

## **Perspektiver for udvikling af fremtidens produktion og distribution**

### **Baggrund, Breve Danmarks analyse**

Breve Danmarks chefgruppe har i forbindelse med udarbejdelse af forretningsplanen for 2011 arbejdet med mere langsigtede scenarier for den forventede udvikling af markedet for fysisk kommunikation – breve, blade, lokale ugeaviser, adresseløse m.v..

Udgangspunktet for dette arbejde har været et ønske om at tage samlet bestik af den mere langsigtede og fremadrettede udvikling i en situation, hvor markedsudviklingen afsætningsmæssig er stærkt negativ, og en ny postlov forventes at give ændrede vilkår for virksomheden, bl.a. på grund af en fuld liberalisering af postmarkedet.

En ny koncession vil fastlægge vilkårene for virksomheden i perioden frem til udgangen af 2013. Efterfølgende beskrivelse af perspektiver for udviklingen af fremtidens produktion og distribution tager derfor udgangspunkt i de inden for denne koncessionsperiode kendte vilkår.

Den markedsmæssige ”udefra og ind” betragtning når frem til, at markedet på forholdsvis kort sigt (4-7 år) vil være på 50-60 % af de nuværende mængder. Tendensen med at hastende kommunikation fortrinsvis sker elektronisk forventes at blive forstærket, hvorfor brevmarkedet vil gå i retning af langsommere forsendelser.

Faldet i brevmarkedet kombineret med nye rammer i form af en ny postlovgivning har givet anledning til overvejelser om, hvordan der kan opretholdes en overskudsgivende forretning samt hvilke krav det vil stille til virksomheden, hvis vi fortsat skal have en stor andel af det marked, der vurderes at være fremadrettet. Sammenfattende for disse overvejelser er, at det er ledelsens vurdering, at der er behov for nytænkning og betydelige ændringer i relation til medarbejderstyrkens størrelse, det kendte set’up for distribution, produktion, administration og ledelse m.v.

Logistik forventer på længere sigt en stigning i antal pakker og betydelige ændringer i produktsammensætning blandt andet afledt af standardisering af produkter i Posten Norden. Det er Breve Danmarks forventning, at vi fortsat vil være primær leverandør til Logistik af transport, pakkeproduktion samt pakkedistribution.

Det er Breve Danmarks samlede vurdering, at der under givne forudsætninger kan fastholdes en overskudsgivende forretning. Udviklingen kan føre til en ændret fordeling af postmængden mod en væsentlig større andel ikke-tidskritisk post i takt med den faldende forsendelsesmængde.

Udover den generelle markedstendens mod langsommere breve vil også prissætningen kunne påvirke en sådan udvikling. Breve Danmark vil med afsæt i princippet om omkostningsdækning for alle produkter søge at fastholde A-brevet som et væsentligt produkt. Samtidig er det et helt afgørende element i den fremtidige konkurrencedygtighed fortsat at kunne tilbyde konkurrencedygtige langsomme forsendelser (B/C-breve, magasiner, adresseløse mv.)

Der konstateres allerede i dag en forskydning fra A-post i retning af C-post blandt de større kunder, da der søges et prisbilligere alternativ til A-brevet. Denne udvikling forventes at fortsætte i årene

fremover. Samtidig vil ændringerne i Postloven og behovet for at skabe en bedre omkostningsdækning for de samlede distributionsomkostninger føre til en mærkbar forhøjelse af priserne for det nuværende A-brev med mulighed for en prisbilligere løsning til ikke-tidskritiske forsendelser hhv. rabatteringsmuligheder til de største kunder. En ændring som vil forøge forskydningstakten fra tidskritisk til ikke-tidskritisk distribution.

Breve Danmark vil anvende en prisdifferentiering mellem tidskritiske og ikke-tidskritiske forsendelser, som matcher den eksisterende omkostningsstruktur. Det er ikke et mål via en kraftig prisdifferentiering at forcere markedet fra tidskritisk til ikke-tidskritisk post og dermed heller ikke hurtige og pludselige ændringer i den eksisterende x/y-omdelingsmodel.

Ved en given fordeling af tidskritisk/ikke-tidskritisk post kan det være nødvendigt at bevæge sig væk fra den nuværende struktur båret af A-breve og i retning af ovennævnte scenarie-model for en postforretning med langt større andel langsomme forsendelser, såfremt der ikke kan skabes en økonomisk sund forretning i den nuværende fokus på tidskritiske breve til høj porto. I en sådan situation kan en mere offensiv anvendelse af prispolitik/prisdifferentiering komme på tale, idet grundprincippet om lønsomhed såvel samlet som for det enkelte produkt fastholdes.

I det følgende beskrives fremtidsscenarier for henholdsvis distributionen og produktionen i perioden 2011 – 2015.

## **Distributionen**

Andelen af fysiske forsendelser til omdeling forventes at falde fra de nuværende 950 mio. stk om året til 475 mio. stk. om året. Andelen af A-breve forventes at falde fra de nuværende 67 % til ca. 20 % og B og C-brevs produkter tilsvarende stige fra de nuværende 33 % til ca. 80 %.

Faldet i forsendelsesmængde vil – forstærket af en fortsat 6- dages omdelingsuge til alle dele af landet – lægge et voldsomt pres på økonomien i omdelingsnettet. Dels vil der være langt mellem afleveringsstederne, dels vil der være få/færre forsendelser at aflevere både totalt set og pr. aflevering. Det vil ikke være muligt at reducere omkostningerne i den kendte struktur i et omfang, som kan kompensere den faldende afsætning.

Det primære element til imødegåelse af den igangværende og den beskrevne udvikling er yderligere anvendelse af det kendte X/Y-koncept hen over ugen, således forsendelserne for hovedparten af husstandene samles til i to ugentlige afleveringer. Det forventes, at der allerede i 2011 vil blive taget skridt til at samle forsendelser på udvalgte ugedage.

Modellen vil medføre en betragtelig reduktion i behovet for arbejdskraft og dermed en reduktion i antallet af ansatte og vil samtidig øge/maksimere antallet af forsendelser pr. aflevering, hvorved den afgørende ”dropøkonomi” tilgodeses bedst muligt.

Modellen betyder samtidig et nødvendigt skifte væk fra den udjævning af forsendelser over ugedagene, som oprindeligt indgik som væsentligt element i Ny Distribution.

Antallet af distributionscentre vil i perioden blive reduceret til under halvdelen af det nuværende antal.

I perioden vil et helt nyt materielsystem baseret på elcykler og -knallerter blive indført. I dette materielsystem vil en meget stor del af de nuværende depoter blive overflødiggjort, idet materiellet vil kunne bære op til 130 kilo post.

Det er udgangspunktet, at langt hovedparten af medarbejderne skal deltage i distribution af flere typer forsendelser, og det fastholdes ligeledes, at medarbejdere kan flytte mellem opgaver, hvor de er opdelt, eksempelvis mellem brevomdeling og pakkeomdeling.

## **Produktionen**

Produktionens vigtigste opgave vil også i 2015 være at understøtte distributionsopgaven. Faldet i produktionsmængden og forskydningen mod en større andel af ikke-tidskritisk post vil indebære behov for at kunne sortere al brevpost til mindst ruteniveau og kunne levere den sorterede post, hvor og hvordan det passer ind i det aktuelle distributionssetup.

Breve Danmark vil generelt skulle agere mere i det egentlige kommunikationsmarked som supplement/erstatning for distributionsmarkedet. Med andre ord vil fysiske forsendelser, som vi traditionelt kender det, blive suppleret med/erstattet af mere eller mindre digitaliserede forsendelser.

Kunderne forventes at ville stille øgede krav om selv at kunne disponere over forsendelser sendt til dem – eksempelvis forlods advisering og mulige omdirigeringer af enkeltforsendelser.

For at produktionen kan understøtte disse målsætninger er der behov for ”strøm” på alle brevforsendelser – inklusiv maxibreve – således at de nødvendige sorteringsinformationer for den enkelte forsendelse identificeres.

Der vil være behov for at reducere enhedsomkostningerne yderligere i den samlede proces for at kunne opretholde en lønsom brevforretning.

Produktionen vil øge variabiliteten i omkostningsstrukturen i alle led i processen (større andel af variable omkostninger i forhold til faste kapacitetsomkostninger). Det kan indebære, at det ikke nødvendigvis vil være økonomisk hensigtsmæssigt at investere/reinvestere i den nyeste teknologi for derved at reducere kapitalbindingen i fast produktionsudstyr. Det vil derudover indebære, at centerstrukturen kan blive ændret. Eksempelvis til to produktionscentre og et antal regionale hubs.

## **Nøglepunkter for den fremtidige udvikling**

*Beskæftigelse*

Breve Danmark anerkender værdien af en stabil og kompetent medarbejderstyrke. Det er en væsentlig og afgørende også fremtidig faktor til opnåelsen af gode resultater i virksomheden. Vi vil derfor fortsat basere os på at have velstrukturerede ansættelsesforhold bl.a. i form af, at løn- og arbejdsvilkår aftales i kollektive overenskomster. De forskellige kollektive overenskomster anvendes ansvarligt på en måde, som ikke fører til konkurrence på løn- og arbejdsforhold internt i virksomheden og uden at undergrave gældende overenskomster.

Velstrukturerede ansættelsesforhold skabes endvidere ved, at der i Breve Danmarks organisations- og forretningsopbygning tages hensyn til at alle jobs kan sammensættes personaleudviklingsmæssigt og arbejdsmiljømæssigt ansvarligt, og at afklarede samarbejdsforhold og kompetenceudvikling vil være kendetegnende for alle dele af virksomheden.

Erfaringerne fra de senere år viser den store værdi i en stabil medarbejderstyrke i virksomheden. Der ligger væsentlige fordele i relation til både kvalitet og omkostninger herunder lavere sygefravær i en lavere personaleomsætning samt øget medarbejdertilfredshed og attraktivitet, da dagligdagen er langt mere velordnet og forudsigelig i en stabil driftssituation. Breve Danmark er af den klare overbevisning, at vi på fremtidens arbejdsmarked bedst tilgodeser ønsket om en stabil og kompetent arbejdskraft hovedsageligt *via fuldtidsbeskæftigede medarbejdere*.

Fremtidens scenarium for tilrettelæggelse og organisering af distributionen og produktionen giver gode muligheder for at opfylde dette ønske og tilsat den fornødne fleksibilitet vil andelen af arbejdstimer, der udføres af fuldtidsansatte forventeligt kunne øges. Da den nye postlov fastholder seks dages omdeling, vil det være afgørende for princippet om fuldtidsansættelse, at der findes gode også lokale løsninger for at skabe optimale muligheder for at dække mest muligt arbejde med fuldtidsansatte.

*De eksisterende rammer og principper for håndtering af personalereduktioner* vil fortsat være gældende i perioden og danne et sikkert fundament for en professionel og ansvarlig tilgang til kommende reduktioner.

#### *Arbejdspladsernes attraktivitet*

Der er de senere år sket en flytning af opgaver væk fra distributionen dels med udgangspunkt i de automatiseringsmuligheder, som ny teknik har medført, dels med udgangspunkt i ønsket om at opnå stordriftsfordele ved en række mere "specialiserede" opgaver. Tilbage er korterevarende budbordsbehandling og pakning til ruter samt den rene distributionsopgave på ruter, som bliver stadig længere i takt med den faldende forsendelsesmængde og flytningen af ikke-distributionsopgaver.

Det er ikke i sig selv virksomhedens strategi at flytte opgaver fra distribution til produktion. Eventuelle ændringer vil derfor fortsat være "båret" af ønsker og behov for fortsat effektivisering og udvikling af virksomheden. Opgaveflytninger må også vurderes med behørigt hensyn til, at der kan opretholdes en faglig stolthed ved arbejdet blandt medarbejderne i såvel distribution som produktion.

Udviklingen stiller skærpede krav til det fysiske arbejdsmiljø samt arbejdsorganiseringen og tydeliggør samtidig behovet for at have fokus på et fortsat udviklende og dermed attraktivt arbejde.

I sammenhæng hermed er det en målsætning, at teamorganiseringen i distribution ikke bare fastholdes men udvides til også at omfatte distributionsopgaven (udetiden).

Breve Danmark anerkender behovet for et mere markant fokus på udvikling og ibrugtagning af nyt *distributionsmateriel*, som i større grad kan tilgodese behovet for længere afstande under den daglige omdeling hhv. øget lastekapacitet. Det må forudses, at mere omdeling motoriseres i bil og på knallert (elknallert). Der udvikles nye cykeltyper og forventes også stigende brug af el-cykler. Der er taget såvel organisatoriske som investeringsmæssige skridt til at opgradere på dette felt, og det udgør en væsentlig forudsætning for en omstilling af distributionen i takt med den forventede udvikling.

Den skarpere afgrænsning og ændrede fordeling mellem tidskritisk og ikke-tidskritisk post *skal ikke føre til en opdeling af distributionen i et "A og B-hold"*. Derimod skal vi fastholde en samlet distribution med medarbejdere, som fortsat kan udføre begge typer af omdeling, og som på passende vis kan rokere mellem disse.

I en fremtidig ny omdelingsmodel vil dette mål kunne forfølges og hjælpes stærkt på vej af en *øget geografisk fleksibilitet*, hvor der ikke i helt samme omfang er fokus på samme rute(r) til den enkelte medarbejder men større variation og måske i nogle tilfælde inden for rimelige afstande forskellige mødesteder.

Det er væsentligt for arbejdspladsens attraktivitet, at vi søger at fastholde medarbejdernes kompetence og værdi på arbejdsmarkedet via udvikling og uddannelse. *En fastholdelse af tanker og ambitioner bag organiseringen i selvbærende team er en afgørende forudsætning*. Indflydelse på eget arbejde og involvering i planlægning og tilrettelæggelse er væsentlige faktorer for attraktivitet og vores nuværende rammer for selvbærende team kan i takt med ændringerne i distributionen gradvis og måske *forsøgsvist udvikles i en retning til at være mere "frie"*. Et team der med ansvar for økonomi og kvalitet tilrettelægger arbejdsopgaver og arbejde i et nærmere geografisk område.

I takt med nedgangen i den traditionelle forretning arbejdes der målrettet på at etablere nye forretninger og dermed tilføre nye opgaver til såvel produktion og distribution, der kan være med til at mindske behovet for personalereduktioner. Ledelse, medarbejdere, tillidsmænd og personaleorganisationer må i perioden være fleksible og indstillede på at tilpasse virksomheden, så vi kan opfylde nye kundebehov, der kan være en afgørende forudsætning for at skabe ny forretning.