

Posten på resa med Bertil Zachrisson vid rodret

av Egon Jonsson

Frans G Bengtsson, mer aktuell än vanligt under 1989 genom att Frans G Bengtsson-sällskapet gett ut en bok om honom, skriver i en essä »Framför en bokhylla» – den står att läsa i »Sällskap för en eremit» – att han med nöje läser nästan all litteratur. Till vissa bestämda undantag hör nationalekonomi, fri vers samt alla högtidliga uppsatser i allmänna ämnen av den omtyckta typen »Vi lever i en brytningstid».

Frans G Bengtssons motvilja i det senare avseendet delas säkert av många, särskilt som författarna ifråga ensidigt nog tycks utgå från att andra historiska perioder inte alls eller i varje fall inte i lika hög grad varit brytningstider som de skeden de själva skriver om.

Jag utmanar nu mina läsare genom att inleda denna skildring av Postens utveckling under Bertil Zachrissons chefskap med att hävda att denna period varit en markant brytningstid.

Till på köpet får jag tillstå att jag gjort liknande konstateranden här i Postryttaren om utvecklingen i Posten under de tre närmaste föregående generaldirektörerna.

I det följande blir det en del tillbakablickar, som i någon mån vidgar artikeln till en skildring av 40 postår under fyra verksamchefer. Det kan ändå vara på sin plats att hänvisa till artiklarna ifråga. Dessa är »Postverket under Erik Swartlings chefskap» i årgång 1965, »Nils Hörjel som postchef» i årgång 1974 samt »Postverkets utveckling under Ove Rainers ledning» i årgång 1983.

Fyrfaldig tillväxt från 1947 till 1987

Mina försök att nu också i ett fjärde avsnitt skildra huvudragen i vårt lands moderna posthistoria omfattar åren 1947–1987 – från Erik Swartlings första

EGON JONSSON är född i Västervik 1919. Efter att ha börjat i Postverket 1938 kom han till Generalpoststyrelsen 1947. Tidvis som informationschef, tidvis som chef för generaldirektörens sekretariat har han på ett unikt sätt arbetat nära fyra verksamchefer. Han har tillhört postmuseinämnden i olika omgångar – sist som ordförande åren 1977–84. I Postmusei Vänners styrelse har han varit med sedan 1957. Efter pensioneringen 1984 från befattningen som informationsdirektör var han engagerad i firandet 1986 av Postens 350-årsjubileum.

till Bertil Zachrissons sista fulla verksamhetsår. Dessa år har präglats av en enorm och åtminstone för dem som började i Posten för 40–50 år sedan oförutsebar utveckling med stora förändringar i Postens verksamhet, struktur och kultur.

Postens styrka genom seklerna har varit förmågan till förnyelse och anpassning till samhällsutvecklingen. Med den väldiga expansion som samhälls- och näringslivet genomgått efter andra världskrigets slut är det givet att Postverket omdanats och även vuxit. Men jag tror inte att så många har klart för sig hur stark tillväxten i själva verket har varit.

Summan av antalet försändelser, bank- och betalningsuppdrag uppgick 1947 till 900 miljoner. 40 år senare har antalet ökat till 3,6 miljarder. Personalvolymen har vuxit från 25 000 till 66 000 under samma tid.

Uttryckt i årsarbetskrafter uppgick personalstyrkan år 1987 till 51 800. Posten i Sverige har därmed blivit Nordens personalmässigt näst största företag. Endast Volvo har fler anställda.

Tidningen Veckans Affärer presenterar varje år inte bara Nordens utan Europas största företag. I den statistiken kom Pos-

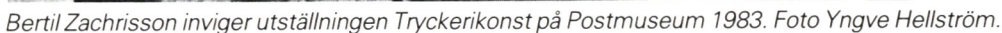
Alla tal har inte skjutit i höjden under perioden 1947–1987. Antalet postkontor har halverats till 2 100. Som mest fanns det 4 383 postanstalter. Det var 1949.

Ännu några siffror som belyser den stora skillnaden mellan 1947 års och 1987 års postverk men som dessutom har åtskilligt att säga om förändringarna i penningvärdet är att Postens intäkter 1947 stannade vid 200 miljoner kr att jämföra med 13 miljarder kr 1987.

När Bertil Zachrisson tillträdde tjänsten som generaldirektör i januari 1983 – med sedvanligt verkscheffsförordnande på sex

Som riksdagsledamot sedan 1969, som f d statsråd och framför allt från de många åren i riksdagens trafikutskott, varav de senaste åren som ordförande, kände Bertil Zachrisson till Postens förhållanden tämligen väl. Och utgångsläget var gott. Under Ove Rainers sista verksamhetsår – 1 juli 1981–30 juni 1982 – hade visserligen postvolymen minskat med två procent men rörelseresultatet blev ändå rekordhöga 535 miljoner kr.

Ett betydligt större och svårhanterligare arv var den översyn av Postens organisation som pågått under 1981 och 1982 och som enligt ritningarna – för att undvika



ytterligare långbänk – skulle slutföras första halvåret 1983 så att regeringen hann lägga en proposition till riksdagen under hösten. Målet var att kunna sjösätta den nya organisationen under 1984.

Täta förändringar

Det låter sig sägas att översyner och omorganisationer kommit tätt under de senaste decennierna. På Erik Swartlings tid gick det lugnare till. År 1956 tillsatte regeringen en parlamentariskt sammansatt utredning för en grundlig genomgång. Grundligt arbetade också utredningen. Den blev inte färdig med sitt slutbetänkande förrän i december 1962. Ett huvudförslag var att stärka de ekonomiska funktionerna.

Remissbehandling, överarbetning i kommunikationsdepartementet under ledning av dåvarande statssekreteraren Nils Hörjel och riksdagsbehandling tog ytterligare tid. Så det dröjde till 1965 innan den nya organisationen togs i bruk.

Nils Hörjel vilade på hanen i fem-sex år innan han drog i gång en ny översyn av Postens administration – såväl centralt som regionalt och lokalt. Men efter en tid fick utredningen läggas på is, tills en brännande och segsliten fråga lösts – ett samgående mellan Postbanken och Sveriges Kreditbank.

Det föll därför på efterträdaren Ove Rainers lott att föra den utredningen i hamn. Resultatet blev en ny organisation fr o m den 1 juli 1976. Förberedelserna – med den oro och osäkerhet för framtiden de vållar – hade således pågått 5–6 år. Grundtankarna denna gång var målstyrning och delegering av befogenheter och ansvar till region- och lokalförvaltningsarna.

Antalet förvaltningsområden minskades från 160 till 59. De sju regionförvaltningsarna behölls men nedbantade fick de en väsentligt ändrad roll – att inom ramen för ett resultatansvar styra postområdena via verksamhetsplaner och budgeter. Den rollen visade sig bli svår att spela. Regionförvaltningsarna kom på mellanhand. Region-

chefen hade ansvar för ekonomin i hela sin region men merparten av resurserna för att direkt påverka resultatet fanns inom postområdena.

En ny organisationsmodell – CRU = Central och Regional Utveckling – började ta form. Enligt mångas mening aktualiserades förändringarna alltför snabbt. Genomförandet av den »gamla» organisationen – från 1976 – avslutades 1979. Så på många håll hade man knappt hunnit börja arbeta i de nya banorna förrän det var dags att röra om i grytorna igen.

Författare om förändringar

Eftersom översyner och utredningar om Postens organisation varit väsentliga inslag i vår moderna posthistoria och präglat även Bertil Zachrissons tid och dessutom ännu en omorganisation genomförs av hans efterträdare Ulf Dahlsten under 1989 kan det vara motiverat med ytterligare några reflexioner och synpunkter på förändringsarbete i allmänhet och i Posten i synnerhet.

Några ord av den romerske författaren Petronius, samtida med Nero, har då och då under dessa omstöpningstider fallit i mitt minne. Petronius har blivit mest känd för sina satirer. Det kan man förstå av följande citat: »Vi tränade hårt men varje gång vi började få fungerande grupper skulle vi omorganiseras. Jag lärde senare i livet att vi är benägna att möta varje ny situation med omorganisation. Jag fann också vilken underbar metod detta är för att skapa illusion av framsteg medan den i själva verket åstadkommer kaos, ineffektivitet och demoralisering».

Inne på det litterära området vill jag citera några ord av Pär Lagerkvist som jag lagt på minnet: »Hos det arbetande folket, de i daglig möda sysselsatta människorna finns starka och livsbevarande krafter. Historien själv som samhällsutveckling rusar ofta fram och välter ikull, men hos människan finns sedan årtiotusenden en motverkande konservativ kraft. Man släpper ej det gamla, förrän det nya är säkerställt.»

Även om Pär Lagerkvist ger ett perspektiv på den historiska utvecklingen i stort – mot bakgrund av händelserna i världen under 1930- och 40-talen – kan innebörden appliceras även i mindre sammanhang som på organisationsförändringar i ett företag.

På gott och ont

De anställdas konservatism och skepsis inför nyordningar är både på gott och ont. Negativt är den överdrivna rädslan för förändringar överhuvudtaget. Rädslan är dock i en del fall befogad. Åtskilliga riskerar att ställas utanför det nykomponerade laget, därför att man är för gammal, bedöms inte kapabel att ställa om sig osv. Man »platsar» inte längre.

I Posten har det inte funnits någon tradition eller beredskap för hur man annat än i undantagsfall hanterar så känsliga personalfrågor som att ställa människor åt sidan, personer som skött sitt arbete lojalt och prickfritt enligt dittills gällande direktiv.

Omorganisationernas avigsida har således varit att omflyttningar, utslagningar och förtidsavgångar drabbat alltför många. För de allra flesta färgar de sista årens positiva eller negativa upplevelser i arbetet av sig på pensionärstillvaron – proportionellt mer än de borde. Att känna sig uppskattad i arbetet är ju kriteriet på trivsel i arbetet och avgör också om man i efterhand skall känna sig tillfreds eller inte med sitt yrkesliv.

Rädslan för förändringar kan vara direkt farlig, om den tar överhanden i själva företagsledningen. Den måste kunna fatta även svåra och obekväma beslut. Annars kan följderna bli våldliga. Nödvändiga åtgärder vidtas för sent.

Vad finns det då för gott att ta vara på i personalens konservatism? Jo, den kan hejda förnyelsens förkämpar så att de inte far fram för fort och för bryskt. Nya kvasstar har en benägenhet att aningslöst sopa bort även det som har varit och fortfarande är av värde för kontinuiteten i verksamheten. För att tala med Pär Lagerkvist bör

det nya »säkerställas» genom att anpassas till företagets levande traditioner.

I Posten har det tidvis varit så att medan ledningsorganen varit upptagna av att lösa sina administrativa problem så har den alldeles övervägande delen av postpersonalen arbetat oförtrutet – man kan nog också säga ostört – i sin, dvs den verkliga verkligheten, som om ingenting viktigt hänt eller håller på att hända.

Kursändring

Något viktigt för hela Posten och dess framtid hände dock under Bertil Zachrissons första tid vid rodret. En första kursändring blev att den pågående organisationsutredningen ändrade karaktär. Dittills hade utredningsarbetet mest gått ut på att finna en organisationsmodell, där det ekonomiska ansvaret kan läggas fast och utkrävas av ansvariga chefer. Detta var ju också upphovet till översynen.

Nu blev i stället marknadsorientering och affärsutveckling omorganisationens huvudmål. Det konsultföretag som anlätades i förändringsarbetet – INDEVO – hade erfarenhet från näringslivet av liknande omorganisationer, bl a från SAS och Volvo.

Marknadsstrategier har överhuvudtaget satts i centrum under 1980-talet i såväl varu- som tjänsteproducerande företag i alla industriländer. Från att ha baserat sin tillverkning och försäljning på produktionsapparatens utbud – alltefter dimensionering och resurser – har industrin måst ställa om sig till att tillgodose kundernas behov och krav. Motsvarande gäller för serviceföretagen.

Ingen kulturrevolution

I Posten innebar den starkare betoningen av affärsinriktningens och marknadsorienteringens betydelse ingen kulturrevolution. Posten har – som Bertil Zachrisson uttryckt förloppet – varit på resa från myndighet via affärsdrivande verk till ett modernt affärs- och serviceföretag. Vad som återstod var den sista och avgörande etappen. Nu gällde det »bara» att få alla i

Posten med på den färden, som utlovades bli spännande och stimulerande.

När resan inleddes kan diskuteras. Med visst fog kan man gå mycket långt tillbaka i tiden. Redan efter ett halvt sekel fick Postverket en relativt självständig ställning i statsförvaltningen. Karl XI utfärdade år 1685 en resolution som fastställde att intäkterna av poströrelsen skulle hållas isär från statens övriga inkomster och användas för att finansiera och förbättra postförbindelserna. Postverket tillerkändes således en särställning som ett ekonomiskt självbärande, affärsdrivande statsorgan.

Postorganisation årgång 1984

Den nya organisation av 1984 års modell, som faställdes av riksdagen i december 1983, är uppbyggd kring Postens två huvudaffärer, den traditionella brev- och paketrörelsen – Brev och Paket – samt betalningsförmedlingen och den bankmässiga verksamheten – Giro och Kassa. Till chefer för huvudaffärerna utsågs Per Olof Sandrén resp Bo Klevborn.

I stället för en uppdelning i sju postregioner och 59 underlydande postområden indelades landet i 31 postregioner, som ansluter sig tämligen väl till länsindelningen. Regionerna leds av regionkontor, i flertalet fall förlagda till länets huvudort.

Den styrning av regionerna som huvudkontoret – det nya namnet på centralförvaltningen – utövar sker huvudsakligen genom att ange mål och kontrollera att målen uppfylls. Inom dessa ramar ges regionerna stor självständighet. Så var åtminstone avsikten.

Verksamheten samordnas i en koncernledning, ett till en början något oegentligt namn, eftersom en reell koncernbildning dröjde till 1988.

I koncernledningen ingår förutom generaldirektören de båda cheferna för huvudaffärsområdena samt cheferna för de tre koncernstaberna – Personal och Administration, Ekonomi och Kontroll samt Information och Sekretariat. Stabschefernas uppgifter är att svara för Postens ge-

mensamma policyfrågor och att förse verksamheten med underlag för hans beslutsfattande, styrning och kontroll.

Postens resultatenheter – PFA Postens Frimärksavdelning, Postens adressregister PAR, Postens Diligenstrafik, Postens Inköpscentral, Postens Industrier och Postens Tryckeri – arbetade i stort sett vidare enligt tidigare mönster.

Till en ny resultatenhet – Administrativ Service – samlades företagsservice av både allmän och speciell karaktär – data-system, juridik, personaladministration, information, redovisning, statistik, kontorsservice osv. AS erbjuder sina tjänster i konkurrens med utompostala företag åt huvudkontoret, affärsområdena, regionerna osv.

Något senare – år 1986 – organiserades Postens fastighetsförvaltning om till en resultatenhet – Postfastigheter.

På rätt post i rätt tid

De senaste decennierna har det kommit ut metervis med böcker om ledarskap. Nya slagord har myntats och gamla har dammats av. Profeterna har varit många som vetat att lära ut hur chefen skall vara och uppträda för att produktions- och försäljningssiffrorna skall ta nya skutt uppåt i diagrammen i företagens årsredovisningar. »Managementet»-litteraturen har kompletterats med film och video, seminarier, kurser och konferenser i det oändliga.

Men framgång kan inte byggas på patentmediciner och slagord. Människor är olika, chefer också. Vidare växlar betingelserna från företag till företag, från tid till annan.

I lyckliga fall kommer rätt chef till rätt företag vid rätt tidpunkt. Den nye chefen har just de personliga egenskaper och de erfarenheter som just då krävs av företags ledare.

Bertil Zachrisson har visat att han var rätt man på rätt post i det utvecklingsskede som Posten befann sig i.

Min uppfattning är att Posten haft tur med sina verksamheter under de 40 år som jag skrivit om i Postryttaren. På Erik

Swartlings tid var Postverket ännu mycket av ett ämbetsverk och Erik Swartling var en rättrådig och oförvitlig ämbetsman. Nils Hörjel blev Postens förste egentlige företagsledare och med en energi och styrka som få är mäktiga tog han krafttag för att modernisera Posten och utnyttja ny, framväxande teknik. Ove Rainer med sin mjukare framtoning var en skicklig samordnare. Det var till stor del hans förtjänst att de delvis motsatta intressen som kontrahenterna hade i tvångsäktenskapet mellan Postbanken och Kreditbanken kunde utjämnas och att samarbetet mellan Posten och PKbanken fick en god start.

Vilka erfarenheter och egenskaper hade då Bertil Zachrisson att tillföra Posten som ledare? En insikt från ordförandeskapet i riksdagens trafikutskott var att tiden var mogen att ge de statliga affärsverken en självständigare ställning. De måste kunna stå på egna ben och själva finansiera sina investeringar. Investeringar som är nödvändiga för att hänga med i konkurrensen får inte ta för lång tid att genomföra. Den statliga budgetprocessen passade inte längre.

De statliga affärsverken borde också själva få välja sin organisationsform och göra förändringar så att de kan klara sina grundläggande serviceuppgifter också framgent genom att snabbt och flexibelt möta nya behov och krav, utnyttja ny teknik osv.

Att verka för större frihet åt Posten blev ett av ledmotiven i Bertil Zachrissons bemödanden som postchef – ett arbete som också blev mycket framgångsrikt. Ett stort framsteg var att Posten fr o m den 1 juli 1985 själv får besluta om och finansiera sina investeringar. Dessa håller sig kring en miljard kr årligen. Det finns nog inget postverk i hela världen som har så stor frihet visavi staten som det svenska numera har.

Förespråkare med talets gåva

Till de egenskaper som gjort Bertil Zachrisson särskilt lämpad att leda Postens öden under den aktuella perioden hör en

förmåga att medryckande och övertygande tala till en församling, stor eller liten, att umgås med människor, att föra öppna samtal, att få människor att uttala sin uppriktiga mening. Bertil Zachrisson är med andra ord en mästare i att kommunicera, ett nyckelord i modern företagsledning. Förnyelseprocessen i Posten är till största delen en intern omvandling. Det har därför betydelsefullt att chefen själv som idéernas främste förespråkare kunnat sälja budskapen till personalen – i skrift men framför allt i tal och samtal.

Sitt första budskap till Postens anställda – en nyårshälsning i januari 1983 – avslutade Bertil Zachrisson med en programförklaring. Han ämnade resa runt i landet och studera verksamheten på fältet. »Jag vill gärna höra hur Ni ser på Ert arbete på olika håll, inte minst på Postens framtid och hur Ni tror att vi kan möta den på bästa sätt.»

Det blev mer än en vacker tanke. Bertil Zachrisson har rest runt och träffat, lyssnat till och tagit intryck av Postens anställda mer än vad företrädarna hunnit med. I ledarskapslitteraturen värderas denna aktivitet högt och kallas »management by walking around».

Budskap som gått hem i markorganisationen har varit hans klara deklARATIONER att öka den lokala kompetensen och slagkraften. Det är en del av Bertil Zachrissons natur att hysa en stark tilltro till människors förmåga att lösa sina uppgifter utan pekpinnar från centralt håll, bara de får förtroendet. Han fann att man ute i landet inte var nöjd med att centralstyrningen alltför ofta var så stark – trots alla vackra ord man fått höra i årtal om delegering. På många håll ropade man efter snabbare förändringar.

Förändringsbenägenheten har följaktligen – förklarligt nog – varit betydligt mindre på central nivå. Där handlar det ju om att lämna ifrån sig eller åtminstone dela med sig.

Snabba resultat

Analys och målformuleringar i all ära –

det är resultaten som räknas. De visar om idéerna till förändring håller och om ledningen har kraft att genomföra dem.

De ekonomiska resultat som Posten uppvisar beror dock inte bara på interna faktorer som verksamhetens och den övriga ledningens kapacitet, på personalens duktighet att producera och sälja osv. Yttre omständigheter och även rena tillfälligheter spelar in.

Professor Sune Carlson, som kanske mer än någon annan nationalekonom i vårt land studerat företagsledandets villkor och problem, har skrivit att han i början av sina studier såg på verkställande direktören som en orkesterdirigent, ensam på estraden, men att han senare insett att denne mer är att likna vid en docka i en Kasperteater. Hundratals personer drar i trådarna och tvingar honom till åtgärder i den ena eller andra riktningen.

Den som känner Sune Carlson vet att han gärna spetsar till sina uttalanden. Hans målade men kanske väl drastiska beskrivning kan stämma mer eller mindre. Bertil Zachrisson har förvisso inte känt sig som en maktlös docka utan snarare som en dirigent. Som en sådan har han också uppfattats, såväl av sina närmaste medarbetare som av personalen i stort.

Men visst och sant är att Postens resultat påverkas av förhållanden som chefen inte kan göra mycket åt – den allmänna konjunkturen, ränteläget, de årliga lönehöjningarnas storlek osv. Varje procents nedgång i räntenivån minskar Postens räntenetto med 70–80 miljoner kr per år och en ökning av lönenivån med en procent betyder minst lika mycket i ökade personalkostnader.

Hur som helst blåste en del vindar i gynnsam riktning under de första åren och bidrog till att det ekonomiska resultatet blev allt bättre – 276 miljoner kr under 1982/83. 298 miljoner kr under 1983/84 samt 496 miljoner kr under 1984/85. Den 1 januari 1986 började Posten tillämpa kalenderår som räkenskapsår, så resultatet för andra halvåret 1985 redovisades separat – 384 miljoner kr.

Bakom dessa siffror ligger en årlig volymökning för brev och bank- och betalningsuppdrag på mellan 2 och 4 procent. I oktober 1984 infördes en ny service på lättgodssidan – företagspaket. De har betytt ett uppsving. Företagspaketen utlovas befordran från dörr till dörr och är framme följande vardag i större delen av landet. Från en stadig årlig volym på 40 miljoner paket har antalet vuxit kraftigt och var 1987 uppe i 51 miljoner.

Att brevvolymen utvecklats så positivt är anmärkningsvärt. På 1960- och 70-talen räknade flertalet postverk med att efterfrågan på brevtjänster skulle minska eller åtminstone stagnera under 1980-talet beroende på en ökad användning av tele- och datateknik. Att brevvolymen i stället årligen ökat med ett par upp till 4 à 5 procent beror på att själva informationsmängden i samhället ständigt växer men också på att datoranvändningen genererar brev i nya former.

Vidare är att märka att intresset för affärsbrev ökar i näringslivet. Till en del beror det på en omsvängning i företagets marknadsföring. Den syftar traditionellt till att värva nya kunder men ett tidens tecken är att den alltmer rymmer åtgärder för att behålla de kunder man redan har. Och brevet är ett utmärkt medel att upprätthålla en kontinuerlig och aktiv kontakt med kunderna.

Posten har tagit fasta på det ökade brevitresset och ordnar sedan 1987 kurser för näringslivets chefer och mellanchefer – de som initierar och skriver brev – om hur man skriver för att bli läst, för att bli förstådd och för att nå effekt.

Ned och upp

Den goda trenden bröts 1986. Det gav en något dyster slutvinjett åt ett klang- och jubelår med ett glansfullt firande av Postens 350-årsjubileum.

Resultatet för 1986 blev en kraftig nedgång till 188 miljoner kr. Orsakerna var bl a fallande räntor och en stark ökning av personalkostnaderna.

Bertil Zachrissons roll dittills hade främst varit vägvisarens och inspiratörens. Nu krävdes andra egenskaper och hårdare tag. Bertil Zachrisson tvekade inte att handla. Ett stramt rationaliseringsprogram spikades. Det blev något av en chock för alla. Ingen förhandsinformation hade varslat om att 1986 kunde bli ett så resultatmässigt dåligt år.

1987 – medicineringens och återhämtningens år – blev krävande. Men om det börjat i moll så slutade det i dur.

Bertil Zachrisson kunde glädja sig åt ett kraftfullt stöd av regioncheferna. Det var på dem som den tyngsta bördan lades. Tack vare en kombination av snabbt insatta, effektiva rationaliseringsåtgärder och en positiv utveckling av försäljningen steg resultatet för 1987 till 594 miljoner kr. Det stora lyftet – från 188 miljoner kr – placerade Posten på elfte plats bland de 25 företag, som enligt Veckans Affärer redovisat de största resultatförbättringarna från 1986 till 1987.

I sin kommentar till verksamhetsåret 1987 i Postens årsredovisning skriver Bertil Zachrisson:

»För ett serviceföretag som Posten betyder den anställdes arbetsinsats och kundintresse oerhört mycket samtidigt som samspelet mellan de olika delarna i organisationen måste vara gott. Årets resultat bär vittne om att medvetenheten härom är stor hos de anställda. Detta är Postens viktigaste tillgång för framtiden».

Något frispråkigare uttalade sig Bertil Zachrisson vid ett besök i Växjö: »Även om man är arg så är man lojal i Posten». Och i personaltidningen Nyhets-Posten sade han att det är typiskt för andan i Posten att man knyter näven i byxfickan och ger järnet när det verkligen behövs.

I förgrunden internationellt

Vid världspostkongressen i Hamburg 1984 var Bertil Zachrisson en av inledarna vid en generaldebatt om »Modern management of the Post». Jag citerar några avsnitt ur hans anförande:

»Ett hinder för modernisering som postverken måste undanröja är att man alltför länge låtit produktionsresurserna styra utbudet av tjänster. Denna styrning i kombination med strikta regelsystem har motverkat expansion och utveckling. Det är marknaden postverken främst skall ta hänsyn till. I svenska postverket har vi



Kung Karl XVI Gustaf och drottning Silvia visas runt på den internationella frimärksutställningen STOCKHOLMIA 86. Foto Kersti Rasmussen.

kommit fram till att vår marknadsföring varit för allmänt hållen, tagit för litet hänsyn till att vi arbetar på olika marknader med olika lönsamhet, olika priskänslighet, olika tillväxtmöjligheter osv. Marknadsföringen måste drivas med betydligt större flexibilitet.

Vidare har vi kommit fram till att i första hand anpassa våra tjänster till våra ekonomiskt mest betydelsefulla kunders behov. Relativt få kunder – ca 500 företag – ger oss 65 % av våra intäkter. Detta betyder inte att mindre företag och privatpersoner desavoueras. Tvärtom är det just genom att ge god service åt alla överallt som vi framstår som en intressant och kompetent partner för näringsliv och organisationer.»

Bertil Zachrisson avslutade sitt anförande med några personliga reflexioner mot bakgrund av den kännedom om statlig verksamhet som han förvärvat i olika positioner. Den präglas alltför mycket av försiktighet. Man utreder mycket och länge. Man vill vara säker på att man fattar riktiga beslut. Formerna för verksamheten – organisationsfrågorna – kan ibland dra till sig större uppmärksamhet än själva verksamheten. Industrin och affärsvärlden agerar mycket snabbare, med mycket mindre krav på säkerhet i förväg. Man experimenterar och är beredd att betala riskpengar. Man bättrar på och prövar om beslut, när det behövs, justerar i efterhand i stället för att sträva efter 100-procentigt säkra lösningar på förhand. Postverken måste ta efter detta och snabba upp tempot betydligt.

Detta var varken Bertil Zachrissons första eller sista framträdande på den internationella arenan.

Vid världspostkonferensen i Rio 1979 hade Ove Rainer inlett en debatt om postverkens framtidsproblem. Ett av dessa var den ökande konkurrensen från privata företag. Dessa blir, framhöll Rainer, allt skickligare i att upptäcka och utnyttja nischer i postverkens traditionella marknad. Postverken måste angripa sina problem offensivt och alldeles särskilt vinnlägga sig om att sköta den internationella postgången både säkrare och snabbare.

På den vägen har Bertil Zachrisson fortsatt och verkligen gått på offensiven. Med mera klarspråk än som varit brukligt i

postvärlden har han pekat på bristerna i de internationella postförbindelserna – långsamhet, underlåtenhet av nationella hänsyn att använda de snabbaste transportmedlen osv.

I januari 1986 inbjöd Bertil Zachrisson sex europeiska postchefer – från Frankrike, Irland, Nederländerna, Storbritannien, Schweiz och Västtyskland – till ett möte i Stockholm. Ett av syftena var att skapa en »kurirtjänst», en övernattservice i Europa för expressförsändelser (EMS = Express Mail Service). Bertil Zachrisson betonade att den »sakta men säkert-mentalitet» som kännetecknat internationellt postalt samarbete bör ses som ett avslutat kapitel. Annars går det inte att hänga med i den ökande konkurrensen från de privata kurirföretagen. Postcheferna i industriländerna måste vidare kunna träffas utan formaliteter när läget så kräver.

En dryg månad efter mötet i Stockholm startade EMS med Bryssel som centrum. I slutet av året omfattade nätet ett 60-tal länder i och utanför Europa.

För att skapa snabbförbindelse västerut slöt Posten avtal – okonventionellt så det förslår – med en av det amerikanska postverkets hårdaste konkurrenter – kurirföretaget Federal Express. Avtalet ger postkunderna i Sverige övernattsförbindelse för expresspost till praktiskt taget alla större städer i USA. Federal Express har stora resurser – en flygplansflotta på 100 maskiner och en miljon kunder över hela USA.

I januari 1988 startades – som ytterligare en frukt av mötet i Stockholm – det första internationella postbolaget, International Post Corporation. Det har sitt säte i Bryssel och har som viktigaste uppgift att ordna en snabb och rationell hantering av EMS-försändelserna. Inte för intet utsågs en svensk – Bengt Holst – till verkställande direktör.

Samarbetet rullar nu vidare. De 26 postverk som är anslutna till CEPT – samarbetsorgan för post- och televerken i Västeuropa jämte Jugoslavien och Turkiet – samt postförvaltningarna i USA, Canada,

Australien och Japan bildade i maj 1988 ett affärsverk – CEPT-Agency – med säte i Bryssel.

Innebörden är att krafttag nu tas för att effektivisera den nationella och internationella behandlingen av utrikespost.

Mera bank

Två viktiga frågor inom huvudaffärsområdet Giro och Kassa har drivits med stor ambition. Den ena är att Posten själv skall få förvalta Postgirots pengar. Vid PKbankens bildande beslöt statsmakterna att dessa pengar automatiskt skulle föras över till PKbanken för förräntning. Detta innebar otvetydigt ett misstroende mot Postens egen förmåga att placera sina pengar på bästa och mest vinstgivande sätt. Ändå hade Posten vid PKbankens bildande en nästan hundraårig bankerfarenhet genom att inom sig ha utvecklat dels landets största sparbank – Postsparbanken – dels den helt dominerande betalningsförmedlingen – Postgirot. Efter ett träget, för att inte säga enträget arbete av Bertil Zachrisson med stöd av ledningen inom Giro och Kassa – det gällde att få gehör för en återgång till det gamla hos regering och riksdag, hos Riksbanken osv – ändrade riksdagen regeln till Postens förmån.

Postens egen finansrörelse agerar nu dels på dagslänemarknaden, där man hanterar i genomsnitt fem miljarder kr, dels på penning- och obligationsmarknaden, där ca 10 miljarder kr är placerade.

Den andra ambitionen har varit att bredda Postens bankservice. År 1987 träffades ett samarbetsavtal med PKbanken av helt ny och mera stimulerande karaktär. Posten får ersättning enligt en provisionsmodell, baserad på det faktiska utfallet på postsidan av in- och utlåningsverksamheten. Ett gemensamt mål är att påverka PKbankens lönekunder att ha även övriga bankaffärer i PKbanken och sköta dem på Posten.

Den omorganisation av PKbanken som genomfördes 1986 med en uppdelning i PK Företag och PK Privat – livligt understödd av Bertil Zachrisson som ledamot i

bankens styrelse – har verkat i samma riktning. PK Privats organisation ansluter sig nära till Postens organisation. Hur samarbetet utvecklats under Bertil Zachrissons tid framgår bl a av att 500 postkontor numera växlar utländsk valuta och att 800 postkontor bedriver utlåning och beviljar krediter inom vissa ramar.

Billigare att skicka brev

I stället för relativt kraftiga portohöjningar vartannat eller vart tredje år har Posten under 1980-talet – med regeringens goda minne – valt en annan rytm med årliga 10-öreshöjningar av det vanliga brevpортot och höjning av andra postavgifter i ungefär samma proportion. Det har medfört dels att dramatiken blivit mindre i massmedia, dels att större postkunder lättare kan budgetera sina portokostnader.

Portoutvecklingen för 20-grams inrikes brev har studerats i en internationell undersökning. Från 1 juli 1977 till 30 juni 1987 har realportot sjunkit i Sverige med inte mindre än 14 procent. Endast ett land av de 15 OECD-länder som undersökningen omfattat ligger bättre till. Medelvärdet är en realportosänkning med 4 procent.

Ett serviceproblem för Brev och Paket har varit att även vid stadigt stigande volymer bibehålla en jämn och god kvalitet i befördran och utdelning av brev och paket. Att tillväxten varit särskilt stark i storstadsområdena har inneburit en extra påfrestning. I Stockholmsområdet med dess överhettade arbetsmarknad har Posten fått rekryteringsproblem för första gången på länge – särskilt i brevbäringen.

För att klara servicen har stora investeringar gjorts i nya postterminaler – utrustade med automatiska brevsorteringsmaskiner och andra tekniska finesser. Vidare har ett nytt och effektivare transportsystem för flygpost tagits i bruk. Posten lastas i specialbyggda containrar, som i sin tur lastas ombord i särskilda transportplan. Flygningarna utförs numera i egen regi sedan Posten förvärvat flygbolaget Falcon.

Målet för övernattbefordran av brev är satt till 95 procent. Produktionssystemen är visserligen byggda för att klara 100 procent, men störningar i flyg- och tågtrafiken och andra oförutsebara händelser gör att ingen garanti kan lämnas för att alla brev skall komma fram över natten.

1987 nådde Posten inte servicemålet. Bara 93 procent av breven kom fram övernatt mot 95 procent åren dessförinnan. För att återställa ordningen startade Bertil Zachrisson ett serviceprojekt, som efter att ha inhämtat kundernas erfarenheter och undersökt deras attityder skall lägga fram förslag till kvalitetshöjande åtgärder. Arbetet hann inte slutföras under Bertil Zachrissons tid, inte heller en annan utredning för att vidareutveckla lednings- och styrsystemet.

Posten blir koncern

Den 1 april 1988 ombildades Posten till en koncern efter ett riksdagsbeslut året innan. Det har bl a inneburit att det är koncernstyrelsen som är ansvarig för verksamheten inför ägaren/staten. Fram till dess har generaldirektören ensam burit detta ansvar. Statens styrning av Posten sker nu på ungefär samma sätt som styrningen av de statliga aktiebolagen.

Mått och steg var vidtagna för att Bertil Zachrisson skulle avsluta sin tid i Posten som ordförande i den nya koncernstyrelsen. Det hade säkerligen varit en lyckad ordning. Den erfarenhet som Bertil Zachrisson förvärvat genom sitt starka engagemang skulle ha varit en tillgång i styrelsens arbete liksom för hans efterträdare Ulf Dahlsten.

Bertil Zachrisson avsåg sig emellertid uppdraget som styrelseordförande. Bakgrunden var att Riksrevisionsverket under våren 1988 riktat en del anmärkningar mot en av Postens resultatenheter – Postfastigheter. Som ansvarig för Postens totala

verksamhet och således också för de fel – främst av formell natur – som begåtts tog Bertil Zachrisson sin Mats ur skolan och lämnade Posten helt. Till detta bidrog att det inträffade fått alldeles för stora proportioner i massmedia. Att Riksrevisionsverket i sin granskningsrapport också haft åtskilligt gott att säga om Postfastigheters skötsel kom helt bort i hanteringen. När en journalist i press, radio eller TV tänder på en sak besannas ofta ett bibelord: »Utav en gnista varder en stor eld».

Humanist och företagsledare

Vi som var ansvariga för Postens 350-årsjubileum – min efterträdare som informationsdirektör Ingegerd Mattsson, projektledaren, chefen för Postens presstjänst Gunilla Zillén, Kent Lundin och jag – tänkte ofta den tanken att det var en välsignelse att ha Bertil Zachrisson som verkschef under jubileumsåret. Som den kulturpersonlighet han är, hemmastadd på kulturens alla områden, såg han till att de kulturella inslagen fick stort utrymme vid sidan av de kommersiella.

För Postens personal blev 1986 ett år att minnas. Men det finns också andra som bör sända Bertil Zachrisson tacksamma tankar. Jag tänker alldeles särskilt på Postmuseums tusentals vänner och besökare, däribland denna årsboks läsare. Postmuseum hade nämligen inte alls varit vad det är idag, om inte Bertil Zachrisson ställt upp så generöst på att magnifikt rusta upp lokalerna liksom exponeringen av museets samlingar som ett bestående minne av 350-årsjubileet.

Här kom humanisten Bertil Zachrisson till tals. Att han bland andra gåvor också ägde förmåga att framgångsrikt leda ett av Sveriges största företag var en överraskning för många – kanske även för honom själv.