

AFRAPPORTERING AF ANALYSER TIL BRUG VED POSTFORHANDLINGERNE 2020

APRIL 2020

1. INDLEDNING

McKinsey & Company har i fire uger i marts 2020 - i tæt samarbejde med Transport- og Boligministeriet – gennemført en analyse af PostNord Logistics samt en analyse af det statslige ejerskab af PostNord og virksomhedens konkurrencesituation. Baggrunden for analysen er de igangværende politiske forhandlinger om indgåelsen af en ny postaftale, med virkning fra den 1. juli 2020

Analysen har baggrund i den politiske aftale af 19. december 2019 mellem regeringen, Radikale Venstre, Socialistisk Folkeparti og Konservativ Folkeparti om *Midlertidig forlængelse af befordringspligten, videre analyser og kommende forhandlinger på postområdet*.

Dette dokument behandler analysepunkt 5 og 7 i notatet udarbejdet af Transport- og Boligministeriet den 14. januar 2020 i forlængelse af den politiske aftale:

- Analysepunkt 5: PostNord Logistics (herunder delspørgsmål 5.1-5.5)
- Analysepunkt 7: Det statslige ejerskab af PostNord samt virksomhedens konkurrenter (herunder delspørgsmål 7.1-7.4)

Analysen er gennemført i tæt samarbejde med Transport- og Boligministeriet og med inddragelse af ledende medarbejdere i PostNord-koncernen.

Der er til brug for gennemførelsen af analysen anvendt en række forskellige kilder:

- Interviews med ledelsen af PostNord Logistics A/S såvel som Post Danmark A/S
- Interviews med en række brancheeksperter ift. best practice mv.
- 10+ interview med tidligere ledende medarbejdere i større stykgodsvirksomheder, ansvarshavende for indkøb af logistikydelse i Danmark.
- Interviews med relevante arbejdsgiverforeninger (DI, DE, DMA), GLS og 3F
- Spørgeskemaundersøgelse blandt 50 ansvarshavende for indkøb af logistikydelse fra mellemstore og store danske virksomheder
- Offentlig information vedrørende PostNord-koncernens regnskaber mv. fra 2015-2019
- Offentlig information vedrørende konkurrenters regnskaber mv.
- Markedsrapporter- og platform: Fraunhofer Center for Applied Research on Supply Chain Services (2019); Global Supply Chain Intelligence (2019)
- McKinseys seneste udgivelser og analyser om europæisk godstransport og logistik

2. ANALYSENS HOVEDKONKLUSIONER

Kort om PostNord:

PostNord AB blev etableret ved en fusion i 2009 mellem det svenske Posten AB og Post Danmark A/S og omsatte i 2019 for 38,3 mia. SEK (ca. 27,4 mia. DKK). Heraf udgjorde aktiviteter i Danmark 8,8 mia. SEK (ca. 6,3 mia. DKK). PostNord AB driver en brevpost-, pakke- og logistikvirksomhed i Norden dog med et klart fokus på det svenske og danske marked, hvor virksomheden også varetager befordringspligten. PostNord AB sikrer således, at breve og pakker på op til 20 kg kan sendes og modtages i hele landet. PostNord AB har tidligere udpræget grad været kendt som en brev- og pakkevirksomhed, men i løbet af de senere år har virksomheden udviklet sig til også at være en logistikvirksomhed bl.a. gennem opkøbet af det norske selskab Tollpost Globe AS.

Gennem de seneste 20 år er der sket en markant forandring af virksomhedens oprindelige forretningsgrundlag, idet brevvolumen i Danmark og Sverige er faldet med henholdsvis 84 pct. og 56 pct. i perioden 2000-2019. Sideløbende med udviklingen i brevmængden er antallet af pakkeforsendelser (B2B og B2C) vokset betydeligt i takt med bl.a. den fortsat voksende internethandel, og PostNord AB uddelte således 180 mio. pakker i 2019. En nylig McKinsey og Company analyse (2019) viser, at antallet af pakkeforsendelser i Danmark og Sverige forventes at vokse med ca. 12-14 pct. om året med en underliggende vækst på B2C pakker på 15-20 pct. om året. En stor del (~40 pct.) af pakkemarkedet er handel på tværs af landegrænser, hvilket ændrer på de krav, som stilles til en succesfuld brev- og pakkevirksomhed, da det i større udstrækning kræver et distributionsnetværk på tværs af landegrænser.

Den skitserede udvikling ser ikke ud til at stoppe her, og PostNord AB vil således alt andet lige i løbet af ganske få år forventeligt bevæge sig fra at være en *stor postvirksomhed*, som også håndterer pakker, til at blive en *stor pakke- og logistikvirksomhed*, som også håndterer breve.

Analysespørgsmål 5.2: Hvordan er PostNord Logistics organiseret i PostNord?

PostNord Logistics A/S (PNL) blev etableret som en selvstændig virksomhed i 2013, hvor man samlede aktiviteterne for Budstikken A/S, HIT Danmark A/S og Transportgruppen A/S under et selskab og én ledelse. Efterfølgende købte PNL i 2016 virksomheden G.P. Spedition ApS, som i dag også er en del af PNL. Selskabet blev etableret ud fra dels et ønske om at tilgodese en kundeefterspørgsel efter 'one-stop shop' logistikløsninger, dels et ønske om at udbyde en ensartet logistikløsning på tværs af Norden (koncernen var allerede aktiv på stykgodsmarkedet i Sverige og havde en ledende position i Norge) og dels en antagelse om synergier i opsamling/aflevering og linehaul transport.

Den legale selskabsstruktur er således, at PNL er et 100 pct. ejet datterselskab af PostNord Group AB, der ejes af PostNord AB. PNL er dermed i den legale selskabsstruktur sidestillet med Post Danmark A/S. PNL opererer primært i Danmark og kerneforretningen er transport af stykgods og paller. PNL udbyder desuden part- og full loads, hvor fulde læs transporteres direkte fra afsender til modtager, ekspreskørsel og natdistribution.

I forhold til den operationelle organisering, er PostNord AB struktureret i landeorganisationerne (PostNord Danmark, PostNord Sverige, PostNord Norge) og PostNord Strålfors. Under PostNord Danmark indgår Post Danmark A/S, PNL, PostNord TPL

A/S og PostNord Germany GmbH. CEO (Administrerende Direktør) for Post Danmark A/S har det operationelle ansvar for PostNord Danmark, og CEO for PNL refererer således direkte til CEO for Post Danmark A/S.

Post Danmark A/S, PNL og PostNord TPL A/S udbyder en samlet produktportefølje, hvor kunderne kan opleve en 'one-stop shop' løsning på tværs af breve, pakker og større gods samt tredjepartslogistik. Kunderne benytter i vid udstrækning flere af produkterne, og således er mere end 80 pct. af kunderne med godskørsel også kunder, som får leveret pakkeforsendelser. Det strategiske rationale bag 'one-stop shop' er, at efterhånden som kunders forsyningskæde bliver mere og mere kompleks, giver det mening at bevæge sig vertikalt i værdikæden for at imødekomme kundebehov.

For at opnå skalafordelen anvender PNL og Post Danmark A/S i høj grad samme infrastruktur, transportnetværk og supportfunktioner. Begge selskaber lejer sig generelt ind i terminalbygninger, der ofte er samlokaliseret. På transportdelen optimerer de to selskaber på regionalt og nordisk plan på tværs af produktgrupper, således at den samme vognmand kan transportere både pakker og større gods for en given kunde eller mellem to interne lokationer. Herigennem balanceres fragten til og fra destinationerne, hvorved materiellet og underleverandører udnyttes mere effektivt, hvilket både er til gavn for selskabets økonomi og miljøaftryk. PNL råder ikke over egne lastbiler men anvender underleverandører til fragten. Heraf varetager Post Danmark A/S ca. 30 pct., og selvstændige vognmænd, som alle er underlagt et 'code of conduct', varetager de resterende ca. 70 pct. PNL er således en 'asset-light' virksomhed. Der faktureres løbende mellem Post Danmark A/S og PNL. Det bemærkes, at årsregnskab for 2013-2018 er revideret af uafhængige revisorer uden bemærkninger ligesom Deloitte for nyligt har redegjort for den interne afregning i koncernen.

Analysespørgsmål 5.3: Hvad er økonomien (driftsresultatet) i PostNord Logistics?

Analysen er baseret på offentligt tilgængelige reviderede regnskaber samt interviews med ledelsen i Post Danmark A/S og PNL. Et revideret regnskab for 2019 er endnu ikke offentligt tilgængeligt, og data for omsætning offentliggøres ikke i PNL's regnskaber. I forbindelse med analysen har Post Danmark A/S forelagt McKinsey & Company PNL's approksimerede omsætningstal for 2016 til 2019 samt forventet resultat i 2019. McKinsey & Company har desuden fået forelagt udvalgt bestyrelsesmateriale omhandlende PNL's transformationsplan samt underliggende økonomiske fremskrivninger lavet på baggrund af tiltagene i transformationsplanen.

I PNL's årsregnskab for 2018 ses det, at PNL henover en treårig periode har præsteret svingende resultater fsva. bruttofortjeneste såvel som indtjening før skat (EBIT). EBIT har således fluktueret fra et underskud på 3,9 mio. DKK i 2016 til et underskud på 81,8 mio. DKK i 2017 for derefter at falde til et underskud på 66 mio. DKK i 2018.

Det vurderes, at PNL frem mod 2018 havde en række kommercielle udfordringer, der kulminerede i 2017, hvilket afspejles af faldet i EBIT fra 2016 til 2017. Forklaringen på faldet i indtjening fra 2016 til 2017 skal primært findes i fem årsager ifølge ledelsen for PNL. For det første fulgte PNL frem til 2018 en såkaldt *cost-plus prissætningsmetode*, hvor man prissatte på timebasis for 5 zoner for hele Danmark. Dette medførte for eksempel, at selskabet prissatte ens for hele Fyn, hvormed nogle ruter blev væsentlig dyrere end konkurrenters og andre ruter væsentlig billigere. Markedsmekanismer medførte, at selskabet i en længere periode tiltrak mange små kunder med småt/odd-size gods til relativt lave priser. For det andet var der fortsat et generelt fald i priserne i markedet i 2017, og for det tredje var der i 2017 generelt for lukrative vilkår for underleverandører herunder vognmænd fra det tidligere

'Transportgruppen'. For det fjerde afholdte PNL omkostninger til implementeringsaktiviteter til en række it-systemer, herunder bl.a. et nyt nordisk produktionssystem, og for det femte havde PNL transaktionsomkostninger i forbindelse med at integrere GP Spedition, som blev opkøbt i 2016. Der var desuden fravær af indhentelse af synergi på tværs af forretningsområderne.

Ledelsen i PostNord-koncernen besluttede i 2017, at PNL havde behov for, at der blev taget hånd om de mange udfordringer på anden vis end tidligere. Det har bl.a. medført udskiftning på direktionsposten, hvor der blev indsat ny administrerende direktør i begyndelsen af 2018. Ledelsen af PNL har fra begyndelsen af 2018 været bevidst om behovet for, at der skulle gennemføres en række beslutninger og ændringer i driften af PNL. Det gælder større strukturelle forandringer af virksomheden såvel som mindre operationelle og driftsmæssige justeringer og 'høst af lavthængende frugter'.

Regnskabsåret 2018 og forventede resultater for fremtidige regnskabsår skal således fortolkes ud fra konteksten, at PNL's direktion og ledelse i 2018 iværksatte en større transformation med henblik på at reducere virksomhedens omkostningsprofil og samtidig styrke dens mulighed for på sigt at forbedre sin omsætning. Indholdet såvel som bevæggrundene herfor er afgørende for at kunne forstå driftsresultatet før 2018 men også for at kunne forklare den forbedring, der forventes fremadrettet.

Initiativerne i transformationsplanen går på tværs af PNL og vedrører i) kunder og markedet, ii) operationel optimering af PNL's kernerdrift, iii) indsatser vedrørende system, styring og rapportering og endelig iv) organisatoriske justeringer. Dette er initiativer og konkrete tiltag, som man vil forvente en professionel ledelse vil foretage i en sådan type virksomhed, som befinder sig i et meget konkurrencefyldt marked og med en mindre markedsposition.

Ad i) Centrale initiativer vedrørende kunder og markedet

PNL har iværksat et kommercielt 'clean-up' med fokus på at afvikle ikke-profitable kundeforhold samt i større udstrækning at standardisere krav til gods og sikre, at PNL tager sig betalt for kørsel med uhåndterbart gods. Der er blevet gennemført en ny prissætningsstruktur, hvor man bevæger sig fra en 'cost-plus-metode' til en mere finmasket model med flere zoner, som skal bidrage til, at PNL priser mere konkurrencedygtigt. Der bliver desuden i forhold til markedet rettet et intensiveret fokus mod krydssalg og nabosalg, således at PNL kan opnå højere profitabilitetsmarginer.

Ad ii) Operationel optimering af PNL's kernerdrift

PNL har fokus på at optimere kernerdriften og har her bl.a. gennemført en genforhandling af de selvstændige vognmænds generelt lukrative leverandørvilkår, som ikke var markedskonforme. Derudover er der et strategisk fokus mod at få flere og mindre underleverandører for at sikre PNL mod leverandørafhængighed og afværge prispres. Endvidere har der været fokus på i større udstrækning at samtænke fragt og produktion i pakke- og logistikforretningen. Helt lavpraktisk handler det bl.a. om at sikre, at små varer kører i små biler (billigere), og store varer bliver transporteret i store biler (dyrere). Derudover handler det grundlæggende om at indhente synergi på tværs af produktgrupperne.

Ad iii) Indsatser vedrørende system, styring og rapportering

Der er gennemført en række forskellige effektiviserings- og omkostningsminimeringstiltag, som fx en bedre scanningsproces af varerne og en bedre palle-håndteringsproces. Initiativer vedrørende fejlslagent fællesnordisk produktionssystem blev afsluttet i 2018, og der

implementeres efterfølgende funktionsdygtige styringssystemer. Derudover har PNL ændret betalingsprocesserne fra fakturering til kreditering af vognmænd. Endelig har PNL fokuseret på øget digitalisering, fx via CRM system og egenudviklet app, som giver chauffører adgang til digitalt miljø, samt større anvendelse af data i styringen af driften.

Ad iv) Organisatoriske justeringer

Der er etableret én samlet stabsfunktion, hvor der tidligere var mange forskellige ansvarlige for de samme processer. Der er således oprettet en samlet stabsledelse i hver geografi med ansvar på tværs af operationen. Der er generelt en bevægelse mod en ændret komposition i ledelsen med fokus på sammenføring af drifts- og kommercielle specialister.

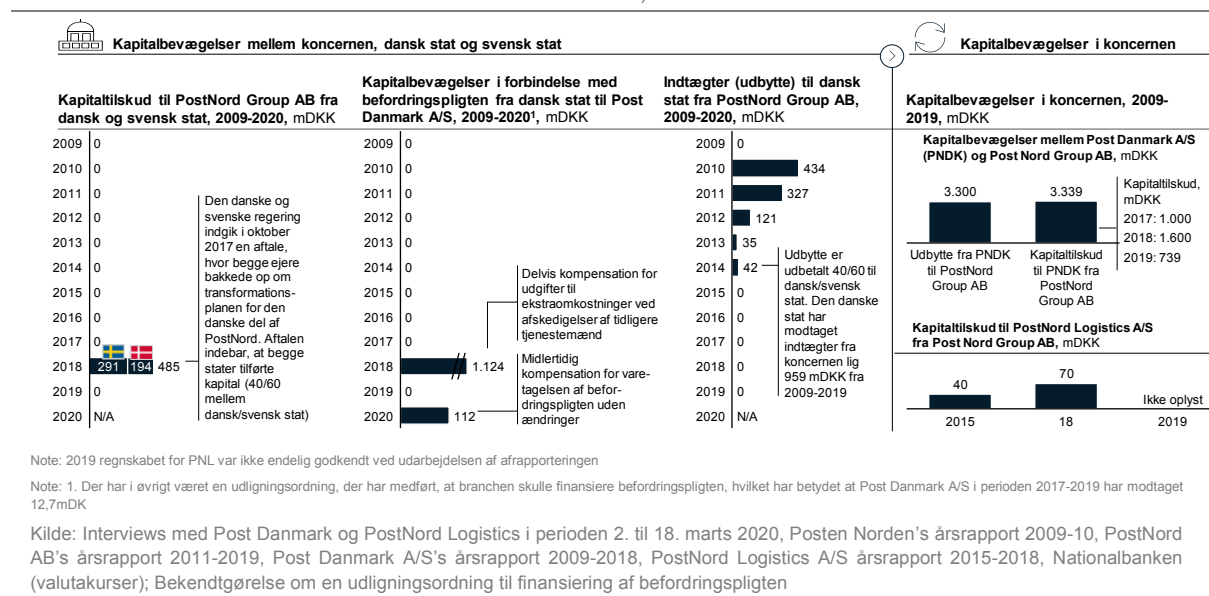
PNL's ledelse forventer, at tiltagene i transformationsplanen vil påvirke regnskabsårene 2019 og frem positivt. Det forventede resultat for 2019, der er forelagt McKinsey & Company af Post Danmark A/S, understøtter opfattelsen af, at de iværksatte tiltag vil have positiv effekt på resultatudviklingen.

Samlet set er der indikation på, at PNL i en periode frem mod 2018 har haft driftsmæssige udfordringer. Selskabet har taget nogle målrettede skridt i retning mod at optimere selskabet, og de foreløbige tal indikerer, at PNL er i færd med at forbedre sin finansielle performance. Selskabet er dog fortsat underskudsgivende, og det bemærkes, at den aktuelle situation med udbredelsen af COVID-19 kan påvirke resultatet for 2020 negativt.

Analysespørgsmål 5.1: Ekstern analyse af pengestrømmene i PostNord-koncernen

Analysen af PostNord-koncernens og PostNord Logistics pengestrømme er foretaget med udgangspunkt i reviderede, offentligt tilgængelige regnskaber for koncernens selskaber.

FIGUR 1 KAPITALBEVÆGELSER MELLEM KONCERNEN, DANSK OG SVENSK STAT SAMT KAPITALBEVÆGELSER I KONCERNEN, 2009-2020



Figur 1 giver et overblik over de seneste 10 års kapitalbevægelser mellem PostNord-koncernen, den danske stat og den svenske stat. I 2018 gav den danske og svenske stat et egenkapitalbidrag på 485 mio. DKK (667 mio. SEK) til PostNord Group AB for at understøtte

transformationen i den danske del af PostNord. Heraf betalte den danske og svenske stat henholdsvis 40 pct. og 60 pct., hvilket afspejler ejerskabsforholdet.

I 2018 kompenserede den danske stat desuden Post Danmark A/S med 1.124 mio. DKK i forbindelse med ekstraomkostninger ved afskedigelser af tidligere tjenestemænd. Revisionshuset Deloitte følger på vegne af Transport- og Boligministeriet op på, at pengene anvendes til det forudsatte formål. Endelig blev der i 2020 tilført yderligere 112 mio. DKK som midlertidig kompensation for varetagelsen af befordringspligten uden ændringer. Siden fusionen i 2009 har PostNord Group AB udbetalt udbytte til den danske stat for i alt 959 mio. DKK.

Moderselskabet PostNord Group AB har indskudt kapitalbidrag på henholdsvis 40 og 70 mio. DKK i 2015 og 2018. Kapitaltilførslen til PNL er sket for at sikre en fortsat logistik- og stykgodsvirksomhed, som dels forventes at bidrage positivt til bundlinjen i takt med de præsenterede initiativer under analysespørgsmål 5.3. materialiserer sig, men også fordi dette forretningsområde understøtter en effektiv brev- og pakkevirksomhed på det danske marked.

Betragtes kapitalbevægelserne mellem Post Danmark A/S og PostNord Group AB over en 10-årig periode har den første del af perioden været kendetegnet ved udbyttebetalinger (pengestrømme) fra Post Danmark A/S til moderselskabet (3.300 mio. DKK), mens der i de senere år er sket kapitaltilførsler fra moderselskabet til Post Danmark A/S (3.339 mio. DKK).

Analysespørgsmål 5.4: Hvor stor en markedsandel har PostNord Logistics på stykgods?

Stykgodsmarkedet defineres som markedet for stykgods og paller, der i forbindelse med transport sorteres på terminaler dvs. større gods, der ikke sendes direkte fra afsender til modtager. Det danske stykgodsmarked estimeres til ca. 4-5 mia. DKK og er kendetegnet ved at være et konkurrencefyldt marked med relativt lave profitmarginer (dog højere end for full loads). Markedet er generelt stabilt og udvikler sig overordnet i takt med BNP-udviklingen, som de seneste år (2014-2018) har indebåret en gennemsnitlig vækst på 2,5 pct. om året. Konkurrencesituation er intens i Danmark, og markedet vurderes af forskellige kilder også at være mere kompetitiv end i de øvrige skandinaviske lande. Der er en række centrale spillere på markedet, men der findes ikke et klart overblik over hvilke markedsandele, de forskellige besidder.

Til at bestemme total markedsstørrelse såvel som de enkelte spilleres markedsandele er der gennemført en trianguleringsøvelse, hvor der er anvendt forskellige metodiske tilgange. Markedets størrelse og markedsandele er således estimeret som et 'bedste bud' baseret på i) anvendelsen af markedsrapporter, ii) estimater fra branchekspertes (top-down) og iii) resultatopgørelser og estimater fra branchekspertes angående andel af omsætning, der kommer fra stykgodsmarkedet, for en given aktør (bottom-up).

Der er flere større spillere på det danske stykgodsmarked. Den største spiller er Danske Fragtmænd, hvis markedsandel estimeres til 45-55%. Danske Fragtmænd, som er en sammenslutning af selvstændige vognmænd, driver et stort netværk af terminaler i hele landet og opererer ud fra en model, hvor de selvstændige fragtmænd har ansvar for al fragt i deres lokalområde. Det estimeres, at den resterende del af markedet deles primært mellem Frode Laursen, FREJA Transport & Logistics og DSV. Hver af disse spillere estimeres til at have en markedsandel på ca. 10-15%. PNL estimeres til at have en markedsandel på 6-8%. Det bemærkes, at andre spillere som Dansk Distribution og selvstændige vognmænd også

er aktive på markedet. PNL er således en mindre top-5 spiller på det danske stykgodsmarked med en estimeret markedsandel på 6-8 pct.

Analysespørgsmål 5.5: Hvordan prissætter PostNord Logistics ydelser på markedet for stykgods? Er der tegn på prisdumping?

Priserne for transport på stykgodsmarkedet fastsættes i B2B transaktioner ud fra de specifikke kundebehov, spotpris i markedet blandt speditører, fragtvirkomhedens fragtvolumen i det givne område, etc. Der findes desuden en række generelle tillæg (fx oliepristillæg, trængselstillæg) og specifikke tillæg (bykørsel, følsomt gods), som i alt kan udgøre op til 30 pct. af den samlede pris. Speditører i markedet vil generelt være i stand til forholdsvis akkurat at fastslå markedsprisen for en konkret fragtydelse, men det er ikke umiddelbart muligt at observere og sammenligne priser 'outside-in'.

Ud fra en generel forståelse af markedet, en analyse af PNL's prissætning, en markedsundersøgelse blandt 50 ansvarshavende for indkøb af logistikydelser fra mellemstore og store danske virksomheder samt interviews med brancheeksperter kan opnås en indikation af, hvordan PNL prissætter ydelser på markedet for stykgods relativt til konkurrenter.

Stykgodstransport er en commodity, hvilket vil sige, at aktører på markedet i høj grad udbyder den samme ydelse dog med nogen forskelle fx ift. leveringssikkerhed. Stykgodsmarkedet er derfor præget af høj priskonkurrence og relativt lave profitmarginer (2-7% EBITDA). Det bemærkes desuden, at de nordiske markeder i høj grad er præget af en konsolidering inden for hvert land. De 1-2 største aktører på hvert marked har således tilsammen en markedsandel på ~55-70%.

Som beskrevet under analysespørgsmål 5.3. har PNL som et led i transformationsplanen taget initiativ til en tilpasset prissætningsstruktur. Selskabet er gået fra en såkaldt *cost-plus prissætningsmetode* til at prissætte efter markedspriser. Herunder er selskabet gået fra at prissætte i forhold til en given timepris til at prissætte for stykbetaling, og selskabet blevet mere selektiv ift. hvilket gods der transporteres. Hvor der tidligere ikke var mindstepriser, og selskabet tiltrak for meget småt og uhåndterbart gods, ønsker man i dag at udbyde "*standard gods til standard priser*".

Stabilisering af profitabiliteten søges ved at prise højere på færre opgaver, hvilket har medført prisstigninger på tværs af den fulde kundeportefølje fra 2018 til 2019 samt en prissætning af ydelser, det er marginalt højere end markedets indeks 100.

Som et led i analysen har McKinsey & Co. gennemført en spørgeskemaundersøgelse blandt 50 ansvarshavende for indkøb af logistikydelser fra mellemstore og store danske virksomheder. Der er tale om en mindre stikprøve (50 personer), hvormed resultaterne udelukkende giver en indikation af kundernes vurdering af PNL's priser.

Adspurgte kunder i markedet vurderer, at pris er den næstvigtigste faktor for valg af udbyder til stykgodstransport (vigtigste faktor er leveringssikkerhed), og at PostNord Logistics har samme eller højere priser end sammenlignelige konkurrenter. I undersøgelsen svarer 17/50 (34 pct.), at PNL er lidt eller meget dyrere end sine konkurrenter og 27/50 (54 pct.) svarer, at de priser på linje med sine konkurrenter. 6/50 (12 pct.) svarer, at PNL er lidt billigere end sine konkurrenter, og ingen svarer, at de er meget billigere.

Et tilsvarende billede tegnes ud fra de interviews, som er gennemført med brancheeksperter og tidligere ansatte i større logistikvirksomheder i Norden. Her svares generelt, at PNL prismæssigt er placeret i midten af feltet. Enkelte angiver, at PNL ligger i "den høje ende".





Analysespørgsmål 7.1: Vil det være en realistisk mulighed for den danske stat, at privatisere statens ejerandel?

Ved privatisering forstås en fuld afhændelse af den danske stats 40 pct. ejerandel i PostNord AB ved salg af aktier til en tredjepart. Det antages således, at der ikke er tale om en udstykning og frasalg af danske aktiviteter, men derimod et "blok-salg", hvor en tredjepart vil købe sig ind som ejer af selskabet PostNord AB under samme ejerskabsvilkår, som den danske stat har i dag. Præmissen for analysen er en alt andet lige betragtning. Med andre ord antages det, at den svenske stats ejerskab forbliver uforandret (60 pct.), og at stemmefordelingen fortsat vil være 50/50.

Hvorvidt et sådant salg er realistisk skal vurderes ud fra almene kriterier, som potentielle investorer må antages at anlægge ved en vurdering af, om statens aktiepost udgør en attraktiv investeringsmulighed, herunder om staten kan realisere aktivets interne værdi. Kriterierne for privatisering er bl.a. baseret på OECD's forskning og udgivelser på området såvel som internationale McKinsey & Co erfaringer.

De fire kriterier til vurdering af hvorvidt privatisering af en statslig virksomhed er realistisk er følgende: i) Selskabet er ikke underlagt juridiske forpligtigelser, der hindrer en privatisering. ii) Selskabet drives ud fra et moderne 'corporate governance framework'. iii) Selskabet og dets aktiviteter er klar til privatisering ud fra et kommercielt perspektiv. Staten kan realisere aktivets interne værdi. iv) Det er et konkurrencedygtigt marked med tilsvarende regulering samt mulighed for værdiskabelse. Figur 2 viser de fire kriterier samt underliggende spørgsmål til vurdering af, hvorvidt kriterierne er opfyldt.

FIGUR 2 FIRE KRITERIER SAMT UNDERLIGGENDE SPØRGSMÅL TIL VURDERING AF, HVORVIDT ET STATSEJET SELSKAB ER KLAR TIL PRIVATISERING

<p>Selskabet er ikke underlagt juridiske forpligtigelser, der hindrer en privatisering</p> 	<p>Står det regeringen frit for at afhænde sine aktier i henhold til gældende national og international lov fx Selskabsloven? Er der specifikke begrænsninger for statens frasalg fx under hvilke forhold kan transaktionen finde sted givet nuværende aftaler mellem ejerne?</p>
<p>Selskabet drives ud fra et moderne corporate governance framework</p> 	<p>Eksisterer der gennemsigtige og troværdige rammer ift. ledelse og ansvarsdeling for den statsejede virksomhed. Det gælder fx i forhold til balancen mellem finansielle mål og mere politiske hensyn som påvirker virksomheden? Er der moderne corporate governance principper faciliteret mellem aktionærer og ledelse fx i hvor høj grad vil en ny ejer have mulighed for at udøve indflydelse ift. ledelsen af selskabet? Er der etableret tilstrækkelig veldefinerede rettigheder og kontrolmekanismer med hensyn til centrale styrsområder, såsom: Udpegning af bestyrelsesmedlemmer, aktionærers stemmeret, varetoret, udbetaling af dividender, mulighed for frasalg til tredje part, beslutninger vedrørende varetagelse af befordringspligten, mv.?</p>
<p>Selskabet og dets aktiviteter er klar til privatisering ud fra et kommercielt perspektiv. Staten vil kunne realisere aktivets interne værdi</p> 	<p>Er der udarbejdet en konkret, realistisk og handlingsrettet forretningsplan for selskabets fremtidige profitable aktiviteter? - Er troværdige muligheder for yderligere værdiskabelse under en ny ejer blevet defineret? - Har selskabet udvist potentiale for lignende værdiskabelse i tidligere år? - Er potentielle CAPEX investeringer/krav om transformativt tiltag for at opretholde eller løfte selskabets fremtidige profitabilitet klarlagt? Er selskabet styret af en ledelse, der er i stand til at levere på forretningsplanen og underlagt tilstrækkelige interne kontrolmekanismer? Er risici blevet adresseret og balanceret i forhold til afkastprofil? Er potentielle finansielle konsekvenser af transaktionen (ift. selskabet, markedet og den bredere økonomi) blevet adresseret tilstrækkeligt?</p>
<p>Der er et konkurrencedygtigt marked med tilsvarende regulering samt muligheder for værdiskabelse</p> 	<p>Succesfulde privatiseringer er ofte baseret på konkurrencedygtige markeder. Er regulering tilpasset, så der fremadrettet er sikret et effektivt, konkurrencedygtigt og stabilt markedet? Fx - Giver det mening at privatisere uden yderligere tilpasninger til markedsstruktur og regulering? - Er fremtidige værdiskabelsesmuligheder supporteret af regulatoriske tiltag fx rammerne for prisjusteringer på regulerede ydelser? - Har de politiske beslutningstagere skabt tilstrækkelig transparens og sikkerhed for fremtidig regulering? Er der attraktive udsiger for markedet med forventet vækst/stabilitet i omsætning? - Er selskabets markedsposition og iboende konkurrencefordel stærk nok til at konkurrere uden et offentligt partnerskab</p>

Kilde: OECD ('A Policy Maker's Guide to Privatisation'), McKinsey

PostNord AB's situation er på tværs af de fire kriterier er overordnet kendetegnet ved følgende forhold:

- i) En juridisk vurdering udarbejdet af Kromann Reumert konkluderer, at et frasalg af den danske stats 40 pct. ejerandel i PostNord AB er mulig, men at et frasalg vil kræve en godkendelse fra den svenske stat såvel som en genforhandling af den nuværende aktionæraftale. *Vurdering: Kriteriet for privatisering er for nuværende ikke opfyldt.*
- ii) Den nuværende governance model reflekterer et dobbelt statsligt ejerskab, som er præget af både økonomiske og politiske interesser. En ny medejer af PostNord AB vil skulle drive en forretning, der er betinget af befordringspligten, sammen med en medejer, der udover at være ejer også er lovgiver på området og dermed har ansvaret for at forholdene til varetagelse af befordringspligten sikres. Den kendsgerning kan alt andet lige skabe latente interessekonflikter. *Vurdering: Kriteriet for privatisering er for nuværende ikke opfyldt.*
- iii) Den underliggende forretning er under betydelig forandring (betydelige fald i brevmængden, vækst i pakker) og det kræver en klar men dynamisk forretningsplan, som afkræver agilitet hos ejere såvel som ledelse, således den kan justeres og tilpasses løbende i takt med forandringer materialiserer sig i markedet. I Danmark har brevforretningen tabt så betydelige volumener som følge af digitalisering af vores samfund, at den nuværende befordringspligt ikke er rentabel. I Sverige, hvor digitaliseringen nu accelereres, er brevforretningen under pres om end fortsat rentabel. Der er endvidere en række legacy-udfordringer i form af bl.a. tjenestemandsforsikringer i Danmark og pensionsforpligtelser i Sverige, som en ny ejer vil skulle forholde sig til. Udbredelsen af COVID-19 og medfølgende økonomiske effekter udgør en betydelig risici for profitabilitet på kort sigt. *Vurdering: Kriteriet for privatisering er for nuværende ikke opfyldt.*
- iv) Markederne for omdeling af breve og pakker samt transport af gods er alle konkurrenceudsatte. ~40% af omsætningen kommer fra brevforretningen (Communication services), som er præget af store volumentab, og der er stor usikkerhed forbundet med fremtidige vilkår for varetagelse af befordringspligten (igangværende politiske drøftelse i Danmark). Andre af PostNord AB's aktiviteter indeholder mulighed for vækst- og forretningsudvikling herunder særligt pakkemarkedet. *Vurdering: Kriteriet for privatisering er for nuværende delvist opfyldt.*

Samlet set vurderes det, at det hverken er realistisk eller finansielt attraktivt for den danske stat at afhænde sin ejerandel på 40 pct. i et samlet 'blok-salg' på kort sigt. De centrale argumenter herfor følger af vurderingen af PostNord AB's situation holdt op mod ovenstående fire kriterier for privatisering.

I forlængelse af konklusionen om, at det ikke er realistisk at afhænde den danske stats 40 pct. ejerandel på kort sigt, er det nærliggende at overveje, hvorvidt det indebærer samme perspektiver på længere sigt. Indeværende analyse har ikke dækket det spørgsmål indgående men det er klart fra gennemgangen af de fire overordnede kriterier, at der med en længere tidshorisont kan arbejdes med de underliggende forhold.

Kigger man uden for Danmarks og Skandinaviens grænser findes eksempler på privatiseringer af postselskaber. Flere europæiske postselskaber har gennemført en privatisering med forbedrede driftsresultater og øget kapitaladgang i fokus. Et eksempel er belgiske BPost, som tilbage i 2006 blev opkøbt af CVC og Post Danmark A/S ud fra et

grundlæggende rationale om at tilføje kapital og know-how såvel som at modernisere forretningen. Selskabet blev børsnoteret i 2013, hvor CVC solgte en stor andel af aktier videre med fortjeneste. Inden da havde Post Danmark A/S afhændet sin aktiepost som led i fusionen med Posten AB. Gennem CVCs ejerskab har BPost været gennem en større transformation, som bl.a. giver sig udslag i en EBIT-margin på 17 pct. i 2017. Et niveau, som er højere end de øvrige europæiske konkurrenter. Det er dog centralt at bemærke, at der for enhver konkret case gælder, at den specifikke situation var unik. Det gælder både ift. graden af forberedelse inden privatisering, den generelle historik for virksomheden, markedsstørrelsen på hjemmemarkedet, markedsudvikling herunder udvikling i brevvolumen, den politiske situation og ambitioner, mv. Det er således muligt at få inspiration fra andre privatiseringer af postselskaber, men der kan ikke drages konklusioner på tværs af cases uden videre analyse af underliggende forhold.

Såfremt den danske stat ønsker yderligere belysning af realistiske muligheder og scenarier for en eventuel privatisering, er det vores anbefaling at der opstilles og evalueres en række scenarier for den mest fordelagtige selskabsstruktur. Dette bør ske under hensyntagen til nutidsværdien af transaktionen herunder salgsværdi og implikationer for synergieffekter, implikationer for serviceniveau herunder pris og leveringstider og -sikkerhed samt implikationer for konkurrencemæssige forhold.

Grundet de økonomiske omstændigheder i PostNord AB og usikkerheden omkring befordringspligten vil det være nærliggende for koncernen som helhed at afklare scenarier for privatisering i nærmeste fremtid.

Analysespørgsmål 7.2. Hvordan er ejerkredsen bag Post Danmark A/S's konkurrenter?

For konkurrenter til PostNord-koncernen i Danmark gælder det, at to af dem er offentligt ejet mens de resterende konkurrenter er privatiserede. Det kan enten være som børsnoterede virksomheder, kollektivt- eller familieejede. Figur 3 nedenfor giver et overblik over de centrale konkurrenter opdelt efter ejerskabstype.

FIGUR 3 EJKREDSEN BAG POST DANMARKS KONKURRENTER

VEJLEDENDE, EJ UDTØMMENDE IFT KONKURRENTER		Omsætning i Danmark 2018, mDKK		Oprindelsesland for ultimativ ejer/fondsbørs
Type	Virksomhed		Ultimativ ejer (moderselskab)	
Offentligt	Offentligt ejet	Post Danmark A/S	4.936 ¹	Dansk stat (40%) og svensk stat (60%) (PostNord AB)
		Schenker A/S	1.414	Tysk stat (Deutsche Bahn AG)
		Bring Express Danmark A/S og Bring Parcels Nordic AB ²	~600-700 ²	Norsk stat (Posten Norge)
Privat	Børsnoteret	DSV Panalpina A/S	7.575	Aktionærer inkl. Ernst Göhner Stiftung (10-14,99%) og BlackRock Inc. (5-9,99%), Københavns Fondsbørs
		General Logistics Systems Denmark A/S	1.568 ³	Aktionærer, London Stock Exchange (Royal Mail Group Limited)
		DHL Express (Denmark) A/S (flere divisioner operer i DK)	1.288 ⁴	Aktionærer inkl. tysk stat (20%), Frankfurt Stock Exchange (Deutsche Post AG)
		UPS Danmark A/S	998	Aktionærer, New York Stock Exchange (United Parcel Service of America Inc)
		TNT Danmark ApS	634	Aktionærer, New York Stock Exchange (FedEx Corp.)
		FK Distribution	933	Aktionærer, Københavns Fondsbørs
			Danske Fragtmænd A/S	2.852
Kollektivt ejet		Dansk Avis Omdeling A/S	499	Den Sydvestjydske Venstrepress ApS (50%), Jyllands-Postens Fond (25%) og Politiken-Fonden (25%) (JPPolitikkens Hus A/S og Syddanske Medier A/S)
		Bladkompagniet	725	JPPolitikkens Hus A/S (50%) og Berlingske Media A/S (50%)
Familie-ejet		Blue Water Shipping A/S	4.448	Blue Water Foundation (75%) og Anne-skov (25%) (2. generation)
		Frode Laursen A/S	1.993 ⁶	Thorik Andersen (5,68%), Annie Stæhr Thomsen (5,68) og døtre (Luna (39,3%) og Mrs Stæhr Andersen (39,3%))
	Freja Transport & Logistics A/S	1.692	Jørgen Hansen (1. generation)	

Note: 1. Omsætning er angivet for Post Danmark A/S. Post Danmark A/S udbyder ikke transport af stykgods, part- og full loads samt tredjepartslogistik, men PostNord AB's datterselskaber, PNL og PostNord Logistics TPL, udbyder disse tjenester i Danmark. 2. Data angiver esimat for nettoomsætning for Bring Parcels AB, filial Danmark (kerneforretning er pakkeforsendelse) og Bring Express Danmark A/S (kerneforretning er kurerforsendelse). Nettoomsætning for Bring Parcels AB i Danmark er 277 mDKK i 2018. Omsætning er ikke offentliggjort for Bring Express A/S og er derfor estimeret ud fra en antagelse om, at bruttofor tjenesten som andel af nettoomsætning er ens for Bring Express A/S og Bring Parcels AB, filial Danmark. 3 Data er for General Logistics Systems Denmark A/S. Det er angivet i årsrapporten for 2018, at 97% af omsætningen er relateret til Danmark. Operer desuden gennem General Logistics Systems Express A/S på dansk marked for kurerforsendelse. 4. Viser kun omsætning for DHL (Denmark) Express A/S, flere divisioner operer i Danmark. 5. Posten Norge købte i 2013 ejerandel i Danske Fragtmænd A/S. Posten Norge AS erstattede i 2018 en aftale om udvidelse af ejerskab fra 2017 med en ny aftale, der indebærer en tilbagekøbsperiode på 5 år. 6. Data er på tværs af alle lande virksomheden opererer i, da split på landeniveau ikke er offentligt tilgængeligt

Kilde: Datacvr.virk.dk, årsrapporter, pressesøgning, Nationalbanken (valutakurser)

De største konkurrenter på stykgodsmarkedet har Danmark som oprindelsesland, mens flere konkurrenter på pakkemarkedet, særligt inden for internationale forsendelser, er større internationale virksomheder. Det bemærkes, at Bring lige som PostNord AB er en statsejet virksomhed, og at GLS (Royal Mail) og DHL (Deutsche Post) er tidligere offentligt ejede postselskaber, som er blevet privatiserede og i dag er aktieselskaber. På tværs af de fem aktivitetsområder (breve, pakker, stykgods, part- og full loads og tredjepartslogistik) operer de fleste af konkurrenterne med 2-4 aktiviteter i Danmark. PostNord-koncernen og DHL er de eneste aktører, som leverer ydelser inden for alle fem aktivitetsområder.

Analysespørgsmål 7.3. Kan der siges noget om Post Danmark A/S's konkurrenters over/underskud ved omdeling af pakker?

Generelt offentliggøres profitabilitet ikke i brev-, pakkeforretning og øvrige aktiviteter, og det er derfor vanskeligt at angive et entydigt svar vedrørende konkurrenters profitabilitet ved brev- og pakkeomdeling. For nogle spillere udgør pakkemarkedet en stor andel af deres omsætning, og profitabilitet på tværs af aktiviteter vil dermed give en god indikation af den egentlige profitabilitet på pakkemarkedet.

Global Logistics Systems Denmark A/S (GLS) er Post Danmark A/S's største konkurrent på markedet for udbringning af pakker. Dernæst er de største konkurrenter Dansk Avis Omdeling A/S (DAO) og Bring, der primært operer på det danske pakkemarked gennem Bring Parcels AB, filial Danmark.

GLS har haft en gennemsnitlig EBITDA på 11 pct. fra 2015-2018, mens DAO i samme periode har haft en gennemsnitlig EBITDA på 2,6 pct.. Det bemærkes, at GLS udelukkende operer på pakkemarkedet, mens DAO også omdeler aviser, blade, breve og beslægtede produkter, hvor en lavere profitabilitet antages¹. Bring offentliggør ikke profitabilitet for forretninger i Danmark, men opgiver en gennemsnitlig EBITDA på 2,1% for 2015-2018 for Bring Parcels AB på tværs af de lande, som selskabet gør forretning i (primært Sverige).

Andre aktører på pakkemarkedet i Danmark inkluderer DHL, UPS og Fedex (tidligere TNT), som alle er specialiseret i internationale forsendelser; import og eksport af pakker til Danmark eller varetagelse af danske kunders internationale forsendelser uden for Danmark (fx levering fra lager i Tyskland til butik i Belgien). Grundet en anden forretningsmodel og forskelle i intern koncernafregning (import- og eksportpriser) er det ikke umiddelbart muligt at sammenligne profitabilitet på tværs af disse virksomheder og ovennævnte virksomheder på en retvisende måde.

Betragtes det europæiske marked for omdeling af breve og pakker ses det, at de forskellige spillere generelt har oplevet neutral til negativ vækst fra 2015-18 på brevmarkedet, hvilket primært er drevet af det store fald i brevvolumen på tværs af landene. Et fald som dog er sket i forskellig hastighed landene imellem. På trods af et relativt ensartet billede i omsætningsudviklingen på brevmarkedet, er der stor forskel i selskabernes evne til at skabe profitabilitet.

¹ DAO ejes af Syddanske Medier A/S (50 pct.) og JP/Politikens Hus A/S (50 pct.) og er således ejet af to medievirksomheder, som modtager støtte i form af mediestøtten. Slots- og Kulturstyrelsen oplyser, at mediestøtten alene vedrører redaktionelle formål, og har således ikke nogen direkte sammenhæng med distributionsforretningen.

Pakkemarkedet er modsat brevmarkedet kendetegnende ved betydelig vækst i perioden 2015-18, hvor flere af de europæiske spillere oplevede tocifrede vækstrater. PostNord AB ligger her gennemsnitlig placeret med en gennemsnitlig årlig vækst i omsætning for eCommerce & Logistics på 7 pct. for 2015-18.

Analysespørgsmål 7.4. Hvordan er løn- og arbejdsvilkår hos PostNords konkurrenter på markedet?

PostNord-koncernen opererer i Danmark på tværs af fem produkttyper; breve, pakker, stykgods, part- og full loads og tredjepartslogistik. Fokus her er på pakker og stykgods. Inden for pakkeomdeling er de største konkurrenter GLS, DAO og Bring, mens de største konkurrenter inden for transport af stykgods er Danske Fragtmænd, Frode Laursen, Freja Transport & Logistics og DSV. På trods af flere ligheder mellem de to områder er der afgørende forskelle i forhold til løn- og arbejdsvilkår.

For begge områder gælder det, at virksomheder skal overholde 'lov om godskørsel'. Lovbekendtgørelsen indebærer, at virksomheder som enten i) udfører godskørsel for fremmed regning med et dansk indregistreret motorkøretøj eller vogntog med en samlet totalvægt, der overstiger 3.500 kg eller ii) udfører godskørsel for fremmed regning i en dansk indregistreret varebil med en samlet tilladt totalvægt, der overstiger 2.000 kg og som fragter gods med en samlet vægt på mere end 11 kg pr. stykgods, skal have tilladelse hertil. Og jf. §6 stk. 3 i loven skal "indehaveren af en tilladelse følge de bestemmelser om løn- og arbejdsvilkår for chauffører, der findes i de pågældende kollektive aftaler". Det bemærkes, at der er ingen krav om organisering i loven.

Særligt vedrørende transport af stykgods, lastbiler over 3.500 kg.

De to største overenskomster på transportområdet er 'Transport- og Logistikoverenskomsten', der er indgået mellem ATL (Dansk Industri) og 3F Transport og 'Transportoverenskomsten', der er indgået mellem DTL (Dansk Erhverv) og 3F Transport. 'Transport- og Logistikoverenskomsten' dækker ca. 800 virksomheder (fx Danske Fragtmænd) og 20.000 medarbejdere, svarende til en lønsum på ca. 9,1 mia. DKK. På tilsvarende vis dækker 'Transportoverenskomsten' ca. 650 virksomheder (fx DSV, Frode Laursen, Freja Transport & Logistics) og 6.000 medarbejdere, svarende til en lønsum på 2,7 mia. DKK. Det bemærkes, at PostNord Logistics er dækket af 'Transport- og Logistikoverenskomsten'. Samlet set vurderer 3F, at mere end 85 pct. af markedet er overenskomstdækket, og der tages løbende initiativ fra arbejdstagersiden mod at øge organiseringsgraden.

De to ovennævnte overenskomster udspringer oprindeligt af den samme aftale (HTS) og rummer i vid udstrækning de samme vilkår for arbejdstagere såvel som arbejdsgivere. Begge overenskomster er normallønsoverenskomster, som foruden aftaler om arbejdstid, pension, sygdom mv. fastsætter en timeløn for den enkelte medarbejder og en tilhørende årlig lønstigningstakt, som typisk aftales for en periode på 3 år af gangen. Grundet de store ligheder mellem de to overenskomster er der på tværs af arbejdstager og arbejdsgivere enighed om, at det at have succes i branchen handler om andet end valg af arbejdsgiverforening. Brancheeksperter vurderer ligeledes, at større spillere på området, der ikke er organiseret, ofte underskriver en tiltrædelsesoverenskomst, som indebærer, at virksomheden vil følge de bestemmelser, som findes om løn, arbejdstid og øvrige vilkår på de landsdækkende overenskomster.

I tilfældet at medarbejdere i en logistik- og transportvirksomhed systematisk blev underbetalt sammenholdt med branchens overenskomststandard, vil det hurtigt indebære, at medarbejderne vil blive opmærksomme herpå, og aktører i markedet fortæller, at de dygtige vil 'stemme med fødderne' og finde et andet sted at arbejde. Endvidere indebærer arbejdstagersidens koncentration hos 3F Transport, at der er repræsentanter til stede bredt på arbejdsmarkedet, og det vil hurtigt opdages, hvis nogle ikke følger reglerne.

Udenlandske virksomheder, som operer i Danmark, skal på tilsvarende vis som de danske overholde lov om godskørsel, og kører virksomheder, der ikke er etableret i Danmark, indenrigskørsel i Danmark er de omfattet af reglerne om cabotagekørsel. EU-reglerne for cabotage betyder bl.a., at der kun kan køres tre cabotage-ture inden for 7 dage, hvis det sker i forlængelse af en international transport. Centrale aktører blandt arbejdsmarkedets parter bekræfter endvidere, at der i øjeblikket er ved at blive gennemført ændringer af 'lov om udstationering af lønmodtagere', som indebærer, at en lavere lønnen chauffør fra en udenlandsk virksomhed fremadrettet vil skulle lønnes efter danske overenskomstvilkår for den kørsel, som gennemføres i Danmark.

Danmark er eksponeret over for cabotagekørsel på grund af relative korte afstande til grænserne, men dynamikken i transport- og logistikmarkedet indebærer, at det er vanskeligt at operere effektivt ved brug af cabotagekørsel. Danmarks statistik har udgivet data vedrørende cabotagekørsel som viser, at målt i forhold til den internationale kørsel, som udgør ca. 19% af alt transportarbejde i Danmark, steg cabotagekørsel fra ca. 4% til 6% fra 2009 til 2018. På trods af en stigning fra 2009 til 2018 udgør cabotagekørsel således en mindre andel af det samlede transportarbejde i Danmark.

Særligt vedrørende pakkeomdeling, lastbiler under 3.500 kg.

Post Danmark A/S's konkurrencemæssige situation på markedet for pakkeomdeling skal dels forstås ud fra overenskomstvilkår på området og dels ud fra vilkår i den uorganiserede del af området.

Udover ATL's og DTL's overenskomst er der på området for pakkeomdeling to større overenskomster. Post Danmark A/S er dækket af Industriens overenskomst, og DAO er dækket af Budoverenskomsten, der er indgået mellem Danske Mediers Arbejdsgiverforening (DMA) og 3F Transport.

Post Danmark A/S overgik fra en statslig overenskomst til Industriens overenskomst i 2006. Historisk har der været indgået en række lokalaftaler med 3F Transport, som har fastholdt centrale dele af indholdet fra de statslige overenskomster, men der er fra 2015 indgået en aftale om at justere bestemmelserne i lokalaftalerne, således at overenskomsten i højere grad tilpasses vilkårene på det private arbejdsmarked og Industriens overenskomstforhold i bredere forstand. Den væsentligste forskel fra henholdsvis ATL's og DTL's overenskomsten er, at arbejdsgiver betaler det fulde pensionsbidrag på 12%, hvor der i ATL's og DTL's overenskomst opereres med en egenbetaling på en tredjedel fra den ansattes side. Endvidere er det fortsat ca. 1.000 tjenestemænd ansat i Post Danmark A/S.

DMA, der repræsenterer de store mediehuse (DAO m.fl.) har siden 1999 indgået en overenskomst med 3F Transport. Af historiske årsager findes budoverenskomsten i to særskilte versioner opdelt efter geografi. Én for Hovedstaden og én for 'provinsen'. Overenskomsterne minder på de store linjer om hinanden, men den for 'provinsen' er dog

mere attraktiv set ud fra et arbejdsgiverperspektiv. I indeværende analyse betragter vi DMA/3F's budoverenskomst under ét i sammenligningen med de øvrige overenskomster.

Sammenholdes DMAs overenskomst med Post Danmark A/S's overenskomst, rummer DMA's overenskomst en række forhold, som er til fordel for arbejdsgiver. Det gælder lønvilkår (der er tale om en minimallønsoverenskomst) herunder lavere pensionsindbetaling og mulighed for aftaler om akkordarbejde, hvor produktivitet kan kobles tættere på aflønning, og fleksibilitet i forhold planlægning af arbejdet. I DMA's overenskomst er der fx ikke angivet et fast ugentligt timetal, som den enkelte medarbejder har krav på at blive honoreret for, der er ikke nattillæg, og der er en kortere opsigelsesperiode. Det vurderes således, at DAO har en konkurrencemæssig fordel over for Post Danmark A/S i forhold til løn- og arbejdsvilkår.

Den uorganiserede del af markedet er typisk forekommende hos mindre underleverandører, typisk selvstændige vognmænd. Brancheeksperter har fortalt, at der findes en eksempler på logistik- og transportvirksomheder, som operer efter en forretningsmodel, hvor store dele af den operationelle opgave udføres via underleverandører, hvor der er et kontraktligt forhold mellem parterne om betaling for udførelsen af opgaven. Med andre ord konstrueres samarbejdsrelationen med underleverandører således, at man bevæger sig væk fra en arbejdstager/arbejdsgiver relation mod en mere transaktionel relation. En model som i nogen udstrækning benyttes af fx GLS og Bring fortæller markedsaktører

Logistik- og transportvirksomheden slipper ved en sådan model for den usikkerhed, der er forbundet herved og 'skubber risikoen videre' til underleverandøren. Hvorvidt en given aftale ender med at indebære en attraktiv timeløn for underleverandøren afhænger i sidste ende af forskellige faktorer herunder mængden af gods, hvor det skal leveres og med hvor mange stop mv. Logistik- og transportvirksomheden blander sig ikke detaljeret i, hvilke forhold (overenskomst eller ej) underleverandørerne opererer under.

Benytter en logistik- og transportvirksomhed underleverandører, der ikke er dækket af en overenskomst, og som er villige til at arbejde for en lav pris, vil virksomheden alt andet lige kunne reducere sine omkostninger og dermed kunne være mere konkurrencedygtig på pris. Det vil dog samtidig være gældende, at større virksomheder har brug for en høj grad af stabilitet, som mindre underleverandører ikke nødvendigvis tilbyder.

Sammenholdt med Post Danmark A/S vil virksomheder, der operer efter en model, hvor der anvendes mindre selvstændige underleverandører, der ikke er dækket af overenskomst, have mulighed for at skabe en betydelig konkurrencemæssig fordel i forhold til løn- og arbejdsvilkår.

