

# PostNord lyssnar – och agerar!

---

## Förord

2017.05.22  
Sida 1/7

Den ökande digitaliseringen i samhället innebär att vårt sätt att kommunicera med varandra ändras, liksom våra konsumtionsvanor. Det ställer nya krav på hur PostNord arbetar. Vi måste hantera att det skickas allt fler varor i paket och på pall samtidigt som andelen brev med dokument minskar i snabb takt.

Vi på PostNord har alltid utvecklats i takt med att våra kunders förväntningar förändras. För att vara relevanta för våra kunder måste vi ibland fatta beslut som i första skedet kan tyckas kontroversiella och leda till både förvåning och kritik. Det gjorde vi till exempel när vi efter millennieskiftet var först i världen med att ersätta postkontoren med utlämningsställen i butiker och därmed lade grunden till den ökade tillgänglighet till service som den ökade e-handeln krävde – och kräver.

Just nu pågår den kanske största förändringen i vårt företags långa historia när vi stöper om vår infrastruktur och vårt arbetsätt i grunden för att möta en utveckling med fler pall och paket och färre brev. Denna omstöpning inleddes på allvar 2015. Den är helt nödvändig för att vi ska vara konkurrenskraftiga även i framtiden, men under 2015 gjorde vi lite väl många förändringar samtidigt och i för snabb takt. Det innebar att vår brevkvalitet periodvis var för dålig under för lång tid på olika platser runt om i Sverige. Dessutom sammanföll PostNords förändringar tidsmässigt med de förändringar som vår konkurrent Bring Citymail genomförde, som hade en liknande påverkan för allmänheten. Detta beskrivs i tillsynsmyndigheten Post- och telestyrelsens, PTS, rapport *Kvalitetsbrister på den svenska postmarknaden* från sommaren 2016.

Den här rapporten handlar om vad vi har lärt oss av de förändringar vi gjorde då och hur vi förändrat vårt arbetssätt så vi kan fortsätta förändra oss i snabb takt. Vi har blivit bättre på att lyssna på våra kunders synpunkter och snabbt agera för att förbättra och anpassa vår kvalitet och service när den brister. Vi ska alltid vara svenskarnas förstahandsval när det gäller leveranser till dörren.

Stockholm maj 2017

Anders Holm  
VD PostNord Sverige

## En värld i förändring...

Digitalisering är ett begrepp som ursprungligen avsåg *att omvandla analog information till digital*. I dag är det snarare en beteckning för hela den samhällsomvandling som pågår. Ibland driver digitaliseringen fram nya vanor hos människor och ibland är det människors önskemål som driver på digitaliseringen.

På postmarknaden har digitaliseringen varit ett påtagligt faktum länge. Från att ha varit ett smått obskyrt fenomen vid millennieskiftet har e-handeln exploderat och utgör nu åtta procent av all detaljhandel. Smarta telefoner och pålitliga uppkopplingar låter oss handla från hela världen, vad som helst och när som helst. Det som handlas behöver skickas fysiskt till sin köpare, vilket ger allt fler både stora och små paket i postflödet. På samma gång minskar behovet av att skicka dokument och handlingar fysiskt när det finns digitala lösningar som är snabbare. Det antal brev som skickas per post minskar stadigt.

Det blir också allt viktigare för konsumenterna att ha möjlighet att vara med och styra varje del av sin vardag. Beställer man en vara på nätet vill man kunna bestämma när den ska levereras och vart den ska levereras. Hittar man inte en lösning som passar väljer man en annan leverantör. Det driver på konkurrensen inom både logistik- och brevmarknaderna.

## ...påverkar även PostNord

PostNord är en del av samhället och förändras med det. Med nästan 400 års erfarenhet av postmarknaden har vi också en gedigen erfarenhet av förändringar, men sällan har de gått så fort som nu och varit så genomgripande. Det är en spännande tid att verka i.

Eller som tillsynsmyndigheten Post- och telestyrelsen, PTS, uttrycker det i rapporten *Svensk postmarknad 2017*:

"Efter att postmarknaden under överskådlig tid har varit en tillväxtmarknad kom den elektroniska substitutionen att slå igenom på allvar runt millennieskiftet och antalet fysiska brev började minska. De senaste åren har volymnedgången accelererat något i takt med befolkningens och organisationernas ändrade kommunikationsvanor, samtidigt som en snabbväxande e-handel har skapat kraftigt ökande paketvolym.

Postmarknaden har därmed förändrats i grunden och operatörernas strategiska fokus har alltmer förskjutits från brevförmedling mot distribution av paketförsändelser."

Den omställningen är i full gång. Det är inte alltid självklart var en förändring slutar och nästa tar vid, men under 2015 inledde PostNord på allvar omstöpningsen av infrastruktur och arbetssätt för att kunna fortsätta vara ett relevant företag på framtidens paket- och postmarknad.

Under 2015 kom två nya brevterminaler i fullt bruk, brevsorteringen koncentrerades och blev allt mer automatiserad. Vi genomförde pilotprojekt för att testa framtidens infrastruktur där paket- och brevhandlingen blir allt mer integrerade och införde ett nytt arbetssätt i brevbäringen för att vara i takt med den automatiserade sorteringen.

Alla de här åtgärderna var och är helt nödvändiga för att vi även i framtiden ska vara ett konkurrenskraftigt företag, och det var lika nödvändigt att de genomfördes snabbt. När breven blir färre blir de också snabbt dyrare per styck, eftersom så stor del av kostnaderna är fasta. En brevbärare har givetvis samma lön om hen delar ut fem hundra eller fem tusen brev, och maskiner och infrastruktur kostar lika mycket om de går på hel- eller halvfart. Å andra sidan får portot bara höjas i takt med inflationen, vilket inte lämnar andra alternativ för oss än att pressa kostnaderna så långt det går.

Så här i efterhand kan vi självkritiskt konstatera att vi försökte göra för många förändringar samtidigt under 2015 och i vissa fall också för fort. För många nya processer och rutiner på samma gång gör det svårt både för människor och maskiner att hänga med.

---

2017.05.22  
Sida 3/7

Det här ledde i slutändan till att vår kvalitet sjönk. Brev och paket kom inte fram som de skulle och våra mottagande kunder blev mindre nöjda. Den ökande mängden klagomål fick PTS att under våren 2016 anlita ett konsultbolag för att få en överblick över orsakerna till kvalitetsbristerna hos PostNord och vår konkurrent Bring Citymail.

Vid den tidpunkten hade PostNord sedan länge påbörjat ett arbete för att förbättra kvaliteten, ett arbete som också gett en stabilisering och en vändning åt rätt håll, även om nivåerna fortfarande var för låga. PTS rapport *Kvalitetsbrister på den svenska postmarknaden*, som kom ut den sista juni 2016, fann förklaringar till bristerna i de omfattande förändringar som båda postoperatörerna genomfört, men behandlade alltså förhållanden som inte längre var aktuella<sup>1</sup>. Sedan april 2016 har PostNord levererat bättre kvalitet i elva av 13 månader jämfört med föregående år.

## Bilden i media

Några dagar efter att PTS rapport släppts refererade Svenska Dagbladet den i en kritisk artikel som kom att bli startskottet för en granskning i nästan samtliga rikstäckande medier, och givetvis även i lokal och regional press. Granskningen pågår fortfarande elva månader senare. Den drivs vidare inte minst av det stora intresset den väckt i sociala medier, och det stora engagemang som (i huvudsak kritiska) kunder visar. Bilden av att svensk posthantering fullständigt kollapsat och av PostNord som ett företag i total kris sattes tidigt.

En hel del av kritiken var givetvis berättigad. PostNord hade problem med kvaliteten av flera skäl, men det tyngst vägande var just omställningsarbetet. Vi var för långsamma med att hantera de problem som uppstod i omställningarna och för långsamma med att gå till botten med mottagarnas synpunkter. Granskningen blev en väckarklocka för hela organisationen.

Som i alla stora granskningar är det dock lätt att utelämna nyanserna. Posten kom, under hela den här perioden (precis som före den), fram i rätt tid till en överväldigande del av mottagarna. Paket kom fram hela till rätt mottagare i de allra flesta fall, precis som tidigare. Problembilden såg också mycket olika ut på olika platser i Sverige.

---

<sup>1</sup> Se tabell 1. Brevkvaliteten i PostNord Sverige (SWEX) mäts enligt europeisk standard och av en utomstående part, Kantar Sifo. Ett stort antal testbrev förses varje år med så kallade transpondrar, som gör att man kan följa försändelsens rörelser i brevnätet. Utsetta personer registrerar när breven postas och delas ut. Kantar Sifo sammanställer och redovisar mätningarna till PostNord.

I det sammanhanget är det viktigt att komma ihåg att PostNord inte är den enda verksamma postoperatören. Det är sant att vi sett till hela Sverige har den största marknadsandelen. Enligt PTS rapport *Svensk Postmarknad 2017* minskar dock PostNords marknadsandelar och 2016 delade PostNord ut 80,7 procent av alla brev i Sverige. Statistik från PTS visar också att i storstäder som Stockholm, Göteborg och Malmö delar vi endast ut drygt sex av tio brev. Myndigheter, landsting och kommuner köper sin posthantering genom offentliga upphandlingar där alla aktörer lämnar anbud på samma villkor. Stora delar av denna post distribueras idag av andra än PostNord. Det kan vara svårt för en mottagare att avgöra vem som har distribuerat en försändelse, och många gånger får PostNord ändå bära skulden för att läkarkallelser, deklarationsblanketter eller andra viktiga handlingar inte kommer fram i tid.

---

2017.05.22  
Sida 4/7

Vi tar givetvis ansvar för de misstag vi gör, och sedan sensommaren 2016 har vårt fokus legat just på leverans kvaliteten. De månatliga mätningar som görs av Kantar Sifo visar att vi är på rätt väg. Vi kommer dock inte att vara nöjda förrän våra kunder och mottagare är nöjda och vi är väl medvetna om att det är ett långsiktigt och hårt arbete att reparera ett skadat förtroende.

## Åtgärder för att förbättra kvaliteten

I oktober 2016 vidtog PostNord ett antal åtgärder för att förbättra kvaliteten på våra leveranser. Till exempel såg vi över och skärpte våra rutiner för indata till brevsorteringsmaskinerna och för hantering av eftersändningar. En annan förändring var att chaufförer som kör paket till privatpersoner alltid ringer till mottagaren när det finns ett telefonnummer kopplat till försändelsen.

PostNords verksamhet är en komplex processindustri, och kvalitetsarbetet är ett ständigt pågående arbete. Under hösten och vintern har till exempel rutiner justerats för den post som kommer färdigsorterad till brevbärarkontoren, och arbetet med att finslipa sorteringsmaskinernas träffsäkerhet har fortsatt.

Infrastrukturen, allt från enskilda postcyklar till de stora brev- och paketterminalerna, är ryggraden i vår verksamhet. Vi är mitt inne i en stor förändring för att anpassa vår infrastruktur till nya förutsättningar och skapa möjligheter för att arbeta smart även i framtiden och leverera de tjänster våra kunder efterfrågar. Arbetet inleddes under 2015 med några pilotprojekt. Vi har tagit tillvara de lärdomar som dessa projekt gav, och kommer framöver att kunna genomföra liknande förändringar med betydligt färre störningar för våra kunder.

Ny infrastruktur kräver nya arbetssätt. I en verksamhet som vår är det ibland en utmaning att på förhand överblicka alla detaljer i en förändring och vad de leder till. Även här har vi dragit viktiga lärdomar av mindre lyckade försök, och där det har behövts har vi tänkt om och justerat processerna.

Nya arbetssätt och ny infrastruktur kräver också ny kompetens hos personalen, liksom att bemanningen ses över så att rätt antal personer finns på rätt ställe vid rätt tidpunkt. På flera håll i landet har vi också haft utmaningar i att nyrekrytera rätt personal. När brev- och paketverksamheter blir allt mer integrerade behöver både chefer och medarbetare ofta uppdatera sin kompetens om den ena eller andra processen. Där är vi nu på god väg.

En mycket viktig del i kvalitetsarbetet är förstas att lyssna på kundernas åsikter och agera utifrån dem. Där har vi skapat ytterligare kanaler för den som vill lämna en synpunkt på vårt arbete. Förutom den vanliga kundservicen finns nu också en app, där den som hämtat ett paket hos ett ombud eller fått ett paket levererat hem av oss kan lämna sitt omdöme om servicen. Vi har också gjort det lättare att lämna allmänna synpunkter på vår verksamhet via postnord.se. Vi lägger ännu mer fokus på kundupplevelsen, och på att samordna alla synpunkter som kommer via de olika kanalerna för att säkra att verksamheten kan vidta de förbättringar som krävs.

---

2017.05.22  
Sida 5/7

## PostNords service och kvalitet i maj 2017

Våra åtgärder har lett till att kvaliteten är på väg åt rätt håll. Vi är inte nöjda förrän våra kunder är nöjda, men vi ser att vi är på rätt väg. Antalet kundsynpunkter har också gått åt rätt håll. Där är förstas kvaliteten en viktig faktor, och också det faktum att vi börjat märka en stor del av de brev som befordras av oss. Det gör det lättare för mottagarna att lämna sina synpunkter till rätt distributör.

Vi får också många positiva omdömen via våra nya kanaler. De som använder appen är överlag mycket nöjda med sina leveranser, och många tar sig också tid att lämna positiv feedback via webbformulär och vanliga brev.<sup>2</sup>

Vi har också låtit Kantar Sifo fråga 10 000 svenska hushåll varje månad från november 2016 till mars 2017 om hur nöjda eller missnöjda de generellt är med postutdelningen där de bor. Av undersökningen framgår att nästan nio av tio svenskar är nöjda eller neutrala.<sup>3</sup>

Det här arbetet har också lett till att hela verksamheten fått en större medvetenhet om att kvalitet kan uppfattas på många plan. Ett är givetvis det som kan mätas med statistik och siffror. Ett annat är det som mottagaren upplever, och där har vi saknat möjligheter att ta tillvara de upplevelsena. Nu försöker vi i högre grad samla in data även om detta för att kunna förbättra kvaliteten på alla plan.

## Vad händer nu?

Arbetet med att hålla en god kvalitet i brev- och paketsdistributionen är inget som någonsin blir färdigt, det är något som ständigt pågår och en väsentlig del i allt vi gör. Vi kommer fortsätta ha månader då vi har kvalitetsutmaningar. I april 2017 hade vi en sådan tillfällig svacka, vilket till viss del berodde på att vi hade teknikproblem på våra terminaler. Det åtgärdar vi nu successivt genom att köpa in nya maskiner och gå igenom de som blir kvar. Dessutom påverkades kvaliteten av terrordådet i Stockholm och av banarbeten som försenade tågen. Nu i maj ser vi klara tecken på förbättringar och det mesta tyder på en stabil och bra kvalitet för brevfröskändelserna när månaden ska summeras. Fram till den 22 maj var leveranskvaliteten för 1:a-klass brev 93,4 procent.

---

<sup>2</sup> PostNord lyssnar ombud Q1 2017: 35170 omdömen, genomsnittsbetyg: 4,57 (skala 1-5). PostNord lyssnar Hemleveranser Q1 2017: 12991 omdömen, genomsnittsbetyg: 4,37 (skala 1-5)

<sup>3</sup> Frågan ställd av Kantar Sifo nov 16 – mars 17 till ett riksrepresentativt urval om 10 000 medborgare i Sverige löd: "Tänk tillbaka på de senaste 30 dagarna, hur nöjd eller missnöjd är du generellt sett med postutdelningen där du bor?". Mycket nöjd: 25%, Ganska nöjd: 36%, Neutral: 27%. Ganska missnöjd: 9%. Mycket missnöjd: 3%. Tveksam, vet ej: 1%.

Förändringar i människors beteenden och vanor är också något som ständigt pågår, och som driver utveckling av nya innovativa lösningar och tjänster. Vi jobbar för att underlätta vardagen och har introducerat nya tjänster för att möta de nya behoven. En av dem är det vi kallar FlexChange, som gör det lättare att välja leveranssätt och -plats och också ger möjlighet att ändra sig medan paketet är på väg. Det pågår även pilotprojekt med leveranser innanför dörren, där mottagare med elektroniska dörrlås kan få sina varor levererade ända in på hallmattan.

Förändringar i omvärlden leder som sagt många gånger till förändringar i hur PostNord arbetar. Då är det viktigt att vi också får förutsättningar att göra de förändringar som krävs. En ny postlag som ger utrymme för snabbare anpassning till omvärldens krav är en nödvändighet för att vi även i framtiden ska kunna vara ett relevant och lönsamt företag. Vi ser med tillförsikt fram emot att propositionen som väntas senare i år ska ta hänsyn till den snabba utvecklingen på marknaden.

Ett annat ständigt pågående arbete är att skapa goda förutsättningar för alla medarbetare att göra ett bra jobb. Ibland uppmärksammas det att vi tillfälligt stoppar utdelningen där inkast och trapphus inte lever upp till de krav som finns. Att vara brevbärare idag är ett tufft jobb, och som alla yrkesgrupper behöver våra medarbetare ha möjlighet att utföra det utan att riskera sin hälsa. Som arbetsgivare har vi ett ansvar för arbetsmiljön, och fastighetsägarna har ett ansvar för att postmottagningsanordningarna uppfyller standarden. Det är inte krångligare än så.

---

2017.05.22  
Sida 6/7

## Hur ser framtiden ut?

Det enda vi kan vara säkra på när det gäller framtiden är att den inte kommer att se ut som idag. Den kanske inte ens kommer att se ut som vi tror att den ska göra. Det ska förstås inte stoppa oss från att planera och utveckla för framtiden.

Post- och telestyrelsen, PTS, reflekterar i *Svensk postmarknad 2017*:

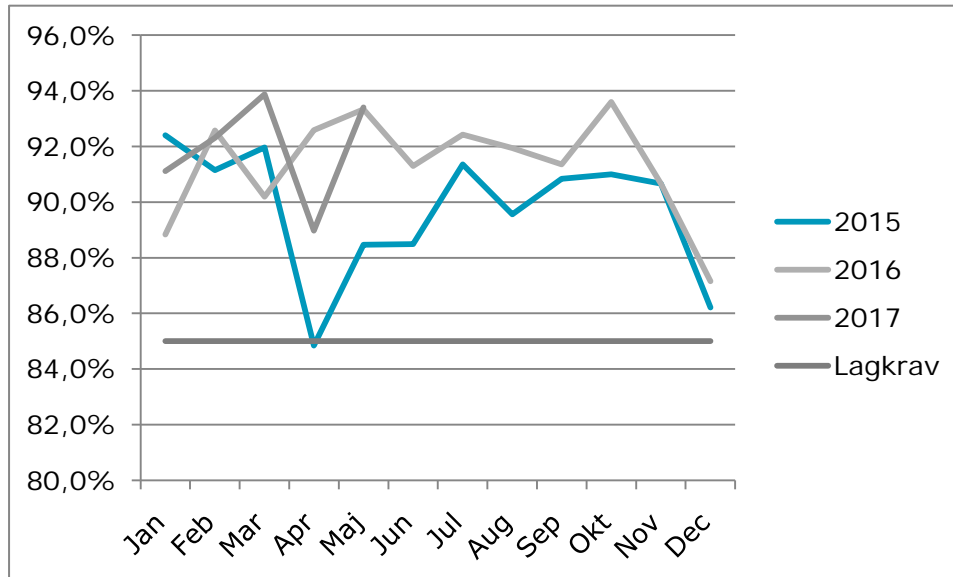
”En förutsättning för att postoperatörerna framöver ska kunna upprätthålla en hög kvalitet och tillförlitlighet i sina verksamheter är att regelverket medger lättnader avseende prisreglering och servicenivå. Det innebär till exempel att nuvarande pristak på enstaka övernattbefordrade brevfrändelser bör modifieras för att prissättningen ska kunna anpassas till en förändrad kostnadsbild på grund av sjunkande brevvolymer. Det innebär också att vi i Sverige, på samma sätt som våra nordiska grannländer nu gör, bör säkerställa att posttjänsternas servicenivå anpassas till de behov som finns i ett digitaliserat samhälle.”

Det är naturligtvis väsentligt att lagstiftningen i möjligaste mån tar hänsyn till en rörlig framtid och skapar utrymme för den anpassning som utan tvekan kommer att vara nödvändig även i framtiden. Inte minst för medvetenheten att en relevant postservice kan komma att se annorlunda ut än den gör idag.

Behovet att skicka varor och dokument kommer att finnas kvar. Och så länge det behovet finns kommer PostNord att finnas där för att leverera på det sätt våra kunder önskar. Vi ska fortsätta vara relevanta och lönsamma, nu och i framtiden.

Tabell 1

Leveranskvalitet 1:a klassbrev enstaka



2017.05.22  
Sida 7/7

	Jan	Feb	Mar	Apr	Maj	Jun	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec
2015	92,4%	91,2%	92,0%	84,8%	88,5%	88,5%	91,4%	89,6%	90,8%	91,0%	90,7%	86,2%
2016	88,8%	92,6%	90,2%	92,6%	93,3%	91,3%	92,4%	91,9%	91,4%	93,6%	90,7%	87,2%
2017	91,1%	92,3%	93,9%	89,0%	93,4%*							

\*) Avser perioden 1-22 maj