

priser, ofte opdager, at deres konkurrenter ikke følger dem i det håb, at de således vil kunne overtage yderligere markedsandele. Denne strategi afspejler også den kapitalintensivitet, der kræves til it- og logistiksystemer og de tilhørende stordriftsfordele. Forsendelsesoplysninger om pakker (track-and-trace) er blevet en produktstandard, idet hurtighed og tidsbestemt levering bliver stadig mere vigtigt.

Endvidere har udviklingen af online-handel, inklusive lagerstyring og just-in-time-levering, resulteret i en større global handel med produkter, der skal transporteres og leveres. Selvom kunderne kan bestille varerne over internettet, skal de fysiske produkter fortsat distribueres fysisk. På denne måde fungerer postvirksomhederne som det fysiske "element" i e-handlen og får dermed fordel heraf.

#### *1.4. Omkostninger og effektiviseringer*

På trods af de store koncentrationer i kurer-, ekspres- og pakkemarkedet, er brevproduktet fortsat den vigtigste indtægtskilde for alle europæiske befordringspligtige postvirksomheder. Da vækstmulighederne inden for brevområdet er begrænsede, er fokus vendt mod en forøgelse af produktiviteten, en reduktion af omkostningerne og en forbedring af omkostningsfleksibiliteten. Det har betydet investeringer i it-systemer, automatisering, omdannelse af postcenterstrukturen (modernisering og indskrænkning af antallet af sorteringscentre), procesoptimering (herunder ruteplanlægning og automatisk sætning af post), uddannelse af personale samt udlicitering.

##### *1.4.1. Personale*

Postsektoren er personaleintensiv. Således udgør personaleomkostningerne generelt den største omkostningsenhed for alle postvirksomheder, dvs. ca. 60 pct. til 70 pct. af de samlede omkostninger. Det afspejler den omfattende plads, personalet optager i den postale værdikæde, især

inden for omdeling (mere end 50 pct. af Post Danmarks personale er beskæftiget i omdelingen). Derudover er det værd at bemærke, at postvirksomheder generelt har en stærkt organiseret arbejdsstyrke med kollektive overenskomstaftaler. Indskrænkninger i antallet af medarbejdere og forbedringer i produktiviteten har vist sig at være en udfordring. Indskrænkninger af personalestaben er derfor ofte blevet gennemført ved hjælp af naturlig afgang, hvilket typisk drejer sig om 5 pct. årligt, såvel som frivillige aftrædelsesordninger, øget brug af udlicitering og forflytninger. Forbedringer af produktiviteten hænger hovedsageligt sammen med en forøgelse af afsætningen pr. fuldtidsansat. Forbedringerne er blevet understøttet af investeringer i infrastrukturen såsom automatisering (se herunder) og uddannelse.

For at forbedre virksomhederne yderligere, vil det være nødvendigt at gennemføre yderligere indskrænkninger af personalet ved en reduktion af antallet af medarbejdere (produktivitet), en lavere lønstigning og yderligere forbedringer af effektiviteten. Dette burde føre til en nedsættelse af de samlede omkostninger snarere end blot en overførsel fra personale til andre driftsomkostninger (medmindre det giver en forøget fleksibilitet såsom outsourcing). Det er dog vigtigt at bemærke, at antallet af medarbejdere berøres i væsentlig omfang af de lovgivningsmæssige krav til befordringspligt, der implicit definerer minimumsantallet af medarbejdere.

##### *1.4.2. Automatisering*

Postsektoren har undergået en kraftig teknologisk udvikling inden for de seneste år, selv om der stadig er markante niveauforskelle rundt omkring i Europa, som vist i skemaet herunder. Den udbredte automatisering er blevet ledsaget af en omstrukturering af postcentrene, hvorved antallet af sorteringscentre reduceres til nogle få højteknologiske produktionsanlæg.