

Marktsegmentatie van de Nederlandse postmarkt voor losse post in het MKB

een adviesrapport voor Sandd

**Bacheloropdracht Bedrijfskunde
Universiteit Twente**

Marije Bekke

Enschede, 9 augustus 2007

**Begeleider Sandd: Co Konings
Begeleider UT: Eftymios Constantinides
Meelezer UT: Peter Geurts**

Inhoudsopgave	1
Management samenvatting	2
1. Inleiding postmarkt en Sandd	3
1.1. Geschiedenis van de Nederlandse postmarkt	3
1.2. Oprichting van Sandd	3
1.3. Het huidige productieproces van Sandd	4
2. Onderzoeksopzet	5
2.1. Situatiebeschrijving	5
2.2. Doelstelling	6
2.3. Probleemstelling en onderzoeksvragen	6
2.4. Onderzoeksaanpak	7
3. Selectie steekproef	8
4. Interne analyse.....	10
4.1. SWOT-analyse	10
5. Externe analyse.....	12
5.1.1 Marktonderzoek	12
5.1.2 De postprofielen	13
5.2 Aantrekkelijkheid van de markt	14
6. Conclusies marktonderzoek	16
6.1. Segmentatiekeuze	16
6.2. Algemene conclusies	17
7. Strategie	19
7.1. SWOT-matrix	19
7.2. Strategische aandachtspunten.....	20
7.3. Overige aandachtspunten	21
8. Marketing aanpak	23
8.1. Product Markt Combinatie	23
8.2. Marketing Mix	24
9. Advies aan Sandd	26
10. Geraadpleegde literatuur en internetbronnen	27
Bijlage 1: Interviewvragen	28
Bijlage 2: Overzicht geïnterviewde bedrijven	30
Bijlage 4: code boek SPSS	31
Bijlage 5: Crosstabs uit SPSS	33

MANAGEMENT SAMENVATTING

Naar aanleiding van de naderende liberalisering van de Nederlandse postmarkt, is bij Sandd de vraag gerezen welke postsegmenten er onderscheiden kunnen worden binnen het MKB, wat betreft de losse post.

Om een antwoord te vinden op deze vraag is er een marktonderzoek uitgevoerd, waarbij 46 bedrijven in het MKB, en 4 grootbedrijven, zijn geïnterviewd. In combinatie met een onderzoek naar de strategie van Sandd, plus een SWOT-analyse, zijn hier een aantal conclusies en aanbevelingen uitgekomen die betrekking hebben op de postprofielen in de markt voor losse post in het MKB. Daarnaast zijn een aantal algemene bevindingen geconstateerd, die ook zijn meegenomen in dit rapport.

Door de bedrijven in het MKB te categoriseren naar grootte (op basis van aantal werknemers) en postvolume (op basis van aantal poststukken per jaar), zijn er vijf postprofielen ontstaan. Binnen de 22 onderzochte variabelen blijken er, naast de 2 categoriserende variabelen, 5 andere variabelen te zijn waarop voldoende variatie bleek om in het postprofiel op te nemen.

	Poststukken op jaarbasis		
	< 2.000	2.000 - 10.000	> 10.000
Kleinbedrijf <i>0 tot 10 werknemers</i>	1	2	X
Middenbedrijf <i>10 tot 250 werknemers</i>	3	4	5

Profiel	Porto in Euro's	Frankeerwijze	Urgent	Frankeermachine	Verzenden
1	< 1.000	Postzegels	Ja	Nee	Wegbrengen
2	1.000 - 10.000	Postzegels	Verdeeld	Nee	Wegbrengen
3	< 1.000/ 1.000 - 10.000	Postzegels	Nee	Nee	Wegbrengen
4	1.000 - 10.000	Frankeren	Nee	Ja	Verdeeld
5	10.000 - 100.000	Frankeren/ PBG	Ja	Ja	Ophalen

Op basis van het huidige productieproces luidt het advies aan Sandd om zich in eerste instantie te richten op de postprofielen 4 en 5. De manier van frankeren (deels PBG) en verzenden (deels ophalen) komt overeen met het huidige serviceaanbod. Het postvolume is voldoende groot om hier een significant marktaandeel op te behalen. Bovendien geven deze bedrijven indirect al aan, door het gebruik maken van een frankeermachine, dat ze hun post op een manier willen verzenden die hen het grootste gemak biedt.

Naast de vijf variabelen die leidden tot bovenstaande postprofielen, gaven de overige variabelen voldoende input voor het signaleren van algemene tendensen. Aan de hand van deze tendensen, en de informatie over de strategie van Sandd, is er een SWOT-analyse gemaakt. In deze analyse worden de interne strategische zwakten en sterkten van Sandd gecombineerd met de externe kansen en bedreigingen van de postmarkt. Dit heeft op zijn beurt weer geleid tot een aantal strategische keuzemogelijkheden waarop Sandd zich zou kunnen richten.

Bij de gekozen postprofielen hebben we een product-markt combinatie opgesteld. Omdat je te maken krijgt met een markt die gemak en een lage prijs voorop stelt, moet het product hieraan voldoen. Concreet betekent dit dat er, naast een ophaalservice, gemakkelijk bereikbare collectiepunten moeten komen. Daarnaast moet het betalingssysteem eenvoudig en transparant zijn, zodat de klant er niet veel tijd aan kwijt is, maar wel precies weet hoeveel er voor de poststukken wordt betaald. Bovendien moet dit product worden aangeboden tegen een concurrerende prijs.

Ten slotte hebben we een globale marketingaanpak opgenomen in het rapport. Deze marketingaanpak is gebaseerd op de 7 P's van Booms & Bitner; een marketing mix model dat speciaal is ontworpen voor de service marketing.

1. INLEIDING POSTMARKT EN SANDD

1.1 Geschiedenis van de Nederlandse postmarkt

De Nederlandse postmarkt kwam in 1799 in handen van de Nederlandse overheid door het opzetten van een nationale onderneming, die allerlei kleine postbedrijfjes moest vervangen. De naam werd in 1928: Staatsbedrijf der Posterijen, Telegrafie en Telefonie, oftewel PTT.

In 1850 kreeg PTT het staatsmonopolie toegewezen.

Na vele jaren van een wisselend positief en negatief bedrijfsresultaat, ging PTT in de jaren zeventig een commercieel beleid voeren. Vanaf toen werd er een duidelijk onderscheid gemaakt tussen de zakelijke postmarkt en de particuliere postmarkt. Hierdoor werd de winstgevendheid vergroot.

Op 1 januari 1989 werd PTT geprivatiseerd en omgezet in de NV Koninklijke PTT Nederland (KPN), met als werkmaatschappijen TPG Post BV en PTT Telecom. Voor de post werd bij wet een concessie verleend aan KPN, wat inhield dat KPN verplicht werd om brieven en andere geadresseerde zendingen tot 10 kilogram te vervoeren in het binnenland en van en naar het buitenland. Dit moest 6 keer per week gecollecteerd en bezorgd worden, met een garantie van 95% dat binnenlandse post de volgende dag bezorgd wordt. In ruil daarvoor kreeg KPN het monopolie op het vervoer van brieven tot en met honderd gram, het recht om brievenbussen langs de openbare weg te plaatsen en postzegels met de afbeelding van de koningin en/of vermelding 'Nederland' uit te geven. In tegenstelling tot veel andere landen, valt direct mail niet onder deze regeling.

In 1998 werden de post- en telecomafdelingen gesplitst. De post ging verder onder de naam PTT en de telecom ging verder als KPN. Om het imago van staatsbedrijf, dat nog aan de naam PTT kleefde, van zich af te schudden, wijzigde PTT haar naam in 2002 in TPG. Inmiddels had TPG het Australische TNT overgenomen. Om al haar binnen- en buitenlandse activiteiten onder dezelfde naam onder te brengen, werd in 2006 TPG uiteindelijk veranderd in TNT. (Bron: TNT Post)

Onder invloed van de Europese Unie, die de postmarkt in Europa wil liberaliseren, is ook in Nederland het vrijgeven van de postmarkt in gang gezet. In 2006 werd de gewichtsgrens voor concessiepost al teruggebracht van 100 gram naar 50 gram. De huidige verwachting is dat de verdere liberalisering in januari 2008 bereikt wordt. Dan zou TNT de rest van haar monopolie ook verliezen. TNT verzet zich hier echter nog tegen, omdat de liberalisering in Duitsland en Engeland nog niet volledig is bereikt, en daardoor een concurrentienadeel zou ontstaan als deze grote concurrenten wel de Nederlandse postmarkt mogen betreden, maar andersom nog niet.

1.2 Oprichting van Sandd

De Nederlandse postmarkt is, ondanks de opkomst van e-mail, nog steeds omvangrijk. Per jaar worden er ongeveer 8 miljard geadresseerde poststukken verzonden (pakketten niet meegenomen) (TILEC, 2003, p.16). Met het oog op deze grote hoeveelheid, en de naderende liberalisatie van de postmarkt, werden her en der concurrerende postbedrijven opgericht. De belangrijkste daarvan zijn Sandd en SelektMail.

Sandd (Sort and deliver) is in 1998 opgericht door investeringsmaatschappij Trimoteur. De missie was duidelijk: 'een simpele organisatie opbouwen die een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding biedt van geadresseerde brievenbuspost.

Sinds Sandd in 2001 echt operationeel werd, is de omzet en het postvolume explosief gestegen, zoals in tabel 1.1 is te zien. Hierin is ook de doelstelling voor 2007 opgenomen. Bij het aantal werknemers zijn de bezorgers niet meegeteld. Dit zijn er inmiddels zo'n 10.500.

Inmiddels heeft Sandd een dekking van 100% in Nederland, wat betekent dat ze op alle fysieke adressen en postbusadressen bezorgt. Buitenlandse adressen vallen niet onder de dienstverlening.

Sandd richt zich op de bezorging van geadresseerd drukwerk, zoals direct mailing, catalogi, relatiemagazines en tijdschriften. (Bron: Sandd.nl)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Omzet (in miljoenen euro's)	3	6	14	32	50	68	85
Volume (in miljoenen stuks)	14	40	68	130	230	320	430
Aantal klanten	25	100	269	400	1000	1500	
Aantal werknemers (excl. bezorgers)	60	120	180	750	900	1000	
Marktaandeel			3	5	8	12	16

Tabel 1.1 Groei van Sandd in cijfers

1.3 Het huidige productieproces van Sandd

Vanaf een oplage van ongeveer 1500 stuks kunnen bedrijven (én particulieren) hun bulkpost met Sandd versturen. Het moeten dus wel poststukken zijn die niet vallen onder de concessiepost.

Het productieproces begint met het adressenbestand van de verzender. De klant levert het adressenbestand digitaal aan bij Sandd, via e-mail, CD-ROM of FTP. Door Sandd wordt dit bestand op looproute gezet en aan ieder adres wordt een Sandd-code toegevoegd. Deze code bevat informatie als het depot waar het naar toe moet, de wijk waarin het adres is ingedeeld, en het unieke tracknummer, die aangeeft bij welke order het poststuk hoort. Dit tracknummer kan onder andere worden gebruikt om poststukken te volgen en om de bezorgkwaliteit te meten.

Na het digitaal sorteren van het adressenbestand, wat ongeveer een dagdeel duurt, wordt het bestand teruggestuurd naar de klant, of desgewenst naar de grafische afwerker die door de klant wordt gebruikt.

Deze moet er dan zorg voor dragen dat de fysieke poststukken op volgorde van het adressenbestand bij het sorteercentrum van Sandd in Apeldoorn wordt aangeleverd. Desgewenst kan Sandd deze post ook komen ophalen.

In de centrale sorteerhal wordt de post gecontroleerd en gesorteerd naar depot. Er zijn ongeveer 90 Sandd-depots in Nederland. In het depot wordt de post nogmaals gecontroleerd en gesorteerd op bezorger. Elke bezorger krijgt op maandag- of donderdagavond een krat thuisbezorgd die ze zelf op straat moeten sorteren. De volgende dag, op dinsdag en vrijdag, wordt de post uiteindelijk bezorgd. Omdat dit sorteerproces zo'n 2 dagen in beslag neemt, moet de post dan ook drie dagen vóór de afgesproken bezorgdag aangeleverd worden in de sorteerhal.

De klant is verplicht om op de envelop een retouradres te vermelden. Wanneer Sandd het poststuk niet kan bezorgen, bijvoorbeeld omdat een adres onleesbaar is, stuurt Sandd dit zelf terug naar de klant.

Ook kan het gebeuren dat de ontvanger van de post het poststuk retour afzender terugstuurt. Dit gebeurt dan vaak via de brievenbussen van TNT. Sinds 2006 heeft TNT een regeling met andere postbezorgers dat van dit 'retour afzender' gebruik gemaakt mag worden, en dat deze bezorgkosten direct doorgestuurd worden naar de afzender van de post. (Bron: Sandd.nl)

2. ONDERZOEKSOPZET

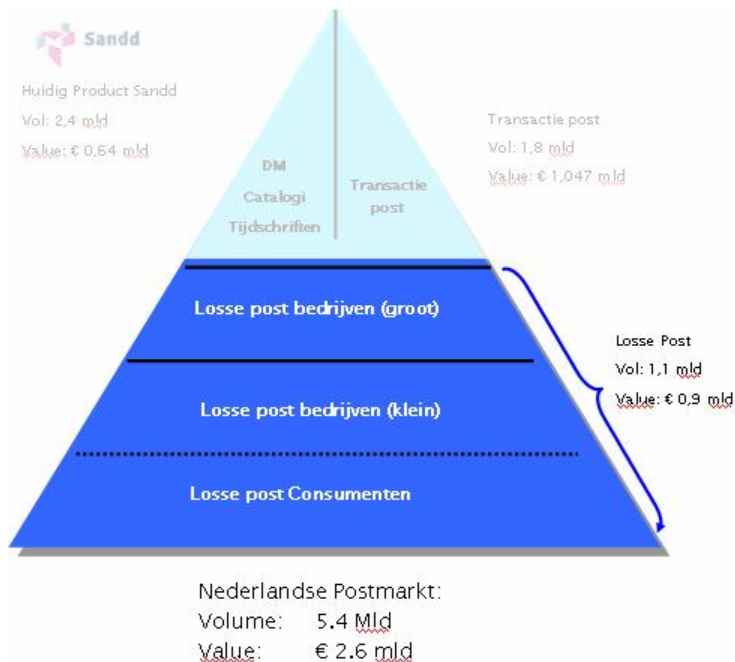
2.1 Situatiebeschrijving

Bij de oprichting van Sandd in 2001 was het al bekend dat de Europese postmarkt op den duur geliberaliseerd zou gaan worden. Hoewel de termijn waarop dat zou gaan gebeuren nog niet geheel duidelijk was, zag investeringsmaatschappij Trimoteur toch al wat in het opzetten van een eigen postbedrijf. In tegenstelling tot veel andere Europese landen viel in Nederland de Direct Mail namelijk niet onder de concessiepost. Deze markt was dus vrij te betreden en bovendien vrij omvangrijk. De naderende liberalisering daarbij meenemend, zag Trimoteur een goede kans om binnen korte tijd een aanzienlijk marktaandeel te verwerven.

In figuur 2.1 is te zien hoe de postmarkt er in 2006 uitzag. Sandd is tot nu slechts actief geweest in de markt voor DM, Catalogi en Tijdschriften. De overige categorieën geadresseerde post zijn tot nu toe nog niet vrijgegeven voor concurrentie (tot 50 gram weliswaar). Zoals in de figuur te lezen valt, is de markt voor Direct Mail toch de grootste van de drie. Echter, ook in de transactiepost en losse post valt veel te halen.

Wanneer de markt voor losse post straks vrijkomt, is de wens van Sandd om zich ook op deze markt te vestigen als concurrent van TNT. In eerste instantie wil ze zich nog richten op het bedrijfsleven, omdat hier de meeste post wordt verzonden.

Omdat de markt voor losse post nog geheel nieuw is voor Sandd, en de informatie hierover vrij beperkt is, wil Sandd graag weten wat de poststromen en postbehoeften zijn in dit deel van de postmarkt. Omdat 99,7% van het bedrijfsleven midden- en kleinbedrijf is, wil Sandd het onderzoek dan ook richten op de losse post van het MKB. Het doel van Sandd is om te achterhalen welke postsegmenten er bestaan binnen de markt voor losse post in het MKB. Met deze kennis kan Sandd dan een doelgroep selecteren en, zodra de liberalisering naar verwachting in 2008 voltooid is, gericht een marketing mix gebruiken om de beoogde doelgroep te benaderen.



Figuur 2.1: de postmarkt in 2006

Sandd heeft besloten om bovenstaand onderzoek naar de mogelijke postsegmenten te laten uitvoeren middels een stageopdracht. Omdat de opdracht zodanig groot was, is door hen besloten om dit te laten uitvoeren door twee studenten. Behalve dat ik het heb uitgevoerd voor mijn bacheloropdracht van bedrijfskunde aan de Universiteit Twente, is het ook de afstudeeropdracht geweest van Tommie Dijkstra. Hij is student Management, Economie en Recht aan de Fontys Hogeschool te Eindhoven.

In samenwerking hebben we het onderzoek uitgevoerd, maar daarbij hebben we wel allebei ons eigen rapport hiervan gemaakt met enigszins andere elementen erin.

2.2 Doelstelling

In het vorige hoofdstuk is de aanleiding van de opdracht al beschreven, namelijk de naderende liberalisering van de postmarkt en de daaruit voortvloeiende vraag van Sandd naar kennis over het vrij te vallen marktgebied en een advies voor het betreden van deze markt. Dit marktgebied is de losse post tot 50 gram. Sandd wil zich daarbij beperken tot bedrijven in het midden- en kleinbedrijf. Het grootbedrijf en de consumentenmarkt vallen hier dus buiten.

De doelstelling die hieruit voortvloeit, luidt als volgt:

Het segmenteren van de Nederlandse postmarkt voor losse post op MKB-niveau en het inventariseren van de postbehoeften van deze segmenten, zodat Sandd deze informatie kan gebruiken om gerichte marketingactiviteiten op te zetten.

Het doel van dit onderzoek is enerzijds om het MKB gedeelte van de postmarkt te verdelen in segmenten, om te zien wat de poststromen zijn van de huidige en potentiële klanten van Sandd. Anderzijds wordt in dit onderzoek gekeken welke behoeften deze marktsegmenten hebben ten aanzien van het versturen van hun post. Hieruit komen postprofielen voort, die de verkoop- en marketingafdeling kunnen helpen bij het ontwikkelen van het product en het gericht benaderen van potentiële klanten.

Naast het weergeven van de bevindingen uit het onderzoek in een rapport, zal er ook een advies worden uitgebracht over de aantrekkelijkheid van de marktsegmenten en de marketing aanpak om aan de behoeften van deze segmenten te voldoen.

2.3 Probleemstelling en onderzoeksvragen

Om de doelstelling te bereiken wordt er in het onderzoek geprobeerd een antwoord te vinden op de onderstaande algemene vraag.

Welke postsegmenten binnen het MKB zijn voor Sandd het meest interessant om haar marketingactiviteiten op te richten?

Om deze vraag te beantwoorden, wordt deze gesplitst in de volgende zes deelvragen:

Deelvraag 1: Wat is de omvang van de poststroom in het midden- en kleinbedrijf?

Deelvraag 2: Wat zijn de postbehoeften in het midden- en kleinbedrijf?

Deelvraag 3: Welke postsegmenten zijn er te onderscheiden, op basis van de poststromen en postbehoeften?

Deelvraag 4: Welke postsegmenten zijn aantrekkelijk voor Sandd?

Deelvraag 5: welke product-markt combinaties (PMC's) kunnen het beste op deze segmenten worden toegepast?

Deelvraag 6: hoe moet de marketing mix eruit gaan zien voor het nieuwe product?

2.4 Onderzoeksaanpak

Het onderzoek is op twee manieren aangepakt. Om de poststromen en postbehoeften op de postmarkt te bekijken is er een marktonderzoek gehouden. Hierbij hebben we in totaal vijftig bedrijven bezocht om een interview af te leggen met de persoon die verantwoordelijk is voor de uitgaande post. De vragenlijst voor het interview hebben we opgesteld aan de hand van een aantal artikelen over de liberalisering van de postmarkt, waarbij twee artikelen vooral van belang waren.

Het eerste artikel betreft een onderzoek van de Universiteit van Tilburg, in opdracht van TPG Post, naar de gevolgen van het openstellen van de postmarkt voor de diverse marktpartijen (TILEC, 2003). Het tweede artikel is in 2005 geschreven in opdracht van het Ministerie van Economische Zaken en geeft een beschrijving van de huidige postmarkt, en mogelijke scenario's na de liberalisering (EIM, 2005). Uit beide onderzoeken konden we relevante variabelen achterhalen die kenmerkend kunnen zijn voor de poststromen van verzenders. Door verder nog te kijken welke variabelen Sandd zelf graag te weten zou komen, zijn we tot een voorlopige vragenlijst gekomen.

Met onze vragenlijst hebben we een drietal proefinterviews gehouden. Eén met de receptioniste van Sandd, en twee bij bevriende bedrijven van Sandd, waaronder Philips. Hier konden we achterhalen welke antwoorden er op de gestelde vragen volgden. Aan de hand van deze proefinterviews hebben we de vragenlijst aangepast tot de lijst die weergegeven is in bijlage 1.

De vragen zijn onderverdeeld in vier categorieën: algemene bedrijfsgegevens, kwantitatieve data (postvolume), kwalitatieve data (poststroom e.d.) en postbehoeften.

De antwoorden hierop hebben we zoveel mogelijk gekwantificeerd en geclassificeerd, om het mogelijk te maken ze in het softwareprogramma SPSS te verwerken.

Met het SPSS programma hebben we de variabelen met elkaar vergeleken in kruistabellen, om zodoende verbanden te ontdekken. Hieruit hebben we uiteindelijk vijf postprofielen weten te halen.

In het tweede gedeelte van het onderzoek hebben we een strategische analyse gemaakt van Sandd. Middels een SWOT-analyse hebben we gekeken naar de interne en externe omgeving van Sandd en hier de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen uitgehaald. Door deze interne en externe factoren met elkaar te combineren in een SWOT-matrix, zijn er een aantal punten uitgekomen die voor Sandd van belang kunnen zijn bij het betreden van de straks vrijgekomen markt. Door te kijken naar de strategie van Sandd hebben we een keuze kunnen maken uit de vijf postprofielen, en daarbij hebben we een product-markt combinatie gemaakt. Ten slotte is hier nog een korte marketing mix aan toegevoegd.

Niet alle informatie die tijdens de interviews naar voren kwam, was geschikt om te verwerken in de postprofielen. Bovendien bleken vier van de vijftig bedrijven meer dan 250 werknemers in dienst te hebben, waardoor ze onder het grootbedrijf vielen. Omdat uit deze interviews toch veel informatie naar voren kwam die van belang kan zijn voor Sandd, zijn de conclusies hieruit toch kort weergegeven in het onderzoeksverslag.

3. SELECTIE STEEKPROEF

In Nederland waren er in 2006 zo'n 745.000 bedrijven, waarvan 743.000 (99,7%) MKB (Bron: www.mbk.nl). Om hieruit een selectie te maken van 50 bedrijven om te interviewen zijn we als volgt te werk gegaan.

In eerste instantie hebben we het bedrijfsleven opgedeeld in twaalf sectoren, zoals te zien in figuur 6.1. We zijn tot deze indeling gekomen door enerzijds de indeling van de Kamer van Koophandel te nemen en anderzijds door te kijken in welke sectoren de huidige klanten van Sandd te vinden zijn. Omdat bijvoorbeeld de uitgeverijsector bovengemiddeld vertegenwoordigd is in het huidige klantenbestand, hebben we deze sector ook nu apart genomen. De laatste twee sectoren, overheid en milieu/welzijn, hebben we niet meegenomen in ons onderzoek. Deze sectoren bevatten voornamelijk bedrijven die niet binnen het MKB vallen. Het gaat dan veelal om overheid- en liefdadigheidsinstellingen.

Na het vaststellen van de sectoren, hebben we elke sector een bepaald gewicht gegeven. De gewichten opgeteld vormen een totaal van 50, naar het aantal interviews dat we wilden houden. De reden dat we niet in elke sector evenveel interviews hebben afgelegd is tweeledig. In de eerste plaats lijken sommige sectoren interessanter te zijn voor een postbedrijf dan andere. We hebben bijvoorbeeld een aanneme gemaakt dat in de agrarische sector minder post zal worden verstuurd dan in bijvoorbeeld de recreatie. In de tweede plaats hebben we gekeken naar de diversiteit binnen een sector. Die is voor de zakelijke dienstverlening bijvoorbeeld veel groter dan voor de bouwnijverheid. Ten slotte hadden we voor sector 8 in eerste instantie een gewicht van 6 toebedeeld, maar na evaluatie bleek dat deze sector toch beter te splitsen is in een gedeelte communicatie, en een gedeelte transport en opslag.

	Sector	Gewicht
1.	Agrarische sector	2
2.	Industrie	2
3.	Uitgeverijen en drukkerijen	4
4.	Bouwnijverheid	2
5.	Groothandel	6
6.	Detailhandel	6
7.	Recreatie	8
8.	Communicatie, transport en opslag	4 + 2
9.	Zakelijke dienstverlening	8
10.	Persoonlijke dienstverlening	6
11.	Overheid	-
12.	Milieu / welzijn	-

Figuur 6.1 indeling MKB in sectoren

Voor het selecteren van de bedrijven in de steekproef hebben we de online bedrijvengids www.bedrijvengids.nl gekozen als bron. Deze site geeft een overzicht van de branches in het bedrijfsleven en van de bedrijven die in deze branches voorkomen.

Deze branches hebben we ingedeeld in de twaalf sectoren die we eerder al hadden bepaald. Vervolgens hebben we met een online 'random getallen generator' een aantal getallen getrokken. Dat aantal is het gewicht per sector, en dat maal twee, omdat we ervan uitgingen dat ongeveer de helft van de bedrijven niet mee zou willen werken. Op deze manier verdubbelden we onze kansen op respons. De uitkomst van deze trekking bepaalde de rij in het Excel-bestand waarin per sector alle branches waren weergegeven. Op deze manier werd een willekeurige selectie van branches gemaakt. Om nu uit deze branches een bedrijf te selecteren, werd gekeken op www.bedrijvengids.nl hoeveel bedrijven er binnen deze branche voorkwamen. Hier werd weer een random getal voor bepaald en het betreffende bedrijf werd opgenomen in de steekproef. Een voorbeeld ter illustratie:

In de sector detailhandel komen 472 branches voor. Deze sector had een gewicht van 6, wat betekent dat we hier 12 branches willen selecteren. We trekken nu, zonder teruglegging, 12 random getallen tussen 1 en 472. Hier komt bijvoorbeeld het nummer 307 (en nog 11 andere getallen) uit. Op rij 307 in het Excel-bestand staat de branche 'herenkleding'. Deze gaan we dus onderzoeken.

In de bedrijvengids komen 2199 bedrijven voor binnen de branche herenkleding. Van de 2199 willen we één bedrijf interviewen. Met de getallengenerator trekken we een getal van 1 tot 2199 en hier komt

bijvoorbeeld 196 uit. Het 196^e resultaat van de bedrijvengids was op dat moment Setpoint in Haarlem. Dit bedrijf gaan we dus bellen.

Deze manier van een steekproef selecteren heeft als resultaat dat we redelijk willekeurig bedrijven hebben geselecteerd. Er kleven echter ook een aantal biases aan deze methode:

Zo kwamen we er tijdens het trekken van getallen achter, dat de branche-indeling die we de vorige dag hadden gemaakt, al niet meer helemaal klopte. Sommige branches waren bijvoorbeeld niet meer terug te vinden in de bedrijvengids. Hiervoor hebben we dan nieuwe branches geselecteerd, door nieuwe random getallen te trekken.

Een grote bias is bovendien dat de bedrijvengids alleen de eerste 500 resultaten kan weergeven. Alleen de eerste 500 bedrijven kunnen dus opgenomen worden in de steekproef. Wanneer de random getallen generator een getal boven de 500 koos, moest dit dus opnieuw worden gedaan, omdat er anders geen resultaat zichtbaar was.

Een andere bias is dat sommige, vooral grotere, bedrijven meerdere keren voorkomen in de bedrijvengids. Het kan bijvoorbeeld zijn dat de resultaten 10 t/m 22 allemaal één en hetzelfde bedrijf zijn. Dit bedrijf heeft dan een aanmerkelijk hogere kans om in het onderzoek opgenomen te worden. Een bias die we zelf met opzet hebben aangebracht, is het uitsluiten van bepaalde regio's in Nederland. Omdat we in 6 weken tijd met z'n tweeën 50 bedrijven wilden interviewen, hebben we besloten om niet heel erg ver te gaan reizen. Zo zijn de provincies Zeeland, Limburg, Friesland, Groningen, Flevoland, de zuidelijke delen van Noord-Brabant, en de Waddeneilanden buiten de steekproef gehouden. Ondanks deze biases denk ik dat de bedrijven die op deze manier zijn geselecteerd toch bijdragen aan het doel van het onderzoek, namelijk het segmenteren van de postmarkt.

Bij het benaderen van de geselecteerde bedrijven hadden we een respons verwacht van zo'n 50%. Daarom hadden we al het dubbele aantal bedrijven geselecteerd dan nodig was voor het onderzoek. De werkelijke respons lag echter maar op zo'n 20%. Sommige bedrijven waren failliet, anderen wilden niet meewerken of hadden echt te weinig post, en bij veel bedrijven werd simpelweg de telefoon op verschillende dagen en tijdstippen niet opgenomen.

Omdat we toch de gestelde 50 bedrijven wilden interviewen, hebben we besloten om meer 'bevriende' bedrijven te benaderen. Dit zijn bedrijven waar het management of werknemers van Sandd goede contacten mee hebben, of waar we zelf een contactpersoon wisten. Op die manier waren deze bedrijven wat toegankelijker en was de respons veel hoger. Wel hebben we geprobeerd zoveel mogelijk vast te houden aan de gewichten die we aan de sectoren hadden gegeven. Ook hebben we in de gaten gehouden of we wel genoeg diversiteit in bedrijfsgrootte behielden. In bijlage 2 staat een overzicht van de bedrijven die we hebben geïnterviewd, de bijbehorende sector en branche, en de wijze waarop het bedrijf is opgenomen in de steekproef (via de random trekking in de bedrijvengids of via eigen contacten).

4. INTERNE ANALYSE

Uit de segmentatie zijn vijf postprofielen naar voren gekomen. Om een advies aan Sandd uit te kunnen brengen welke postprofielen voor het bedrijf interessant kunnen zijn en op welke manier deze aangepakt moeten worden, hebben we een interne en externe analyse gemaakt van Sandd. Dit hebben we gedaan door middel van een SWOT-analyse.

De analyse die intern plaatsheeft, is gericht op informatie die vanuit de eigen organisatie te onttrekken valt, oftewel op variabelen die door de eigen organisatie controleerbaar of beïnvloedbaar zijn. Binnen deze variabelen wordt een onderscheid gemaakt tussen variabelen waarmee de organisatie een voordeel behaalt ten opzichte van haar concurrenten (de 'strengths'), en variabelen waarbij de organisatie een nadeel heeft ten opzichte van haar concurrenten (de 'weaknesses'). Bij deze analyse wordt beredeneerd zowel vanuit de huidige situatie als vanuit de situatie na liberalisering. Naast de interne analyse wordt ook informatie bekeken vanuit de externe omgeving. Dit zijn variabelen waarop de organisatie niet direct invloed kan uitoefenen. De variabelen die een voordeel opleveren voor de organisatie worden 'opportunities' genoemd en de variabelen die een nadeel opleveren worden aangeduid met 'threats'.

De informatie voor de bedrijfsanalyse komt voort uit de interviews, gesprekken met medewerkers van Sandd, en de bestudering van teksten over het proces en de strategie van Sandd. Dit laatste was niet in overvloed aanwezig, omdat het bedrijf weinig documentatie bewaart over de strategie van Sandd.

4.1 SWOT-analyse

Strengths

S1: De bezorgers van Sandd krijgen betaald naar het aantal poststukken dat ze bezorgen. Hierdoor zijn de bezorgkosten flexibel en veranderen mee met de hoeveelheid te bezorgen post. Dit levert een kostenvoordeel op. Dit systeem is kortgeleden aangevallen door TNT en door de vakbonden, omdat het salaris voor de postbezorgers te laag zou komen te liggen. Sandd houdt zich echter wel aan de wet en de Tweede Kamer heeft met deze klacht niets gedaan, dus voorlopig blijft het een sterkte van Sandd. Het is wel belangrijk om dit in de gaten te houden, want het standpunt van de overheid zou kunnen wijzigen.

S2: Sandd heeft kwaliteit hoog in het vaandel staan, onder het motto van 'operational excellence' (The Mag, nr.5 2006). Het streven is om de kwaliteit van postbezorging gelijk te hebben aan de kwaliteit van TNT, maar dan tegen een lagere kostprijs, zodat ze hier een relatief sterkere uitgangspositie heeft. Kwaliteit wordt hier gemeten door steekproefsgewijs bij adressen te controleren of ze bepaalde poststukken hebben ontvangen op de aangewezen dag.

S3: Sandd heeft een eigen sorteermethodiek ontwikkeld met een eigen Sandd-code. Hierdoor is ze niet afhankelijk van het collectie- en sorteerproces van TNT. Alleen voor de bezorging op postbusadressen is Sandd nog afhankelijk van TNT. Slechts op bepaalde tijden heeft Sandd hier toegang om te bezorgen.

S4: Uit een gesprek met de commercieel directeur van Sandd bleek dat Sandd in principe een systeem hanteert van één uniforme service naar alle klanten. Sandd is echter flexibel genoeg om toch in te kunnen spelen op specifieke wensen van de klant. Het gaat dan bijvoorbeeld om de gewenste bezorgdatum, de wijze van aanleveren of de verpakking van poststukken.

S5: De service naar klanten toe wordt zo eenvoudig mogelijk gehouden. Tijdens interviews kwam naar voren dat bedrijven de klantenservice van TNT vaak ook als onoverzichtelijk en traag beschouwen. Sandd probeert het contact zo direct mogelijk te houden, bijvoorbeeld door klanten toe te wijzen aan een vaste accountmanager.

Weaknesses

W1: Sandd bezorgt niet alle post die vrij is van monopolie. Slechts de poststukken die door de brievenbus passen worden bezorgd. Verzenders van direct mail (en straks ook losse post) moeten dus voldoen aan bepaalde eisen voor formaat.

W2: Sandd heeft geen gerichte marketingaanpak voor het benaderen van potentiële nieuwe klanten. Er wordt nu meer 'met hagel geschoten', zoals de commercieel directeur zelf aangaf in een gesprek. Zodra er een signaal binnenkomt dat een bepaalde branche wel interessant kan zijn, dan gaan de verkoopmedewerkers daar achteraan. Er wordt niet heel bewust gekeken welke branches behoefte hebben aan de diensten van Sandd.

W3: de naamsbekendheid van Sandd blijkt tegen te vallen. Dit merkten we al bij het telefoneren naar bedrijven voor het plannen van interviews. Veel bedrijven én consumenten kennen Sandd niet ('Essent?').

W4: Uit de interviews bleek dat veel mensen zo gewend zijn geraakt aan het vrijwel dagelijks ontvangen van post, dat ze de twee bezorgdagen van Sandd als een probleem ervaren, óók wanneer ze aangeven geen urgente post te versturen.

W5: de collectiemethode van Sandd is nog niet optimaal. Nu bestaat de keuze tussen zelf aanleveren bij het depot, óf de post tegen betaling laten ophalen. Uit de interviews kwam naar voren dat vooral kleinere bedrijven vaak zelf naar de brievenbus gaan, omdat ze niet zo heel veel post hebben op een dag. Voor direct mailing is huidige collectiemethode nog niet echt een probleem, maar voor de markt voor losse post kan dit wel een zwakte vormen.

Opportunities

O1: Ondanks de gewenning aan de hoge bezorgfrequentie van TNT, stond 30 % van de geïnterviewde bedrijven positief tegenover een vermindering van het aantal bezorgdagen. Dit geeft een indicatie van het aantal bedrijven dat wel met de twee bezorgdagen van Sandd zou willen werken.

O2: In januari heeft TNT de tarieven verhoogd. Een postzegel van 39 cent is verhoogd naar 44 cent. Dit heeft onvrede veroorzaakt bij de verzenders van post, zoals tijdens de interviews ook naar voren kwam, en dit is gunstig voor Sandd, die zichzelf zo nog beter kan profileren als voordelige postbezorger.

O3: TNT maakte altijd gebruik van zogenaamde businesspoints: een soort mini postkantoor waar bedrijven hun post konden aanleveren. Door bezuinigingen verdwijnen er echter steeds meer businesspoints en moeten bedrijven, zeker in minder verstedelijkte gebieden, steeds verder reizen om hun post af te leveren. Bedrijven gaven in de interviews aan dit vervelend te vinden, omdat ze hiervoor vaak drukke stadscentra in moeten, wat problemen geeft met bereikbaarheid en parkeergelegenheid.

O4: Zoals bij S6 ook al werd aangegeven, zijn bedrijven niet altijd tevreden met de kwaliteit van de servicedienst van TNT. Zo werd de service als onpersoonlijk, traag en ondeskundig aangemerkt.

O5: De belangrijkste kans op dit moment is de liberalisering van de Nederlandse postmarkt. Hiermee komt een vrij groot deel van de markt vrij, waarop Sandd zich kan gaan richten.

O6: Uit de interviews kwam naar voren dat een lage kostprijs een van de belangrijkste redenen was om na de liberalisering over te stappen naar een andere postbezorger.

O7: Sandd wil de kwaliteit van postbezorging gelijk hebben aan de kwaliteit van TNT, maar dan tegen een lagere kostprijs. Kwaliteit wordt hier gemeten door steekproefsgewijs bij adressen te controleren of ze bepaalde poststukken hebben ontvangen op de aangewezen dag.

Threats

T1: in de interviews gaven de meeste bedrijven aan de voorkeur te geven aan het zogenaamde 'one-stop-shopping', waarbij voor alle soorten post gebruik wordt gemaakt van één bedrijf. Dit vormt voor Sandd een bedreiging, omdat ze alleen de brievenbuspost bezorgt.

T2: Post wordt door veel mensen beschouwd als een 'commodity'. Het is niet erg interessant en ze zijn er het liefst zo min mogelijk tijd mee kwijt. Dit merkten we al bij het telefonisch benaderen van respondenten, en nog sterker tijdens de interviews zelf. Dit kan mensen beletten om bewust een keuze te maken voor een postbedrijf en uit gewoonte maar bij de vertrouwde TNT te blijven.

T3: de postmarkt kent in TNT een erg sterke marktleider. Als voormalig monopolist kent TNT grote bekendheid binnen Nederland. Bovendien zijn mensen gewend geraakt aan de hoge bezorgfrequentie van 6 dagen per week.

T4: Uit de interviews kwam naar voren dat bedrijven, vooral de middenbedrijven, de mogelijkheid willen hebben om hun post op verschillende plekken aan te bieden. Dit kan voor Sandd een bedreiging zijn, omdat ze hiervoor haar netwerk van collectiepunten fors moet uitbreiden.

T5: Post wordt steeds vaker vervangen door e-mail. Dit nadeel geldt echter ook voor de concurrentie van Sandd, dus het is geen strategisch nadeel.

T6: Niet alleen in Nederland, maar in heel Europa worden de postmarkten geliberaliseerd. Dit betekent extra concurrentie van buitenlandse partijen. Als kleinere speler op de markt kan dit extra bedreigend zijn. Een grote speler als bijvoorbeeld Royal Mail uit Groot-Brittannië heeft veel meer middelen om de markt van Sandd te betreden dan andersom.

5. EXTERNE ANALYSE

5.1.1 marktonderzoek

De externe analyse is grotendeels uitgevoerd door middel van een marktonderzoek. Hiervoor zijn vijftig bedrijven persoonlijk geïnterviewd. Deze interviews waren opgebouwd uit vier onderdelen: algemene bedrijfsgegevens, kwantitatieve gegevens, kwalitatieve data en postbehoeften. Middels deze vragen zijn er in totaal 22 variabelen gemeten.

#	Variabele	Omschrijving
1	Bedrijf	Geïnterviewd bedrijf
2	Sector	Sector waaronder het bedrijf valt
3	Regio	Regio waarbinnen het bedrijf gevestigd is
4	Werknemers	Omvang bedrijf naar aantal werknemers
5	Omzet	Omvang bedrijf naar omzet in euro's op jaarbasis
6	Poststukken	Omvang bedrijf naar aantal verzonden poststukken op jaarbasis
7	Porto	Omvang bedrijf naar porto in euro's op jaarbasis
8	Frankeren	Manier van frankeren van de te verzenden poststukken
9	Gewicht	Gewicht van de te verzenden poststukken
10	Type	Type envelop dat gebruikt wordt voor de te verzenden poststukken
11	Urgentie	Is het 24-uurspost (urgent) of niet (niet urgent)
12	Verhouding	Verhouding tussen 24-uurspost en 48- / >48uurspost
13	Gevolgen	Gevolgen als de urgente post niet binnen 24 uur aankomt
14	Frankeermachine	Heeft het bedrijf een frankeermachine?
15	Verzenden	Wordt de te verzenden post opgehaald of weggebracht?
16	Overstappen	Redenen om over te stappen bij voltooiing van liberalisering
17	Spreiding	Wat is de reikwijdte van de te verzenden post?
18	Ontwikkeling	Ontwikkeling van de post in de toekomst
19	Bezorgdagen	Gelijk aan of minder dan huidig aantal bezorgdagen gewenst
20	Voorkeur tijdstip	Voorkeur tijdstip bezorging
21	One-stop-shopping	Na liberalisering één bedrijf waarmee post wordt verzonden
22	Aankomst	Aankomstdag verzonden post

Niet elke variabele is geschikt gebleken om de postmarkt voor het midden- en kleinbedrijf mee te segmenteren. De oorzaken hiervoor zijn divers, het kan zijn dat een variabele: bedrijfsspecifiek is (bv. bedrijfsnaam), niet onderscheidend is (bv. regio), te weinig respons kende (bv. omzet) of waarvoor de steekproef niet omvangrijk genoeg is gebleken, omdat de antwoorden te divers waren (bv. overstapredenen).

Uit de, voorgaande, lijst van 22 variabelen zijn uiteindelijk 7 variabelen overgebleven waarmee we de postmarkt voor het midden- en kleinbedrijf verder hebben gesegmenteerd. Op basis van deze variabelen zijn de postprofielen uit de volgende paragraaf samengesteld. Variabele 4 en 6 (werknemers en poststukken) zijn gebruikt als basis voor de segmentatie. De variabelen 7,8,11,14 en 15 laten de kenmerken van deze verschillende variabelen zien.

#	Variabele	Onderbouwing
4	Werknemers	Splitsing in het MKB; bedrijven met minder dan 10 werknemers omvat 48% en bedrijven met meer dan 10 werknemers omvat 52% van alle bedrijven in het MKB
6	Poststukken	Tweede onderscheidende factor; niet alle bedrijven met een bepaald aantal werknemers verzenden het gelijke aantal poststukken per jaar
7	Porto	De hoogte van de portokosten zegt, indirect, iets over de omvang en het gewicht van de te verzenden poststukken
8	Frankeren	Van belang voor de manier van collecteren
11	Urgent	Binnen het huidige servicekader met twee bezorgdagen kan een segment met 24-uurs post niet optimaal bediend worden Een eventuele overstapdrempel in verband met de gedane
14	Frankeermachine	investeringskosten
15	Verzenden	Van belang voor de manier van collecteren; geeft het bedrijf de voorkeur aan ophalen of wegbrengen

5.1.2 de postprofielen

Om de postmarkt voor het midden- en kleinbedrijf onder te verdelen is als uitgangspunt gekozen voor een benadering vanuit de omvang van de bedrijven naar aantal werknemers. Het midden- en kleinbedrijf kenmerkt zich, en onderscheidt de bedrijven onderling, namelijk door de bedrijven onder te verdelen naar aantal werknemers.

Zodoende is variabele 4 'Werknemers' gebruikt om de markt op grootte van bedrijf onder te verdelen. Vervolgens is er gekozen voor variabele 6 'Poststukken' om binnen deze onderverdeling een nuance aan te brengen tussen bedrijven die veel en bedrijven die weinig post versturen.

	Poststukken op jaarbasis		
	< 2.000	2.000 - 10.000	> 10.000
Kleinbedrijf 0 tot 10 werknemers	1	2	X
Middenbedrijf 10 tot 250 werknemers	3	4	5

Zoals in bovenstaande figuur weergegeven, is de postmarkt voor het midden- en kleinbedrijf onder te verdelen in vijf segmenten, te weten:

1. Kleinbedrijf, 0 tot 10 werknemers, die minder dan 2.000 poststukken op jaarbasis verzenden;
2. Kleinbedrijf, 0 tot 10 werknemers, die tussen de 2.000 en 10.000 poststukken op jaarbasis verzenden;
- X Kleinbedrijf, 0 tot 10 werknemers, die meer dan 10.000 poststukken op jaarbasis verzenden zijn niet uit het onderzoek naar voren gekomen;**
3. Middenbedrijf, 10 tot 250 werknemers, die minder dan 2.000 poststukken op jaarbasis verzenden;
4. Middenbedrijf, 10 tot 250 werknemers, die tussen de 2.000 en 10.000 poststukken op jaarbasis verzenden;
5. Middenbedrijf, 10 tot 250 werknemers, die meer dan 10.000 poststukken op jaarbasis verzenden.

Voor de analyse van de gegevens en het opstellen van de postprofielen hebben we de antwoorden uit de interviews verwerkt met SPSS. Omdat de antwoorden, letterlijk opgetekend, veel van elkaar verschilden, hebben we deze eerst in categorieën ondergebracht, zodat er als het ware een aantal 'standaard antwoorden' ontstonden. Iedere variabele kreeg in het SPSS-bestand een aantal standaard antwoorden en daarbij werd aangegeven hoeveel bedrijven het betreffende standaard antwoord hebben gegeven. Het codeboek voor deze standaard antwoorden en het bijbehorende label in SPSS staat weergegeven in bijlage 3.

De analyse hebben we uitgevoerd door in SPSS kruistabellen te maken. Als basis werden de variabelen 'werknemers' en 'aantal poststukken' genomen, omdat deze ook de basis vormen voor de segmentatie. Zo werden de vijf postprofielen nagebootst. Vervolgens werd steeds één andere variabele gekozen om mee te vergelijken. Dit leverde dan een kenmerk op van de postprofielen. De kruistabellen zijn terug te vinden in bijlage 4.

Voor de uiteindelijke segmentatie hebben we gekozen voor vijf variabelen die kenmerkend zijn voor de postprofielen: portokosten, frankeerwijze, urgentie, frankeermachine en verzendwijze. Deze variabelen zijn geschikt voor de segmentatie, omdat ze voldoende, maar niet teveel, variëren. Bovendien zagen we bij de analyse van de gegevens dat deze variabelen onderscheidend waren voor de verschillende postprofielen. Binnen het postprofiel is de variabele redelijk constant, maar tussen de postprofielen zien we een duidelijk verschil. De gekozen variabelen zijn bovendien van alle andere variabelen het meest van belang voor Sandd. De portokosten laat bijvoorbeeld zien in welke postprofielen de meeste omzet behaald kan worden. De frankeerwijze, het gebruik van een frankeermachine, en de verzendwijze zijn van belang voor het productieproces van Sandd. En de urgentie van de post geeft een idee van welke bedrijven (in welke postprofielen) wel of geen behoefte hebben aan de diensten van Sandd. Hierbij moet dan vooral gedacht worden aan het feit dat Sandd met haar bezorging twee keer per week niet kan voldoen aan de eisen voor 24-uurs post.

De vijf postprofielen die uiteindelijk uit de segmentatie zijn voortgekomen zien er als volgt uit:

Profiel	Porto in Euro's	Frankeerwijze	Urgente post	Frankeermachine	Verzenden
1	< 1.000	Postzegels	Ja	Nee	Wegbrengen
2	1.000 - 10.000	Postzegels	Verdeeld	Nee	Wegbrengen
3	< 1.000/ 1.000 - 10.000	Postzegels	Nee	Nee	Wegbrengen
4	1.000 - 10.000	Frankeren	Nee	Ja	Verdeeld
5	10.000 - 100.000	Frankeren/ PBG	Ja	Ja	Ophalen

5.2 Aantrekkelijkheid van de markt

Naast het uitgevoerde marktonderzoek kan de markt ook bekeken worden door middel van het vijf krachten model van Porter (1985). In dit model worden vijf competitieve krachten genoemd die van invloed zijn op de aantrekkelijkheid van een markt. De aantrekkelijkheid wordt dan voornamelijk gebaseerd op de winstgevendheid van de markt. De vijf krachten zijn als in figuur 5.1:

- de intensiteit van concurrentie tussen bestaande concurrenten
- de dreiging van toetreding van nieuwe concurrenten
- de dreiging van substitutiegoederen
- de machtspositie van klanten in onderhandelingen
- de machtspositie van leveranciers in onderhandelingen

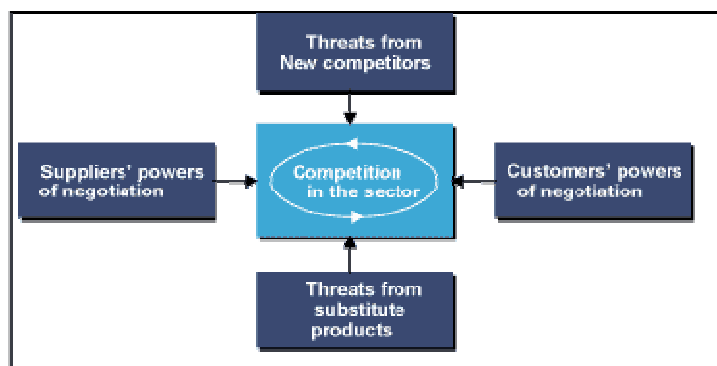


fig.5.1 Porter's vijf krachten model

Wanneer we deze krachten bekijken voor Sandd, dan kunnen we de aantrekkelijkheid van de postmarkt bekijken op het gebied van losse post binnen het MKB.

- Huidige concurrentie
De grootste concurrent is natuurlijk TNT, die marktleider is. Sinds de (gedeeltelijke) openstelling van de postmarkt zijn er echter meer postbedrijven bij gekomen. De meeste hebben een stedelijke of regionale dekking, maar enkele hebben, net als Sandd, een landelijke dekking. Bekendste voorbeeld hiervan is SelektMail, wat dan ook de belangrijkste concurrent is naast TNT. Verder zijn er nog niet echt serieuze grote spelers op de markt.
- Dreiging van nieuwe concurrentie
De kans bestaat dat er straks, bij de opening van de postmarkt, nieuwe concurrentie zal opduiken. TNT heeft zal straks het laatste deel van de markt moeten vrijgeven. Zelf hanteert de marktleider nog zeer hoge winstmarges met bijbehorende hoge verkoopprijzen. Voor potentiële nieuwkomers een kans om marktaandeel te vergaren met een lagere verkoopprijs. Een belemmering voor nieuwkomers is echter wel de tijd en investering die het kost om een landelijk netwerk op te zetten. Ik denk dat er daardoor meer regionale postbedrijfjes zullen ontstaan. Deze zullen echter een minder grote bedreiging vormen voor Sandd, omdat zij hoogstwaarschijnlijk niet de grootste bedrijven zullen aantrekken als klant.
- Dreiging van substitutiegoederen
Deze dreiging is zeer aanwezig binnen de gehele postmarkt. Door technologische ontwikkelingen, met name het internet, wordt reguliere post steeds vaker vervangen door elektronische post. Dit kan zijn in de vorm van e-mail, maar bijvoorbeeld ook het downloaden van formulieren in plaats van het fysiek op te sturen. Dit maakt de postmarkt minder aantrekkelijk.

- **Machtspositie van klanten**
Grote klanten of groepen klanten kunnen prijskorting afdwingen doordat zij een grote afname in het vooruitzicht stellen. Sandd heeft zich tot nu toe actief op grote bedrijven gericht en in de toekomst zal dit zich ook voortzetten. Zo heeft Sandd onlangs nog de Rabobank en Achmea binnengehaald als klant voor het versturen van geadresseerd drukwerk, zoals te lezen valt in het persbericht hierover op de website van Sandd. Het feit dat zulke grote klanten voordelige prijsafspraken kunnen maken heeft ook voordelen voor Sandd. Hiermee geeft ze een signaal af naar andere grote bedrijven dat er over de prijs te onderhandelen valt en dit kan voor potentiële klanten een reden zijn om met Sandd om te tafel te gaan zitten.
- **Machtspositie van leveranciers**
Leveranciers kunnen een sterke machtspositie hebben wanneer er weinig leveranciers zijn voor veel klanten. Met deze macht kunnen ze de prijzen beïnvloeden. Een machtspositie kan ook ontstaan wanneer het voor een klant moeilijk is om van leverancier te wisselen (Aaker, 2005). Een situatie waarin leveranciers veel macht hebben maakt een markt minder aantrekkelijk. Dit is in de situatie van Sandd niet het geval, omdat ze als dienstverlenend bedrijf voor de dagelijkse productie niet afhankelijk is van een beperkt aantal leveranciers.

Uit deze analyse van de postmarkt kunnen we concluderen dat de postmarkt voor Sandd aantrekkelijke en minder aantrekkelijke kanten heeft. Wat voornamelijk aantrekkelijk is, is het feit dat er nog niet zo veel nieuwkomers zijn die marktaandeel bij TNT willen wegsnoepen. Na de liberalisering zullen er vanwege de hoge instapkosten ook niet heel veel concurrenten bijkomen die op gelijke (landelijke) schaal bezorgen. Een nadelige kracht in de postmarkt is het feit dat veel fysieke post wordt vervangen door elektronische post. Bij een verkleining van de markt zal er ook minder te verdelen zijn onder de concurrenten. Voor de strategische positie van Sandd ten opzichte van haar concurrenten heeft dit echter geen gevolgen, omdat deze daling van het postvolume ook voor de concurrentie geldt.

6. CONCLUSIES MARKTONDERZOEK

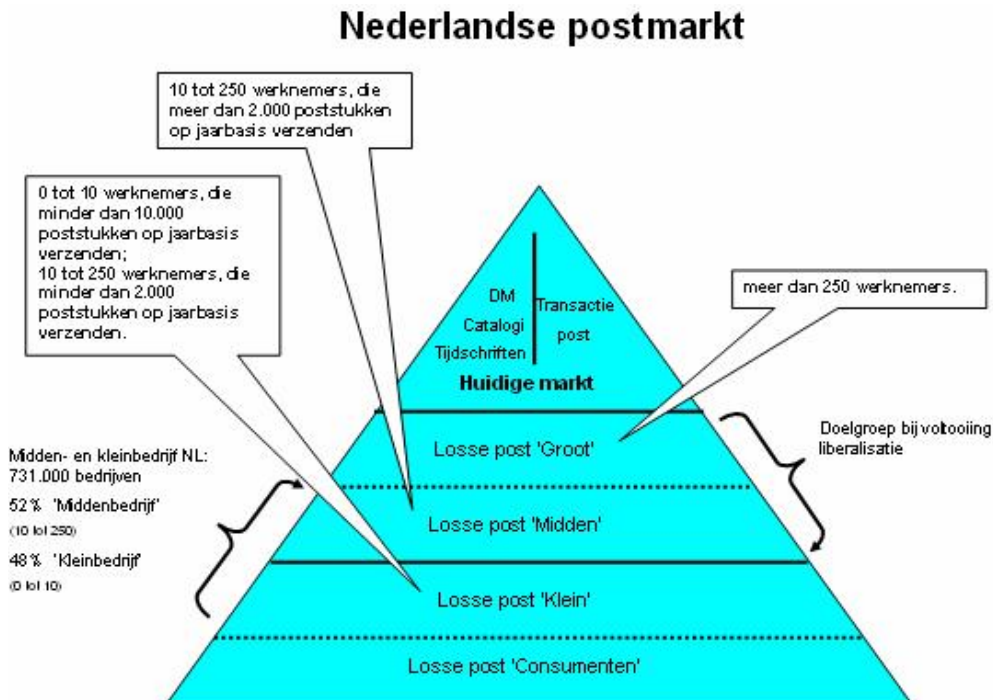
6.1 Segmentatiekeuze

Als belangrijkste uitkomst van dit marktonderzoek zijn er vijf postprofielen naar voren gekomen waarop de verschillende bedrijven in het midden- en kleinbedrijf van elkaar te onderscheiden zijn. Naar mijn mening is het voor Sandd van belang zich met name te focussen op de laatste twee segmenten van de markt, postprofielen 4 en 5. Dit zijn dus de middenbedrijven (10 tot 250 werknemers) met meer dan 2000 poststukken per jaar. Hun postprofielen zien er als volgt uit:

Profiel	Porto in Euro's	Frankeerwijze	Urgente post	Frankeermachine	Verzenden
4	1.000 - 10.000	Frankeren	Nee	Ja	Verdeeld
5	10.000 - 100.000	Frankeren/ PBG	Ja	Ja	Ophalen

Deze segmenten liggen dicht tegen het huidige servicekader van Sandd aan. Met name op de variabelen 'Frankeerwijze' en 'Verzenden' is dat terug te zien. Bedrijven met dit postprofiel geven te kennen dat ze bij de verwerking van hun dagelijkse post de voorkeur geven aan snelheid en gemak. Daarnaast vinden ze een kostenbesparing uiteraard ook belangrijk, maar dit gold voor alle postprofielen.

De huidige wijze van collecteren van de post door Sandd zal verder in deze zoektocht naar gemak kunnen voorzien. Deze werkwijze, waarbij voor een order van enveloppen die verschillen in omvang en gewicht één gemiddelde stukprijs wordt betaald, heeft veel weg van het Port Betaald Gemengd-systeem dat concurrent TNT hanteert. Momenteel gebruikt al 18,5% van de bedrijven dit systeem volledig, of in combinatie met een frankeermachine. Binnen postprofiel 5 is dit zelfs 26,6%. Bij de liberalisering van de postmarkt valt hier dus een belangrijk marktaandeel te winnen. In figuur 2.1 werd getoond hoe de postmarkt er in 2006 uitzag voor Sandd. Wanneer na de liberalisering gefocust wordt op de postprofielen 4 en 5, zal de figuur er als volgt uitzien:



Figuur 6.1: de postmarkt na liberalisering, met focus op postprofiel 4 en 5

6.2 Algemene conclusies

De belangrijkste conclusie – dat er twee segmenten zijn waarop Sandd zich het beste kan gaan richten – is gebaseerd op de 7 variabelen waarop we het midden- en kleinbedrijf konden segmenteren. De overige 15 variabelen vonden hierin niet direct een plaats, maar na analyse van deze variabelen kunnen we wel wat algemene tendensen binnen de postmarkt vaststellen. Deze conclusies zijn niet direct van belang voor de strategie van Sandd, maar omdat het nuttige informatie kan zijn voor Sandd, worden ze hier toch genoemd.

#	Variabele	Omschrijving
2	Branche	Branche waaronder het bedrijf valt
3	Regio	Regio waarbinnen het bedrijf gevestigd is
5	Omzet	Omvang bedrijf naar omzet in Euro's op jaarbasis
9	Gewicht	Gewicht van de te verzenden poststukken
10	Type	Type envelop dat gebruikt wordt voor de te verzenden poststukken
12	Verhouding	Verhouding tussen 24-uurspost en 48- / >48uurspost
13	Gevolgen	Gevolgen als de urgente post niet binnen 24 uur aankomt
16	Overstappen	Overstappen, bij voltooiing liberalisering, vanwege...
17	Spreiding	Wat is de reikwijdte van de te verzenden post
18	Ontwikkeling	Ontwikkeling van de post in de toekomst
19	Bezorgdagen	Gelijk aan of minder dan huidig aantal bezorgdagen
20	Voorkeur	Voorkeur tijdstip bezorging
21	Postbedrijf	Eén bedrijf na liberalisering waarmee post wordt verzonden
22	Aankomst	Aankomstdag verzonden post

9. Het gewicht van poststukken ligt voornamelijk beneden 50 gram

Op basis van de interviews is gebleken dat de meeste post die verzonden wordt lichter is dan 50 gram. Hierin zijn geen grote verschillen merkbaar tussen het klein- of middenbedrijf. In totaal geeft 68% van de bedrijven aan voornamelijk post beneden 50 gram te verzenden. Slechts 16% zegt voornamelijk zwaardere post te verzenden, namelijk boven de 50 gram. En 16% geeft aan dat ze post verstuurt dat zowel boven als onder de 50 gram valt.

10. Kleine enveloppen worden het meest gebruikt

Van alle geïnterviewde bedrijven blijkt zo'n 60% vooral kleine enveloppen te gebruiken. Hieronder vallen de A5 en A6 formaten. 40% van de bedrijven gebruikt, naast de kleine enveloppen, ook regelmatig A4-enveloppen. Bij de grotere bedrijven is deze mixvorm nog iets vaker het geval dan bij de kleinere bedrijven.

12. Verhouding tussen 24-uurspost en 48- / >48-uurspost

Deze variabele is niet toegepast in de segmentering, omdat er (1) geen eenduidig verband te leggen viel tussen de verschillende bedrijven en (2) het overgrote deel van de bedrijven bij de beantwoording hiervan slechts kon voldoen met een ruwe schatting.

13 en 22. Bedrijven met een laag postvolume stellen hoge kwaliteitseisen aan de postbezorging

Uit het onderzoek komen een aantal kenmerken van kleinbedrijven naar voren die allemaal met elkaar samenhangen. Uit de gegevens over de mate van urgentie blijkt dat van het eerste postprofiel (kleinbedrijf met minder dan 2000 poststukken) maar liefst 70% zegt dat de meeste van haar post 24-uurs post is. Zij vinden deze post dus urgent. Uit de vraag naar de gevolgen als deze post toch later wordt bezorgd, geeft echter ook meer dan de helft van deze bedrijven aan dat er eigenlijk geen gevolgen merkbaar zijn. Desondanks wil 80% van deze kleine bedrijven toch dat de verzonden post de volgende dag al wordt bezorgd. Dit verband komt ook terug bij postprofiel 3; het middenbedrijf met minder dan 2000 poststukken.

Hieruit valt te concluderen dat de postbeleving bij deze groepen anders is dan bij bedrijven met een hoger postvolume. Wellicht hanteren deze bedrijven toch een hogere kwaliteitseis dan de rest. Een mogelijke oorzaak hiervan zou kunnen zijn dat de weinige post die ze versturen, dan toch in ieder geval op tijd aan moet komen. De impact van het niet op tijd aankomen is bij een kleine hoeveelheid groter dan bij een grote hoeveelheid uitgaande post. Een andere oorzaak zou kunnen

zijn dat de bedrijven met een klein postvolume alleen het hoogst noodzakelijke via de post versturen, en dat ze deze post dan ook als urgent zien.

16. Een lagere kostprijs geldt als voornaamste reden om over te stappen

Voor alle bedrijven, in alle postprofielen, geldt een lagere kostprijs als voornaamste reden om over te stappen (of bij dezelfde leverancier te blijven). Als hoofdreden die daarna vaak genoemd werd, is de overkomstduur van de post. Hiermee wordt dan over het algemeen een korte overkomstduur van 1 of 2 dagen bedoeld. Het aantal bedrijven dat overkomstduur als voornaamste overstapreden noemt, is relatief groter in de postprofielen met post tot 2000 stuks. Dit heeft waarschijnlijk dezelfde oorzaak als hierboven ook al genoemd, namelijk de hogere kwaliteitseis bij bedrijven met een laag postvolume.

19. 30% van de bedrijven staat positief tegen een verminderd aantal bezorgdagen

De geïnterviewde bedrijven is gevraagd hoeveel dagen in de week hun post bezorgd moet worden. 30% gaf aan dat dit wel 4 dagen of minder kan. Zij zijn dus in principe wel bereid om bezorgdagen in te leveren, in vergelijking met het bezorgproces van TNT.

70% geeft echter aan dat hun post 5 of 6 dagen bezorgd moet worden. Wanneer ze 5 dagen hebben aangegeven, gaat het vrijwel altijd om de werkweek (maandag tot en met vrijdag), omdat in het bedrijfsleven de zaterdag veelal toch al wegvalt. Deze bedrijven willen in eerste instantie dus vasthouden aan de bezorgfrequentie van hun huidige postbezorger TNT.

20. Voorkeur tijdstip bezorging

De meeste bedrijven gaven aan dat zij de voorkeur gaven aan bezorging van de post in de morgen, zodat eventueel hieruit voortvloeiende extra werkzaamheden niet, bij bezorging in de middag, 'rauw op het dak' zouden vallen. Hoewel dit niet expliciet onderzocht is, kwam bij de meeste bedrijven met een voorkeur voor de ochtend wel naar voren dat het hier om business-to-business post ging. Bedrijven die voornamelijk post stuurden naar particulieren, de business-to-consumer post, hadden veelal geen voorkeur voor een bezorgtijdstip.

21. Vanwege het gemak geven de meeste bedrijven de voorkeur aan one-stop-shopping

Op de vraag of ze na de liberalisering van de postmarkt wel met meerdere bedrijven tegelijkertijd willen werken, of liever met één, gaven de meeste bedrijven de voorkeur aan één bedrijf, oftewel one-stop-shopping. De voornaamste reden hiervoor was dat dit gemakkelijker is. Binnen de postprofielen met hogere postvolumes waren al meer bedrijven bereid met meerdere bedrijven tegelijkertijd te werken.

De reden hiervoor is waarschijnlijk dat het bij kleine postvolumes niet loont om deze poststroom te splitsen naar postbedrijf. Bij grotere hoeveelheden is dit praktisch wel mogelijk en is het mogelijke kostenvoordeel ook aantrekkelijker.

Voor variabelen 2, 3, 5, 17 en 18 wordt aangeraden, indien noodzakelijk geacht, nader onderzoek te verrichten daar de onderzoeksgroep niet voldoende groot is gebleken om duidelijke verbanden hierin tussen de verschillende bedrijven bloot te leggen.

Postkamers die worden uitbesteed kunnen een mogelijke doelgroep van Sandd vormen

Tijdens de interviews zijn ook enkele grootbedrijven met postkamers benaderd en daar bleek dat de postkamers van deze grote bedrijven in eigen beheer worden gerund (bv. Pricewaterhouse Coopers), óf worden uitbesteed aan een gespecialiseerd bedrijf (bv. door Philips).

In het geval van uitbesteding kan het aantrekkelijk zijn om niet het bedrijf zelf (Philips), maar de postkamerbeheerder (in dit geval Cendris) te benaderen als potentiële klant. Het maakt de oorspronkelijke verzender van de post over het algemeen niet uit met wie de post wordt verstuurd. Er wordt bijvoorbeeld alleen een budget gemaakt, waar de postkamer beheerder zich aan moet houden. Wanneer een postbedrijf als Sandd een contract kan aangaan met een beheerder van postkamers, heeft ze in één klap een enorm postvolume te pakken.

7. STRATEGIE

Na de interne en de externe analyse van Sandd kunnen we nu gaan kijken welke strategieën er mogelijk zijn voor Sandd. De genoemde en gekozen strategieën zullen van toepassing zijn op beide gekozen postprofielen, omdat deze zeer veel gelijkenissen vertonen en zodoende op dezelfde wijze benaderd kunnen worden. Het bekijken van strategieën doen we door de strengths, weaknesses, opportuniteiten en threats uit de interne SWOT-analyse overzichtelijk in een matrix te zetten, zoals bedacht door Wehrich (1982). Door interne en externe punten uit de SWOT-matrix met elkaar te combineren, ontstaan er aandachtspunten die mogelijk tot een nieuwe strategie kunnen leiden. Wanneer je bijvoorbeeld sterktes met kansen combineert, kan hieruit een strategie komen die leidt tot een mogelijk verdedigbaar concurrentievoordeel (aanvallen). Door sterktes en bedreigingen te combineren kun je je verdedigen tegen huidige en toekomstige bedreigingen (verdedigen). Door zwaktes met kansen te combineren kun je de zwakte verbeteren en misschien zelfs omzetten in een sterkte (versterken). Wanneer zwaktes met bedreigingen worden gecombineerd, kan dit leiden tot problemen. Door deze situaties tijdig te voorzien, kan hier echter wel op worden geanticipeerd. Men kan proberen deze situaties te vermijden of zich hieruit terug te trekken (Alsem, 1997, p175).

7.1 SWOT-matrix

Interne omgeving	
<p><i>Strengths</i></p> <p>S1 flexibele kosten, door bezorgers op basis van aantal te bezorgen poststukken uit te betalen ipv per uur</p> <p>S2 Concurrerende kostprijs bij gelijkwaardige kwaliteit van de dienst</p> <p>S3 eigen sorteermethodiek: de Sandd-code, dus onafhankelijk van collectie- en sorteermethodiek TNT</p> <p>S4 sterk service gericht, vanuit het basisprincipe van 'one size fits all' kan toch makkelijk geschakeld worden naar een 'zoals u het hebben wilt'-mentaliteit</p> <p>S5 gemakkelijke service, voor de klant moet de dienstverlening zo soepel mogelijk verlopen</p>	<p><i>Weaknesses</i></p> <p>W1 niet alle productgroepen zijn afgedekt, 'belstukken' kunnen niet worden bezorgd</p> <p>W2 geen gerichte marketingaanpak, er wordt 'met hagel geschoten'</p> <p>W3 onvoldoende naamsbekendheid onder midden- en kleinbedrijf en consumenten</p> <p>W4 twee bezorgdagen, voor veel bedrijven een struikelblok door gewenning dagelijkse post</p> <p>W5 collectiemethode heeft beperkingen, aanleveren aan sorteerhal óf ophalen tegen betaling</p>
Externe omgeving	
<p><i>Opportunities</i></p> <p>O1 30% van de geïnterviewde bedrijven staat positief tegenover een verminderd aantal bezorgdagen</p> <p>O2 midden- en kleinbedrijven ontevreden met prijsverhoging TNT.</p> <p>O3 in de provincie worden businesspoints gesaneerd, bedrijven moeten grotere afstand afleggen om post op te halen/ te brengen</p> <p>O4 bedrijven missen persoonlijke aandacht van TNT-servicedesk medewerkers</p> <p>O5 voltooiing liberalisering Nederlandse postmarkt, waarbij grootste deel van de postmarkt vrijkomt</p>	<p><i>Threats</i></p> <p>T1 vanwege het gemak geven de meeste bedrijven de voorkeur aan one-stop-shopping</p> <p>T2 bedrijven beschouwen 'post' als commodity; post is oninteressant en bedrijven willen er zo min mogelijk tijd en moeite mee kwijt zijn</p> <p>T3 sterke marktleider; TNT zit als (voormalig) monopolist ingebakken in het geheugen van de doelgroep, inclusief het aantal bezorgdagen</p> <p>T4 collectie van post bij middenbedrijven; bedrijven willen op meerdere, bereikbare punten kunnen aanleveren</p> <p>T5 e-mail als substitutiegoed; in het huidige 'digitaliseringstijdperk' verloopt steeds meer communicatie via de elektronische snelweg</p>

O6 lagere kostprijs is de voornaamste reden om over te stappen naar een ander postbedrijf

T6 toenemende (buitenlandse) concurrentie, als gevolg van Europees brede liberalisering postmarkten (met name Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Frankrijk)

7.2 Strategische aandachtspunten

Hieronder volgt een overzicht van de combinaties die in dit onderzoek zijn gemaakt en de aandachtspunten en mogelijke strategieën die hieruit volgen.

		INTERN	EXTERN	
Aanvallen	1	S2 à O2	concurrerende kostprijs bij gelijkwaardige kwaliteit van de dienst	midden- en kleinbedrijven ontevreden met prijsverhoging TNT
	2	S4 à O4	sterk service gericht, vanuit het basisprincipe van 'one size fits all' kan toch makkelijk geschakeld worden naar een 'zoals u het hebben wilt'-mentaliteit	bedrijven missen persoonlijke aandacht van TNT-servicedesk medewerkers
	3	S2 à O6	concurrerende kostprijs bij gelijkwaardige kwaliteit van de dienst	lagere kostprijs is de voornaamste reden om over te stappen naar een ander postbedrijf
Verdedigen	1	S5 à T2	gemakkelijke service, voor de klant moet de dienstverlening zo soepel mogelijk verlopen	bedrijven beschouwen 'post' als commodity; post is oninteressant en bedrijven willen er zo min mogelijk tijd en moeite mee kwijt zijn
Versterken	1	W4 à O1	twee bezorgdagen, voor veel bedrijven een struikelblok door gewenning dagelijkse post	30% van de geïnterviewde bedrijven staat positief tegenover een verminderd aantal bezorgdagen
	2	W2 à O5	geen gerichte marketingaanpak, er wordt 'met hagel geschoten'	voltooiing liberalisering Nederlandse postmarkt, waarbij grootste deel van de postmarkt vrijkomt
Terugtrekken	1	W1 à T1	niet alle productgroepen zijn afgedekt, 'belstukken' kunnen niet worden bezorgd	vanwege het gemak geven de meeste bedrijven de voorkeur aan one-stop-shopping
	2	W4 à T3	twee bezorgdagen; voor veel bedrijven een struikelblok door gewenning dagelijkse post	sterke marktleider; TNT zit als (voormalig) monopolist ingebakken in het geheugen van de doelgroep, inclusief aantal bezorgdagen
	3	W5 à T4	collectiemethode heeft beperkingen, aanleveren aan sorteerhal óf ophalen tegen betaling	collectie van post bij middenbedrijven; bedrijven willen op meerdere, bereikbare punten kunnen aanleveren

Aanvallen

1. De concurrerende kostprijs kan benut worden om marktaandeel te vergaren, doordat midden- en kleinbedrijven ontevreden zijn met het prijsniveau van hun huidige postbezorger en het gevoel hebben dat ze 'de hoofdprijs betalen'.
2. Het service gerichte denken van de 'zoals u het hebben wilt'-mentaliteit kan benut worden om de bedrijven aan te trekken die de persoonlijke aandacht van de TNT servicedesk medewerkers missen
3. De concurrerende kostprijs bij een gelijkwaardige kwaliteit van de dienst kan benut worden om marktaandeel te vergaren, aangezien een lagere kostprijs de voornaamste reden is om over te stappen naar een andere postbezorger.

Verdedigen

1. Door de dienstverlening zo soepel mogelijk te laten verlopen, blijft het bedrijfsleven zo

veel mogelijk tijd en moeite bespaard. Dit geldt zowel voor de wijze van post aanleveren als voor de wijze van frankeren.

Versterken

1. Twee bezorgdagen zijn een struikelblok voor bedrijven om over te stappen. Sandd kan dit punt versterken doordat het niet de eerste keer is dat ze met dit bijltje moet hakken. Bij de betreding van de markt voor direct mail moesten bedrijven ook over de streep worden geholpen. Zo kan ze inspelen op de 30% van de geïnterviewde bedrijven die positief tegenover een verminderd aantal bezorgdagen staan.
2. Er ligt momenteel geen gerichte marketingaanpak voor het benaderen van potentiële klanten. Dit punt kan mede worden versterkt door de aanbevelingen die uit dit onderzoek naar voren komen. Hiermee kan ingespeeld worden op de voltooiing van de liberalisering van de Nederlandse postmarkt.

Terugtrekken

1. Niet alle productgroepen zijn afgedekt. Dit punt kan versterkt worden door een samenwerking aan te gaan voor de additionele producten óf door de bestaande productgroepen zelf uit te breiden. Hiermee kan de bedreiging dat bedrijven de voorkeur geven aan one-stop-shopping worden afgewend.
2. Twee bezorgdagen zijn een struikelblok voor bedrijven om over te stappen. Sandd kan hiermee omgaan doordat het niet de eerste keer is dat ze voor dit probleem staat. Door bedrijven te laten wennen aan twee bezorgdagen kan de bedreiging van de sterke marktleider TNT, met zes bezorgdagen, worden afgewend.
3. De huidige collectiemethode heeft beperkingen. Door deze uit te breiden met meerdere centrale collectiepunten kan de bedreiging van bedrijven met een voorkeur voor meerdere, bereikbare aanleverpunten worden afgewend.

7.3 Overige aandachtspunten

Via de SWOT-matrix zijn de belangrijkste aanbevelingen al benoemd. Hier vallen echter nog een aantal algemene punten naar voren te halen.

Interne omgeving	
<p><i>Strengths</i></p> <p>S1 flexibele kosten, door bezorgers op basis van aantal te bezorgen poststukken uit te betalen ipv per uur</p> <p>S3 eigen sorteermethodiek: Sandd-code, dus onafhankelijk van collectie- en sorteermethodiek TNT</p>	<p><i>Weaknesses</i></p> <p>W3 onvoldoende naamsbekendheid onder midden- en kleinbedrijf en consumenten</p>
Externe omgeving	
<p><i>Opportunities</i></p> <p>O3 in de provincie worden businesspoints gesaneerd, bedrijven moeten grotere afstand afleggen om post op te halen/ te brengen</p>	<p><i>Threats</i></p> <p>T5 e-mail als substitutiegoed; in het huidige 'digitaliseringstijdperk' verloopt steeds meer communicatie via de elektronische snelweg</p> <p>T6 toenemende (buitenlandse) concurrentie, als gevolg van Europees brede liberalisering postmarkten (met name Verenigd Koninkrijk, Duitsland en Frankrijk)</p>

S1. Flexibele kosten

Hiermee kan het bedrijf een concurrerende kostprijs bieden en zodoende een flink aantal bedrijven voor zich winnen, omdat veel bedrijven post als 'commodity' zien en dus zo min mogelijk tijd en moeite eraan willen 'verspillen'. De belangrijkste afweging hierin is dat de prijs bepaalt voor welke postbezorger de bedrijven kiezen; het uitgangspunt van een commodity. Tijdens de interviews werd ook duidelijk dat de prijs zeer belangrijk is voor de keuze in een postbedrijf.

S3. Eigen sorteermethodiek

Sorteren is een belangrijk onderdeel in het postproces van collecteren, sorteren en bezorgen. Door het invoeren van een eigen sorteermethodiek en een eigen codering is Sandd onafhankelijk van het

huidige systeem en daardoor niet genoodzaakt gebruik te maken van het bestaande netwerk van brievenbussen en postkantoren.

W3. Onvoldoende naamsbekendheid

Tijdens de telefonische benadering van de onderzoeksgroep is gebleken dat de naamsbekendheid onder midden- en kleinbedrijf (en consumenten) te wensen over laat. Dit komt voornamelijk doordat Sandd zich tot nu toe vrijwel alleen heeft gericht op de grootverzenders. Zaak is wel hierop in te spelen en daarom is het van belang dat er een landelijke reclamecampagne opgezet wordt, waar mee aangevangen kan worden zodra de definitieve datum voor de ingang van de voltooiing van de liberalisering van de postmarkt bekend is.

O3. Sanering servicekader TNT

De sanering van postkantoren en businesspoints door marktleider TNT laat een gat achter in het servicekader van het bedrijf. Voor Sandd een mooie gelegenheid om hierop in te spelen door zelf te komen met bereikbare collectiepunten.

T5. Opkomst e-mail

In het digitaliseringstijdperk ligt steeds meer de focus op snelle informatieverspreiding: iedereen wil altijd en overal alles weten. Post doet er toch minstens een dag over om de ontvanger te bereiken, en hierdoor hebben we de afgelopen jaren een terugloop gezien in de postvolumes van zowel bedrijven als consumenten.

Verwachte verandering van de marktomvang volgens aanbieders

Over het algemeen is de verwachting dat de totale markt zal afnemen. Geïnterviewde aanbieders noemen percentages van lichte stijging tot een daling met 40% binnen enkele jaren. Er zijn echter verschillende visies ten aanzien van de ontwikkeling van verschillende deelmarkten van de postmarkt. Een van de geïnterviewde aanbieders verwacht dat de post die verstuurd wordt door consumenten de komende jaren zo'n 10-20% zal afnemen. Bij de post verstuurd door bedrijven spelen banken een grote rol, zij versturen namelijk veel post. De verwachting is dat het aantal verstuurd bankafschriften zal afnemen. Bankrekeninginformatie wordt verstuurd via internet eventueel in combinatie met post (informatie via e-mail en als deze binnen een bepaalde periode niet geopend is, dan wordt de informatie per post verstuurd). Op het terrein van Direct Mail verwacht een van de geïnterviewde aanbieders een stijging, omdat de resultaten van Direct Marketing-activiteiten via internet tegenvallen ten opzichte van Direct Marketing via de post.

'Postmarkt in 2007, 2.2. Marktomvang en verwachte verandering', ministerie van Economische Zaken.

De voorspellingen variëren van een lichte stijging tot een flinke daling (tot 40%). Tijdens de interviews hebben we gemerkt dat er inderdaad verschillende verwachtingen leven binnen de markt. De toekomstverwachting had te maken met de groeiverwachtingen van het bedrijf en groeiende bedrijven voorzagen een stijging (groei = meer klanten = meer facturen/ orderbevestigingen/ briefwisselingen = meer post). Terwijl bedrijven die al langer actief waren juist een daling in de post voorzagen, met name door technologische veranderingen zoals het internet. Hiermee kunnen traditionele 'veroorzakers' van post, zoals facturen en loonstrookjes, makkelijker digitaal worden verstuurd. Er was echter ook nog een aantal bedrijven dat vanwege drempelvrees voor het onbekende dit soort post nog altijd liever fysiek verstuurt.

Om een goed beeld hiervan te verkrijgen wordt aangeraden om op dit onderdeel, indien noodzakelijk geacht, nader onderzoek te verrichten.

T6. Toenemende (buitenlandse) concurrentie

De liberalisering houdt in dat alle postbedrijven hun diensten mogen aanbieden op de postmarkt. Hierdoor neemt de concurrentie toe terwijl de omvang van de Nederlandse postmarkt gelijk blijft of zelfs afneemt (zie: 'T5. Opkomst e-mail').

Belangrijk hierin is, dat het bedrijf de gekozen marktfocus weet vast te houden en op deze segmenten weet te domineren. Het voordeel dat Sandd heeft ten opzichte van de buitenlandse concurrentie is de ervaring met de postbezorging binnen Nederland en het feit dat ze sprekende namen tot haar klantenkring mag rekenen.

8. MARKETING AANPAK

8.1 Product Markt Combinatie

Met de voltooiing van de liberalisering van de Nederlandse postmarkt wordt Sandd een unieke kans geboden sterk door te groeien. Met het vrijgeven van het marktsegment van post lichter dan 50 gram komt het grootste, en economisch meest aantrekkelijke, gedeelte van de postmarkt vrij. Een heldere groeistrategie mag daarom niet ontbreken. Met de groeistrategie 'Marktontwikkeling' van Ansoff komt er een product-markt combinatie die voor Sandd het meeste effect moet sorteren.

Present	Market Penetration	Product Development
New	Market Development	Diversification
	Present	New
	Product	

'Growth-matrix' van Igor Ansoff (<http://www.strategicassets.co.uk/AnsoffMatrix6.gif>)

'Bij marktontwikkeling zoekt men naar nieuwe markten voor huidige producten. Dit kunnen nieuwe marktsegmenten zijn, dus een andere doelgroep met dezelfde behoefte.'

Het midden- en kleinbedrijf is onder te verdelen in twee hoofdsegmenten, namelijk: kleinbedrijven (bedrijven tot 10 werknemers) en midden bedrijven (bedrijven vanaf 10 werknemers). Deze scheiding komt voort vanuit de verdeling van het midden- en kleinbedrijf. Volgens deze definitie is 48% kleinbedrijf en 52% middenbedrijf van het totale aantal van 731.000 bedrijven in het MKB in 2005. Deze twee segmenten verschillen wezenlijk van elkaar, zoals terug te lezen in paragraaf 2.4. 'Postprofielen'. Het kleinbedrijf trekt meer naar de consumentenmarkt toe en het middenbedrijf trekt meer naar de grootverzendders toe.

Het tweede segment sluit dus goed aan bij de huidige producten van Sandd. Binnen dit tweede segment is nog een onderverdeling te maken tussen bedrijven die minder dan 2.000 poststukken op jaarbasis versturen en bedrijven die meer dan 2.000 poststukken op jaarbasis versturen. Vanaf 2.000 poststukken per jaar wordt het pas interessant, omdat bedrijven die minder verzenden qua postprofiel meer overeenkomen met de kleinbedrijven. De postprofielen 4 en 5, respectievelijk middenbedrijven met 10 tot 250 werknemers, die tussen de 2.000 en 10.000 poststukken op jaarbasis verzenden, én de middenbedrijven met 10 tot 250 werknemers, die meer dan 10.000 poststukken op jaarbasis verzenden zijn de marktsegmenten waarop Sandd zich dient te richten

De postbehoefte van deze beoogde doelgroep is op drie punten erg duidelijk.

Omdat post in de ogen van deze gebruikers een oninteressant en tijdrovend product is, willen ze zoveel mogelijk gemak in het verzenden van hun post. Vaak zijn ze al van het postzegels plakken afgestapt en frankeren ze middels een frankeermachine of per Port Betaald Gemengd (PBG). Naast de frankeerwijze, willen ze ook een gemakkelijke manier van postcollectie. Een deel van de doelgroep wil dat de post wordt opgehaald, een ander deel wil het zelf wegbrengen, maar dan wel naar goed bereikbare verzamelpunten. Het liefst hebben ze ook de mogelijkheid om hun post op verschillende punten aan te bieden.

Daarnaast willen bedrijven over het algemeen een zo laag mogelijke prijs betalen voor hun post.

Het product dat voor deze markt gecreëerd kan worden, ziet er als volgt uit.

Om aan de behoeften van de markt te voldoen, moet het product zoveel mogelijk gemak bieden. Het betalingssysteem moet tijdsbesparend zijn (in tegenstelling tot bijvoorbeeld het plakken van losse postzegels, daarvoor hadden de meeste bedrijven al een frankeermachine aangeschaft). Ook

in het kader van gemak moet de klant op eenvoudige wijze haar post kunnen aanbieden. Dit kan enerzijds door de post op te halen, in eigen beheer of uitbesteed aan koeriersdiensten. Anderzijds moeten er goed bereikbare inzamelpunten gecreëerd worden, waar de klant zijn post kan aanbieden. Dit kunnen bijvoorbeeld businesspoints zijn op grote bedrijventerreinen, of op centrale punten in samenwerking met bijvoorbeeld supermarkten of tankstations. Dit hele productpakket moet aangeboden worden tegen een concurrerende prijs ten opzichte van TNT, en een bezorgkwaliteit die minstens zo goed, of nog beter is, als TNT. Met name de leveringszekerheid is belangrijk, omdat bij het huidige proces van twee bezorgdagen de overkomstduur direct veel langer wordt, wanneer een bezorgdag wordt gemist.

8.2 Marketing Mix

In 1964 schreef Jeremy McCarthy zijn boek 'Basic marketing, a managerial approach'. Hoewel er al meerdere marketing mix modellen bestonden, werd zijn model wereldberoemd als 'de 4 P's'. Het Marketing Mix Model kan door marketing managers worden gebruikt als hulpmiddel bij het definiëren van de marketing strategie. Volgens McCarthy moet de marketingmix de volgende vier elementen (P's) bevatten: Product, Prijs, Plaats en Promotie. Voor Sandd vertaalt zich dat als volgt naar een marketingaanpak:

Product:

Het product dat men probeert te verkopen moet voldoen aan de eisen van de beoogde doelgroep. Nu wordt dit bij Sandd voor een deel omgedraaid, door een geschikte doelgroep te vinden voor een reeds bestaand product. De geschikte doelgroep bleek uit het onderzoek postprofiel 4 en 5 te zijn. Het is echter niet voldoende om alleen naar het bestaande product te kijken. Behoeften van doelgroepen kunnen de in loop der tijd veranderen en Sandd moet dit in de gaten blijven houden, en zondig het product aanpassen aan de wensen van de klant.

Prijs:

Omdat post als een commodity wordt gezien, zullen postverzendders gevoelig zijn voor een lagere prijs. Zeker nu TNT in januari haar prijzen heeft verhoogd en zo een nog hogere marge behaald, kan Sandd goed concurreren door een lagere prijs te bieden.

Plaats:

Omdat het hier om een service gaat, is de plaats tot nu toe nog niet echt van belang geweest voor Sandd. Dit zou in de toekomst echter kunnen veranderen, als Sandd zou besluiten de postcollectie mogelijk te maken bij centrale collectiepunten. Uit het onderzoek is namelijk gebleken dat een deel van de bedrijven in de doelgroep haar post graag zelf wegbrengt. Dit brengen ze het liefst naar collectiepunten die gemakkelijk bereikbaar zijn. Bovendien willen ze mogelijkheid hebben om hun post op meerdere punten aan te bieden, in plaats van een punt aangewezen te krijgen.

Promotie

Dit is een zeer belangrijke factor voor Sandd, omdat de te betreden markt voor het eerst opengesteld wordt voor concurrentie. Het is voor Sandd dus nieuw, maar ook voor de potentiële klant die voor het eerst de mogelijkheid krijgt om voor een postbedrijf te kiezen. Al heeft Sandd door haar huidige activiteiten al wel enige naamsbekendheid gekregen in het bedrijfsleven; tijdens interviews en telefonische gesprekken bleek nog vaak dat mensen de naam Sandd niet kennen. Het is voor Sandd dus zaak om, zodra de markt open gaat, met een marketingcampagne de bedrijfsnaam bekend te maken bij het publiek. In zo'n campagne moeten ook duidelijk de voordelen van Sandd ten opzichte van TNT naar voren komen, zodat bedrijven weten waarom ze voor Sandd moeten kiezen.

In de laatste decennia is de nadruk in de westerse economieën verschoven van de industriële sector naar de dienstensector. Daarmee is bij veel marketing managers en onderzoekers het gevoel gekomen dat de vier P's niet meer goed aansluiten op de huidige bedrijfsvoering. Dit komt voornamelijk vanwege de aard van het aangeboden product: een dienst. Dit is een onzichtbaar en vergankelijk product. Bovendien vinden productie en consumptie tegelijkertijd plaats. De belangrijkste factor die de servicemarketing onderscheidt van de marketing van fysieke producten is het menselijke aspect (Constantinides, 2006, p420).

Ook voor de service marketing zijn vele alternatieve marketing mix modellen bedacht. De meest invloedrijke is echter het 7P model van Booms en Bitner (1981). Zij hebben een voorstel geschreven

tot een uitgebreide Marketing Mix, speciaal ontwikkeld voor de dienstensector. In dit voorstel gebruiken zij de oorspronkelijke vier P's van McCarthy, aangevuld met drie extra P's: Physical Evidence, Process en People (of Participants).

Fysiek bewijs:

Doordat bij het produceren van een dienst de productie en consumptie in feite tegelijkertijd plaatsvinden, is voor de potentiële koper van tevoren niet zichtbaar wat het uiteindelijke product zal zijn. Om van tevoren toch enigszins een tastbaar idee te vormen, is het voor Sandd noodzakelijk om een 'fysiek bewijs' te leveren van de kwaliteit van haar dienst.

Dit kan bijvoorbeeld duidelijk worden middels het uiterlijk van de bezorgers. Door hun voorkomen, met de blauw/roze fietstassen en kleding, wordt geprobeerd een bepaald imago te creëren, dat hopelijk een beeld van kwaliteit oproept.

Een ander voorbeeld is de website van Sandd. Hierop staan de bekendste klanten van Sandd, zoals Centerparcs, Otto en de Nationale Postcode Loterij. Onder het kopje 'klantervaringen' vertellen zij kort hun (uiteraard positieve) ervaringen met Sandd. De gedachte hierachter is dat het feit dat deze grote postverzenders kiezen voor Sandd, een bewijs is dat Sandd kwaliteit levert.

Proces:

Dit is een belangrijk onderdeel van de strategie van Sandd. Door zich te richten op operational excellence (The Mag, 2006, p6) wordt gestreefd naar een zo efficiënt mogelijk proces. Dit vertaalt zich dan naar een hoge kwaliteit van de dienst en een zo laag mogelijke kostprijs.

Omdat dit punt door Sandd als kernstrategie is gekozen, moet er ook bij de verwerking van losse post veel aandacht zijn voor het proces waarop dit verloopt. Op die manier kan ze ook op deze markt een concurrentievoordeel behalen. Omdat Sandd een geheel eigen proces heeft, dat afwijkt van het proces van TNT (zoals de Sandd-code), is het verstandig dat Sandd haar proces ook duidelijk maakt aan haar klanten (Rafiq en Ahmed, 1995, p7). Op deze manier weet de klant ook waar hij aan toe is en ontstaat er meer begrip voor de handelingen die de klant moet uitvoeren en de tijd die nodig is om een postzending zendklaar te maken.

Personen

Een dienst is geen tastbaar product, maar wordt gecreëerd door mensen. Dit zijn zowel de aanbieders van de dienst (de werknemers van Sandd) als de ontvangers van de dienst (de klant) (Rafiq en Ahmed, 1995, p7). Als de interactie tussen deze personen goed verloopt, is dit bevorderlijk voor de kwaliteit van de dienst. Dit geldt zeker voor Sandd, die naast operational excellence, ook klant intimiteit hoog in het vaandel heeft staan (The Mag, 2006, p7).

Sandd vindt het belangrijk dat haar personeel een goed beeld heeft van het productieproces. Een onderdeel van het inwerktraject voor nieuwe kantoormedewerkers is dan ook het doorlopen van dit proces, van het sorteren van de post in de sorteerhal, naar het depot en ten slotte het bezorgen van de post in een bepaalde wijk. Doordat deze kennis in het bezit is van alle werknemers, kunnen klanten sneller en effectiever worden geholpen.

Binnen het hoofdkantoor zijn de werknemers niet strikt gebonden aan hun eigen afdeling. Vacatures worden vaak intern opgevuld, waarbij het geregeld voorkomt dat werknemers verhuizen naar een andere afdeling. Deze werknemers zijn over het algemeen in staat om innovatief te denken. Dit is nodig voor een dynamisch bedrijf als Sandd, dat nog steeds erg hard aan het groeien is en op het punt staat nieuwe markten te ontdekken.

9. ADVIES AAN SANDD

Wanneer de Nederlandse postmarkt binnenkort geliberaliseerd wordt, komt de losse post tot 50 gram vrij voor concurrentie. Na een marktonderzoek binnen het MKB naar postgedrag en postbehoeften, en na het bestuderen van de strategie van Sandd, kunnen we komen tot een advies voor Sandd met betrekking tot de te benaderen doelgroep en de bijbehorende product-markt combinatie.

Naar aanleiding van de interviews hebben we een vijftal segmenten, kunnen onderscheiden, op basis van de omvang van het bedrijf naar aantal werknemers en het aantal poststukken dat ze per jaar verzenden. Deze vijf segmenten hebben ieder een eigen profiel met betrekking tot vijf variabelen:

- 1) portokosten
- 2) frankeerwijze
- 3) urgentie
- 4) gebruik van frankeermachine
- 5) verzendwijze

Naast het vaststellen van een segmentatie is er een bedrijfsanalyse van Sandd gemaakt, waarbij de strategie van Sandd is bekeken. Door middel van een SWOT-analyse zijn de sterke en zwakte punten van Sandd naar voren gekomen, evenals de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving. Door deze punten met elkaar te combineren, zijn er een aantal mogelijke strategieën ontstaan om een mogelijk concurrentievoordeel te behalen.

Uit het vijf krachten model van Porter kwam al naar voren dat de postmarkt voor Sandd wel degelijk een aantrekkelijke markt is, waarbij genoeg marktaandeel bij TNT te halen valt, al is de verwachting dat de totale postmarkt iets zal afnemen door de elektronische post als substitutiegoed.

Na bestudering van de postprofielen en de bedrijfsanalyse zijn we tot de conclusie gekomen dat Sandd zich binnen de postmarkt voor losse post in het MKB het beste kan richten op de segmenten 4 en 5, die de volgende postprofielen kennen:

Profiel	Porto in Euro's	Frankeerwijze	Urgente post	Frankeermachine	Verzenden
4	1.000 - 10.000	Frankeren	Nee	Ja	Verdeeld
5	10.000 - 100.000	Frankeren/ PBG	Ja	Ja	Ophalen

Deze segmenten sluiten aan op het huidige servicekader van Sandd, zodat het basisproces van het bedrijf gehandhaafd kan blijven. Bovendien wordt in deze segmenten de meeste post verstuurd, zodat er voor Sandd veel omzet op gehaald kan worden.

De belangrijkste voorwaarden waar het product voor deze doelgroep aan moet voldoen zijn, gemak, tijdsbesparing en een lage prijs. Dit kan bereikt worden door de post op meerdere punten te verzamelen, zowel bij de klant zelf als op strategische collectiepunten. De frankeerwijze moet eenvoudig zijn door bijvoorbeeld te werken met een port betaald gemengd systeem, waarbij niet per poststuk, maar een vaste prijs per gewichtseenheid wordt betaald. Daarnaast moet de prijs natuurlijk beduidend lager liggen dan de concurrentie.

Met dit product moet via een strategie van marktontwikkeling een markt gezocht worden binnen deze segmenten; een markt die niet per se de behoefte heeft aan een (bijna) dagelijkse bezorging van de post.

Voor de promotie van het nieuwe product moet een marketing mix worden samengesteld. Deze bestaat, naast de vier P's van McCarthy (product, prijs, plaats en promotie), uit drie aanvullende P's van Booms en Bitner (fysiek bewijs, proces en personen).

Naast deze segmentatie en product-markt combinatie, zijn er uit de interviews en bedrijfsanalyse ook nog een aantal algemene bevindingen geconstateerd, die van belang kunnen zijn voor Sandd.

Dit gaat onder meer om een beperkte naamsbekendheid, de hoge kwaliteitseisen van de klant, en postkamers als mogelijk interessante doelgroep. Alhoewel deze laatste bevindingen niet essentieel zijn voor de strategie van Sandd, kunnen ze wel bijdragen aan een concurrentievoordeel en daarom moeten ze wel meegenomen worden in de ontwikkeling van een strategie.

10. GERAADPLEEGDE LITERATUUR EN INTERNETBRONNEN

- Aaker, D.(2005), *Strategic Market Management*. John Wiley & Sons.inc.
- Alsem, K.J. (1997). *Strategische marketing planning*. Houten: Educatieve Partners Nederland BV
- Bijl, P. de, Damme, E. van en Larouche, P. (1993). 'Op weg naar een vrije postmarkt'. [elektronische versie]. Tilburg: TILEC.
<http://www.tilburguniversity.nl/tilec/publications/reports/062003dutch.pdf> (31 juli 2007)
- Booms B.H. en Bitner M.J. (1981). 'Marketing strategies and organization structures for service firms'. *Marketing of Services*. Chicago: American Marketing Association, p. 47-51.
- Constantinides E. (2006). 'The marketing mix revisited: towards the 21st century marketing'. *Journal of Marketing Management* 2006, nr. 22, p. 407-438.
- Geurts, P. (1999). *Van probleem naar onderzoek: een praktische handleiding met COO-cursus*. Bussum: Uitgeverij Coutinho
- Johnson, G. en Scholes, K. (1984). *Exploring Corporate Strategy*. Harlow: Prentice Hall Europe
- Kamer van Koophandel
http://www.kvk.nl/sectie/sectie_brancheindex.asp (31 juli 2007)
- Kemp, R., Zeijden, P. van der en Oudmaijer, S. (2005). *De postmarkt in 2007: transitie naar een geliberaliseerde postmarkt*. [elektronische versie]. Zoetermeer: EIM Onderzoek voor Bedrijf & Beleid.
<http://www.ez.nl/dsc/?c=getobject&s=obj&!sessionid=1f5!BNDecGa59bs1WzcV!js7tW8jhf9oWQdxXGwuyxTegM31UqYyWNZ1zySrobBa&objectid=143717&!dsname=EZInternet&isapidir=gvisapi/> (31 juli 2007)
- Kok, L., Felsö, F., Dykmann, E. en Strikwerda, H. (2003). 'Tante Pos krijgt concurrentie. Effecten van de liberalisering van de postmarkt'. [elektronische versie]. Amsterdam: Ministerie van Economische Zaken.
<http://www.seo.nl/assets/binaries/pdf/MO76defrapport.pdf> (31 juli 2007)
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education LTD, 11^e editie
- Lijn, N. van de, Meijer, A., Bas, P. de en Volkerink, B. (2005). 'Development of competition in the European postal sector'. [elektronische versie]. Rotterdam: ECORYS.
http://ec.europa.eu/internal_market/post/doc/studies/2005-ecorys-final-country_en.pdf (31 juli 2007)
- McCarthy, E.J. (1964). *Basic Marketing, a managerial approach*. Homewood, IL: Richard D. Irwin.
- McDonald, M. en Dunbar, I. (1995) *Market segmentation: a step-by-step approach to creating profitable market segments*. Houndmills: MacMillan Business
- MKB Nederland
http://www.mkb.nl/Het_midden- en_kleinbedrijf (31 juli 2007)
- 'Ondernemen in de sectoren; feiten en ontwikkelingen 2004-2006'. [elektronische versie]. Zoetermeer: EIM Onderzoek voor Bedrijf & Beleid.
<http://www.ondernemerschap.nl/pdf-ez/A200508.pdf> (31 juli 2007)
- 'Operational Excellence, terug van weggeweest?' The Mag, editie 5, 2006. Naarden: Magnus.
<http://www.magnus.nl/NR/rdonlyres/F7412D02-962F-4621-8A95-33BF6A53EA1B/0/mag2006editie5.pdf> (31 juli 2007)
- Payne, A. (1993). *The essence of services marketing*. Hemel Hempstead: Prentice Hall International
- Rafiq, M. en Ahmed, P. (1995). 'Using the 7Ps as a generic marketing mix: n exploratory survey o UK and European marketing academics'. *Marketing intelligence & Planning* 1995, Vol. 13, Nr. 9, p. 4-15.Sutherland, K. (1991). *Researching Business Markets: the IMRA-handbook of business-to-business marketing research*. London: Kogan Page Limited
- Random getallen generator
<http://www.ethologie.nl/methoden/random.htm> (9 augustus 2007)
- Sandd
www.sandd.nl (31 juli 2007)
- TNT Post
<http://www.tntpost.nl/overtntpost/bedrijf/geschiedenis/>
- Weihrich, H (1982), 'The TOWS Matrix – a tool for situational analysis'. *Longe Range Planning*, nr. 15, p.54-66.

BIJLAGE 1 – Interviewvragen

Algemeen

1. Wat is uw functie?
2. Hoeveel werknemers zijn er werkzaam binnen uw bedrijf?
3. Wat is de jaaromzet van uw bedrijf?
4. Hoeveel trekt uw bedrijf jaarlijks uit voor postbezorging, gespecificeerd in Euro?

I: Kwantitatief

Volume per jaar

1. Hoeveel post verstuurt u per jaar, gespecificeerd naar productsoort?

Partijenpost:

- Magazines
- Direct Mail
- Transactiepost

Losse post:

- Frankeerpost
- Postzegelpost
- Port betaald gemengd

Gewicht

2. Hoeveel post verstuurt u per jaar, gespecificeerd naar gewichtsklasse?

- 0 - 50 gram
- 50 - 100 gram
- 100 - 250 gram
- 250 - 500 gram
- 500 - 750 gram
- 750 - 1.000 gram
- 1.000 - 2.000 gram

Omvang

3. In welk soort enveloppen verstuurt u uw post doorgaans, onderverdeeld naar type envelop:

- A6
- A5
- A4

II: Flowchart

1. Maakt u, voor de verzending van uw poststukken, gebruik van een frankeermachine?
2. Wie zorgen er in de organisatie voor het verzamelen / versturen van de post?
3. Wordt de post opgehaald of brengen jullie het zelf?

III: Kwalitatief

Overkomstduur

1. Welke post vindt u zo zeer urgent, dat dit binnen een dag bezorgd moet worden?
2. Wat zijn de gevolgen voor uw bedrijfsvoering wanneer deze post één of twee dagen later wordt bezorgd?
3. Hoeveel urgente post verstuurt u, ten opzichte van niet-urgente post?

Overstapbereidheid/ drempels

4. Heeft u uw frankeermachine gekocht of geleaset?
5. Hoelang denkt u erover te doen om de aanschaf/ lease van deze machine terug te verdienen?
6. Kunt u het gebruik van uw frankeermachine op elk gewenst moment stopzetten, of is dit contractueel anders vastgelegd?
7. Waarop zou uw bedrijf het besluit baseren om wel of niet over te stappen naar een andere postbezorger; hangt dat samen met a) lagere kostprijs, b) vaste bezorgdag, of c) de overkomstduur van de postbezorger d) anders, namelijk ..?

Frequentie

8. Hoe gelijkmatig is uw post verdeeld over het jaar, en zijn er opvallende pieken en/ of dalen aan te wijzen?
9. Waaruit vloeien deze afwijkende momenten voort?

Geografische spreiding

10. Op welke schaal verspreidt u uw post, gespecificeerd naar niveau?
 - Nationaal, regionaal, lokaal (aantallen/percentages)

IV: Postbehoeften

1. Hoe ziet u uw toekomstige communicatie: denkt u meer, minder of evenveel gebruik te maken van de reguliere post?
2. Denkt u dat uw huidige verhouding losse post/ partijenpost in de toekomst zal veranderen?
3. Hoeveel dagen in de week zou u willen dat uw poststukken bezorgd worden?
4. Is het tijdstip waarop het poststuk bezorgd wordt voor u van belang?
5. Welke soorten post verzendt u liever elektronisch en welke op papier?
6. Speelt het imago van een postbedrijf in de ogen van de consument/ ontvanger een rol in uw keuze voor een postbedrijf?
7. Vind u het belangrijk dat u al uw postzaken bij één bedrijf onderbrengt?
8. Maakt u gebruik van een mailinghouse (eventueel naast uw huidige postbezorger)?
9. Is het voor uw ontvanger belangrijker om het poststuk de volgende dag te ontvangen, of om het op een vaste dag te ontvangen?
10. Gaat uw voorkeur uit naar een service waarbij uw post, tegen een vergoeding, wordt opgehaald, of brengt u het liever zelf?
11. Bent u tevreden met het servicekader van uw huidige postbedrijf. Zijn er nog zaken die ontbreken of die u graag anders zou zijn?

BIJLAGE 2 – Overzicht geïnterviewde bedrijven

#	Bedrijf	Branche	Selectie
1	Adnovate	Communicatie en Vervoer	Eigen keus
2	AGOVV	Recreatie	Eigen keus
3	Amstel Lease Maatschappij	Zakelijke dienstverlening	Eigen keus
4	Boer & Croon	Zakelijke dienstverlening	Eigen keus
5	BT Nederland	Groothandel	Eigen keus
6	Buitengoed Hoge Veluwe	Recreatie	Eigen keus
7	Centre Du Lac	Recreatie	Eigen keus
8	Chassé Theater	Recreatie	Eigen keus
9	Chevalier	Uitgeverij en Drukkerij	Eigen keus
10	Co-Engineer	Communicatie en Vervoer	Random
11	Coomans Oedeemtherapie	Persoonlijke dienstverlening	Random
12	De Wilgenwaard	Recreatie	Eigen keus
13	Dierenpark Amersfoort	Recreatie	Eigen keus
14	Ecotherm	Bouwnijverheid	Eigen keus
15	Fysiotherapie Spooren	Persoonlijke dienstverlening	Eigen keus
16	Gefken Kofferfabriek	Detailhandel	Random
17	Grapedistrict	Detailhandel	Eigen keus
18	Harteveld & Zn.	Communicatie en Vervoer	Random
19	Hunink & Holtrigter	Zakelijke dienstverlening	Eigen keus
20	Huttenkloas	Industrie	Random
21	Kantoormeubelland	Groothandel	Eigen keus
22	Kinki	Persoonlijke dienstverlening	Eigen keus
23	LaHeij Wonen	Detailhandel	Eigen keus
24	Lekkerland Vending Services	Detailhandel	Eigen keus
25	Magnus	Zakelijke dienstverlening	Eigen keus
26	Manuel Graphics	Uitgeverij en Drukkerij	Eigen keus
27	Marketing Adviesbureau Spelbos	Zakelijke dienstverlening	Random
28	Patiënten Consumenten Platform Rijnmond	Persoonlijke dienstverlening	Random
29	Personeel En Zo	Zakelijke dienstverlening	Eigen keus
30	Rocas	Groothandel	Eigen keus
31	Rowat	Uitgeverij en Drukkerij	Random
32	Stam Uitgeverij	Uitgeverij en Drukkerij	Random
33	Stichting Nederlands Filmmuseum	Recreatie	Eigen keus
34	Strawberries	Communicatie en Vervoer	Eigen keus
35	Stroom Mediacommunicatie	Communicatie en Vervoer	Eigen keus
36	Systemair	Industrie	Eigen keus
37	Ten Brinke Interieurbeplanting	Zakelijke dienstverlening	Eigen keus
38	Theeuwis Groep	Groothandel	Eigen keus
39	Ufkens Bouw	Bouwnijverheid	Eigen keus
40	Unica	Bouwnijverheid	Eigen keus
41	Van Den Berg	Uitgeverij en Drukkerij	Eigen keus
42	Van Gorp Diervoeders	Agrarische sector	Random
43	Vereijcken	Communicatie en Vervoer	Random
44	Vredenhof Uitvaartverzorging	Persoonlijke dienstverlening	Eigen keus
45	Weleda	Groothandel	Eigen keus
46	Zonnebeld	Agrarische sector	Eigen keus

BIJLAGE 3 – code boek SPSS

Vraag	Naam variabele	Antwoord	Code	Label
1	Bedrijf	Naam	1 tot 50	Zoals ingevuld
2	Branche	Agrarische sector Industrie Uitgeverij & Drukkerij Bouwnijverheid Groothandel Detailhandel Recreatie Communicatie & Vervoer Zakelijke Dienstverlening Persoonlijke Dienstverlening	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	Agrarische sector Industrie Uitgeverij & Drukkerij Bouwnijverheid Groothandel Detailhandel Recreatie Communicatie & Vervoer Zakelijke Dienstverlening Persoonlijke Dienstverlening
3	Regio	Almere Amsterdam Apeldoorn Arnhem Den Haag Eindhoven Emmen Enschede Rotterdam Tilburg Utrecht Winterswijk	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	Almere Amsterdam Apeldoorn Arnhem Den Haag Eindhoven Emmen Enschede Rotterdam Tilburg Utrecht Winterswijk
4	Werknemers	01 02 03 04 05 06 07 08 09 10 11 12	1 1 1 1 2 2 2 2 3 3 3 3	Kleinbedrijf Kleinbedrijf Kleinbedrijf Kleinbedrijf Middenbedrijf Middenbedrijf Middenbedrijf Middenbedrijf Grootbedrijf Grootbedrijf Grootbedrijf Grootbedrijf
5	Omzet	< 500.000 500.000-1.000.000 1.000.000-2.000.000 2.000.000-5.000.000 5.000.000-10.000.000 > 10.000.000	1 2 2 3 3 4	< 500.000 500.000 - 2.000.000 500.000 - 2.000.000 2.000.000 - 10.000.000 2.000.000 - 10.000.000 > 10.000.000
6	Poststukken	< 2.000 2.000 - 10.000 > 10.000	1 2 3	< 2.000 2.000 - 10.000 > 10.000
7	Porto	< 1.000 1.000-10.000 10.000-100.000 >100.000	1 2 3 3	< 1.000 1.000 - 10.000 10.000 - 100.000 > 10.000
8	Frankeren	Frankeer Postzegels Port Betaald Gemengd	1 2 3	Frankeer Postzegels Port Betaald Gemengd

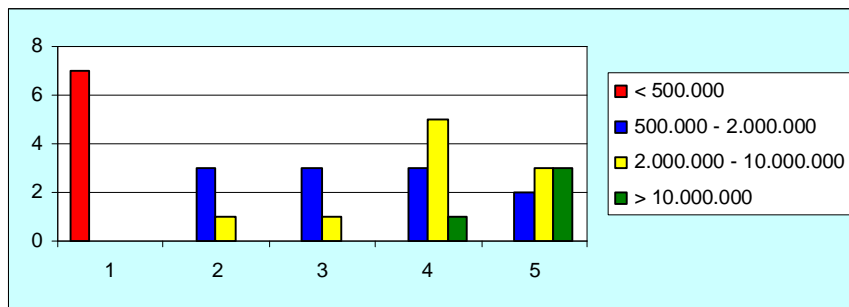
		Frankeer + PBG	4	Frankeer + PBG
9	Gewicht	Voornameijk onder 50 gram Voornameijk boven 50 gram Gelijk (69-31%)	1 2 3	< 50 gram > 50 gram Gelijk
10	Type	Groot (A4 en/of Monster) Klein (A4 en/ of A6) Gemixt (vanaf 25% A4)	1 2 3	Groot Klein Gemixt
11	Urgent	24 uurs post Geen 24 uurs post	1 2	Ja Nee
12	Verhouding	Meer urgente post Meer niet-urgente post	1 2	Urgent Niet-urgent
13	Gevolgen	Klantontevredenheid Verlies clientèle Stillegging productieproces Overwerk Gemis rentevoordeel Geen direct aanwijsbare gevolgen	1 1 2 2 3 4	Klantontevredenheid/ Verlies clientèle Klantontevredenheid/ Verlies clientèle Stillegging productieproces/ Overwerk Stillegging productieproces/ Overwerk Overwerk Gemis rentevoordeel Geen direct aanwijsbare gevolgen
14	Frankeermachine	Koop Lease Geen frankeermachine	1 1 2	Ja Ja Nee
15	Verzenden	Ophalen Wegbrengen	1 2	Ophalen Wegbrengen
16	Overstappen	Lagere kostprijs Leveringszekerheid Overkomstduur	1 2 3	Lagere kostprijs Leveringszekerheid Overkomstduur
17	Spreiding	Nationaal Regionaal Internationaal	1 2 3	Nationaal Regionaal Internationaal
18	Ontwikkeling	Meer Minder Gelijk	1 2 3	Meer Minder Gelijk
19	Bezorgdagen	2 3 4 5 6	1 1 1 2 2	Minder dan huidig Minder dan huidig Minder dan huidig Gelijk aan huidig Gelijk aan huidig
20	Voorkeur	Ja, In de morgen Ja, In de middag Nee, geen voorkeur	1 2 3	In de morgen In de middag Geen voorkeur
21	Postbedrijf	Ja Nee	1 2	Eén bedrijf Meerdere bedrijven
22	Aankomst	Volgende dag Vaste dag Geen voorkeur	1 2 3	Volgende dag Vaste dag Geen voorkeur

BIJLAGE 4 – kruistabellen uit SPSS

Variabele 5 - Omzet

Aantal poststukken * Omzet * Omvang bedrijf Crosstabulation

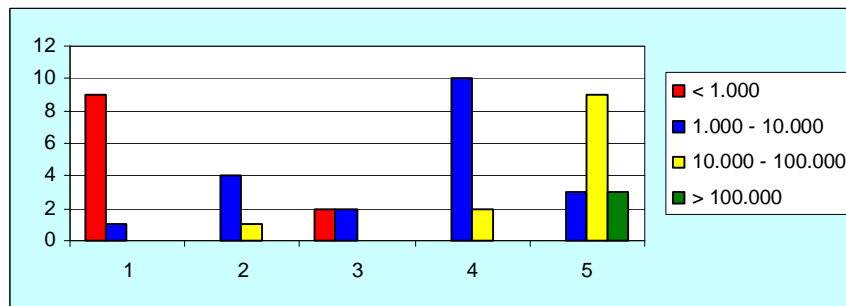
Omvang bedrijf			Omzet				Total
			< 500.000	500.000 - 2.000.000	2.000.000 - 10.000.000	> 10.000.000	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count 7	0	0		7
		% within Aantal poststukken	100,0%	,0%	,0%		100,0%
	2.000 - 10.000	Count	0	3	1		4
		% within Aantal poststukken	,0%	75,0%	25,0%		100,0%
Total		Count	7	3	1		11
		% within Aantal poststukken	63,6%	27,3%	9,1%		100,0%
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	3	1	0	4
		% within Aantal poststukken		75,0%	25,0%	,0%	100,0%
	2.000 - 10.000	Count	3	5	1		9
		% within Aantal poststukken		33,3%	55,6%	11,1%	100,0%
	> 10.000	Count	2	3	3		8
% within Aantal poststukken			25,0%	37,5%	37,5%	100,0%	
Total		Count	8	9	4	21	
		% within Aantal poststukken	38,1%	42,9%	19,0%	100,0%	



Variabele 7 - Portokosten

Aantal poststukken * Porto * Omvang bedrijf Crosstabulation

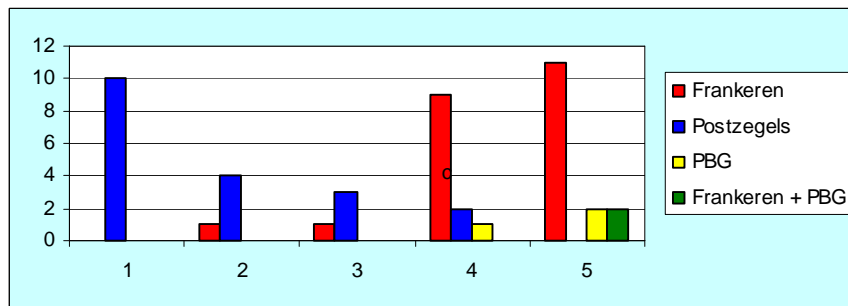
Omvang bedrijf				Porto				Total
				< 1.000	1.000 - 10.000	10.000 - 100.000	> 100.000	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	9	1	0		10
			% within Aantal poststukken	90,0%	10,0%	,0%		100,0%
	2.000 - 10.000	Count	0	4	1		5	
		% within Aantal poststukken	,0%	80,0%	20,0%		100,0%	
Total		Count	9	5	1		15	
		% within Aantal poststukken	60,0%	33,3%	6,7%		100,0%	
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	2	2	0	0	4
			% within Aantal poststukken	50,0%	50,0%	,0%	,0%	100,0%
	2.000 - 10.000	Count	0	10	2	0	12	
		% within Aantal poststukken	,0%	83,3%	16,7%	,0%	100,0%	
	> 10.000	Count	0	3	9	3	15	
	% within Aantal poststukken	,0%	20,0%	60,0%	20,0%	100,0%		
Total		Count	2	15	11	3	31	
		% within Aantal poststukken	6,5%	48,4%	35,5%	9,7%	100,0%	



Variabele 8 - Frankeerwijze

Aantal poststukken * Manier frankeren * Omvang bedrijf Crosstabulation

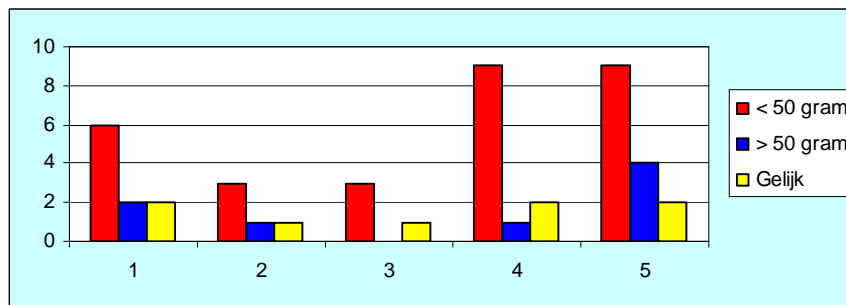
Omvang bedrijf			Manier frankeren				Total	
			Frankeren	Postzegels	Port Betaald Gemengd	Frankeren + PBG		
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count % within Aantal poststukken	0 0,0%	10 100,0%		10 100,0%	
		2.000 - 10.000	Count % within Aantal poststukken	1 20,0%	4 80,0%		5 100,0%	
	Total	Count % within Aantal poststukken	1 6,7%	14 93,3%		15 100,0%		
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count % within Aantal poststukken	1 25,0%	3 75,0%	0 0,0%	0 0,0%	4 100,0%
		2.000 - 10.000	Count % within Aantal poststukken	9 75,0%	2 16,7%	1 8,3%	0 0,0%	12 100,0%
	> 10.000	Count % within Aantal poststukken	11 73,3%	0 0,0%	2 13,3%	2 13,3%	15 100,0%	
	Total	Count % within Aantal poststukken	21 67,7%	5 16,1%	3 9,7%	2 6,5%	31 100,0%	



Variabele 9 - Gewicht

Aantal poststukken * Gewicht * Omvang bedrijf Crosstabulation

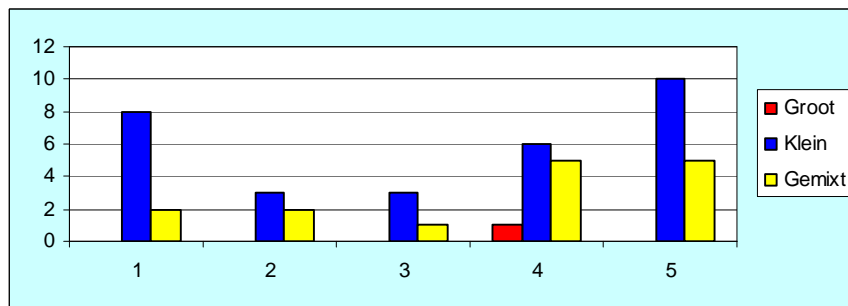
Omvang bedrijf				Gewicht			Total
				< 50 gram	> 50 gram	Gelijk (69-31%)	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	6	2	2	10
			% within Aantal poststukken	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%
	2.000 - 10.000	Count	3	1	1	5	
		% within Aantal poststukken	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
Total		Count	9	3	3	15	
		% within Aantal poststukken	60,0%	20,0%	20,0%	100,0%	
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	3	0	1	4
			% within Aantal poststukken	75,0%	,0%	25,0%	100,0%
	2.000 - 10.000	Count	9	1	2	12	
		% within Aantal poststukken	75,0%	8,3%	16,7%	100,0%	
	> 10.000	Count	9	4	2	15	
% within Aantal poststukken		60,0%	26,7%	13,3%	100,0%		
Total		Count	21	5	5	31	
		% within Aantal poststukken	67,7%	16,1%	16,1%	100,0%	



Variabele 10 - Type envelop

Aantal poststukken * Type enveloppe * Omvang bedrijf Crosstabulation

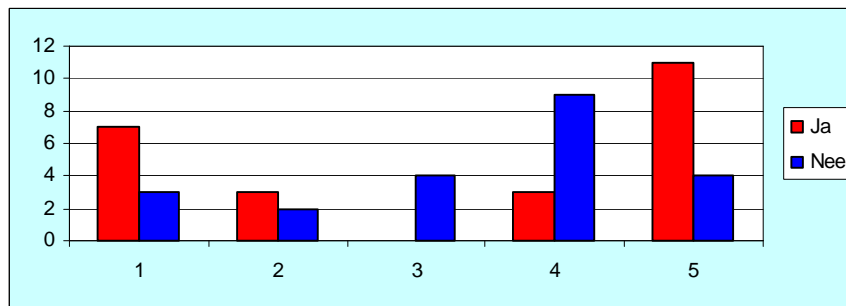
Omvang bedrijf				Type enveloppe			Total
				Groot (A4)	Klein (A5+A6)	Gemixt	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count		8	2	10
			% within Aantal poststukken		80,0%	20,0%	100,0%
	2.000 - 10.000	Count		3	2	5	
		% within Aantal poststukken		60,0%	40,0%	100,0%	
Total			Count		11	4	15
			% within Aantal poststukken		73,3%	26,7%	100,0%
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	0	3	1	4
			% within Aantal poststukken	,0%	75,0%	25,0%	100,0%
	2.000 - 10.000	Count	1	6	5	12	
		% within Aantal poststukken	8,3%	50,0%	41,7%	100,0%	
	> 10.000	Count	0	10	5	15	
	% within Aantal poststukken	,0%	66,7%	33,3%	100,0%		
Total			Count	1	19	11	31
			% within Aantal poststukken	3,2%	61,3%	35,5%	100,0%



Variabele 11 - Urgentie

Aantal poststukken * Urgent * Omvang bedrijf Crosstabulation

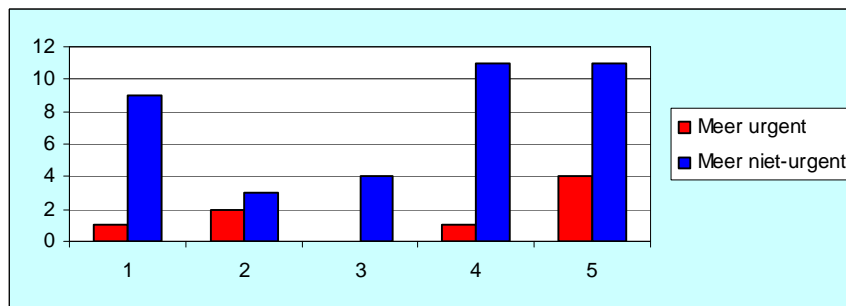
Omvang bedrijf				Urgent		Total
				Ja	Nee	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	7	3	10
			% within Aantal poststukken	70,0%	30,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	3	2	5
			% within Aantal poststukken	60,0%	40,0%	100,0%
	Total		Count	10	5	15
			% within Aantal poststukken	66,7%	33,3%	100,0%
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	0	4	4
			% within Aantal poststukken	,0%	100,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	3	9	12
			% within Aantal poststukken	25,0%	75,0%	100,0%
		> 10.000	Count	11	4	15
		% within Aantal poststukken	73,3%	26,7%	100,0%	
	Total		Count	14	17	31
			% within Aantal poststukken	45,2%	54,8%	100,0%



Variabele 12 – Verhouding urgentie

Aantal poststukken * Verhouding * Omvang bedrijf Crosstabulation

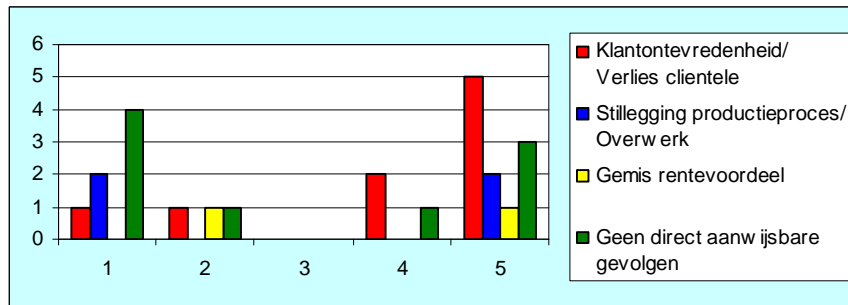
				Verhouding		Total
				Meer urgent	Meer niet-urgent	
Omvang bedrijf Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	1	9	10
			% within Aantal poststukken	10,0%	90,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	2	3	5
			% within Aantal poststukken	40,0%	60,0%	100,0%
	Total	Count	3	12	15	
		% within Aantal poststukken	20,0%	80,0%	100,0%	
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	0	4	4
			% within Aantal poststukken	,0%	100,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	1	11	12
			% within Aantal poststukken	8,3%	91,7%	100,0%
		> 10.000	Count	4	11	15
		% within Aantal poststukken	26,7%	73,3%	100,0%	
	Total	Count	5	26	31	
		% within Aantal poststukken	16,1%	83,9%	100,0%	



Variabele 13 – Gevolgen dag later bezorgen

Aantal poststukken * Gevolgen * Omvang bedrijf Crosstabulation

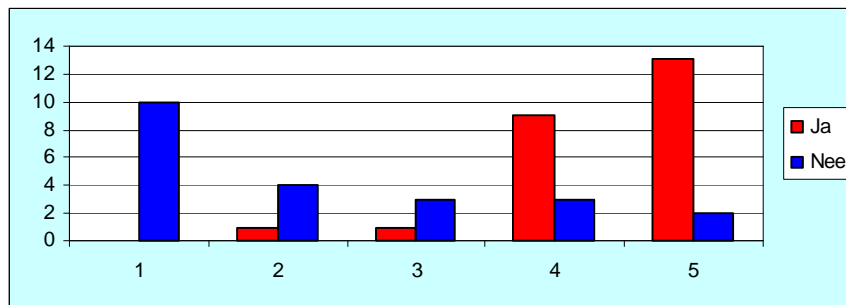
				Gevolgen				Total
				Klantontevredenheid/ Verlies clientele	Stillegging productieproces/ Overwerk	Gemis rentevoordeel	Geen direct aanwijsbare gevolgen	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count % within Aantal poststukken	1 14,3%	2 28,6%	0 ,0%	4 57,1%	7 100,0%
		2.000 - 10.000	Count % within Aantal poststukken	1 33,3%	0 ,0%	1 33,3%	1 33,3%	3 100,0%
	Total	Count % within Aantal poststukken	2 20,0%	2 20,0%	1 10,0%	5 50,0%	10 100,0%	
Middenbedrijf	Aantal poststukken	2.000 - 10.000	Count % within Aantal poststukken	2 66,7%	0 ,0%	0 ,0%	1 33,3%	3 100,0%
		> 10.000	Count % within Aantal poststukken	5 45,5%	2 18,2%	1 9,1%	3 27,3%	11 100,0%
	Total	Count % within Aantal poststukken	7 50,0%	2 14,3%	1 7,1%	4 28,6%	14 100,0%	



Variabele 14 - Frankeermachine

Aantal poststukken * Frankeermachine * Omvang bedrijf Crosstabulation

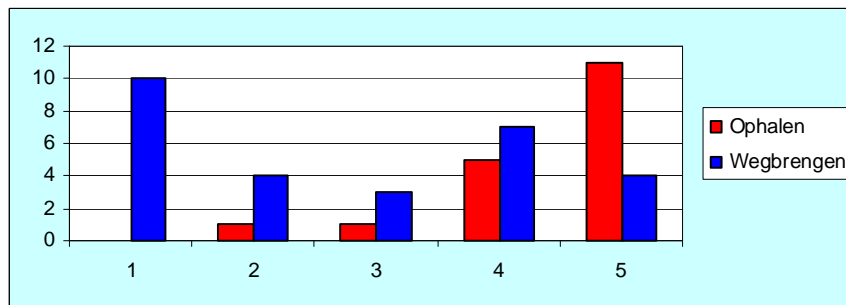
Omvang bedrijf				Frankeermachine		Total
				Ja	Nee	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	0	10	10
			% within Aantal poststukken	,0%	100,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	1	4	5
			% within Aantal poststukken	20,0%	80,0%	100,0%
	Total		Count	1	14	15
			% within Aantal poststukken	6,7%	93,3%	100,0%
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	1	3	4
			% within Aantal poststukken	25,0%	75,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	9	3	12
			% within Aantal poststukken	75,0%	25,0%	100,0%
		> 10.000	Count	13	2	15
		% within Aantal poststukken	86,7%	13,3%	100,0%	
	Total		Count	23	8	31
			% within Aantal poststukken	74,2%	25,8%	100,0%



Variabele 15 - Verzendwijze

Aantal poststukken * Verzenden * Omvang bedrijf Crosstabulation

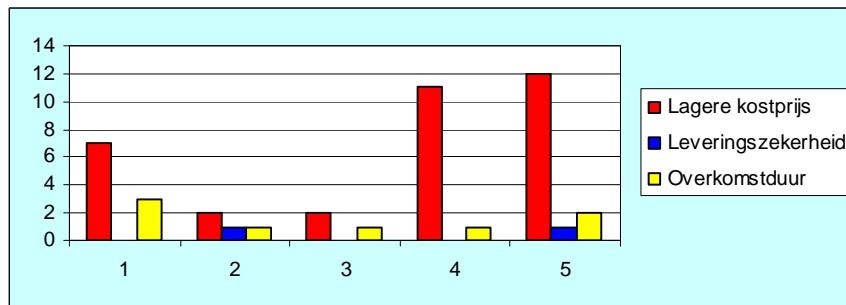
Omvang bedrijf				Verzenden		Total
				Ophalen	Wegbrengen	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	0	10	10
			% within Aantal poststukken	,0%	100,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	1	4	5
			% within Aantal poststukken	20,0%	80,0%	100,0%
	Total	Count	1	14	15	
		% within Aantal poststukken	6,7%	93,3%	100,0%	
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	1	3	4
			% within Aantal poststukken	25,0%	75,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	5	7	12
			% within Aantal poststukken	41,7%	58,3%	100,0%
		> 10.000	Count	11	4	15
		% within Aantal poststukken	73,3%	26,7%	100,0%	
	Total	Count	17	14	31	
		% within Aantal poststukken	54,8%	45,2%	100,0%	



Variabele 16 - Overstapredenen

Aantal poststukken * Overstappen vanwege * Omvang bedrijf Crosstabulation

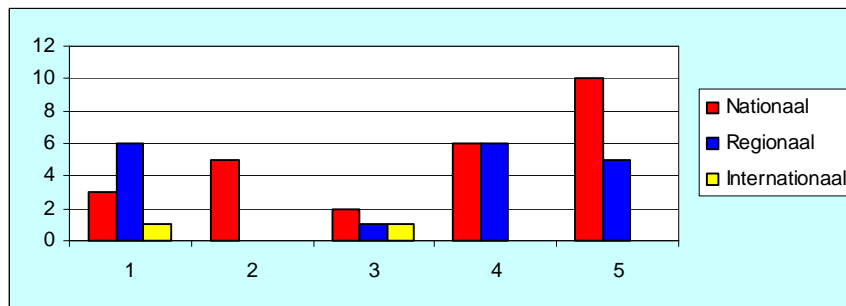
				Overstappen vanwege			Total
				Lagere kostprijs	Leveringszekerheid	Overkomstduur	
Omvang bedrijf	Kleinbedrijf	Aantal poststukken < 2.000	Count	7	0	3	10
			% within Aantal poststukken	70,0%	,0%	30,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	2	1	1	4
		% within Aantal poststukken	50,0%	25,0%	25,0%	100,0%	
	Total	Count	9	1	4	14	
		% within Aantal poststukken	64,3%	7,1%	28,6%	100,0%	
Middenbedrijf	Aantal poststukken < 2.000	Count	2	0	1	3	
		% within Aantal poststukken	66,7%	,0%	33,3%	100,0%	
	2.000 - 10.000	Count	11	0	1	12	
		% within Aantal poststukken	91,7%	,0%	8,3%	100,0%	
	> 10.000	Count	12	1	2	15	
% within Aantal poststukken	80,0%	6,7%	13,3%	100,0%			
Total	Count	25	1	4	30		
	% within Aantal poststukken	83,3%	3,3%	13,3%	100,0%		



Variabele 17 – Geografische spreiding

Aantal poststukken * Spreiding * Omvang bedrijf Crosstabulation

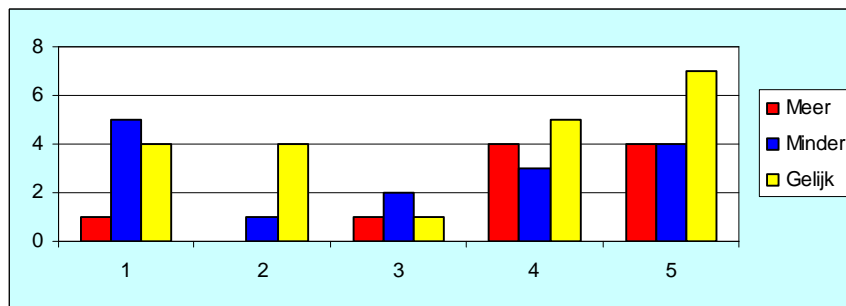
Omvang bedrijf			Spreiding			Total
			Nationaal	Regionaal	Internationaal	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count 3	6	1	10
			% within Aantal poststukken 30,0%	60,0%	10,0%	100,0%
	2.000 - 10.000	Count	5	0	0	5
		% within Aantal poststukken	100,0%	,0%	,0%	100,0%
Total		Count	8	6	1	15
		% within Aantal poststukken	53,3%	40,0%	6,7%	100,0%
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count 2	1	1	4
			% within Aantal poststukken 50,0%	25,0%	25,0%	100,0%
	2.000 - 10.000	Count	6	6	0	12
		% within Aantal poststukken	50,0%	50,0%	,0%	100,0%
	> 10.000	Count	10	5	0	15
% within Aantal poststukken		66,7%	33,3%	,0%	100,0%	
Total		Count	18	12	1	31
		% within Aantal poststukken	58,1%	38,7%	3,2%	100,0%



Variabele 18 - Ontwikkeling postvolume

Aantal poststukken * Ontwikkeling toekomstige post * Omvang bedrijf Crosstabulation

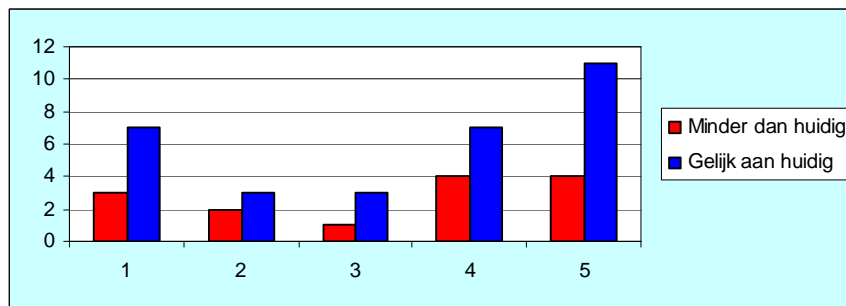
Omvang bedrijf				Ontwikkeling toekomstige post			Total
				Meer	Minder	Gelijk	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	1	5	4	10
			% within Aantal poststukken	10,0%	50,0%	40,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	0	1	4	5
			% within Aantal poststukken	,0%	20,0%	80,0%	100,0%
	Total		Count	1	6	8	15
			% within Aantal poststukken	6,7%	40,0%	53,3%	100,0%
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	1	2	1	4
			% within Aantal poststukken	25,0%	50,0%	25,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	4	3	5	12
			% within Aantal poststukken	33,3%	25,0%	41,7%	100,0%
		> 10.000	Count	4	4	7	15
		% within Aantal poststukken	26,7%	26,7%	46,7%	100,0%	
	Total		Count	9	9	13	31
			% within Aantal poststukken	29,0%	29,0%	41,9%	100,0%



Variabele 19 – Gewenst aantal bezorgdagen

Aantal poststukken * Aantal bezorgdagen * Omvang bedrijf Crosstabulation

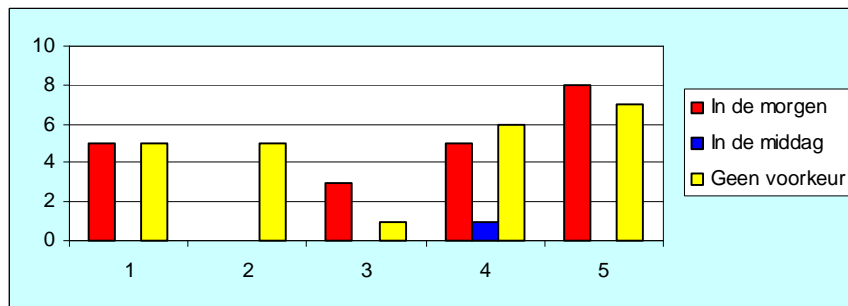
Omvang bedrijf				Aantal bezorgdagen		Total
				Minder dan huidig	Gelijk aan huidig	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	3	7	10
			% within Aantal poststukken	30,0%	70,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	2	3	5
			% within Aantal poststukken	40,0%	60,0%	100,0%
	Total		Count	5	10	15
			% within Aantal poststukken	33,3%	66,7%	100,0%
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	1	3	4
			% within Aantal poststukken	25,0%	75,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	4	7	11
			% within Aantal poststukken	36,4%	63,6%	100,0%
		> 10.000	Count	4	11	15
		% within Aantal poststukken	26,7%	73,3%	100,0%	
	Total		Count	9	21	30
			% within Aantal poststukken	30,0%	70,0%	100,0%



Variabele 20 - Voorkeur bezorgtijdstip

Aantal poststukken * Voorkeur bezorging * Omvang bedrijf Crosstabulation

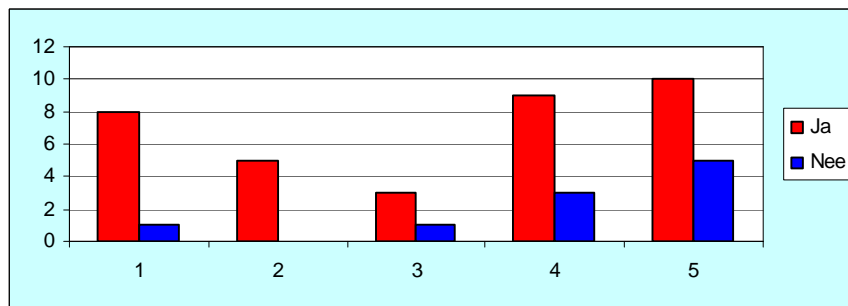
Omvang bedrijf				Voorkeur bezorging			Total
				In de morgen	In de middag	Geen voorkeur	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count % within Aantal poststukken	5 50,0%		5 50,0%	10 100,0%
		2.000 - 10.000	Count % within Aantal poststukken	0 ,0%		5 100,0%	5 100,0%
	Total	Count % within Aantal poststukken	5 33,3%		10 66,7%	15 100,0%	
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count % within Aantal poststukken	3 75,0%	0 ,0%	1 25,0%	4 100,0%
		2.000 - 10.000	Count % within Aantal poststukken	5 41,7%	1 8,3%	6 50,0%	12 100,0%
	> 10.000	Count % within Aantal poststukken	8 53,3%	0 ,0%	7 46,7%	15 100,0%	
	Total	Count % within Aantal poststukken	16 51,6%	1 3,2%	14 45,2%	31 100,0%	



Variabele 21 – One-stop-shopping

Aantal poststukken * Eén bedrijf na liberalisering * Omvang bedrijf Crosstabulation

Omvang bedrijf				Eén bedrijf na liberalisering		Total
				Ja	Nee	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	8	1	9
			% within Aantal poststukken	88,9%	11,1%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	5	0	5
			% within Aantal poststukken	100,0%	,0%	100,0%
	Total		Count	13	1	14
			% within Aantal poststukken	92,9%	7,1%	100,0%
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	3	1	4
			% within Aantal poststukken	75,0%	25,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	9	3	12
			% within Aantal poststukken	75,0%	25,0%	100,0%
		> 10.000	Count	10	5	15
		% within Aantal poststukken	66,7%	33,3%	100,0%	
	Total		Count	22	9	31
			% within Aantal poststukken	71,0%	29,0%	100,0%



Variabele 22 – Gewenste aankomstdag

Aantal poststukken * Aankomst verzonden post * Omvang bedrijf Crosstabulation

				Aankomst verzonden post			Total
				Volgende dag	Vaste dag	Geen voorkeur	
Kleinbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	8	0	2	10
			% within Aantal poststukken	80,0%	,0%	20,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	2	1	2	5
			% within Aantal poststukken	40,0%	20,0%	40,0%	100,0%
	Total	Count	10	1	4	15	
		% within Aantal poststukken	66,7%	6,7%	26,7%	100,0%	
Middenbedrijf	Aantal poststukken	< 2.000	Count	2	0	2	4
			% within Aantal poststukken	50,0%	,0%	50,0%	100,0%
		2.000 - 10.000	Count	4	1	7	12
			% within Aantal poststukken	33,3%	8,3%	58,3%	100,0%
		> 10.000	Count	11	1	3	15
		% within Aantal poststukken	73,3%	6,7%	20,0%	100,0%	
	Total	Count	17	2	12	31	
		% within Aantal poststukken	54,8%	6,5%	38,7%	100,0%	

