



# Klantbehoeften in een veranderende postwereld



M. Smulders

augustus 2007, Den Haag

---

# Universiteit Twente

Faculteit Management en Bestuur  
Studie Technische Bedrijfskunde  
NIKOS Capacity Group  
Postbus 217  
7500 AE Enschede

**M. Smulders**  
**s9910603**

## Klantbehoeften in een veranderende postwereld

Scriptie ter afronding van de studie  
Technische bedrijfskunde  
aan de Universiteit Twente

Afstudeercommissie

**Begeleiders namens de Universiteit Twente:**

Prof. C.C.J.M. Millar  
Dr. Ir. P. Terlouw

**Begeleiders namens TNT Post:**

Drs. D.J.H. van Soest  
Ir. E.J.W. Elsenaar

## Management samenvatting

De Europese Unie heeft bepaald dat de postmarkten van haar lidstaten in januari 2009 volledig moet zijn geliberaliseerd. Daarnaast is er door de opkomst van Internet steeds meer druk komen te staan op de postmarkt door de aanwezigheid van substituten.

Door de opkomst van Internet heeft het delen en versturen van informatie een zeer grote ontwikkeling doorgemaakt. Het gemak waarmee informatie wordt verstuurd is door Internet verhoogd en ook de ontwikkeling van beveiliging binnen dit netwerk maakt grote stappen.

Deze twee ontwikkelingen zorgen ervoor dat traditionele postbedrijven worden gedwongen om actie te ondernemen. De wensen van de klant zijn veranderd en de concurrentie krijgt steeds meer ruimte om de positie van deze postbedrijven te bedreigen.

De vraag is in hoeverre de producten uit de monopolistische tijd overeenkomen met de wensen van de klanten in deze nieuwe, open markt. En in hoeverre heeft TNT Post haar productaanbod al aangepast aan deze wensen?

De afdeling Retail fungeert als “tussenpersoon” tussen het productmanagement en de ondernemers die de producten verkopen voor TNT Post. Deze producten bestaan uit zowel zakelijk als privé. TNT Post is een joint venture aangegaan met de Postbank waardoor de exploitatie van de traditionele postkantoren en postagentschappen in handen ligt van deze joint venture, Postkantoren. Daarnaast maakt TNT Post gebruik van zogenaamde “servicepunten”, waarbij een contract wordt aangegaan met een winkelketen of een lokale winkelvestiging.

Dit onderzoek richt zich op de behoeften van de klant. De klant wordt in deze gedefinieerd als de consumenten en zakelijke instellingen die postproducten kopen via de retailkanalen.

Mass Customization is een methode waarmee producten op grote schaal aan verschillende klanten kunnen worden aangeboden. Het reikt middelen aan om het productaanbod aan te passen op basis van kennis over de klant en controle over de eindproducten gedeeltelijk bij de klant te leggen. Productverscheidenheid is het verschijnsel waarbij er binnen een productaanbod een variatie aan keuzes bestaat. Productverscheidenheid wordt onder anderen bepaald door de klantperceptie.

De ontwikkelingen van de afgelopen jaren binnen TNT Post, de Nederlandse postmarkt en de ontwikkelingen in de Europese postmarkt zorgen ervoor dat er veel veranderd is in interne kenmerken van TNT Post en de omgevingskenmerken. De opening van de markt heeft gezorgd voor directe concurrentie en een veranderde houding van de klant.

TNT Post heeft een aantal onderzoeken uit laten voeren naar de wensen van de klant. Deze data is gebruikt om deze wensen in kaart te brengen voor de binnenlandse postmarkt.

Daarnaast is er een benchmark uitgevoerd naar de verschillen tussen buitenlandse postbedrijven, in het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en de Verenigde Staten. De resultaten hiervan geven inzicht in de standaard producten die worden gevoerd door postbedrijven en alternatieve producten en mogelijkheden om een productaanbod uit te breiden.

Op basis van de literatuur, de kenmerken van de postbranche, de klantonderzoeken en de benchmark is er een beeld geschapen van een standaard productaanbod voor de postbranche in Nederland en Europa. Dit model kan worden gebruikt als vergelijkingsmateriaal dat naast een bestaand productaanbod kan worden gelegd.

Het huidige productaanbod van TNT Post is in kaart gebracht door middel van een beslisboom voor een fictieve klant. Dit productaanbod is opgedeeld in productcategorieën en vergeleken met het theoretische voorbeeldmodel.

TNT Post kan met het verleden als monopolist gebruikmaken van een landelijk netwerk van vestigingen, brievenbussen en postbodes. De Nederlandse overheid heeft via de Postwet een aantal

regels opgelegd ten aanzien van landelijke dekking, verplichtingen ten aanzien van bepaalde producten en dienstverlening aan de klant.

Het huidige productaanbod en verkoopproces van TNT Post zijn in kaart gebracht. De overlap en verschillen tussen de producten zijn weergegeven in een schematisch overzicht weergegeven. Dit schema geeft het productaanbod weer vanuit oogpunt van de klant en is verdeeld door middel van de keuzes die leiden tot de producten die in de verschillende formules worden aangeboden. Dit schema geeft tevens de restricties weer waaraan de producten zijn gebonden en de verscheidenheid van het productaanbod als centraal thema van dit onderzoek.

De communicatie met de klant over het productaanbod moet worden verbeterd. Deze communicatie moet leiden tot meer duidelijkheid en kennis over de producten die TNT Post aanbiedt in haar retailkanalen. Aanbevelingen TNT Post

Het verkopend personeel is de directe weg via welke de producten worden verkocht. De communicatie op basis van de behoeften dient via deze weg te worden uitgevoerd. Dit kan door middel van een handreiking in de vorm van een keuzeschema waarin de verschillende behoeften worden doorlopen en het gehele productaanbod wordt gecommuniceerd. Bovendien wordt het personeel vergemakkelijkt in de omgang met het productaanbod

Op basis van de klantenbehoeften zijn de basisfuncties benoemd. Het huidige productaanbod is hieraan gespiegeld en de kernproducten zijn hieraan gekoppeld. Dit betekent dat er twee mogelijkheden zijn voor de overige producten: integreren in bestaande producten of schrappen uit het productaanbod

Het productaanbod kan worden opgebouwd uit modules waarin elke module voldoet aan een behoefte van de klant. Aan elke module wordt een prijs gehangen en de optelsom van deze modules geeft de prijs van het product.

De informatie die in het interne communicatieproces verloren gaat of niet wordt verworven uit de beschikbare bronnen leidt tot een eenzijdig beleid ten aanzien van de gevoerde producten. Hierdoor komt onder de feedback vanuit de verschillende partijen in dit proces niet terecht bij de juiste personen.

Het is dan ook aan te bevelen om nader onderzoek te doen naar de effectiviteit van deze structuur en de gebreken die deze met zich meebrengt.

Voor een overzichtelijk productaanbod is een eenduidige productstrategie nodig. De verscheidenheid in het productaanbod is een gevolg van onder andere de structuur binnen TNT Post, waarin de verantwoordelijkheid ten aanzien van het productbeleid verdeeld is over twee business units. Er is nader onderzoek nodig om een oplossing te vinden voor dit probleem, want zolang dit probleem niet wordt opgelost, zal de verscheidenheid in het productaanbod zich aan blijven dienen. Een overzichtelijk beeld tegenover de klant is belangrijk, maar dit kan slechts worden bereikt door een overzichtelijke productstrategie binnen het bedrijf.

Op lange termijn zal deze structuur ertoe leiden dat er zich problemen blijven voordoen op het gebied van productverscheidenheid en het is dan ook aan te bevelen om onderzoek te doen om te kijken naar de mogelijkheden om deze verschillende partijen beter met elkaar te laten communiceren en te laten samenwerken om te leiden tot een overzichtelijker productaanbod dat TNT Post uiteindelijk aanbiedt aan de klant.

## Voorwoord

Dit onderzoek is uitgevoerd onder toezicht van de Universiteit Twente ter afronding van de studie Technische Bedrijfskunde. Via deze weg zou ik graag de mensen willen die bedanken die er mede voor hebben gezorgd dat dit tot stand kwam.

In het bijzonder wil ik Carla Millar bedanken voor de begeleiding tijdens dit proces en de moeite die zij heeft gedaan om dit tot een goed einde te leiden. Daarnaast wil ik Pieter Terlouw bedanken, die er in de laatste maanden mede voor heeft gezorgd dat ik dit onderzoek succesvol kon afronden. Verder wil ik graag Marc Wouters bedanken, die als derde persoon de scriptie heeft beoordeeld en op het laatste moment zijn bijdrage heeft geleverd vanuit de faculteit.

Vervolgens zou ik graag Erik-Jan Elsenaar en Danny van Soest van TNT Post bedanken voor de mogelijkheid die zij mij hebben geboden om dit onderzoek uit te voeren en de intensieve begeleiding en steun die zij mij hebben gegeven tijdens mijn periode bij TNT Post. Ook wil ik mijn andere collega's van TNT Post bedanken voor hun medewerking aan mijn onderzoek.

Tenslotte zou ik graag mijn ouders willen bedanken, die mij altijd hebben gesteund en ook tijdens mijn studie alle steun en vertrouwen hebben gegeven die ik nodig had. Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken die mij tijdens mijn studie, maar vooral ook tijdens dit onderzoek moreel ondersteund hebben en in de moeilijkste perioden in mij zijn blijven geloven.

Mart Smulders

31 augustus 2007, Enschede

# Inhoudsopgave

<b>Management samenvatting</b> .....	<b>i</b>
<b>Voorwoord</b> .....	<b>iii</b>
<b>Afkortingen en definities</b> .....	<b>vi</b>
<b>1 Inleiding</b> .....	<b>1</b>
1.1 Probleemstelling.....	2
1.2 Limitaties.....	2
1.3 Indeling verslag.....	2
<b>2 Onderzoeksopzet</b> .....	<b>4</b>
2.1 Onderzoeksdoelen.....	4
2.2 Onderzoeksvragen.....	5
2.3 Methodologie.....	6
<b>3 Literatuur</b> .....	<b>8</b>
3.1 Inleiding.....	8
3.2 Mass customization.....	9
3.3 Productverscheidenheid en klantenperceptie.....	14
3.4 Samenvatting en conclusies.....	15
<b>4 Kenmerken en ontwikkelingen in de postbranche</b> .....	<b>16</b>
4.1 Inleiding.....	16
4.2 Kenmerken postbranche.....	17
4.3 Ontwikkelingen in de postbranche.....	17
4.4 Onderzoek naar behoeften.....	21
4.5 Onderzoek naar klantperceptie.....	31
4.6 Benchmark buitenland.....	35
4.7 Samenvatting en conclusies.....	40
<b>5 Productmodel</b> .....	<b>42</b>
5.1 Inleiding.....	42
5.2 Toepassing van Customization strategieën.....	43
<b>6 Case TNT Post</b> .....	<b>46</b>
6.1 Inleiding.....	46
6.2 TNT Post.....	47
6.3 Retailkanalen.....	47
6.4 Huidig productaanbod.....	48
6.5 Toepassing productmodel.....	50
6.6 Opedragen dienstverlening.....	51
<b>7 Conclusies en aanbevelingen</b> .....	<b>53</b>
7.1 Inleiding.....	53
7.2 Conclusies.....	54
7.3 Aanbevelingen aan TNT Post.....	59
7.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek.....	65
<b>Bibliografie</b> .....	<b>66</b>
Boeken.....	66
Artikelen.....	66
Onderzoeksrapporten TNT Post.....	67
Internet.....	67
<b>Bijlagen</b> .....	<b>68</b>

**Figuren**

Figuur 1 Onderzoeksdoelen.....	4
Figuur 2 Onderzoeksmodel .....	7
Figuur 3 Mass Customization Approaches (Gilmore en Pine, 1997).....	11
Figuur 4 Marktaandeel per continent (UPU, 2004).....	17
Figuur 5 Voorspelling groei briefpost in Europa (Finger, Alyanak en Mollet, 2005) .....	18
Figuur 6 Communications developments. (Matthias Finger, Ismail Alyanak, Pierre Rossel (2005)....	18
Figuur 7 Volumegroei briefpost in het verleden en voorspelling (UPU, 2004).....	19
Figuur 8 Samenhang klantwaarden (CvMA, 2003) .....	25
Figuur 9 Meerwaarde en perceptie (inc-21, 2003).....	26
Figuur 10 Argumenten om voor bepaald type poststuk te kiezen (Millward Brown, 2005) .....	28
Figuur 11 Argumenten om voor bepaald type poststuk te kiezen (Millward Brown, 2005) .....	29
Figuur 12 USPS Aanvullende diensten .....	37
Figuur 13 Organisatie retailkanalen .....	47
Figuur 14 Huidig productaanbod TNT Post (2006).....	49
Figuur 15 Toepassing productmodel op TNT Post.....	51
Figuur 16 Toepassing model op productaanbod TNT Post .....	58
Figuur 17 Keuzescherf website Royal Mail.....	59
Figuur 18 Voorstel nieuw productaanbod TNT Post .....	61
Figuur 19 Communicatieproces product .....	63
Figuur 20 Organisatie productbeleid.....	64
Figuur 21 Organisatiestructuur TNT.....	69
Figuur 22 Meerwaarde en perceptie (inc-21, 2003).....	88
Figuur 23 Voorkeur MKB verzending ‘typen poststukken’ .....	90
Figuur 24 Voorkeur verzending door Major Accounts .....	91
Figuur 25 Argumenten om voor bepaald type poststuk te kiezen.....	92
Figuur 26 Argumenten om voor bepaald type poststuk te kiezen.....	93
Figuur 27 Aankoopcriteria naar belang.....	94
Figuur 28 Betaalbaarheid .....	95
Figuur 29 Status van liberalisering in Europa .....	99
Figuur 30 Volume growth rates (Jimenez, 2006) .....	104
Figuur 31 Mail per household (Jimenez, 2006).....	104
Figuur 32 US and EU mail per capita (Jimenez, 2006).....	105
Figuur 33 Voorspellingen Postverzendingen NL (Jimenez, 2006).....	106

**Tabellen**

Tabel 1 Samenvatting methodes Mass Customization.....	12
Tabel 2 Status van liberalisering postmarkten in Europa (bron: House of Commons, 2006) .....	19
Tabel 3 Bijdragen productfeatures aan klantwaarden (CvMA, 2003) .....	25
Tabel 4 Samenvatting Producten Royal Mail.....	36
Tabel 5 Samenvatting Producten Deutsche Post.....	36
Tabel 6 Samenvatting Producten USPS .....	37
Tabel 7 Vergelijkbare producten buitenland .....	38
Tabel 8 Resultaten klantonderzoeken naar behoeften .....	40
Tabel 9 Resultaten klantonderzoeken naar klantperceptie .....	40
Tabel 10 Resultaten benchmark.....	40
Tabel 11 Vergelijking formules TNT Post.....	48
Tabel 12 Vergelijking producten TNT Post .....	48

---

## Afkortingen en definities

<u>BBP:</u>	Bruto Binnenlands Product, inkomsten die direct vanuit een land worden verworven
<u>DHL:</u>	Dalsey, Hillblom and Lynn (dochterbedrijf van Deutsche Post)
<u>DM:</u>	Direct Mail
<u>MA:</u>	Major Accounts, categorie zakelijke klanten van TNT Post
<u>Mass customization:</u>	Techniek waarbij de klant een product kan kopen dat vooraf ontworpen is op basis van de specifieke wensen van de klant
<u>MKB:</u>	Middel en Klein Bedrijf, categorie zakelijke klanten van TNT Post
<u>Productverscheidenheid:</u>	De mate waarin de producten in een productaanbod verdeeld zijn over de verschillende categorieën en de onderlinge overlap en overeenkomsten tussen deze producten, gebaseerd op de behoeften van de klant
<u>TNT:</u>	Thomas Nationwide Transport, oorspronkelijk Australisch distributiebedrijf, in 1996 overgenomen door PTT Post
<u>UPU:</u>	Universal Postal Union, internationale postunie
<u>USP:</u>	Unique Selling Point
<u>USPS:</u>	United States Postal Services



# 1 Inleiding

De Europese Unie heeft bepaald dat de postmarkten van haar lidstaten in januari 2009 volledig moet zijn geliberaliseerd. Inmiddels is een aantal Europese markten (Zweden, Verenigd Koninkrijk) al volledig geopend voor concurrentie. De Nederlandse postmarkt is open voor poststukken zwaarder dan 50 gram. Volgens planning wordt de markt in januari 2008 volledig geopend voor concurrentie. Op moment van schrijven wordt er gewerkt aan een nieuwe Postwet.

Door de opkomst van Internet heeft het delen en versturen van informatie een zeer grote ontwikkeling doorgemaakt. Het gemak waarmee informatie wordt verstuurd is door Internet verhoogd en ook de ontwikkeling van beveiliging binnen dit netwerk maakt grote stappen.

Deze twee ontwikkelingen zorgen ervoor dat traditionele postbedrijven worden gedwongen om actie te ondernemen. De wensen van de klant zijn veranderd en de concurrentie krijgt steeds meer ruimte om de positie van deze postbedrijven te bedreigen.

De vraag is in hoeverre de producten uit de monopolistische tijd overeenkomen met de wensen van de klanten in deze nieuwe, open markt. En in hoeverre heeft TNT Post haar productaanbod al aangepast aan deze wensen?

De afdeling Retail fungeert als “tussenpersoon” tussen het productmanagement en de ondernemers die de producten verkopen voor TNT Post. Deze producten bestaan uit zowel zakelijk als privé. TNT Post is een joint venture aangegaan met de Postbank waardoor de exploitatie van de traditionele postkantoren en postagentschappen in handen ligt van deze joint venture, Postkantoren. Daarnaast maakt TNT Post gebruik van zogenaamde “servicepunten”, waarbij een contract wordt aangegaan met een winkelketen of een lokale winkelvestiging.

De producten van TNT Post worden via de retailkanalen aangeboden aan de klant. Deze producten zijn gebaseerd op beslissingen uit het verleden in een gesloten markt. De producten worden verkocht door middel van een retailnetwerk. Dit netwerk bestaat deels uit vestigingen die worden geëxploiteerd door een met de Postbank, Postkantoren. Deels bestaan deze vestigingen uit samenwerkingsverbanden met retailketens of lokale winkels.

## 1.1 Probleemstelling

In dit onderzoek wordt gezocht naar een vergelijking tussen het huidige productaanbod van TNT Post en de marktvraag naar postproducten. Door middel van deze vergelijking wordt er bepaald of het productaanbod van TNT Post hiermee overeen komt. Er wordt gezocht naar aanpassing voor eventuele verschillen en middelen om dit tot stand te brengen.

Op basis hiervan wordt de volgende probleemstelling geformuleerd als basis voor het onderzoek:

In hoeverre komt het productaanbod van TNT Post overeen met de behoeften van de klant en op welke wijze kan het productaanbod worden aangepast om aan deze behoeften te voldoen?

Met het productaanbod wordt hier het totaal aan producten dat wordt aangeboden via de retailkanalen. Het bestaat uit de diensten die TNT Post aanbiedt, die worden verkocht door middel van tastbare producten als een zegel. De nadruk ligt echter op de dienst hiermee wordt aangeboden, dus de manier waarop een poststuk wordt verzonden en onder welke voorwaarden.

De klanten bestaan uit de personen of instanties die gebruikmaken van deze diensten door middel van de verschillende retailpunten waar TNT Post haar producten verkoopt.

De behoeften zijn gericht op de wensen die klanten hebben ten aanzien van de producten van TNT Post.

## 1.2 Limitaties

Voor dit onderzoek is een kader geschetst waarbinnen het wordt uitgevoerd. Daartoe is gekozen om een aantal limitaties toe te voegen. Dit zijn producten, postbranche en retail.

### Producten

De behoeften van de klant kunnen op verschillende manieren worden geïnterpreteerd en vanuit verschillende hoeken worden bekeken. Dit onderzoek richt zich op de behoeften waaraan wordt voldaan door middel van producten.

### Postbranche

Dit onderzoek beperkt zich tot de traditionele postbranche en laat een deel van de verzendingsmarkten zoals koeriersdiensten. Het onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van TNT Post en beperkt tot de diensten die door TNT Post worden aangeboden.

### Retail

Dit onderzoek richt zich op de verkoop via retailkanalen. Dit betekent dat er nadruk ligt op de producten die worden verkocht via deze kanalen en op de klanten die via deze kanalen de producten van TNT Post aanschaffen.

## 1.3 Indeling verslag

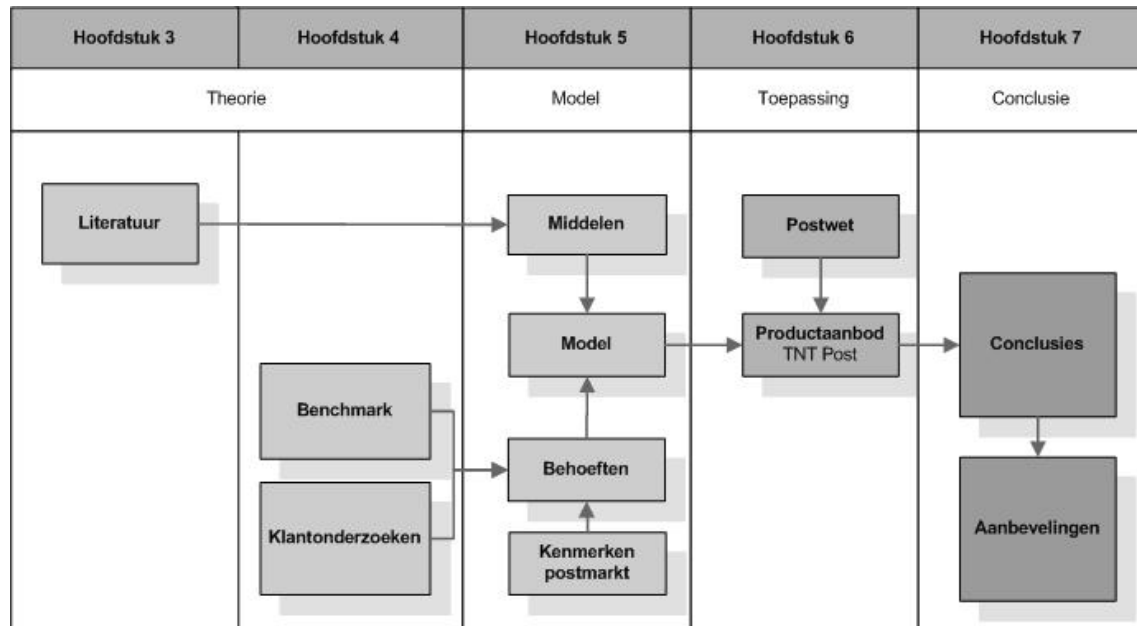
In hoofdstuk 2 wordt de gebruikte literatuur uitgebreid beschreven en het verband gelegd met dit onderzoek en de theorieën onderling. De nadruk ligt op methoden om het productaanbod van een dienstverlenend bedrijf aan te passen op de behoeften van de klant.

In hoofdstuk 3 worden de kenmerken van postbranche en de relevante ontwikkelingen die daarin plaatsvinden toegelicht en toegepast op de situatie van TNT Post. Dit wordt ondersteund door klantonderzoeken die zijn uitgevoerd in opdracht van TNT Post. Daarnaast wordt de benchmark toegelicht die is uitgevoerd ten aanzien van de producten van vergelijkbare postbedrijven in het buitenland. Op basis hiervan kan een overzicht worden gegeven van de relevante kenmerken van en omgevingsfactoren van een postbedrijf en wordt de situatie geschetst binnen de Europese postmarkt.

In hoofdstuk 4 worden de resultaten van de literatuurstudie, de benchmark en de relevante uitkomsten van de klantonderzoeken gebruikt om een theoretisch model te scheppen voor een productaanbod van een postbedrijf en de behoeften van de klant waaraan voldaan dient te worden.

In hoofdstuk 5 wordt het productmodel uit het voorgaande hoofdstuk toegepast op de praktijk van TNT Post. Het model wordt naast het productaanbod van TNT Post gelegd en de verplichtingen vanuit de Postwet worden hierop toegepast.

In hoofdstuk 6 worden conclusies verbonden aan de case TNT Post en worden er aanbevelingen gedaan voor verder onderzoek en voor de praktijk van TNT Post. Op basis van de conclusies worden er aanbevelingen gedaan ten aanzien van verder onderzoek en praktische toepassingen voor TNT Post.



## 2 Onderzoeksopzet

### 2.1 Onderzoeksdoelen

#### Theoretisch productaanbod post

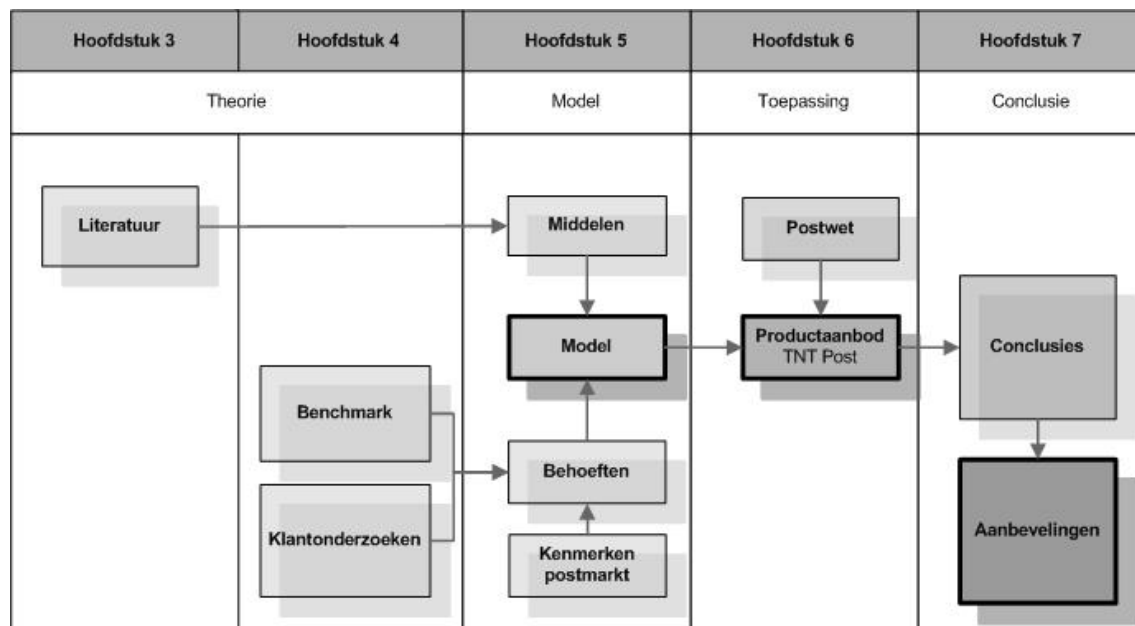
Een theoretisch model van een productaanbod van een postbedrijf. Een overzicht van de behoeften waaraan dit productaanbod zou moeten voldoen. Een overzicht van de behoeften die leven onder de klant.

#### Model toepassen op TNT Post

De mogelijkheid om het voorbeeldmodel dat is ontwikkeld wordt toegepast op de TNT Post. Door middel van deze vergelijking wordt het productaanbod van TNT Post als het ware gestaafd met de theorie.

#### Aanbevelingen doen obv toepassing

Het laatste doel van dit onderzoek is het doen van aanbevelingen aan TNT Post en uitbreiding door middel van verder onderzoek. Deze aanbevelingen worden volgen uit de conclusies van het onderzoek, ofwel de antwoorden op de onderzoeksvragen.



Figuur 1 Onderzoeksdoelen

## 2.2 Onderzoeksvragen

Door middel van de probleemstelling wordt het centrale doel van dit onderzoek verwoord. Teneinde een antwoord te kunnen geven op de probleemstelling, wordt deze opgedeeld door middel van onderzoeksvragen. Deze vragen zijn gericht op de verschillende delen van het onderzoek en vormen de stappen naar de oplossing van het probleem.

De onderzoeksvragen worden beantwoord door middel van deelvragen.

### Overzicht

Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant?

- a. Welke methoden bestaan er om een productaanbod aan te passen?
- b. In hoeverre is het mogelijk om een productaanbod aan te passen aan de klantbehoeften?

Waaruit bestaan de behoeften van de klant in de postbranche?

- a. Welke kenmerken van en ontwikkelingen in de postbranche zijn van belang in dit onderzoek?
- b. Welke behoeften komen voort uit klantenonderzoek?
- c. Welke behoeften bestaan er in vergelijkbare postmarkten?
- d. Welke producten corresponderen met deze behoeften?

Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant in de postbranche?

Op welke wijze kan dit model worden toegepast op het productaanbod van TNT Post?

- a. Wat zijn de relevante kenmerken van het productaanbod van TNT Post?
- b. Welke voorwaarden worden geschapen door de Postwet?

### Toelichting

1. *Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant?*

#### 1.1 Welke methoden bestaan er om een productaanbod aan te passen?

Er wordt een aantal methodes belicht die toepasbaar zijn om een productaanbod aan te passen. Er wordt gezocht naar de beste methode voor dit onderzoek.

#### 1.2 In hoeverre is het mogelijk om een productaanbod aan te passen aan de klantbehoeften?

Indien de klantbehoeften bekend zijn, is het zaak om het productaanbod hierop aan te sluiten. Dit wordt nader toegelicht bij beantwoording van deze vraag.

2. *Waaruit bestaan de behoeften van de klant in de postbranche?*

#### 2.1 Welke kenmerken van en ontwikkelingen in de postbranche zijn van belang in dit onderzoek?

Dit onderzoek wordt toegespitst op het productaanbod van een postbedrijf. Dit betekent dat er bepaalde kenmerken waarmee rekening moet worden gehouden die speciaal toepasbaar zijn voor de postbranche.

#### 2.2 Welke behoeften komen voort uit klantenonderzoek?

Op basis van bestaand onderzoek worden de behoeften van de klant in kaart gebracht.

**2.3 Welke behoeften bestaan er in vergelijkbare postmarkten?**

Door middel van een analyse van het productaanbod van buitenlandse, vergelijkbare postbedrijven wordt er een voorbeeldsituatie geschetst uit de praktijk, die speciaal van toepassing is op de postbranche en in andere landen wordt toegepast.

**2.4 Welke producten corresponderen met deze behoeften?**

De geïdentificeerde behoeften en producten worden samengevoegd in een overzicht dat als basis kan worden gebruikt voor een standaard productaanbod in de postbranche.

*3. Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant in de postbranche?*

*4. Op welke wijze kan dit model worden toegepast op het productaanbod van TNT Post?*

**4.1 Wat zijn de relevante kenmerken van het productaanbod van TNT Post?**

Het bestaande productaanbod van TNT Post wordt geanalyseerd en overzichtelijk gemaakt zodat het kan worden getoetst aan het eerder geformuleerde overzicht.

**4.2 Welke voorwaarden worden geschapen door de Postwet?**

Het productaanbod van TNT Post dient te voldoen aan de regels die zijn opgesteld in de postwet. Deze postwet wordt toegelicht en de toepasbaarheid op het productaanbod van TNT Post wordt in kaart gebracht.

**2.3 Methodologie**

*1. Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant?*

**1.1 Welke methoden bestaan er om een productaanbod aan te passen?**

Door middel van een literatuurstudie wordt een aantal methoden geïdentificeerd die kunnen worden gebruikt om een productaanbod aan te passen. Er wordt een afweging gemaakt en de meest toepasselijke methode gekozen.

**1.2 In hoeverre is het mogelijk om een productaanbod aan te passen aan de klantbehoeften?**

Door middel van een literatuurstudie wordt er bekeken hoe deze vraag beantwoord kan worden.

*2. Waaruit bestaan de behoeften van de klant in de postbranche?*

**2.1 Welke kenmerken van en ontwikkelingen in de postbranche zijn van belang in dit onderzoek?**

Door middel van een literatuur- en praktijkstudie wordt een overzicht gemaakt van de kenmerken van de postbranche. De praktijkstudie omvat interviews met experts.

**2.2 Welke behoeften komen voort uit klantenonderzoek?**

Op basis van onderzoeken die zijn uitgevoerd in opdracht van TNT Post wordt er een overzicht gegeven van de behoeften die zijn geïdentificeerd bij klanten..

**2.3 Welke behoeften bestaan er in vergelijkbare postmarkten?**

Er wordt een benchmark uitgevoerd met traditionele postbedrijven in het Duitsland, het Verenigd Koninkrijk en de Verenigde Staten.

**2.4 Welke producten corresponderen met deze behoeften?**

De uitkomsten van de rapporten van de klantonderzoeken van TNT Post en de benchmark worden naast elkaar gelegd en op basis hiervan worden de behoeften samengevat.

3. Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant in de postbranche?

4. Op welke wijze kan dit model worden toegepast op het productaanbod van TNT Post?

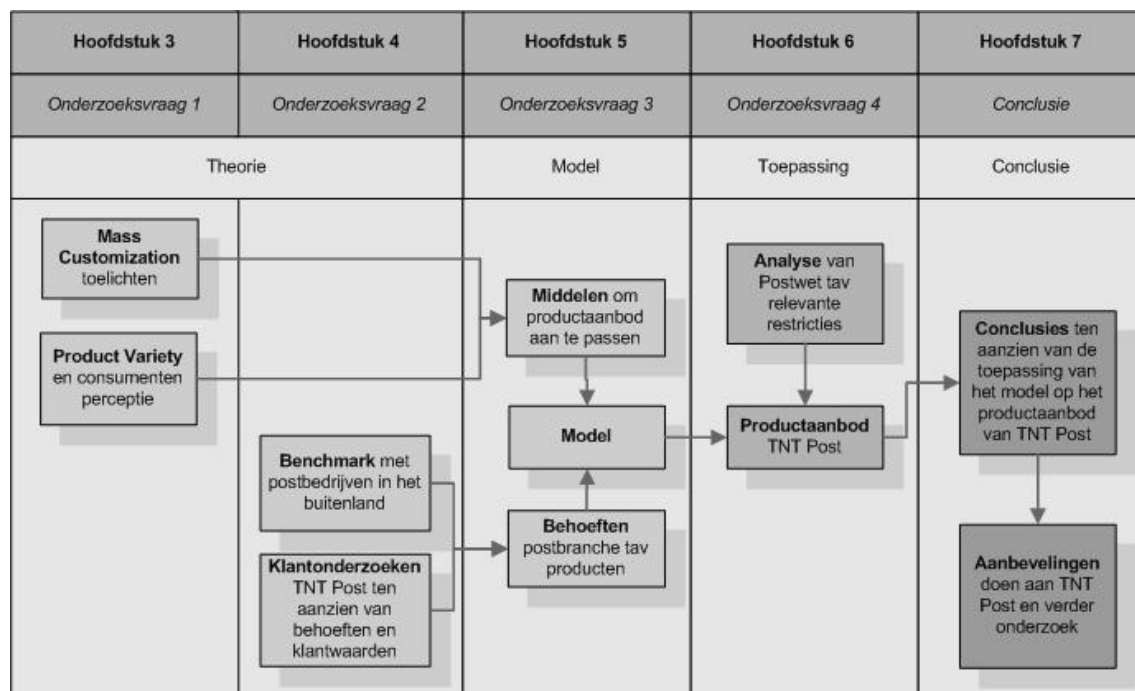
#### 4.1 Wat zijn de relevante kenmerken van het productaanbod van TNT Post?

Door middel van een interne studie binnen TNT Post en interviews en feedbacksessie met experts van TNT Post wordt het productaanbod van TNT Post in kaart gebracht.

#### 4.2 Welke voorwaarden worden geschapen door de Postwet?

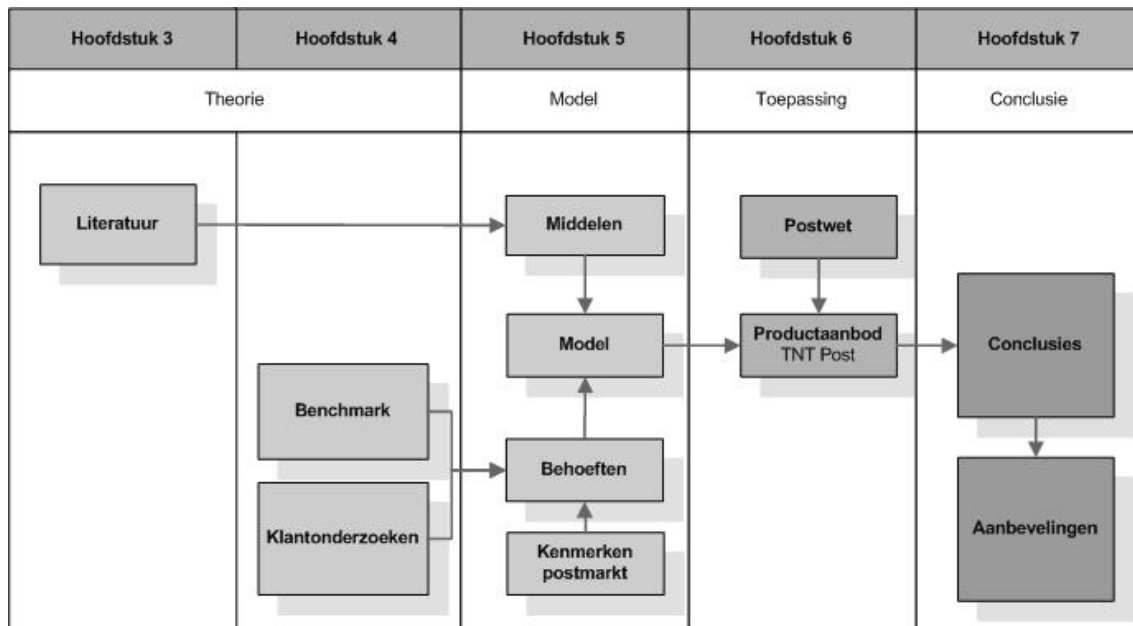
Er wordt een studie gedaan naar de relevante regels binnen de Postwet ten aanzien van de producten.

In onderstaande figuur is het onderzoeksmodel geschematiseerd en zijn de onderlinge verbanden weergegeven tussen de elementen in het onderzoek. Tevens is het verband aangegeven tussen de hoofdstukken, onderzoeksvragen en de stappen in het onderzoek.



Figuur 2 Onderzoeksmodel

### 3 Literatuur



#### 3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de voor dit onderzoek gebruikte literatuur worden toegelicht. Deze literatuur bestaat uit mass customization, productverscheidenheid en de perceptie van de klant. Er is een onderzoek gedaan naar de methoden uit de literatuur om een productaanbod aan te passen aan de behoeften van de klant en de wijze waarop deze kan worden gecommuniceerd.

In dit hoofdstuk wordt een antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant?

- a. Welke methoden bestaan er om een productaanbod aan te passen?
- b. In hoeverre is het mogelijk om een productaanbod aan te passen aan de klantbehoeften?



### 3.2 *Mass customization*

Volgens Kahn (1998) is de concurrentie in het laatste decennium van de 20<sup>e</sup> eeuw zo gegroeid door de volgende oorzaken:

- dereguleren van overheidsvoorschriften
- betere toegang tot informatie
- globalisatie
- onduidelijke grenzen tussen branches
- hoge druk op kostenverlaging

#### **Dereguleren van overheidsvoorschriften**

Door de vele toepassingen van liberalisering van markten wordt de vrijheid gegeven om te concurreren en worden voormalige overheidsbedrijven in situaties geplaatst waarin ze te maken met concurrentie. De afhankelijkheid van de overheid wordt in deze situaties langzaam afgebouwd waardoor deze voormalige overheidsbedrijven in hun vrijheid worden belemmerd. Als voorbeeld kan KPN worden genomen, die het gebruik van haar vaste netwerk verplicht is open te stellen voor concurrerende bedrijven. Dit netwerk is een voordeel uit de geschiedenis als monopolist en wordt gezien als een voordeel in de een open markt.

#### **Betere toegang tot informatie**

Het bestaan van Internet heeft de toegang tot informatie en de snelheid waarmee informatie gedeeld wordt sterk verhoogd. Hierdoor is de informatie over producten, prijzen etc snel en makkelijk toegankelijk voor de klant.

#### **Globalisering**

De markten zijn uitgebreid en zijn niet meer afhankelijk van de landsgrenzen. De concurrenten kunnen vanuit de gehele wereld komen en zijn daardoor moeilijker te meten omdat de omgevingskenmerken en bronnen sterk kunnen verschillen.

#### **Onduidelijke grenzen tussen branches**

De van oorsprong verschillende markten zijn steeds meer aan het integreren en bedrijven opereren op steeds meer verschillende markten. Hierdoor kan het moeilijk zijn om een bepaalde markt precies te kunnen definiëren en de grenzen aan te geven.

#### **Hoge druk op kostenverlaging**

Er is een ontwikkeling waarin er steeds meer druk wordt gelegd op het verlagen van de kosten. Bedrijven maken steeds meer gebruik van hun schaalvoordelen waardoor de concurrentie wordt gedwongen om creatiever te zijn.

Bovenstaande trends zorgen ervoor dat bedrijven zich meer moeten richten op de wensen van de klant en de markt als geheel. Zeker als de invloed van deze factoren groeit, zullen bedrijven zich moeten realiseren dat klanttevredenheid op lange termijn belangrijker wordt waarin de aanpassing aan de wensen van de klant centraal staat om de concurrentie aan te kunnen gaan.

Volgens Kahn (1998) is een manier om de concurrentie aan te gaan in de 21<sup>e</sup> eeuw om een productlijn aan te bieden met hoge verscheidenheid. Dit kan worden bereikt door een strategie van mass customization, zodat elke klant het product zal vinden dat aan de wensen voldoet en door middel van een variety-seeking strategy kan er voor worden gezorgd dat de klant op lange termijn tevreden is over de variatie aan keuzemogelijkheden.

Andere elementen die belangrijk zijn bij de implementatie van een variety strategie zijn:

- minimaliseren extra kosten
- mate van verscheidenheid
- grenzen van verscheidenheid
- uitbreiden klantwens naar meer verscheidenheid
- methode om de klantwensen te identificeren

## Minimaliseren van extra kosten

Indien Mass Customization wordt toegepast dient er rekening gehouden te worden met de kosten van deze ingreep. Volgens Kahn (1998) zijn er twee manieren om de kosten laag te houden. Ten eerste kan door standaardisatie van producten gebruik worden gemaakt van schaalvoordelen die deze toepassing met zich meebrengt, gebaseerd op onderzoek van Pine (1993) en Sawhney en Ramdas (1997). Uit dit zelfde onderzoek komt voort dat het belangrijk is dat de processen rondom deze producten flexibel en aangepast kunnen worden aan de producten of omgevingsontwikkelingen, gebaseerd op onderzoek van

## Mate van verscheidenheid

Hoeveel verscheidenheid zou er in een productlijn moeten zijn?

Volgens Lampel en Minzberg (1996) zijn er verschillende niveaus in strategie tot samenvoeging:

- pure standardization
- segmented standardization
- customized standardization
- tailored customization
- pure customization

Deze strategieën zijn toepasbaar in productieprocessen. Lampel en Minzberg (1996) hebben ze echter uitgebreid tot toepassingen voor producten en transacties en in toepassingen zonder productieprocessen zoals in dienstverlening. Voor de volledigheid worden eerst de strategieën kort toegelicht.

### *Pure standaardisatie*

Gebaseerd op de breedst mogelijke groep klanten met dezelfde behoeften. Geproduceerd op grote schaal en massaal gedistribueerd. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen klanten. De klant dient zich aan te passen aan het aanbod dat volledig door het bedrijf wordt gestuurd van ontwerp tot eindproduct.

### *Gesegmenteerde standaardisatie*

De markt is op te delen in duidelijke segmenten met een duidelijke vraag/behoefte per segment. Er wordt echter geen onderscheid gemaakt tussen de verschillende klanten in een segment en de producten worden dus gestandaardiseerd voor een segment zonder dat de klant daar invloed op heeft.

### *Op maat gemaakte standaardisatie*

De productie en producten zijn gestandaardiseerd, terwijl het mogelijk is om de eindproducten zelf samen te stellen op basis van de aangeboden standaarden.

### *Aan de klant aangepast maatwerk*

Dit is vergelijkbaar met de voorgaande toepassing, met het verschil dat de aanpassing in omgekeerde richting wordt aangebracht. Het product wordt aangeboden aan de potentiële klant waarna de precieze wensen worden doorgevoerd.

### *Zuiver maatwerk*

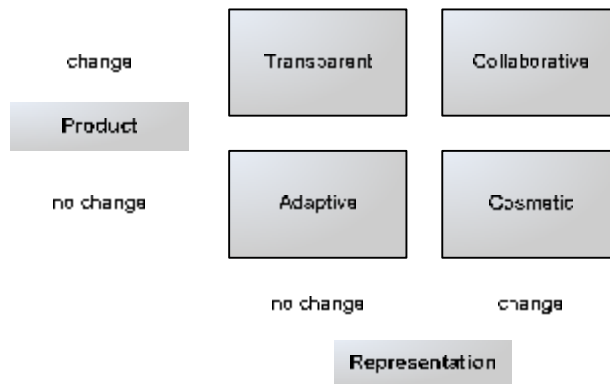
Gebaseerd op de individualisering van de klant waarbij deze zeer vroeg in het beslissingsproces van de productie wordt betrokken. Dit kan worden gezien als een volledige samenwerking tussen klant en leverancier.

Volgens Kahn (1998) is de mate van verscheidenheid van het productaanbod afhankelijk van de concurrentie en de klantwaarden in een branche.

Volgens Kahn (1998) is het mogelijk om een verscheidenheid aan producten aan te bieden zonder veel te veranderen aan de producten zelf, maar de manier waarop deze worden gepresenteerd aan de klant en op die manier een strategie van mass customization door te voeren zonder veel te veranderen in de

productiekosten en de producten zelf.

Gilmore en Pine (1997) bespreken de vier aanzichten van mass customization. Zij hebben een methode ontwikkeld om producten af te stemmen op de behoeften van de klant. In deze methode wordt er onderscheid gemaakt in vier aanpakken naar de klant toe, zie Figuur 3. Zij onderkennen het belang van het aanpassen aan de klant.



Figuur 3 Mass Customization Approaches (Gilmore en Pine, 1997)

De benaderingen zijn afhankelijk van de mate van verandering in het product zelf en de representatie ervan.

Deze benaderingen worden gebruikt om producten, processen of business units te herontwerpen. Deze benadering kan apart worden toegepast, maar ook een combinatie is mogelijk.

### **Collaborative (=samenwerkend)**

Benadering waarbij de dialoog wordt aangegaan met de klanten teneinde hen te helpen om hun behoeften te herkennen en het precieze aanbod te identificeren dat voldoet aan deze behoeften en hieraan aan te passen.

Dit is toepasselijk voor klanten die hun behoeften niet goed kunnen verwoorden of kunnen kiezen uit een aantal opties. In een branche waarin een beslissing afhankelijk is van de elementen die voor de klant duidelijk zijn en op basis daarvan moet worden genomen. Het is daarom essentieel dat de klant wordt betrokken in het proces.

#### *Voorbeeld van een samenwerkend inzicht*

*De Japanse oogspecialist Paris Miki heeft een systeem ontwikkeld waarbij een foto wordt gemaakt van het gezicht van de klant, een questionnaire door de klant wordt ingevuld over de gewenste look, een passende grootte en vorm van de lenzen wordt aanbevolen welke op de digitale foto wordt geplaatst voor een voorbeeld. Daarna wordt er door de opticien en klant samen gekeken naar eventuele aanpassingen en gewenste resultaten.*

### **Adaptive (=aanpasbaar)**

Benadering waarbij een standaard wordt aangeboden die door de klant zelf aan de wensen kan worden aangepast. Dit moet kunnen gebeuren zonder dat er interactie plaatsvindt tussen de klant en het bedrijf. Er is een verscheidenheid aan opties, die binnen een productlijn kunnen worden aangepast. De combinatie van deze mogelijkheden van deze opties zorgt voor de verscheidenheid zonder dat deze voor de klant leidt tot een onoverzichtelijk beeld van het aanbod. Het is bij deze benadering belangrijk dat de verschillende elementen gecombineerd kunnen worden, maar niet van elkaar afhankelijk zijn. Deze benadering is toepasselijk voor bedrijven die hun klanten de producten verschillend willen laten presteren bij verschillende gelegenheden.

*Voorbeeld van een aanpasbaar inzicht*  
 De Nederlandse Spoorwegen bieden door middel van self-service de mogelijkheid om een treinkaartje te kopen zonder langs te balie te hoeven gaan. Door middel van een keuzeschermban kan de klant eerst het soort product (enkeltje, retour, weekendretour) kiezen en vervolgens de specificaties (bestemming, korting) en betaalwijze (contant, met pinpas) kiezen.

### **Cosmetic (=uiterlijk)**

Benadering waarbij een standaard product op verschillende manieren aan verschillende klanten wordt aangeboden. Het gebruik is in deze gelijk, maar de manier waarop het wordt gepresenteerd is verschillend. Op deze wijze laat het bedrijf zichtbaar zien dat het begrijpt hoe een product moet worden gepresenteerd, zodat dit uniek is voor iedere klant. De informatie die hiervoor nodig is, kan al bestaan uit een simpel kenmerk zoals de klantnaam.

Deze benadering is toepasselijk indien de producten gestandaardiseerd kunnen worden, maar de vorm en manier van communiceren moet worden aangepast aan de klantspecifieke wensen.

*Voorbeeld van een uiterlijk voorbeeld*  
 Hertz Corporation verhuurt standaard auto's maar neemt de huurder mee naar de plek waar hun auto klaar staat onder een groot scherm met hun naam erop en ook in de auto zijn verschillende elementen uitgebreid met de naam van de klant, zodat deze echt het idee heeft dat de auto de eigen unieke kenmerken heeft.

### **Transparent (=transparant)**

Benadering waarbij de producten op maat worden gemaakt voor klanten zonder dat deze daarvan op de hoogte is en het niet opvalt dat het product op maat gemaakt is.

De behoeften van de klant worden geïdentificeerd zonder dat er interactie plaatsvindt met de klant en deze behoeften worden vertaald in standaard producten.

Dit is toepasselijk indien de wensen van klanten voorspelbaar zijn en de toegankelijkheid van deze informatie hoog is.

*Voorbeeld van een transparant inzicht*  
 In het Ritz Carlton Hotel wordt het geregistreerd indien gasten een extra kussen vragen. Iedere keer dat een gast het hotel bezoekt zullen er extra kussens worden geleverd. Er wordt geen interactie gepleegd met de gast, maar er wordt wel geanticipeerd op de behoefte die door het hotel wordt geïdentificeerd.

Soort benadering	Toelichting	Kenmerk bedrijf/branche
Collaborative	Dialog met klanten	Dichtbij klanten
Adaptive	Aanbod van 1 standaard	Combinatie van elementen mogelijk
Cosmetic	Standaard product voor verschillende klanten	Klant hecht belang aan representatie/communicatie
Transparent	Specifieke producten voor klanten zonder dit te tonen	Hoge beschikbaarheid van informatie over klantbehoeften

Tabel 1 Samenvatting methodes Mass Customization

Volgens Gilmore en Pine (1997) kunnen deze benaderingen gecombineerd worden om tot een de juiste graad en uitvoering van customization toe te passen zodat er een zo hoog mogelijke klantwaarde wordt bereikt.

Er kan hier worden uitgegaan van de splitsing die door Kahn (1998) wordt gedaan door de benadering die inzicht geven in de klantwensen (samenwerkend/ transparant) en de benaderingen die de waargenomen verscheidenheid te vergroten (aanpasbaar/ uiterlijk).

De volgende componenten worden tevens genoemd door Gilmore en Pine (1997) als middelen om de manier te veranderen waarop producten aan klanten worden aangeboden:

- verpakking
- marketing materiaal
- plaatsing
- voorwaarden
- productnamen
- vast gebruik

## De grenzen van verscheidenheid

Volgens Kahn (1998) kan een groot productaanbod negatief worden opgevat. In plaats van een scala aan mogelijkheden kan het frustrerend zijn voor klanten. Als gevolg hiervan kunnen klanten eerder kiezen voor simpelere opties. Volgens Bawa, Landwehr en Krishna (1989) zullen klanten in een dergelijk geval gevoeliger worden voor promotie, omdat dit zich vaak beperkt tot opties die beter af te wegen zijn.

Kahn (1998) ziet de door de klant waargenomen verscheidenheid als de belangrijkste indicator, omdat deze niet altijd overeenkomt met de daadwerkelijke verscheidenheid. Volgens Huffman en Kahn (1998) is er een verschil tussen de werkelijke en de waargenomen productverscheidenheid. De verwarring van de klant door het aantal mogelijkheden in het assortiment ligt in de perceptie van verscheidenheid die wordt ervaren. Het kan bijvoorbeeld voorkomen dat de verscheidenheid van een productaanbod niet hoog is, maar dat de klant dit wel zo ervaart. De menukaart van een Chinees restaurant bijvoorbeeld kan bestaan uit een groot aantal verschillende mogelijkheden, terwijl dit juist ontstaat doordat dit het resultaat is van mogelijke combinaties tussen vier soorten vlees en vier soorten saus, die samen al 16 mogelijkheden opleveren, maar in principe bestaan uit twee keuzes, namelijk de soort vlees en de soort saus.

Aan de andere kant de verscheidenheid in een productaanbod groot zijn, terwijl de klant dit niet als zodanig ervaart. Zolang de klant op de hoogte is van de eigen behoeften, kan het aantal mogelijkheden dat hieraan voldoet laag zijn en overzicht scheppen in een productaanbod dat in wezen een hoge mate van verscheidenheid heeft.

In geval van werkelijke verscheidenheid is het mogelijk voor de klant om deze te reduceren door de alternatieven die voldoen aan het persoonlijke doel of voorkeur .

De waargenomen verscheidenheid wordt volgens Kahn en Lehmann (1991) mede bepaald door de verschillen tussen de producten. Als de verschillen niet duidelijk zijn zal de waargenomen verscheidenheid laag zijn. Weinig of moeilijk waar te nemen verschillen zal de keuze tussen producten ook moeilijker maken. Een klant wil de alternatieven goed kunnen afwegen. Dit betekent tevens dat het in geval van een groot aanbod moeilijker wordt of langer duurt om de juiste keuze te maken.

## Verhoging klantwens naar verscheidenheid

Eerder in dit verslag wordt gesuggereerd dat verscheidenheid in het productaanbod leidt tot concurrentievoordeel. Dit betekent volgens Kahn (1998) dat een gevarieerde productlijn leidt tot succes zolang de klant niet wordt overrompeld door deze verscheidenheid aan mogelijkheden. Het is dan van belang dat de klant daadwerkelijk naar deze verscheidenheid verlangt om deze strategie te laten slagen. Dit kan worden bereikt op de plaats waar de producten worden verkocht.

## De klantwensen identificeren

De inzichten van Gilmore en Pine (1997) kunnen een inzicht geven in methodes om de wensen van de klant te benoemen. Het eerste en vierde inzicht kijken naar de behoeften die leven bij de klant en leggen deze naast de aan te bieden producten.

Experts kunnen meerdere mogelijkheden verwerken en worden minder beïnvloed door de overvloed aan informatie omdat ze weten wat hun voorkeur is op verschillende niveaus van productattributen. Ze kunnen een aantal opties vergelijken gebaseerd op de algemene behoeften. De waargenomen productverscheidenheid kan dus lager worden voor klanten als ze meer leren over hun voorkeur binnen de verschillende mogelijkheden die het assortiment biedt. Dit kan worden bereikt door de manier van presenteren van informatie aan de klant.

Huffman en Kahn (1997) stellen dat de klant niet alleen op de hoogte moet zijn van de verschillende elementen van een product, maar ook de eigen voorkeur moet kunnen uitspreken per element. Het gevaar bestaat alleen dat de klant teveel wordt betrokken in het beslissingsproces wat kan resulteren in een tegenwerkende houding.

Daarnaast is de manier waarop een product wordt gepresenteerd een mogelijkheid om inzicht te krijgen in de wensen van de klant. Volgens Huffman en Kahn (1997) zijn er twee methodes:

- informeren op basis van de productattributen
- informeren op basis van alternatieven

Mass customization

Volgens Huffman en Kahn (1998) zijn er twee middelen die klanttevredenheid beïnvloeden in geval van productverscheidenheid:

- de klant vragen naar de wensen door middel van het communiceren van verschillende productattributen, ofwel de elementen waar een product uit bestaat
- de klant expliciet vragen naar de voorkeur voor een productattribuut

Huffman en Kahn (1998) stellen dat het gevaar bestaat dat de klant overrompeld wordt door de verscheidenheid van het assortiment, als gevolg van een strategie naar een groter assortiment.

Zij kiezen drie strategieën om klanttevredenheid te stimuleren in geval van productverscheidenheid:

- de klant de verschillende attributen en niveaus in een productaanbod leren
- de klant helpen om de voorkeur voor elk attribuut te bepalen
- de klant stimuleren om het belang van de verschillende combinaties tussen productattributen leren te zien

Volgens Greenleaf en Lehmann (1997) wordt de verkoopbeslissing beïnvloed door het feit dat klanten niet zeker zijn dat ze op de hoogte zijn van alle mogelijkheden of dat ze onvoldoende zijn geïnformeerd.

### **3.3 Productverscheidenheid en klantenperceptie**

Grote assortimentstrategieën kunnen zich tegen je keren als de complexiteit een overvloed aan informatie die de klant overrompelt en zorgt voor ontevredenheid of er zelfs toe leidt dat de klant afziet van een aankoop (Jacoby, Speller en Berning, 1974).

Volgens Kahn en Lehmann (1991) zijn er twee elementen die leiden tot waargenomen verscheidenheid:

- het aantal geaccepteerde mogelijkheden
- de gewenste diversiteit tussen elementen

Volgens Gourville zijn er verschillende manieren waarop klanten profiteren van een breed assortiment. Ten eerste zal een breder assortiment er vaker toe leiden dat klanten daadwerkelijk vinden waar ze naar op zoek zijn. Daarnaast zal de klant altijd op zoek gaan naar variatie binnen en tussen producten in het assortiment.

Er is in voorgaand onderzoek getracht om het beeld van de klant ten aanzien van de productverscheidenheid in de winkel te behouden, terwijl er werd gezocht naar methodes om daadwerkelijke productverscheidenheid te reduceren (Broniarczyk, 1998; Hoch, 1999).

Teveel verscheidenheid kan de keuze van de klant compliceren of het kan leiden tot frustratie (Kahn, 1998).

Tijdens psychologisch onderzoek is gebleken, dat de mogelijkheid tot keuze niet leidt tot motivatie en tevredenheid. In economisch onderzoek is echter gebleken dat vergroting van het aantal keuzemogelijkheden ertoe leidt, dat klanten vinden waar ze naar op zoek zijn (Desmeules, 2002).

### 3.4 Samenvatting en conclusies

Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant?

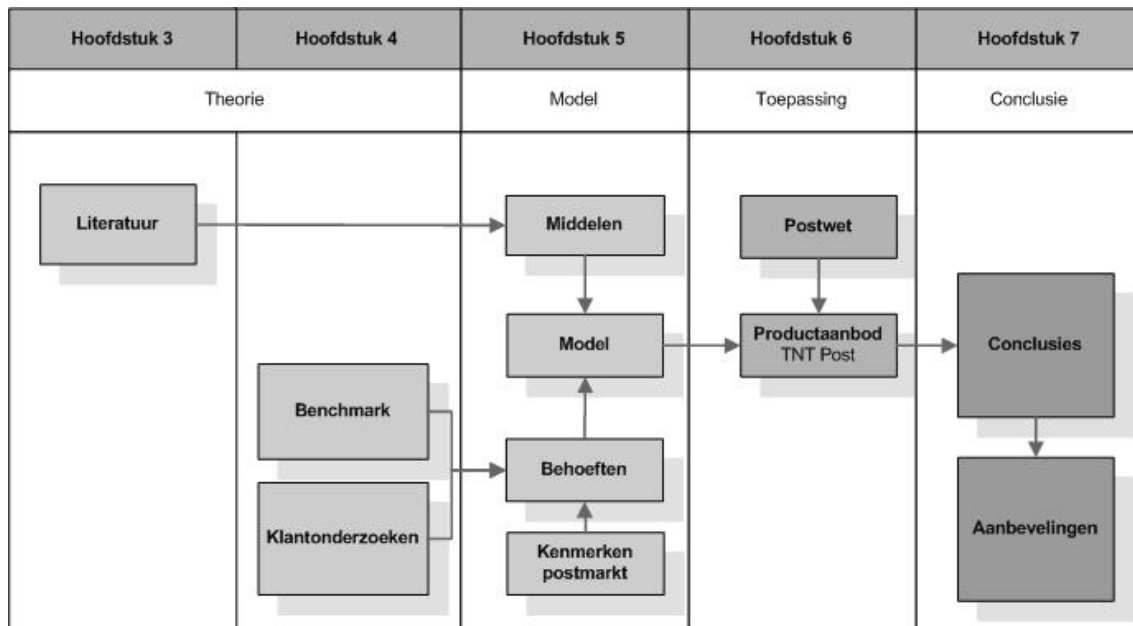
- Welke methoden bestaan er om een productaanbod aan te passen?
- In hoeverre is het mogelijk om een productaanbod aan te passen aan de klantbehoeften?

#### Samenvatting

In onderstaande tabel is er een samenvatting gemaakt van de in dit hoofdstuk besproken literatuur. Op basis hiervan kan er een beeld worden gevormd van de aspecten die van invloed zijn op de postmarkt.

Factor	Varianten	Auteur(s)
Verscheidenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Waargenomen</li> <li>• Daadwerkelijk</li> </ul>	Huffman en Kahn
Waargenomen verscheidenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• # geaccepteerde mogelijkheden</li> <li>• Gewenste diversiteit tussen de elementen</li> </ul>	Kahn en Lehmann
Informatievoorziening klant	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attribuut</li> <li>• Alternatief</li> </ul>	Huffman en Kahn
Klanttevredenheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Attributen/niveaus leren</li> <li>• Voorkeur bepalen</li> <li>• Combinaties leren</li> </ul>	Huffman en Kahn
Strategieën om inzicht te krijgen in klantwensen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• transparent customization</li> <li>• collaboratieve customization</li> </ul>	Gilmore en Pine, Kahn
Strategieën om waargenomen verscheidenheid te vergroten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• adaptive customization</li> <li>• cosmetic customization</li> </ul>	Gilmore en Pine, Kahn
Middelen om de wijze van aanbieden aan te passen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• verpakking</li> <li>• marketing materiaal</li> <li>• plaatsing</li> <li>• voorwaarden</li> <li>• productnamen</li> <li>• vast gebruik</li> </ul>	Gilmore en Pine

## 4 Kenmerken en ontwikkelingen in de postbranche



### 4.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de literatuur worden toegepast op producten in de postbranche. Dit wordt gedaan door middel van informatie uit bestaand onderzoek dat is uitgevoerd in opdracht van TNT Post en door middel van een benchmark waarin er een vergelijking wordt getrokken met postbedrijven uit het Verenigd Koninkrijk, Duitsland en de Verenigde Staten.

Dit resulteert in een standaard assortiment voor een postbedrijf in een vergelijkbare situatie. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Waaruit bestaan de behoeften van de klant in de postbranche?

- Welke kenmerken van en ontwikkelingen in de postbranche zijn van belang in dit onderzoek?
- Welke behoeften komen voort uit klantenonderzoek?
- Welke behoeften bestaan er in vergelijkbare postmarkten?
- Welke producten corresponderen met deze behoeften?



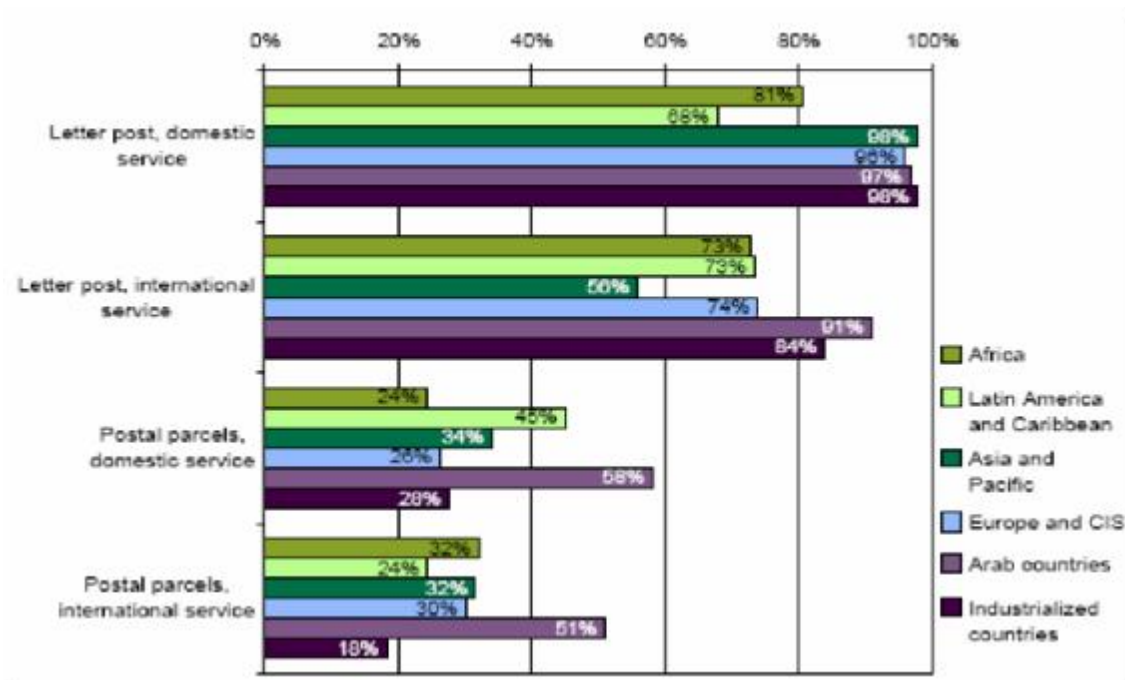
## 4.2 Kenmerken postbranche

De nadruk van dit onderzoek ligt op de dienstverlening in de postbranche. Dit betekent dat er wordt gekeken naar de diensten die door een postbedrijf worden aangeboden om een poststuk te verzenden. Deze diensten worden in dit verslag aangemerkt als de “producten” die worden aangeboden aan de klant. De tastbaarheid van deze producten ligt in het feit dat de middelen die in de postwereld worden gebruikt om de diensten te communiceren naar de klant en de poststukken te vervoeren naar de juiste bestemming. Hierbij is te denken aan postzegels, formulieren, verpakkingen etc. Deze elementen zijn tastbaar voor de klant, maar worden door het postbedrijf gebruikt op het moment dat er door de klant gebruik van wordt gemaakt door middel van een verzending.

## 4.3 Ontwikkelingen in de postbranche

### Concurrentieverhoudingen

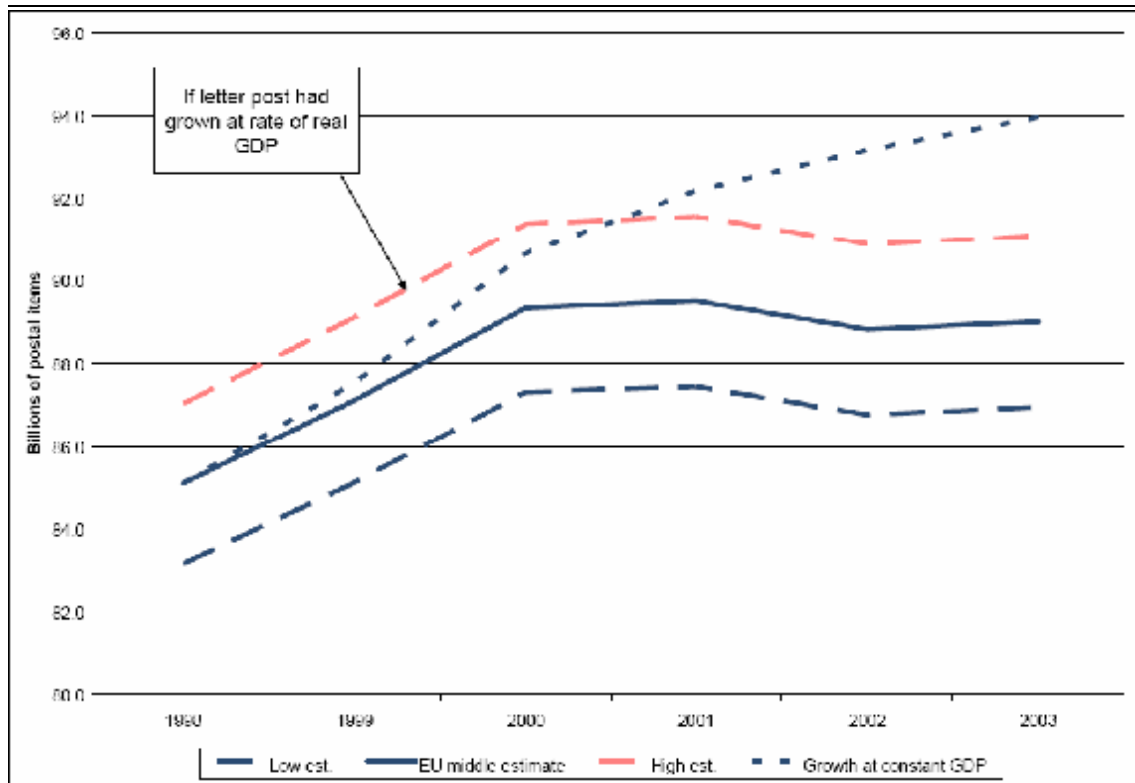
Door de globalisering van de verzendmarkt zijn de verhoudingen in de postmarkt sterk veranderd. Multinationals als Fedex, DHL, TNT en UPS versterken hun positie en traditionele nationale postbedrijven nemen distributiebedrijven over of zijn genoodzaakt samen te werken met deze multinationals. Ook door de deregulering van postmarkten en veranderend gedrag van klanten worden de concurrentieverhoudingen onder druk gezet. In 2005 hadden traditionele postbedrijven volgens Finger, Alyanak en Mollet (2005) nog wel 90% van de markt in handen, maar dit wordt steeds onder druk gezet door bovengenoemde ontwikkelingen. In Figuur 4 is het marktaandeel te zien van de traditionele postbedrijven in de verschillende regio's in de wereld.



Figuur 4 Marktaandeel per continent (UPU, 2004)

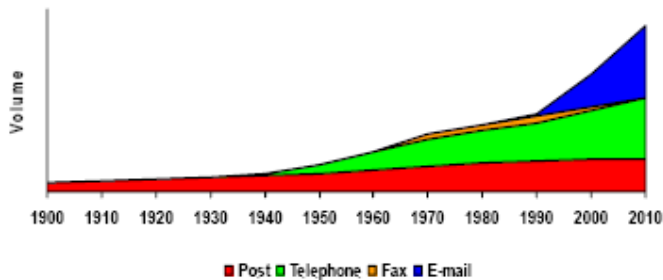
### Opkomst van ICT

Volgens de International Post Corporation (2002) is de groei van briefpost in de jaren negentig lager ten opzichte van de jaren tachtig en komt het niet meer overeen met de voorspellingen die zijn gedaan, zie Figuur 5. Deze groei wordt beïnvloed door de opkomst van ICT en met name door het gebruik van email en Internet. Deze vervullen een substituerende rol, waardoor de groei van briefpost niet meer recht evenredig is met de groei van het Bruto Binnenlands Product (BBP), waar het aanvankelijk aan was gekoppeld.



Figuur 5 Voorspelling groei briefpost in Europa (Finger, Alyanak en Mollet, 2005)

Finger, Alyanak en Mollet (2005) zien niet alleen de negatieve gevolgen van Internet voor post, maar zien juist het Internet als een stimulans voor de pakket- en exprespost. Internet zal op termijn de functie van communicatiemiddel volledig overnemen en de brief in een rol als uitzondering dwingen, zoals nu het geval is met het telegram, waarmee hetzelfde gebeurde na opkomst van de telefoon en de post.



Figuur 6 Communications developments. (Matthias Finger, Ismail Alyanak, Pierre Rossel (2005)

### Verandering van klantgedrag

Volgens Finger, Alyanak en Mollet (2005) wordt het gedrag van klanten in de postwereld sterk beïnvloed door de ontwikkeling in de ICT wereld en de veranderende concurrentieverhoudingen als gevolg van het openen van de markt. De klanten eisen meer kwaliteit in de postdiensten, niet alleen in snelheid, maar ook in betrouwbaarheid en verschillende keuze in producten en het niveau van de prijzen.

Region	Domestic		International	
	1999-2003	2004-2008*	1999-2003	2004-2008*
Africa	-7.60%	1.30%	-9.80%	0.00%
Latin America	2.20%	1.60%	-10.30%	1.60%
Asia/Pacific	-1.00%	0.00%	-6.20%	-1.50%
East Europe	2.80%	1.70%	-4.70%	0.90%
Arab countries	-4.10%	2.70%	-9.40%	2.30%
Industrialized countries	0.60%	-0.50%	-3.40%	-0.50%

Figuur 7 Volumegroei briefpost in het verleden en voorspelling (UPU, 2004)

## Liberalisering Europese postmarkten

De Europese Unie heeft besloten dat alle Europese postmarkten in januari 2009 open moeten zijn. De status hiervan is per land verschillend zie Tabel 2. De oorspronkelijke tabel is te vinden in Bijlage XIV.

	Ervaring	Volledig open markt
<b>Verenigd Koninkrijk</b>	Sinds 2003 kunnen onafhankelijke aanbieders partijenpost met een volume van meer dan 4.000 poststukken vervoeren van eind-tot-eind.	1 januari 2006
<b>Zweden</b>	Concurrentie in voorgesorteerde post en kleine marktoperators	Sinds 1993
<b>Finland</b>	Door het vergunningenbeleid is er een trage ontwikkeling op concurrentiegebied. De meeste concurrentie komt van substitutie door email	Sinds 1994
<b>Nederland</b>	Direct mailmarkt is open sinds de jaren 90. Sandd (5%) en Selektmail (3%) als grootste concurrenten in partijenpost	2007
<b>Duitsland</b>	Concurrentie op het gebied van "hoge kwaliteit"	2007
<b>Noorwegen</b>	Concurrentie op ongeadresseerde post	2007
<b>Slowakije</b>	Concurrentie op ongeadresseerde post	2007
<b>Denemarken</b>	Sinds januari 2005 open voor post vanaf 50 gram (1 jaar voor op EU-beleid)	
<b>Spanje</b>	Concurrentie in lokale stadspost sinds 1960	
<b>Estland</b>	Concurrentie in direct mail	

Tabel 2 Status van liberalisering postmarkten in Europa (bron: House of Commons, 2006)

### Nederland

De Nederlandse overheid heeft gepland om de liberalisering te voltooien in januari 2008, onder de voorwaarde dat de Engelse en Duitse postmarkt ook volledig open zijn.

Op moment van schrijven is de postmarkt volledig geopend voor poststukken tot 50 gram. Boven deze grens is de concurrentie vrij om postdiensten te bieden aan de klant. Momenteel bestaat deze uit SelektMail (onderdeel van Deutsche Post) en Sandd (Send and Deliver). Sandd heeft aangekondigd om vanaf 2009 zich naast de zakelijke markt ook bezig te gaan houden met de consumentenmarkt.

De bewegingsvrijheid van TNT Post wordt bepaald door de Postwet. Deze stelt een aantal voorwaarden om deze vrijheid te beheersen. Deze voorwaarden bestaan onder anderen uit opgedragen dienstverlening en verplichtingen ten aanzien van locatiebeleid van vestigingen en brievenbussen. De Postwet

De opgedragen dienstverlening bestaat onder anderen uit de volgende producten:

- alle losse brieven en drukwerken t/m 2 kg, alle partijen brieven t/m 50 gram en alle losse pakketten t/m 10 kg tegen een uniforme vergoeding aan te nemen en te bezorgen
- de aanvullende diensten aangetekend en waardeangifte te bieden en gerechtelijke brieven te vervoeren en uit te reiken

## **Duitsland**

Het traditionele postbedrijf in Duitsland is Deutsche Post, marktleider op de Europese postmarkt. Onderdeel hiervan is DHL, dat zowel express- als pakketpost verzorgt. Aanvankelijk had de Duitse overheid besloten om tegelijkertijd met Nederland te postmarkt volledig te liberaliseren, maar op moment van schrijven is dit onzeker.

## **Verenigd Koninkrijk**

In het Verenigd Koninkrijk is besloten om de postmarkt ruim voor de deadline van de Europese Unie, 2009, open te stellen voor concurrentie, namelijk in januari 2006. In het verslag van de Trade Industry Committee van het House of Commons (2006) worden de gevolgen hiervan besproken voor markt, Royal Mail en de klanten.

Deze beslissing stimuleerde Royal Mail om de kwaliteit van de dienstverlening op niveau te houden en zich te concentreren op de klant. Daarnaast was het voor concurrenten mogelijk om gebruik te maken van het netwerk van Royal Mail voor de laatste stap in de levering in het postproces. Het was ook mogelijk voor de concurrenten om een geheel eigen netwerk op te zetten voor de klant zonder gebruik te maken van de diensten van Royal Mail.

De voordelen bestaan uit:

- innovatie
- meer keuze voor de klant
- kwaliteit
- efficiëntere processen

## **Verenigde Staten**

De postmarkt in de Verenigde Staten is vooralsnog gesloten, hoewel steeds meer andere markten worden geopend. De enige uitzonderingen op dit monopolie zijn de “urgent letter” en de internationale briefpost. Hierdoor ontstond onder anderen de expresmarkt die inmiddels is uitgegroeid tot een wereldwijde dekking door bedrijven als UPS en FedEx.

#### **4.4 Onderzoek naar behoeften**

TNT Post heeft een aantal onderzoeken laten uitvoeren naar de wensen van de klant. Uit deze onderzoeken worden de behoeften van de klant gedestilleerd om een beeld te vormen van de vraag vanuit de markt.

Er wordt hier een overzicht gegeven van de belangrijkste conclusies van onderzoeken die TNT Post heeft laten doen ten aanzien van haar producten.

De volgende onderzoeksrapporten worden in dit onderzoek gebruikt:

- Klantwaarden rondom het gebruik van aangetekend (2001)
- Garantiepост (2002)
- Extra Zeker (2003)
- Onderzoek naar koopcriteria postproducten (2005)
- TNT Shopperonderzoek (2007)

## Klantwaarden rondom het gebruik van Aangetekend (2001)

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van PTT Post door Centrum voor Marketing Analyses in april 2001 door middel van individuele interviews. Een uitgebreid overzicht van de onderzoeksresultaten is te vinden in Bijlage VII.

### Samenvatting

- Niet tevreden is met over het gebruiksgemak rondom Aangetekend. De handelingen die verricht moeten worden alvorens een aangetekende zending aan te kunnen bieden, worden als uitermate omslachtig gekwalificeerd. Ook het feit dat de zending bij het postkantoor moet worden afgeleverd, wordt als lastig en vervelend ervaren.
- Als absolute snelheid en zekerheid van overkomst derhalve een rol gaat spelen, valt Aangetekend als verzendwijze doorgaans af en kiest men eerder voor een overnight express of koerier. Dit laat onverlet dat er geen behoefte zou zijn aan een aangetekend product met een overkomstduurgarantie van 24 uur.
- Als belangrijkste redenen om Aangetekend te gebruiken worden de volgende gegeven:
  - zekerheid van overkomst
  - juridische status
  - vertrouwelijkheid/zorgvuldigheid
- Van alle functionaliteiten die Aangetekend biedt, worden het verzend- en ontvangstbewijs als de belangrijkste gezien. Het zijn deze functies die bijdragen aan de klantwaarden zekerheid, juridische status, vertrouwelijkheid en zorgvuldigheid. Dit geldt ook voor de schadevergoeding.
- Volgens dit onderzoek biedt het ideale zekerheidsproduct het volgende:
  - verzend- en ontvangstbevestiging
  - zekerheid van overkomst
  - keuze (met zekerheid) van overkomstduur 24 t.o.v. 48 uur]
  - (aanbiedings)gemak

## Garantiepost (2002)

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TPG Post in juli 2002 door middel van individuele interviews. Een uitgebreid overzicht van de onderzoeksresultaten is te vinden in Bijlage VIII.

De volgende klantwaarden worden door de klanten nagestreefd bij het verzenden van post:

- dat het aankomt
- dat het de volgende dag aankomt
- dat het volgens afspraak aankomt
- dat het bij de juiste persoon aankomt

De prioritering binnen deze klantwaarden is afhankelijk van de inhoud en de aard van de verzending. Aan het belang van snelheid wordt met name gehecht in het geval van pakjes. Briefpost wordt grotendeels verstuurd fax of email.

De snelheid van levering wordt als meerwaarde positief ontvangen, met name de nadruk op de garantie van snelheid van aankomst en het vertrouwen dat daardoor wordt gegeven. Een dergelijk product zou voornamelijk worden gebruikt voor pakjes, omdat ervan wordt uitgegaan dat de snelheid van briefpost in orde is.

Een dergelijk product wordt gepositioneerd tussen Aangetekend en een koeriersdienst, vanwege het feit dat Aangetekend snel is maar geen garantie geeft. Daarnaast is de persoonlijke bezorging een belangrijk onderdeel, afhankelijk van de inhoud van de verzending. Dit betekent dat het van belang is dat het poststuk bij de juiste persoon aankomt en niet via de brievenbus wordt bezorgd of aan de bureaus wordt afgegeven.

Er wordt in het onderzoek geconcludeerd dat niet de snelheid van zo'n snelheidsproduct van belang is, maar juist de garantie en de zekerheid. Men is bereid om te betalen voor de meerwaarde van dit product en wordt gezien als alternatief voor een koerier.

## Extra Zeker (2003)

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TPG Post in oktober 2002 door Centrum voor Marketing Analyses door middel van individuele interviews. Een uitgebreid overzicht van de onderzoeksresultaten is te vinden in Bijlage X.

### Klantwaarden

Voor dit onderzoek is uitgegaan van eerder onderzoek gebaseerd op de volgende klantwaarden:

- zekerheid
- veiligheid
- snelheid
- gemak

#### *Zekerheid*

Zekerheid betekent voor de meeste respondenten dat een zending bij de juiste persoon aankomt. Deze klantwaarde is relevant indien het gaat om een poststuk met vertrouwelijke of persoonlijke informatie of kostbare, unieke zaken. Deze kostbare, unieke zaken hebben betrekking op financiële of juridische belangen.

Er wordt veel waarde gehecht aan een ontvangstbevestiging, net als een verzendbewijs. Dit is gerelateerd aan de mogelijkheid dat er iets fout gaat. Ook het kunnen volgen van een zending gaat pas een rol spelen als er iets verkeerd is gegaan. Hierbij ligt de nadruk op de controle die door het postbedrijf wordt toegepast.

#### *Veiligheid*

De definitie die over het algemeen wordt gegeven van veiligheid is de ongeschonden staat waarin een poststuk aankomt. Met ongeschonden wordt hier bedoeld op een ongeopend, onbeschadigd en net poststuk. Deze waarde heeft echter gevoelsmatig veel overlap met “zekerheid”.

#### *Snelheid*

De uitleg van snelheid wordt gegeven als aankomst van het poststuk op de dag na verzending. Met name de garantie hiervoor speelt een grote rol.

#### *Gemak*

De definitie die wordt gegeven van gemak loopt uiteen van het gemak van aanbieden en het gemak waarmee problemen worden opgelost door het postbedrijf.

### Productfeatures

Er is de respondenten tevens gevraagd om aan te geven welke bijdragen verschillende productfeatures geven aan de waarden zekerheid, veiligheid, snelheid en/of gemak, een overzicht hiervan is gegeven in Tabel 3.

	<i>Zekerheid</i>	<i>Veiligheid</i>	<i>Snelheid</i>	<i>Gemak</i>
posten in rode brievenbus	- <sup>1</sup>	-	+/-	+
bezorgen door (huis)brievenbus	-	+/-	+/-	+/-
persoonlijk overhandigen	+++	+++	+/-	+/-
handtekening zichtbaar op het Internet	+/- <sup>2</sup>	+/-	+/-	+
ontvanger tekent	+++	+++	+/-	+/-
aanbieden op het postkantoor	+	+	+/-	-
Verzendbewijs	+++	+++	+/-	+
via apart, beveiligd kanaal	+/-	+/-	+/-	+/-

<sup>1</sup> Afhankelijk van locatie en tijdstip.

<sup>2</sup> Men wil wel graag een handtekening retour maar hoeft dat niet perse op het internet te zien. Voor een enkeling is internet nog een ‘onveilig’ medium.



volgen via Internet	+ <sup>3</sup>	+	+/-	+
ontvanger niet thuis, bewaren op postkantoor <sup>4</sup>	+++	+++	+/-	+/-
ontvanger moet zich legitimeren	+	+	+/-	+/-
legitimatiegegevens vastleggen	+	+	+/-	+/-
garantie bezorging binnen 24 uur	+++	+++	+++	+/-
schriftelijke garantie bezorging binnen 24 uur	+/-	+/-	+/-	+/-
voor 5 uur gepost, voor 11 uur bezorgd	+++	+++	+++	+/-
bezorging op werkdag van keuze	+/-	+/-	+/-	+
persoonlijk toezicht gedurende het hele traject	+/-	+/-	+/-	+/-
verzegelde verpakking	+/-	+	+/-	+/-
verzekering tegen schade en vermissing	+/-	+/-	+/-	+/-
aanbieden aparte balie postkantoor/business balie/business point	+/-	+/-	+/-	+
ophalen poststuk	+	+	+	+
keuze in omgang met non-delivery	+++	+	+/-	+
elektronische aanmaak en beheer van verzend- en ontvangstbewijzen	+/-	+/-	+/-	+

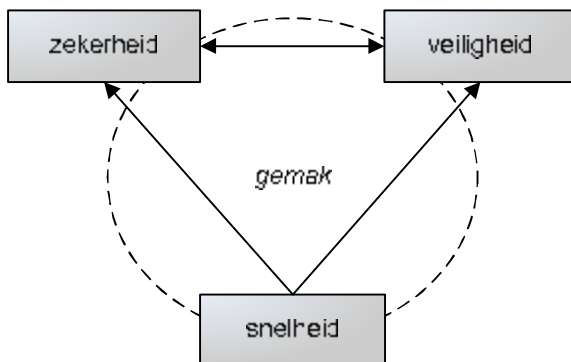
Tabel 3 Bijdragen productfeatures aan klantwaarden (CvMA, 2003)

Hierbij is de volgende sleutel gebruikt:

- +++ draagt in hoge mate bij aan een positief gevoel inzake de betreffende klantwaarde
- + draagt enigszins bij
- +/- draagt op geen enkele wijze (noch positief noch negatief bij)

### Conclusie

Zekerheid en veiligheid zijn gevoelsmatig ook synoniem. Gemak is iets wat eigenlijk dwars door alles heen loopt. Een en ander wordt hieronder schematisch weergegeven.



Figuur 8 Samenhang klantwaarden (CvMA, 2003)

<sup>3</sup> Hoeft niet perse via internet, contact met klantenservice is voor velen een beter alternatief.

<sup>4</sup> Dit in tegenstelling tot afgeven bij derden. Maar eigenlijk is het meer een dissatisfier; voorkeur gaat uit naar een tweede bestelling of in ieder geval een melding dat de afzender niet bereikt is.

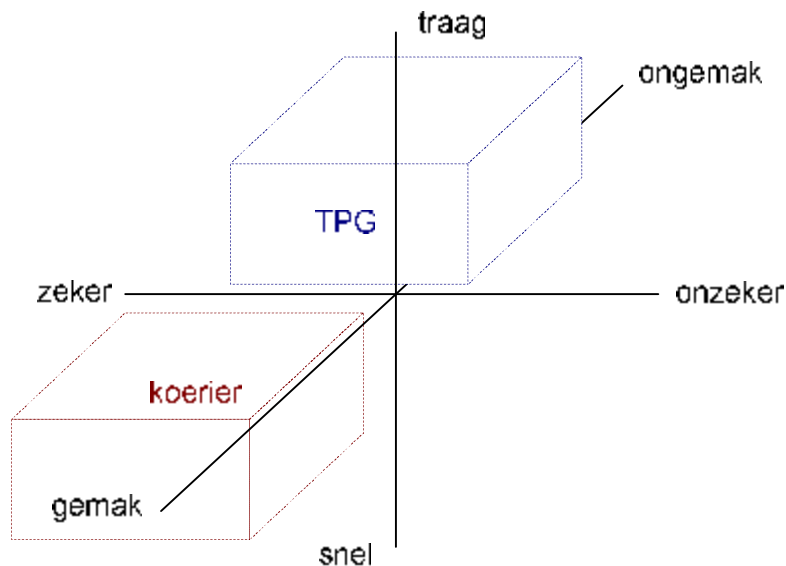
## Positionering Extra Zeker (2003)

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TPG Post door communicatiebureau inc-21 in maart 2003. Een uitgebreid overzicht van de onderzoeksresultaten is te vinden in Bijlage XI.

### Huidige meerwaarde en perceptie

- Teveel noodzakelijk kwaad
- Gaten in het aanbod
- Onterecht gat tussen perceptie en performance
- Onterecht omzetverlies aan koeriers
- Als geheel teveel vanuit historie gepositioneerd

Ten aanzien van de perceptie van merk en aanbod dient er meer gewerkt te worden vanuit de meerwaarde van de verschillende producten, door middel van juiste positionering en communicatie. TPG Post wordt gezien als log, formeel en duur, terwijl de klant het medium post over het algemeen ervaren als uitzonderlijk betrouwbaar, persoonlijk en waardevol.



Figuur 9 Meerwaarde en perceptie (inc-21, 2003)

### Waardenstructuur

- Verwachtingen ten aanzien van een vervoerder van poststukken
  - betrouwbaarheid: accuratesse
  - zorgvuldigheid: veiligheid en zorg
  - betrokkenheid: klantgerichtheid
- Positioneringswaarden
  - zekerheid
  - veiligheid
  - snelheid
  - gemak

## **Zekerheid**

De belangrijkste klantwaarde is zekerheid van aankomst, waarbij de verantwoordelijkheid uit handen wordt gegeven aan het postbedrijf, dat hier zorgvuldig dient om te gaan mee omgaat.

Daarnaast kan worden gedacht aan een aantal centrale productfeatures:

- verzendbewijs
- track en tracé
- tekenen voor ontvangst

## **Veiligheid**

Deze waarde vertegenwoordigt de garantie dat een brief niet wordt opengemaakt door het postbedrijf. Hierbij bestaat er een grote overlap met zekerheid.

## **Snelheid**

Deze waarde vertegenwoordigt de garantie dat een poststuk op een bepaald moment bezorgd wordt, met productfeatures als:

- belofte van bezorging binnen 24 uur
- voor 5 uur gepost, voor 11 uur bezorgd
- zekerheid van bezorging

## **Gemak**

Deze waarde benadrukt een behulpzame en flexibele wijze van aanbieden van producten en mogelijkheden tot integratie binnen het productaanbod. Hierbij kan worden gedacht aan de volgende productfeatures:

- verzendbewijs
- volgen via Internet
- ophalen poststuk

## Koopcriteria postproducten (2005)

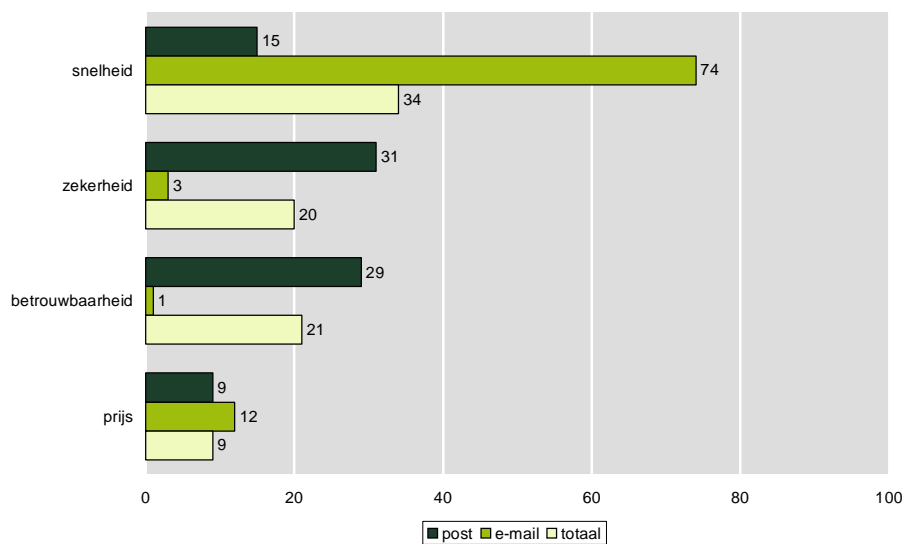
Dit kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TNT Post door onderzoeksbureau Millward Brown in 2005. Een uitgebreid overzicht van de onderzoeksresultaten is te vinden in Bijlage XII.

Ze belichten de twee hoofddoelgroepen MKB en MA op basis van de volgende aantallen respondenten:

- MKB (n=880)
- Major Accounts (n=69)

Dit zijn beide zakelijke klantgroepen van TNT Post, waarbij er onderscheid wordt gemaakt naar grootte van het bedrijf van de klant.

### Midden Klein Bedrijf (MKB)



Figuur 10 Argumenten om voor bepaald type poststuk te kiezen (Millward Brown, 2005)

Generieke voorkeur MKB voor post gebaseerd op:

- *zekerheid*
- *betrouwbaarheid*.

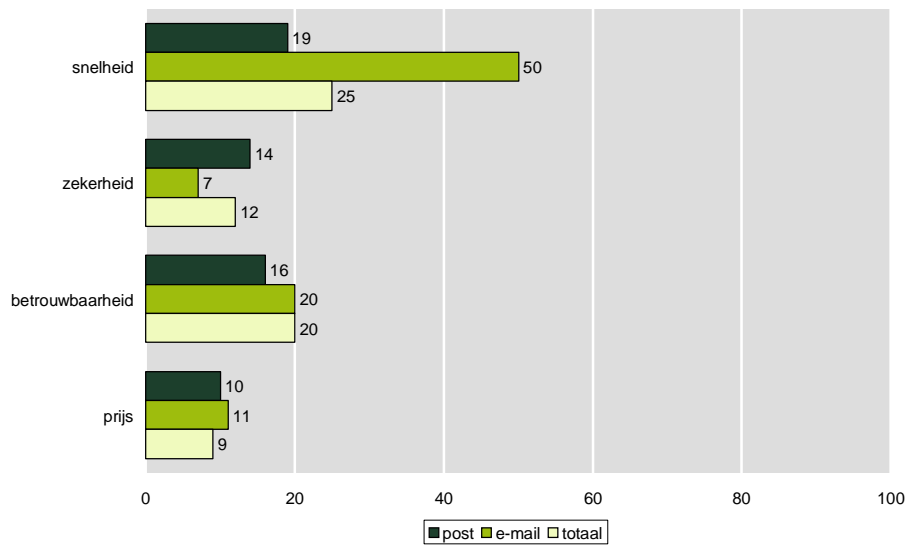
Generieke voorkeur email:

- *snelheid*

Prijs als motief voor voorkeur e-mail en post in gelijke mate van belang is, indien er generiek geëvalueerd wordt.

Basis: MKB die een bepaald type poststuk bij voorkeur per post / e-mail versturen

## Majort Accounts (MA)



Figuur 11 Argumenten om voor bepaald type poststuk te kiezen (Millward Brown, 2005)

MA heeft andere voorkeursmotieven. Hier vindt ook al meer substitutie plaats door middel van Internet, waarbij de best scorende USP voor email snelheid is.

Er zijn geen expliciete USP's van post voor Major Accounts, ofwel de meerwaarden die bedrijven zoeken in de postproducten.

## Shopperonderzoek (2007)

Dit kwantitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TNT Post door Growth from Knowledge in november 2006 door middel van een online vragenlijst. Een uitgebreid overzicht van de onderzoeksresultaten is te vinden in Bijlage XIII.

Dit onderzoek is uitgevoerd onder 6.000 huishoudens en over 5.000 personen vanaf 12 jaar.

De bestemming van de aangekochte postproducten waren als volgt verdeeld:

- 90 % privé gebruik
- 10 % zakelijk gebruik

Dit onderzoek is uitgevoerd onder 6.000 huishoudens en 5.000 personen.

## Samenvatting onderzoeken

De volgende klantwaarden kunnen worden gedestilleerd uit bovenstaande onderzoeken:

- zekerheid van aankomst
- veiligheid
- snelheid
- gemak

### Zekerheid van aankomst

Deze klantwaarde wordt in elk onderzoek genoemd en wordt over het algemeen beschouwd als de belangrijkste klantwaarde. Deze waarde representeert zorgvuldigheid en betrouwbaarheid van de dienstverlener.

### Veiligheid

Deze klantwaarde vertoont veel overlap met de waarde “zekerheid” en staat ook voor betrouwbaarheid en zorgvuldigheid, met name ten aanzien van de behandeling van de verzending en de daaraan verbonden staat van het poststuk.

### Snelheid

Deze klantwaarde wordt gezien als een garantie dat een poststuk op een bepaald moment aankomt op bestemming. Het wordt gezien als een eventueel substituut voor een koeriers- of expresdienst. Daarnaast ondervindt het concurrentie van Internet, omdat de nadruk ligt op snelheid.

### Gemak

Deze klantwaarde wordt op verschillende wijzen uitgelegd, maar neemt wel een belangrijke plaats in binnen de klantbehoeften. Het is gericht op gemak van aanbidding, gemak van traceren en probleemoplossing.

## **4.5 Onderzoek naar klantperceptie**

TNT Post heeft een aantal onderzoeken laten uitvoeren naar de perceptie van de klant. Uit deze onderzoeken wordt de perceptie van de klant gedestilleerd ten aanzien van de meerwaarde en inhoud van de producten.

Er wordt hier een overzicht gegeven van de belangrijkste conclusies van onderzoeken die TNT Post heeft laten doen ten aanzien deze klantperceptie.

De volgende onderzoeksrapporten worden in dit onderzoek gebruikt:

- Naamgeving Aangetekend (1996)
- Positionering Zekerheidsproducten (2003)

## Naamgeving Aangetekend (1996)

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van PTT Post in juni 1996 door Centrum voor Marketing Analyses door middel van individuele interviews. Een uitgebreid overzicht van de onderzoeksresultaten is te vinden in Bijlage VI.

In dit onderzoek is gekeken naar de naamgeving van producten onder Aangetekend, naar onderscheid tussen de verschillende producten op basis van de productnaam. Op basis van welk onderscheid er wordt gekozen voor een bepaalde naam.

### Samenvatting onderzoek

- Over het algemeen geven respondenten spontaan aan dat in de naamgeving van drie producten zowel iets opgenomen moet zijn over de verleende service als over de inhoud die verzonden wordt. Graadmeter hierbij is veelal de intrinsieke waarde van de zending. Met andere woorden, voor de naamgeving zal met name de inhoud van de dienst bepalend zijn. De uiteindelijke keuze voor een bepaalde dienst zal voornamelijk worden ingegeven door de intrinsieke waarde van de zending.
- Wanneer de respondenten uit de conceptnamen een keuze moeten maken, kiezen ze voor namen die de indeling op basis van service en inhoud overstijgen maar wel het verschil tussen de dienstverlening aangeeft. Namen met toevoegingen daarin zoals “standaard”, “plus” en “speciaal” geven dit graduele verschil tussen de verschillende producten aan. Echter de namen “plus” en “speciaal” zijn weer te generiek. Op zichzelf staand worden deze namen breder opgevat dan de bedoeling is: “het kan natuurlijk ook betekenen dat het diezelfde dag nog wordt bezorgd”.
- Het product “verzekerd vervoer” is voor de in het onderzoek betrokken doelgroep een uitermate onduidelijk product. De specifieke productbenefits zijn onduidelijk en het product lijkt in de ogen van de respondenten ook minder zekerheid te bieden. Hierdoor wordt het product voor deze doelgroep als niet interessant beoordeeld. Ook het prijsverschil met de andere twee producten wordt als dusdanig klein ervaren dat dit geen aanleiding vormt om alsnog voor “verzekerd vervoer” te kiezen. Mede hierdoor is dit product voor de respondenten in het algemeen moeilijk in de rij met de twee “aangetekende”producten te plaatsen.

Het product Verzekerd Vervoer wordt gezien als uitermate onduidelijk product. Toch wordt deze genoemd onder de best mogelijke productnamen.



## Positionering Zekerheidsproducten (2003)

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd door Centrum voor Marketing Analyses in december 2002. Er werden interviews gehouden met 16 personen uit verschillende branches. Een overzicht van de onderzoeksresultaten is te vinden in Bijlage IX.

### Conclusies en aanbevelingen onderzoek

- Er is een voorkeur voor loskoppeling van de dimensies Zekerheid en Snelheid. Er bestaat de wens tot selectieve sturing op snelheid en/of zekerheid; vooral snelheid is een aspect waartoe men heel gericht besluit. Immers, snelheid is eerder een satisfier en zekerheid een dissatisfier. Uiteraard gaat hier om een bepaalde basiszekerheid, namelijk dat het verstuurd aankomt.

Er is behoefte aan een breder productaanbod dan de twee producten van het een-dimensionale model. Zowel qua inhoudelijke productfeatures als qua tarifiering is er nu een te groot gat tussen Garantiepост en Priopost. Er is behoefte aan op zijn minst een tussenweg, ofwel een derde product. Dat biedt het tweedimensionale model in ieder geval.

Wanneer zekerheid en snelheid niet van elkaar kunnen worden losgekoppeld, ontstaat ook het bezwaar dat ergens voor betaald moet worden waar men eigenlijk geen behoefte aan heeft.

- De proposities laten weinig ruimte voor verbeelding en interpretatie; over het algemeen kan men niet anders dan ze letterlijk herhalen. Dan is het des te meer een probleem dat bepaalde termen en uitspraken niet altijd helder zijn of onvoldoende duidelijk is welk statement nu eigenlijk gemaakt wordt:
- De proposities worden doorgaans aan de juiste productnamen gekoppeld. Wel is er grote verwarring tussen Pluspost en Zekerpost. Overigens zal men de producten kiezen op basis van de inhoudelijke productfeatures. De proposities en de namen bieden wat dat betreft te weinig houvast, getuige de hiervoor beschreven onduidelijkheden.
- Heroverweeg de namen Pluspost, Tijdgarantpost, Garantiepост en Priopost. Voornaamste redenen zijn:
  - Pluspost wordt teveel verward met Zekerpost. De propositie '*zekerheid van ontvangst*' is een basis, ofwel het is geen extra of een plus. De naam Zekerpost past daar dus beter bij dan Pluspost. Verder is Pluspost vaag; het zegt niets over waar de plus betrekking op heeft. Iets wat Snel- en Zekerpost wél goed doen.
  - De termen garantie en garant lijken iets minder treffend dan de term zeker. Bovendien worden de namen Tijdgarantpost en Garantiepост nogal eens als te lang ervaren. Wel biedt een begrip als tijdgarant meer informatie dan de term zeker. Priopost is te populair (turbo)taalgebruik; verder is er het risico van verwarring met het bestaande Priority

### Samenvatting onderzoeken

#### Intrinsieke waarde

Dit kenmerk vertegenwoordigt de inhoud van het poststuk. Het is belangrijk dat deze inhoud duidelijk wordt gecommuniceerd naar de klant. Deze inhoud is uiteindelijk de basisreden waarom klanten kiezen voor een bepaald product.

#### Verleende service

Zowel de intrinsieke waarde als de verleende service zou moeten worden gecommuniceerd in de productnaam.

### **Onderscheidend**

Dit kenmerk wordt gebaseerd op het unique selling point van een product ten opzichte van andere producten. Het is belangrijk dat de productnaam onderscheidend is en de meerwaarde van de dienst duidelijk maakt. Onderscheid op zich is dus niet voldoende, de toevoeging of het verschil zal iets moeten zeggen over het product.

### **Propositie**

De propositie van een product is in wezen de koppeling tussen de inhoud van een product en de productnaam. Dit is de manier waarop een product wordt neergezet.

### **Productfeatures**

De elementen waaruit de inhoud van een product bestaat wordt gezien als de basis waarop de keuze voor een product wordt gemaakt. Deze elementen worden omschreven als de productfeatures of productbenefits.

## 4.6 Benchmark buitenland

### Definitie benchmark

Benchmarking is een methode om een vergelijking te trekken met bedrijven in vergelijkbare markten en het concurrentievermogen van een bedrijf te verbeteren. (Kotler, 2000).

Er zijn verschillende vormen van benchmarking:

<u>extern:</u>	vergelijking van processen en andere processen onderdeel van een andere onderneming
<u>non-competitief:</u>	vergelijking met externe ondernemingen die in andere markten concurreren
<u>competitief:</u>	vergelijking tussen ondernemingen in dezelfde markt
<u>prestatie:</u>	vergelijking tussen prestatieniveaus in verschillende processen
<u>praktisch:</u>	vergelijking tussen het gebruik van processen van een onderneming en het gebruik van andere processen

Het doel van benchmarking is om de prestatie van een bepaald proces te beoordelen. Het kan worden gezien als een methode om standaarden te zetten. Daarnaast kan het leiden tot nieuwe ideeën of toepassingen die kunnen worden gekopieerd of overgenomen.

Benchmarking wordt gebruikt om de kwaliteit en resultaten te verbeteren en inzicht te krijgen in het verschil met concurrerende bedrijven of vergelijkbare bedrijven in andere markten.

Traditionele postbedrijven in het buitenland bevinden zich in een vergelijkbare situatie met TNT Post, waarbij er concurrentie bestaat op de postmarkt en de te voeren producten onder loep worden genomen. Om een beeld te vormen van de producten in het buitenland, is er een analyse gemaakt van de producten van de lokale traditionele postbedrijven.

In 2002 heeft de Europese Unie besloten dat alle postmarkten in de lidstaten in 2009 geliberaliseerd dienen te zijn. Dit betekent dat traditionele postbedrijven hun monopolie verliezen en te maken krijgen met concurrentie uit binnen- en buitenland. Het Verenigd Koninkrijk heeft aan deze oproep gehoor gegeven in januari 2006, Duitsland en Nederland willen deze eis in 2008 inwilligen. In de Verenigde Staten is de markt nog steeds in handen van USPS dat het monopolie voert. Een uitgebreid overzicht van de producten in de benchmark is te vinden in Bijlage XV.

### Verenigd Koninkrijk

Royal Mail is sinds 1640 het traditionele postbedrijf van het Verenigd Koninkrijk. De postmarkt bestaat uit verschillende spelers uit binnen- en buitenland die de concurrentie zijn aangegaan met Royal Mail.

De producten worden verkocht via Post Offices, Subpostmasters en Agents, vergelijkbaar met de retailpunten van TNT Post.

### Markt

Sinds januari 2006 is zowel de zakelijke als de particuliere postmarkt in het Verenigd Koninkrijk volledig geliberaliseerd.

Royal Mail ondervindt de meeste concurrentie van TNT Post dat 20 % van de markt bezit, daarnaast heeft ook Deutsche Post (Citipost) geïnvesteerd in deze markt.

Formaten	Soorten	Extra Diensten
Binnenland		

First Class Letter	Urgent/valuable	Recorded Signed For
Second Class Letter		
Large Letter	Standard (First/second class)	Special Delivery 9am
Packet	Packet/parcels (First/second class)	Special Delivery Next Day (1pm)
	Overseas	Sameday
		Airsure
<i>Buitenland</i>		
		Delivery Confirmation*
		Compensation
		International Signed For

Tabel 4 Samenvatting Producten Royal Mail

## Conclusie Royal Mail

De nadruk van de diensten van Royal Mail ligt op de snelheid van bezorgen. Er zijn keuzemogelijkheden voor levering binnen een verschillend aantal dagen en op verschillende tijden de volgende dag.

De dienst Aangetekend (Registered) wordt aangeboden als pakket van extra diensten, waardoor de mogelijkheid om gebruik te maken van deze diensten blijft bestaan en het aanbod van verschillende mogelijkheden eenvoudiger wordt.

De producten van Royal Mail worden verdeeld door middel van een aantal stappen, beginnend bij binnen- of buitenland. Vervolgens zijn de producten in te delen op basis van formaat, waarin drie varianten zijn, te weten Letter, Large Letter en Parcel.

## Duitsland

### Het bedrijf Deutsche Post

Deutsche Post is het traditionele postbedrijf in Duitsland. De briefpost wordt verstuurd via het postnetwerk, terwijl de pakketten worden verstuurd via het bedrijfsonderdeel DHL, dat ook expresdiensten levert.

Formaten	Soorten	Extra Diensten
<i>Binnenland</i>		
Standaard		Cash on Delivery
Kompakt		Registered Items
Groß		Expres
Maxi		Postident
Postcard		Formal Delivery Order (PZA)
Pakket (DHL)		
<i>Buitenland</i>		
		International Express
		COD International
		International Insured Items
		Registered Items International
		Delivery to addressee only

Tabel 5 Samenvatting Producten Deutsche Post

## Markt

De Duitse postmarkt bevindt zich in het proces van liberalisering en is gedeeltelijk geliberaliseerd. De concurrentie van Deutsche Post bestaat onder anderen uit TNT Post en UPS.

### Conclusies Deutsche Post

De pakketten van Deutsche Post worden volledig verzonden via dochterbedrijf DHL, waardoor het productaanbod verdeeld is in twee groepen: pakketten en overige diensten. Dit is te vergelijken met de situatie waarin TNT Post zich bevindt, door de positie die Pakketservice inneemt. De uitkomst van de

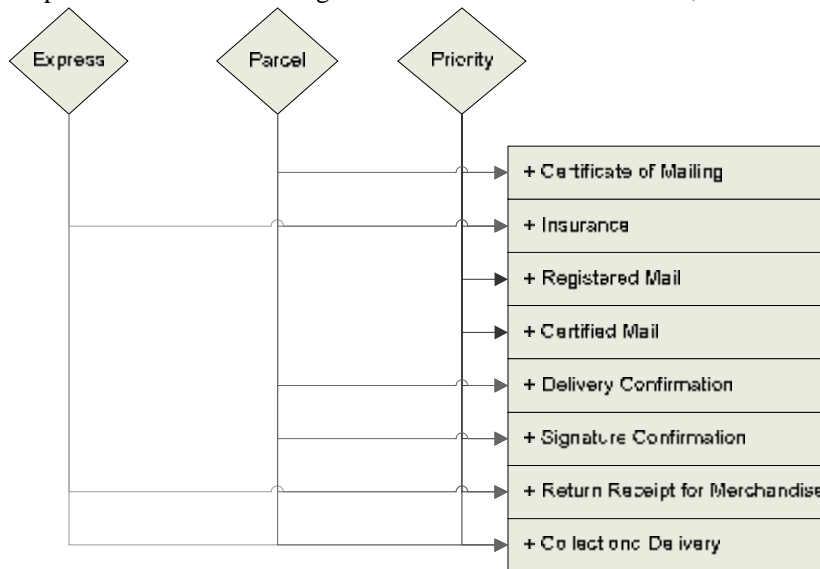
vergelijking komt hiermee overeen waarin slechts een product van Deutsche Post niet voorkomt in het productaanbod van TNT Post

## Verenigde Staten

US Postal (USPS) is het traditionele postbedrijf in de Verenigde Staten. Het is opgericht in 1775 en heeft inmiddels 37.000 Post Offices in de Verenigde Staten, met een personeelsbestand van 700.000 en een omzet van USD 70 miljard. USPS is volledig bezig van de staat.

### Markt

De postmarkt van de Verenigde Staten is in handen van USPS, dat het staatsmonopolie voert.



Figuur 12 USPS Aanvullende diensten

Formaten	Soorten	Extra Diensten
<i>Binnenland</i>		
Postcard	Express	Certificate of Mailing
Letter	Parcel	Insurance
Package	First Class (<1300 g)	Registered Mail
Large Package	Priority	Certified Mail
		Delivery Confirmation
		Signature Confirmation
		Return receipt for Merchandise
		Collect on Delivery
<i>Buitenland</i>		
	1-3 Days (Global Express Guaranteed®)	
	3-5 Days (Global Express Mail®)	
	4-6 Days (Global Priority Mail®)	
	4-10 Days (Global Airmail® services)	
	4-6 Weeks (Global Economy services)	

### Producten

In onderstaand schema is een overzicht gegeven van de verschillende producten die worden gevoerd door USPS en de mogelijke combinaties tussen deze producten.

	Registered Mail	Certificate of Mailing	Certified Mail	Collect on Delivery	Insured Mail	Special Handling	Delivery Confirmation	Signature Confirmation™	Restricted Delivery	Return Receipt	Return Receipt for Merchandise	Parcel Airlift Service
Registered Mail	X						X	X	X	X		
Certificate of Mailing		X				X						X
Certified Mail			X						X	X		
Collect on Delivery	X			X		X	X	X	X	X		
Insured Mail					X							
Special Handling			X	X	X	X	X				X	X
Delivery Confirmation	X		X	X	X	X	X		X	X	X	
Signature Confirmation™	X		X	X	X		X	X				
Restricted Delivery					X	X	X	X	X			
Return Receipt					X	X	X	X	X	X		X
Return Receipt for Merchandise					X	X	X				X	X
Parcel Airlift Service		X			X	X			X	X	X	X

**Combinatie van extra diensten**

De beschreven diensten kunnen gecombineerd worden zoals te zien is in bovenstaande figuur.

**Vergelijking met buitenlandse bedrijven**

Er zijn producten van drie verschillende buitenlandse postbedrijven belicht:

- in een geliberaliseerde markt (Royal Mail)
- in een vergelijkbare markt (Deutsche Post)
- in een monopoliepositie (USPS)

US Postal Services	Royal Mail	Deutsche Post
Certified Mailing	Recorded Signed For	Registered Items
Insured Mail	Compensation	International Insured
Delivery Confirmation	(Delivery Confirmation)	Postident
Signature Confirmation		Advice of Delivery
Collect on Delivery		Cash on Delivery
		Express International
	Special Delivery Next Day	
Registered Mail		
Return Receipt	Sameday	Delivery to Addressee only
Return Receipt of Merchandise	Special Delivery 9am	
Special Handling	Guaranteed Saturday Delivery	
Certificate of Mailing	Second Class	
		3
		2
2		

Tabel 7 Vergelijkbare producten buitenland

Er zijn drie producten die bij alle vier de bedrijven voorkomen, dit zijn Aangetekend, Verzekerd Vervoer en Bericht van Ontvangst. De eigenschappen verschillen onderling, maar de kenmerken van de dienst Aangetekend komen in elke buitenlandse variant voor.

Daarnaast blijkt dat er varianten van Handtekening Retour, Rembours en Bericht van Ontvangst worden gevoerd door USPS en Deutsche Post.

Tenslotte blijken TraXity/Express, Garantiepost en Waarde-Aangifte vergelijkbare tegenhangers bij een van de onderzochte bedrijven.

Er is een vergelijking getrokken met postbedrijven in het buitenland om een beeld te schetsen van de mogelijkheden en het productaanbod van TNT Post te “meten”.

In onderstaande tabel staan de behoeften die voortkomen uit het bestaande onderzoek van TNT Post en de benchmark met buitenlandse postbedrijven.

## 4.7 Samenvatting en conclusies

Waaruit bestaan de behoeften van de klant in de postbranche?

- Welke kenmerken van en ontwikkelingen in de postbranche zijn van belang in dit onderzoek?
- Welke behoeften komen voort uit klantenonderzoek?
- Welke behoeften bestaan er in vergelijkbare postmarkten?
- Welke producten corresponderen met deze behoeften?

### Samenvatting

Onderstaande tabellen geven een overzicht van de gevonden resultaten van de klantonderzoek en de benchmark:

Behoeften	# respondenten	Zekerheid	Snelheid	Betrouwbaarheid	Verzekering	Betaling	Gemak
<b>Onderzoek</b>							
Klantwaarden Agt. (2001)	7	√	√	√	√	√	√
Garantiepost (2002)	8	√	√	√	√		√
Extra Zeker (2003)	9	√	√	√	√	√	√
Koopcriteria (2005)	949	√	√	√			√
Shopperonderzoek (2007)	5447	√	√	√	√	√	√

Tabel 8 Resultaten klantonderzoeken naar behoeften

Kenmerken	# respondenten	Productfeatures	Propositie	Intrinsieke waarde	Onderscheidend	Verleende service
<b>Onderzoek</b>						
Naamgeving Aangetekend (1996)	10			√	√	
Positionering Zekerheidsproducten (2003)	16	√	√	√	√	√

Tabel 9 Resultaten klantonderzoeken naar klantperceptie

Behoeften	Zekerheid	Snelheid	Betrouwbaarheid	Verzekering	Betaling	Gemak
<b>Onderzoek</b>						
Royal Mail	√	√	√	√		√
Deutsche Post	√	√	√	√	√	√
US Postal	√	√	√	√	√	√

Tabel 10 Resultaten benchmark

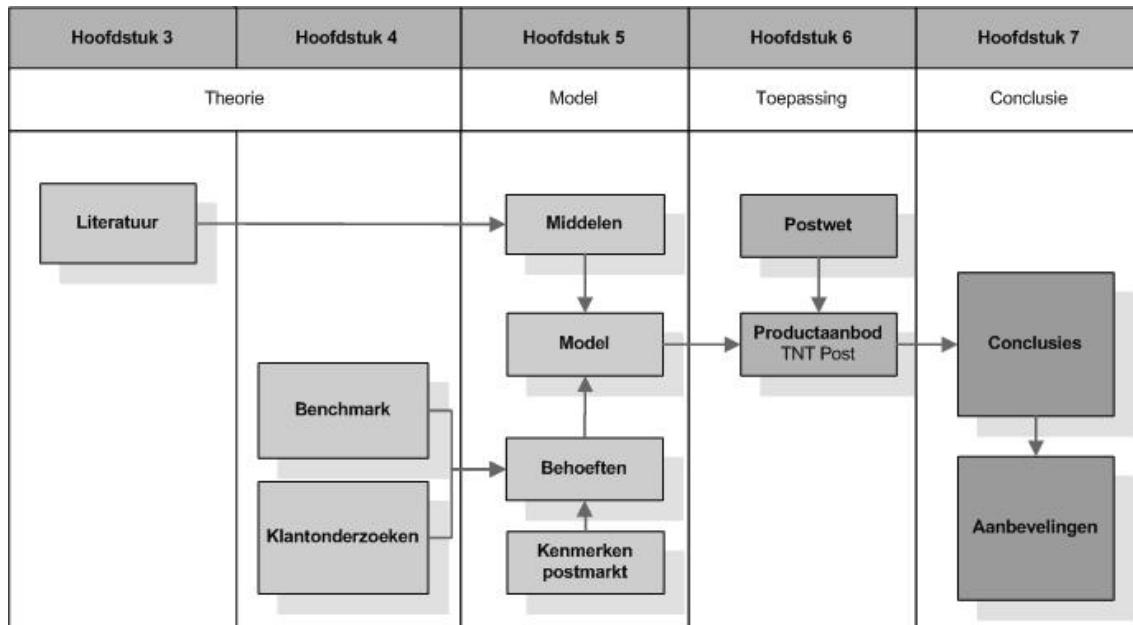


## Conclusies

Er is een aantal behoeften dat in beide onderzoeken naar voren komen en kunnen worden gezien als de primaire behoeften van de klant. Deze behoeften kunnen worden gebruikt om de klantwaarden te definiëren en de basis van een productaanbod te vormen.

Daarnaast is er een aantal opties dat voorkomt in een deel van de onderzoeken, waardoor deze buiten de kern vallen, maar wel bruikbaar zijn voor eventuele uitbreiding van de kernproducten. Deze opties kunnen worden gebruikt als aanvullende diensten in het productaanbod.

## 5 Productmodel



### 5.1 Inleiding

In dit hoofdstuk worden de methoden uit het theoretische hoofdstuk (2) toegepast op de uitkomsten van hoofdstuk 4. Hieruit vloeit een theoretisch voorbeeldmodel voort van een productaanbod dat een postbedrijf kan gebruiken om de mogelijkheden binnen het assortiment te bepalen en te vergelijken met het huidige productaanbod.

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant in de postbranche?

## 5.2 Toepassing van Customization strategieën

Soort benadering	Toelichting	Kenmerk bedrijf/branche
Collaborative	Dialogoog met klanten	Dichtbij klanten
Adaptive	Aanbod van 1 standaard	Combinatie van elementen mogelijk
Cosmetic	Standaard product voor verschillende klanten	Klant hecht belang aan representatie/communicatie
Transparent	Specifieke producten voor klanten zonder dit te tonen	Hoge beschikbaarheid van informatie over klantbehoeften

Om te bepalen welke benaderingen toepasbaar zijn voor de postbranche worden deze eerst opgesplitst in twee groepen:

- benaderingen om meer inzicht te krijgen in de wensen van de klant (collaborative/transparent)
- benaderingen om de verscheidenheid in het productaanbod aan te passen zonder de productlijn te verbreden (adaptive/cosmetic)

### Inzichten in de wensen van de klant

Volgens Gilmore en Pine (1997) is het voor de benaderingen van collaborative en transparent van belang dat de wensen van de klant bekend zijn en dat de afstand tot de klant klein is.

In voorgaand hoofdstuk zijn de behoeften van de klant in de postbranche gedefinieerd. Deze informatie zorgt ervoor dat de transparante benadering kan worden toegepast. Op basis van de geïdentificeerde behoeften kunnen de klantwaarden worden gedefinieerd op basis waarvan het productaanbod kan worden vastgesteld.

De collaborative benadering kan slechts worden gebruikt als er interactie mogelijk is met de klant en deze kan worden meegenomen in het “productieproces” van de postproducten.

### De verscheidenheid aanpassen zonder de productlijn te verbreden

Volgens Kahn (1998) kunnen de adaptive en cosmetic benadering worden gebruikt om producten aan te bieden die uniek zijn voor de klant. De cosmetic benadering is meer gericht op de communicatie en representatie van het product naar de klant, terwijl de adaptive benadering het voor de klant mogelijk maakt om het product aan de eigen, unieke wensen.

De cosmetic benadering wordt gebruikt voor producten waarvan het uiterlijk van belang is en gestandaardiseerde producten als uniek worden aangeboden. De postproducten zijn echter juist producten waarvan de meerwaarde niet zichtbaar is en juist de nadruk ligt de diensverlening die wordt geboden met een product.

De adaptive benadering biedt de klant de mogelijkheid om standaard producten aan te passen naar eigen wensen, door middel van bijvoorbeeld selfservice in de winkel. Het is in deze belangrijk dat de klant niet wordt overrompeld door de hoeveelheid aan mogelijkheden, maar juist een middel krijgt aangereikt om overzicht te zien in deze mogelijkheden. Een voorbeeld hiervan is de Chinese menukaart, waarbij keuzes in vier verschillende varianten leidt tot een keuze tussen 16 mogelijkheden. Op deze wijze kan de adaptive benadering juist worden toegepast. De keuzes kunnen worden gekoppeld aan de wensen van de klant, waardoor de klant inzicht krijgt in de eigen wensen en het eindproduct aanschaft dat hieraan voldoet.

Voor het productaanbod van een postbedrijf kunnen de benaderingen adaptive en transparant worden toegepast. De wensen van de klant zijn bekend en de producten bieden de ruimte om de klant een product aan te passen aan de eigen wensen.

## De toepassing van de benaderingen

Voor de toepassing van deze benadering op de postproducten kunnen de gekozen klantwaarden worden gekozen als basis voor een algemeen model voor een postbedrijf. In het voorgaande hoofdstuk zijn deze als volgt samengevat:

Klantwaarde	Toelichting
Zekerheid van overkomst	Ervoor zorgdragen dat een poststuk op bestemming aankomt
Snelheid van levering	Bepaalde tijd tussen verzending en ontvangst
Juridische status	Bescherming door middel van juridische waarde
Betalen bij ontvangst	Mogelijkheid om bij ontvangst te betalen
Verzekering bij schade	Schadevergoeding in geval van schade of vermissing

### Transparant

De producten die voortvloeien uit de adaptive benadering kunnen worden geïmplementeerd als eindproducten en als “halfabrikaten”, aan te passen door klant. Essentieel aan deze producten is een heldere communicatie naar de klant toe. Deze producten worden gebaseerd op de behoeften die geïdentificeerd zijn in de markt.

De behoeften voor postproducten zijn als volgt gedefinieerd:

- zekerheid
- veiligheid
- snelheid
- gemak

De volgende componenten worden genoemd door Gilmore en Pine (1997) als middelen om de manier te veranderen waarop producten aan klanten worden aangeboden:

- verpakking
- marketing materiaal
- plaatsing
- voorwaarden
- productnamen
- vast gebruik

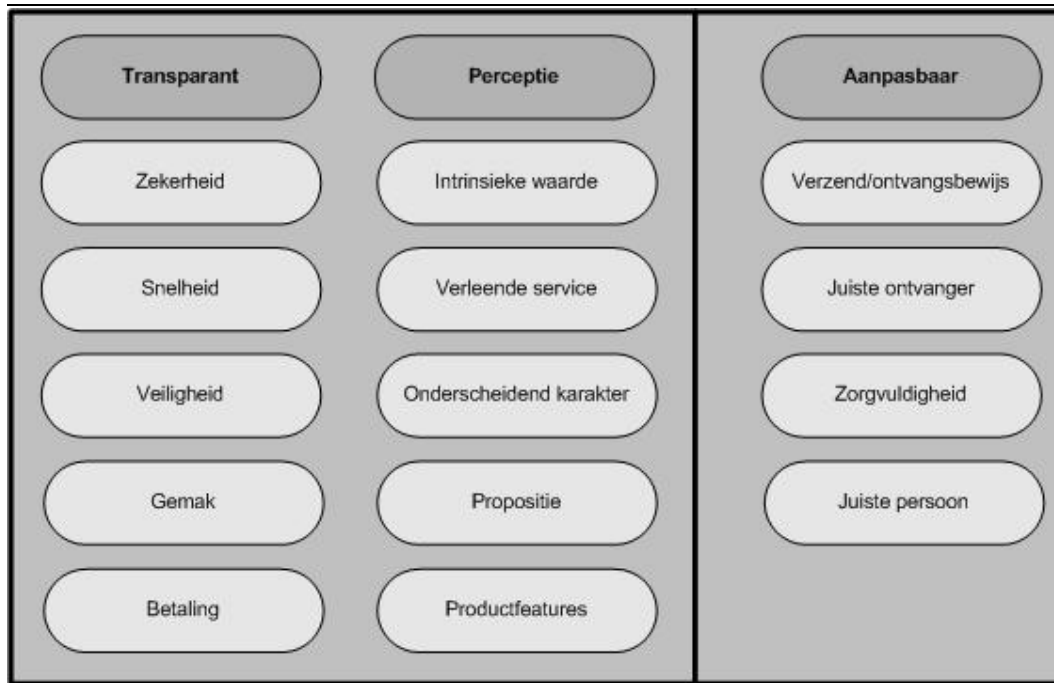
Deze middelen kunnen worden gebruikt om de communicatie naar de klant te ondersteunen en te voorkomen dat de klant wordt overrompeld door teveel en onduidelijke informatie.

Deze middelen hebben te maken met de perceptie van de klant.

### Adaptive

Deze benadering wordt gebaseerd op standaardproducten, die afhankelijk zijn van de wensen van de klant. Dit betekent dat er een basis wordt gekozen voor het productaanbod. Dit resulteert in productgroepen die zijn ingedeeld naar de klantwaarden uit de tabel.

Deze productgroepen kunnen worden uitgebreid naar producten die voldoen aan specifieke wensen van de klant en kunnen worden aangevuld met de toepassingen die verder zijn geïdentificeerd naast de kernbehoeften van de klant.



### **Intrinsieke waarde**

Dit kenmerk vertegenwoordigt de inhoud van het poststuk. Het is belangrijk dat deze inhoud duidelijk wordt gecommuniceerd naar de klant. Deze inhoud is uiteindelijk de basisreden waarom klanten kiezen voor een bepaald product.

### **Verleende service**

Zowel de intrinsieke waarde als de verleende service zou moeten worden gecommuniceerd in de productnaam.

### **Onderscheidend**

Dit kenmerk wordt gebaseerd op het unique selling point van een product ten opzichte van andere producten. Het is belangrijk dat de productnaam onderscheidend is en de meerwaarde van de dienst duidelijk maakt. Onderscheid op zich is dus niet voldoende, de toevoeging of het verschil zal iets moeten zeggen over het product.

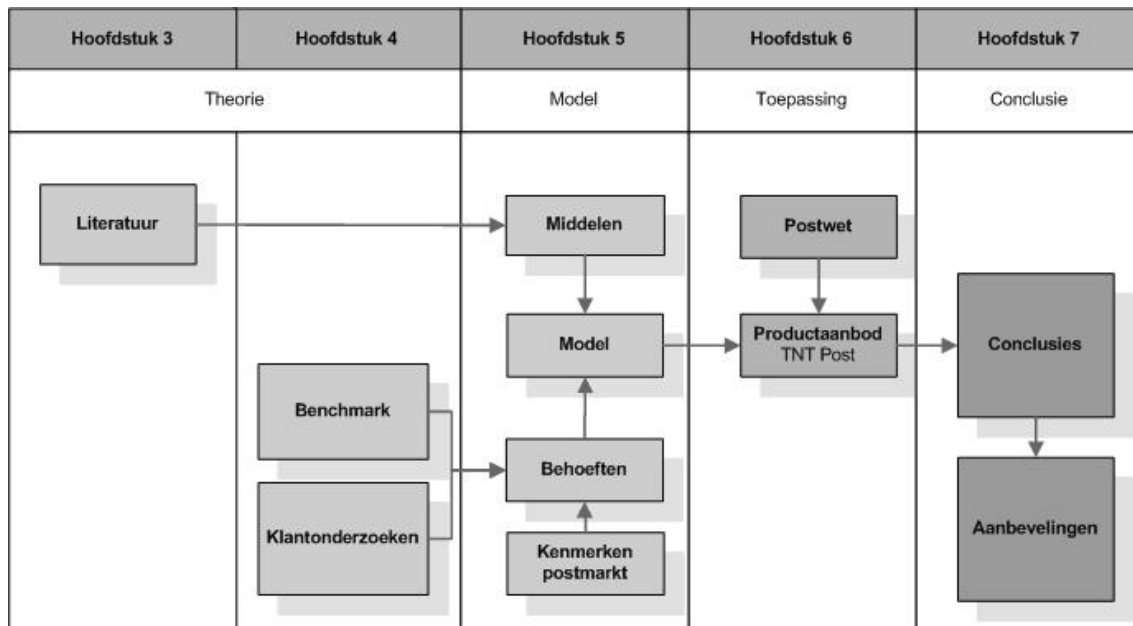
### **Propositie**

De propositie van een product is in wezen de koppeling tussen de inhoud van een product en de productnaam. Dit is de manier waarop een product wordt neergezet.

### **Productfeatures**

De productfeatures bestaan uit de componenten die kunnen worden toegevoegd aan de basisproducten en kunnen worden gezien als uitbreidingen op een standaard en aanvullende toevoeging op een basisbehoefte.

## 6 Case TNT Post



### 6.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal de praktijkcase TNT Post worden behandeld. De uitkomsten van voorgaande hoofdstukken zullen worden toegepast op het productaanbod van TNT Post. Ten eerste zal de situatie van TNT Post worden toegelicht met de geschiedenis als monopolist, de daaraan verbonden verplichtingen die zijn opgelegd door de overheid. Verder zal er een overzicht worden gegeven van het huidige productaanbod met een toelichting per product. Vervolgens zal het theoretische model van voorgaand hoofdstuk naast dit assortiment worden gelegd. Hierin worden de verplichtingen van de overheid meegenomen.

In dit hoofdstuk wordt er antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvraag:

Op welke wijze kan dit model worden toegepast op het productaanbod van TNT Post?

- Wat zijn de relevante kenmerken van het productaanbod van TNT Post?
- Welke voorwaarden worden geschapen door de Postwet?

## 6.2 TNT Post

In 1799 werd het staatsbedrijf PTT opgericht, om in dienst van de overheid de openbare vervoering van brieven op zich te nemen.

In 1993 werd er een joint venture aangegaan met de Postbank, wat onttaardde in de zelfstandige onderneming Postkantoren, wat een voormalig onderdeel was van PTT Post. In het Postkantoor werden diensten aangeboden van PTT Post, Postbank en andere zakelijke partners.

Eind 1996 nam KPN het Australische distributiebedrijf Thomas Nationwide Transport (TNT) over en voegde dit toe aan het onderdeel PTT Post. Halverwege 1998 werden TNT en PTT Post ondergebracht in de TNT Post Group (TPG).

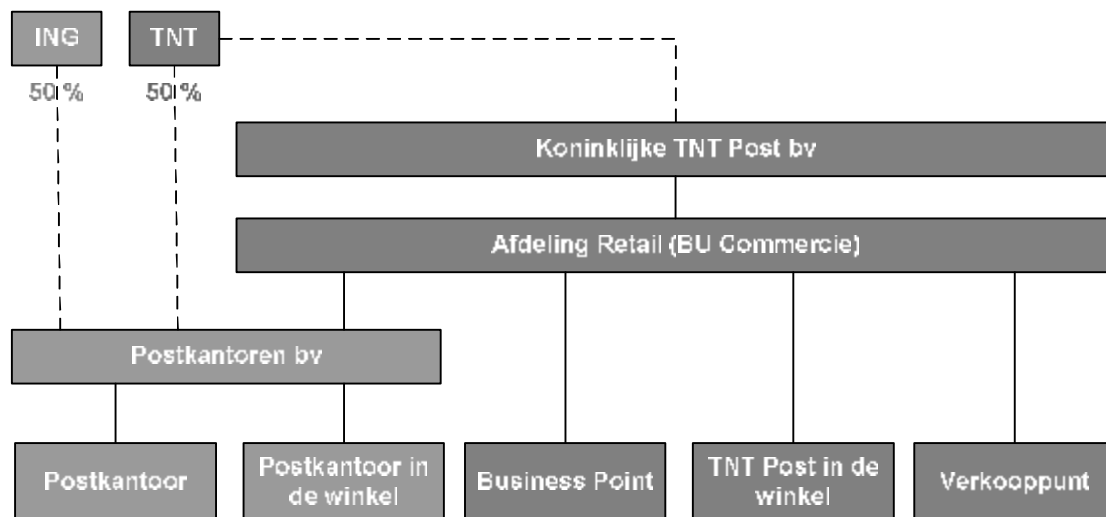
In 2006 is de naam uiteindelijk veranderd in TNT Post, als gevolg van de toenemende concurrentie in binnen- en buitenland. TNT Post houdt zich bezig met collectie, sortering, transport en distributie van brieven en pakketten. TNT Post is onderdeel van TNT, dat verder bestaat uit TNT Express.

Een uitgebreide beschrijving van de geschiedenis en organisatie van TNT Post is te vinden in Bijlage I.

## 6.3 Retailkanalen

De retailkanalen van TNT Post bestaan uit drie soorten verkooppunten:

- postkantoor
- postagentschap
- servicepunt



Figuur 13 Organisatie retailkanalen

### Postkantoor

Dit zijn de traditionele postkantoren. Deze worden geëxploiteerd door Postkantoren BV. Postkantoren BV is een joint venture tussen TNT Post en Postbank. Beiden hebben een 50% belang in dit bedrijf.

### Postagentschap

Een postagentschap bestaat uit een postbalie in een winkel van een onafhankelijke ondernemer. Deze postbalie is gescheiden van de winkelkassa en wordt bediend door een persoon die verantwoordelijk is voor de producten van Postkantoren BV.

## Servicepunt

Het servicepunt is gevestigd in een onafhankelijke winkel zoals een supermarkt, een gemakswinkel of kantoorboekhandel. Hiervoor heeft TNT Post op zowel lokaal niveau als ketenniveau contracten gesloten met deze winkels. In een servicepunt worden alle producten van TNT Post verkocht aan dezelfde kassa als de eigen producten van deze winkel.

Formule	Personeel	Kassa	Exploitatie
Postkantoor	Postkantoren	Eigen balie	Postkantoren
Postagentschap	Ondernemer	Eigen balie	Ondernemer
Servicepunt	Ondernemer	Kassa winkel	Ondernemer

Tabel 11 Vergelijking formules TNT Post

## 6.4 Huidig productaanbod

Het huidige productaanbod van TNT Post is opgebouwd uit producten van de business units Commercie en Pakketservice. De producten zijn op te delen naar:

- Bestemming (binnen- en buitenland)
- Formaat (groter of kleiner dan brievenbus)
- Karakteristiek (aangetekend of niet)

De business unit Pakketservice voert de producten Pakketten. Dit productaanbod bestaat uit de volgende producten:

- Pakket Basis
- Zeker Pakket
- Rembours
- Internationaal Pakket Basis
- Internationaal Pakket Plus

De business unit Commercie voert de rest van de producten

- Briefpost
- Garantiepост
- Ongefrankeerd
- Aangetekende post
- Boeken
- Braille
- Briefpost buitenland
- Aangetekend buitenland

Productomschrijving	Formaat	Geregistreerd	Snelheid	Verzekerd	Betaling
Briefpost	Buspost		1/2 dagen		afzender
Basis Pakket	Belpost		1/2 dagen		afzender
Zeker Pakket	Belpost		1/2 dagen	x	afzender
Rembours	Belpost		1/2 dagen		ontvanger
Ongefrankeerd	Belpost		1/2 dagen		ontvanger
Garantiepост	nvt	x	1 dag		afzender
Aangetekend	nvt	x	1 dag		afzender
AGT + frankering	nvt	x	1 dag		afzender
AGT + Verzekering	nvt	x	1 dag	x	afzender
AGT + WA	nvt	x	1 dag	x	afzender
AGT + Handt. Retour	nvt	x	1 dag		afzender
AGT + Verz. + HR	nvt	x	1 dag	x	afzender
AGT + WA + HR	nvt	x	1 dag	x	afzender
AGT + Sealbag	nvt	x	1 dag		afzender

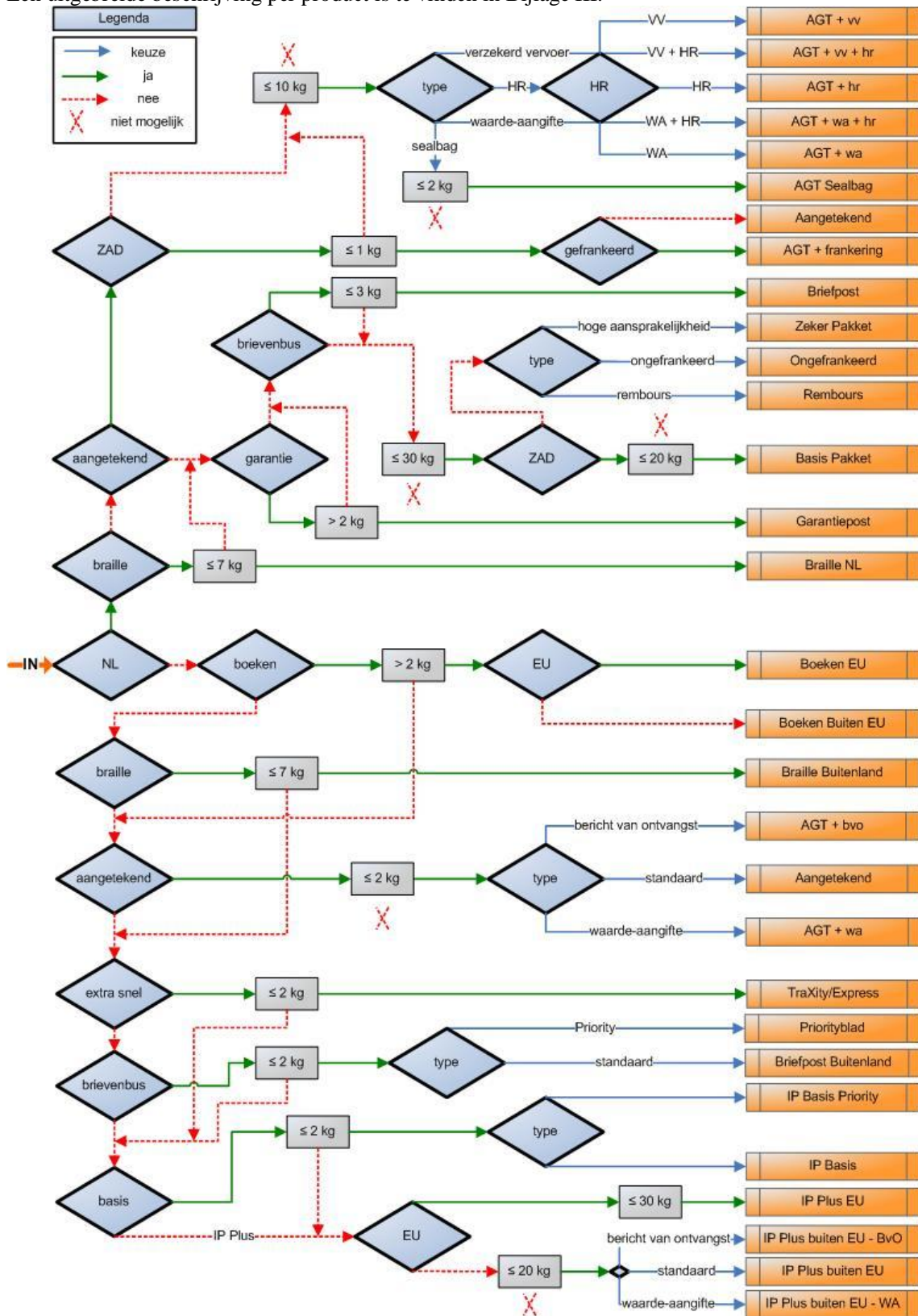
Tabel 12 Vergelijking producten TNT Post

AGT = Aangetekend



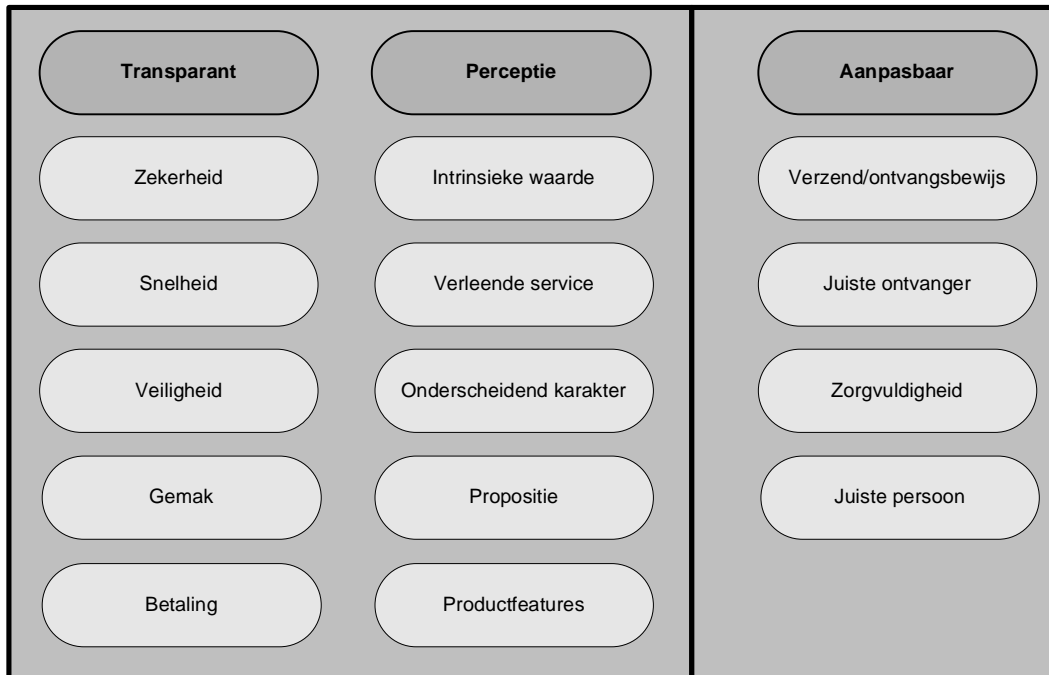
WA = Waarde-Aangifte  
 HR = Handtekening Retour

Een uitgebreide beschrijving per product is te vinden in Bijlage III.



Figuur 14 Huidig productaanbod TNT Post (2006)

## 6.5 Toepassing productmodel



### Productgroepen TNT Post

Op basis van het productoverzicht kan het productaanbod van TNT Post worden ingedeeld in de volgende groepen:

- briefpost
- pakketpost
- aangetekend
- garantiepost
- braille

Vervolgens kunnen deze groepen worden gekoppeld aan de behoeften die geïdentificeerd in het productmodel.

#### Zekerheid

Het product dat overeenkomt met de behoefte “zekerheid” is het product Aangetekend. De propositie die TNT Post hiervoor geeft is “zekerheid van aankomst”.

#### Snelheid

Deze behoefte vertoont veel raakvlak met het product Garantiepost van TNT Post. De nadruk ligt daarbij echter op garantie voor bezorging de volgende dag. Deze propositie is tevens verwerkt in de productnaam.

#### Veiligheid

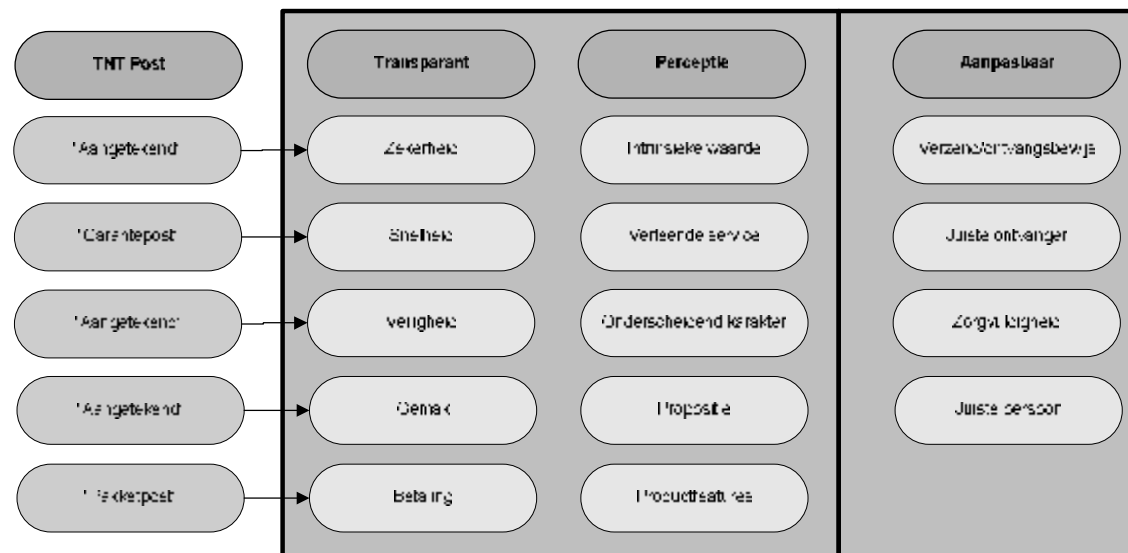
Deze behoefte vertoont ook veel raakvlak met het product van Aangetekend van TNT Post. Er wordt echter geen nadruk gelegd op de zorgvuldigheid van handelen, maar meer op de juridische status en het feit dat er bij deze verzending gebruik wordt gemaakt van registratie. De aanvullende dienst Verzekerd Vervoer vergoedt eventuele schade of vermissing en duid op de garantie van deze vergoeding.

## Gemak

Er is geen bepaald product dat is gericht op het gemak van aanbieder, maar dit is wel onderdeel van de het product Aangetekend.

## Betaling

TNT Post biedt geen productgroep die zich richt op betaling, maar binnen de groep Pakketpost zijn er wel de mogelijkheden Rembours en Ongefrankeerd. Waarbij het mogelijk is om de ontvanger te laten betalen voor de inhoud van de verzending respectievelijk de verleende dienst door TNT Post.



Figuur 15 Toepassing productmodel op TNT Post

## 6.6 Opgedragen dienstverlening

De Postwet die is vastgesteld door de Nederlandse overheid verplicht om TNT Post bepaalde diensten te verlenen. Deze Postwet is in overeenstemming met de internationale afspraken die zijn vastgelegd door de UPU.

De volgende verplichtingen heeft TNT Post ten aanzien van haar productaanbod.

### Binnenlandse post

Losse zendingen t/m 2 kg, losse pakketten t/m 10 kg en monopoliezendingen

TNT Post is verplicht:

- alle losse brieven en drukwerken t/m 2 kg, alle partijen brieven t/m 50 gram en alle losse pakketten t/m 10 kg tegen een uniforme vergoeding aan te nemen en te bezorgen
- de aanvullende diensten aangetekend en waarde-aangifte te bieden en gerechtelijke brieven te vervoeren en uit te reiken
- een postbussendienstverlening te bieden en andere postvervoerders daar toegang toe te geven;
- ten minste zes dagen in de week de brievenbussen te lichten en post te bezorgen
- de toegankelijkheid van de dienstverlening voor klanten te waarborgen via een fijnmazig net van postkantoren en servicepunten
- te zorgen voor een brede beschikbaarheid van (rode) brievenbussen
- op jaarbasis gemiddeld 95% van de brieven binnen 24 uur te bezorgen
- onbestelbare postzendingen (indien mogelijk) aan de afzender terug te geven
- tarieven gemiddeld niet meer te laten stijgen dan de grenzen van het tariefbeheersingssysteem toelaten

## Buitenlandse post (export en import)

De volgende zendingen naar en afkomstig uit het buitenland vallen onder de opgedragen dienstverlening:

1. brievenbuspost (brieven, drukwerken en buspakjes) tot ten hoogste 2 kilogram
2. boeken tot een gewichtsgrens van 5 kilogram
3. pakketten tot een gewichtsgrens van 20 kilogram
4. braillezendingen tot een gewichtsgrens van 7 kilogram
5. overige postzendingen vallende binnen de gedefinieerde afmetingen, zoals beschreven en bedoeld in de akten van de Wereldpostunie (UPU); bij dit punt kan men denken aan Expressen, aangetekende diensten en een aantal services, zoals de retour- en uitklaringservice.

Een klein deel hiervan valt onder de voorbehouden dienstverlening, te weten: het vervoer in Nederland van brieven t/m 50 gram afkomstig uit (import) het buitenland.

Als nieuw te ontwikkelen producten of diensten niet in een van deze categorieën of in categorie e vallen is het raadzaam om contact op te nemen met Public Affairs of International Relations.

Voorbeelden van niet onder de opdracht vallende producten of diensten zijn:

- Worldpack Special Europese Unie >20 kilogram
- EU-pack Special (EPS, voorheen EPG)

Een overzicht van de verplichte dienstverlening is te vinden in Bijlage IV. Hierin worden de producten die vallen onder Postwet onderscheiden.

### Diensten in concurrentie

Alleen de diensten binnen het monopolie zijn voorbehouden aan TNT Post. Andere marktpartijen mogen alle overige diensten, ook die uit de opgedragen dienstverlening, in concurrentie met TNT Post op de markt aanbieden.

Alle partijen drukwerk, partijen brieven > 50 gram, partijen pakketten en de overige aanvullende diensten zijn onderdeel van het vrije gebied. Dat betekent dat TNT Post net als haar concurrenten over deze diensten BTW in rekening moet brengen.

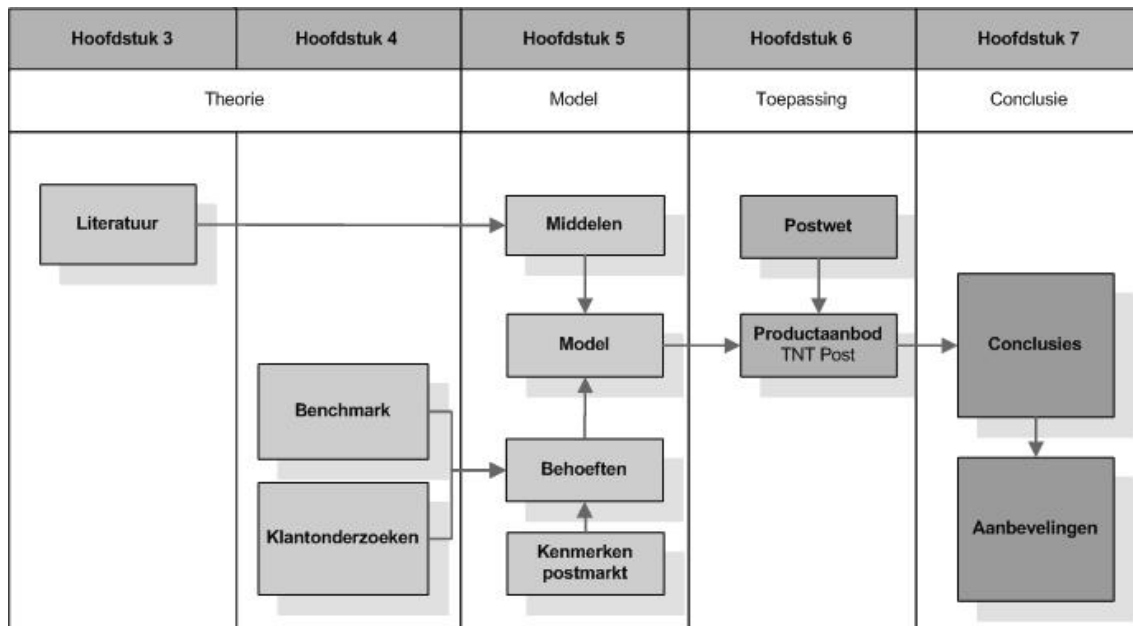
### Binnenlandse verzendingen

Product	Eigenschappen	Restrictie
Brievenbuspost		< 50 g
Pakketten		< 10 kg
Aangetekend (+ WA)		-

### Buitenlandse verzendingen

Product	Eigenschappen	Restrictie
Brievenbuspost		< 2 kg
Boeken		< 5 kg
Pakketten		< 20 kg
Braillezendingen		< 7 kg

## 7 Conclusies en aanbevelingen



### 7.1 Inleiding

In dit hoofdstuk zal aan de hand van de onderzoeksvragen antwoord worden gegeven op de probleemstelling. Er zullen conclusies worden getrokken ten aanzien van het model en van het productaanbod van TNT Post.

Daarnaast zullen er aanbevelingen worden gedaan ten aanzien van het productaanbod van TNT Post. Tenslotte worden er aanbevelingen gedaan ten aanzien van verder onderzoek om het model te verbeteren.

## 7.2 Conclusies

Dit onderzoek is gebaseerd op de probleemstelling en bijbehorende onderzoeksvragen. Door middel van de onderzoeksvragen is er getracht een antwoord te geven op de probleemstelling. De conclusies ten aanzien van deze probleemstelling zullen aan de hand van deze onderzoeksvragen worden toegelicht wat uiteindelijk leidt tot een eindconclusie. De probleemstelling ten grondslag aan dit onderzoek is als volgt gedefinieerd:

In hoeverre komt het productaanbod van TNT overeen met de behoeften van de klant en op welke wijze kan het productaanbod worden aangepast om aan deze behoeften te voldoen?

## Onderzoeksvragen

### 1. Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant?

- 1.1 *Welke methoden bestaan er om een productaanbod aan te passen?*
- 1.2 *In hoeverre is het mogelijk om een productaanbod aan te passen aan de klantbehoeften?*

### Methoden

Er is een theoretisch onderzoek gedaan naar de mogelijkheden om een productaanbod af te stemmen op de behoeften van de klant.

#### *Mass Customization*

Hiervoor is gekozen voor de methode van Mass Customization, die in dit onderzoek is gedefinieerd als een “techniek waarbij de klant een product kan kopen dat vooraf ontworpen is op basis van de specifieke wensen van de klant.”

Dit betekent dat de er producten kunnen worden aangeboden aan verschillende doelgroepen en tevens rekening kan worden gehouden met de behoeften van elke groep. Op deze manier wordt voorkomen dat er voor elke doelgroep speciale producten moeten worden ontworpen en aangeboden. Deze methode biedt de mogelijkheid om deze producten massaal aan te bieden en gedeeltelijk de keuzeverantwoordelijkheid te laten aan de klant.

#### *Productverscheidenheid en klantperceptie*

Bedrijven die streven naar meer verscheidenheid in het productaanbod dienen rekening te houden met de perceptie van de klant. Door middel van een juiste toepassing kan er een verscheidenheid van producten worden aangeboden zonder dat de klant wordt overrompeld door de hoeveelheid aan producten en verschillende keuzes.

### Aanpassen productaanbod

Deze techniek wordt gebruikt om op grote schaal producten af te stemmen op de wensen van de verschillende klanten. In dit onderzoek is gebruikgemaakt van de door Gilmore en Pine (1997) beschreven methode, waarin vier benaderingen worden onderscheiden:

- collaborative customization
- adaptive customization
- cosmetic customization
- transparant customization

Deze benaderingen kunnen apart worden toegepast of worden gecombineerd om een totaal productaanbod te voeren in een complexe markt waarin het lastig is om een segmentatie te maken binnen de klanten. Deze methoden leveren middelen om het productaanbod aan te passen en is afhankelijk van de flexibiliteit binnen een productaanbod en de productie hiervan.

## 2. Waaruit bestaan de behoeften van de klant in de postbranche?

- 2.1 Welke kenmerken van en ontwikkelingen in de postbranche zijn van belang in dit onderzoek?
- 2.2 Welke behoeften komen voort uit klantenonderzoek?
- 2.3 Welke behoeften bestaan er in vergelijkbare postmarkten?
- 2.4 Welke producten corresponderen met deze behoeften?

### Kenmerken en ontwikkelingen in de postbranche

Om een antwoord te kunnen geven op deze vraag is er een overzicht gegeven van de specifieke kenmerken en de recente ontwikkelingen in de postbranche op zowel nationaal als internationaal gebied. De meest relevant elementen zijn de technische vooruitgang in de ICT en de opening van de postmarkten binnen de Europese Unie.

Door de opkomst van Internet is er veel veranderd in het delen van informatie en de snelheid waarmee wereldwijd wordt gecommuniceerd.

### Klantenonderzoek klantbehoeften

In dit onderzoek onder meer data gebruikt uit klantenonderzoeken die TNT Post heeft laten uitvoeren. Daarnaast is er een benchmark uitgevoerd waarin de producten van drie verschillende vergelijkbare postbedrijven naast elkaar zijn gelegd. Op basis hiervan zijn de belangrijkste klantwaarden geïdentificeerd en de mogelijkheden om deze uit te breiden binnen de behoeften die voortkomen uit het onderzoek.

In de volgende figuur is een overzicht te zien van de gevonden behoeften.

Behoeften	# respondenten	Zekerheid	Snelheid	Betrouwbaarheid	Verzekering	Betaling	Gemak
<b>Onderzoek</b>							
Klantwaarden Agt. (2001)	7	√	√	√	√	√	√
Garantiepost (2002)	8	√	√	√	√	√	√
Extra Zeker (2003)	9	√	√	√	√	√	√
Koopcriteria (2005)	949	√	√	√			√
Shopperonderzoek (2007)	5447	√	√	√	√	√	√

### Klantenonderzoek klantenperceptie

De nadruk van deze onderzoek ligt op de manier waarop een productaanbod wordt gecommuniceerd naar de klant en het beeld dat de klant heeft van een productaanbod.

In de onderstaande figuur is een overzicht te zien van gevonden elementen van de klantperceptie in de postbranche.

Kenmerken	# respondenten	Productfeatures	Propositie	Intrinsieke waarde	Onderscheidend	Verleende service
<b>Onderzoek</b>						
Naamgeving Aangetekend (1996)	10			√	√	
Positionering Zekerheidsproducten (2003)	16	√	√	√	√	√

### Benchmark

De benchmark met het productaanbod van Royal Mail, Deutsche Post en US Postal Services biedt een inzicht in de verschillende productgroepen van deze bedrijven en de manier waarop deze indeling is opgebouwd.

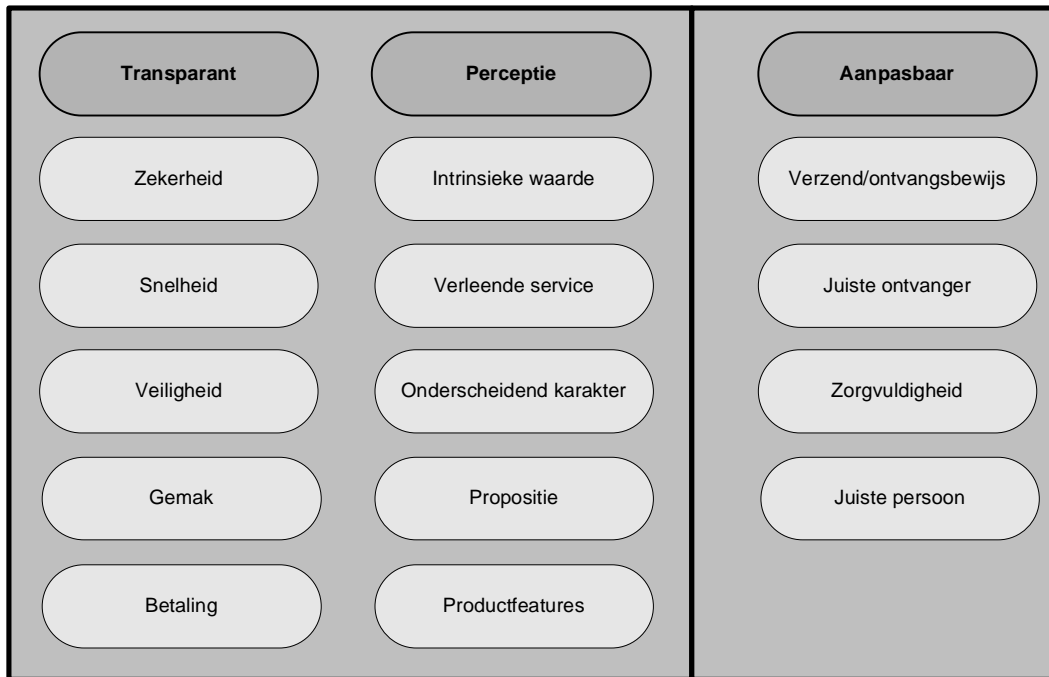
In de onderstaande figuur is een overzicht gegeven van de behoeften die in deze benchmark zijn geïdentificeerd.

Behoeften	Zekerheid	Snelheid	Betrouwbaarheid	Verzekering	Betaling	Gemak
Onderzoek						
Royal Mail	√	√	√	√	√	√
Deutsche Post	√	√	√	√	√	√
US Postal	√	√	√	√	√	√



### 3. Op welke wijze kan een productaanbod worden aangepast aan de behoeften van de klant in de postbranche?

De methoden die in hoofdstuk twee zijn toegelicht zijn toegepast op de behoeften die in de postbranche zijn onderkend. Op basis hiervan is een model ontwikkeld dat een overzicht geeft van een productaanbod dat voldoet aan de wensen van de klant in de postbranche en er worden middelen aangereikt om dit productaanbod te implementeren en communiceren.



#### Transparant

De elementen in deze kolom zijn gebaseerd op de behoeften die in dit onderzoek zijn geïdentificeerd als de kernwaarden voor de posproducten. Op basis van deze elementen is het mogelijk om een productaanbod op te bouwen en uit te bouwen tot een transparant aanbod, waarin de keuzes voor de klant duidelijk zijn en er ruimte is om binnen deze groepen af te wisselen en uit te breiden.

#### Perceptie

De perceptie van de klant is gebaseerd op deze elementen, welke essentieel zijn in de communicatie van een productaanbod. Deze verschillende elementen kunnen afzonderlijk worden belicht en vormen samen de representatie van een product. Door deze elementen op elk product toe te passen, wordt de gecreëerde transparantie gestimuleerd.

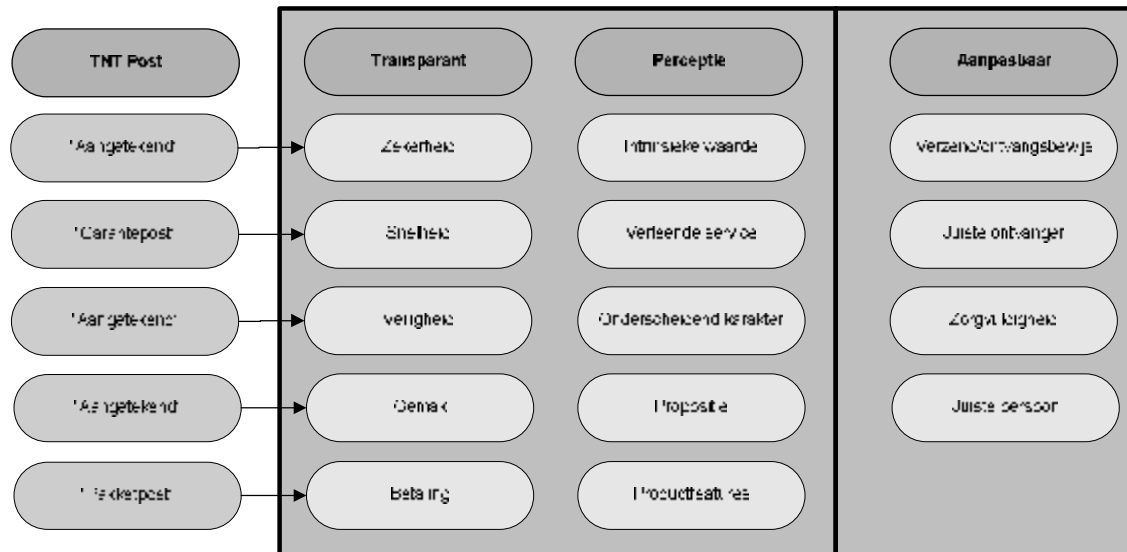
#### Aanpasbaar

Op basis van de transparante kernbehoeften kunnen de producten worden uitgebreid tot een gevarieerd aanbod van mogelijkheden zonder dat de klant het overzicht verliest. Door het combineren van de verschillende modules in dit model wordt de verscheidenheid in het productaanbod gestimuleerd en kan er voldaan worden aan de specifieke wensen van klanten.

**4. Op welke wijze kan dit model worden toegepast op het productaanbod van TNT Post?**

- 4.1 Wat zijn de relevante kenmerken van het productaanbod van TNT Post?
- 4.2 Welke voorwaarden worden geschapen door de Postwet?

Het model dat voortvloeit uit het vierde hoofdstuk is toegepast in de praktijk van TNT Post. Het huidige productaanbod en verkoopproces van TNT Post zijn in kaart gebracht. De overlap en verschillen tussen de producten zijn weergegeven in een schematisch overzicht weergegeven. Dit schema geeft het productaanbod weer vanuit oogpunt van de klant en is verdeeld door middel van de keuzes die leiden tot de producten die in de verschillende formules worden aangeboden. Dit schema geeft tevens de restricties weer waaraan de producten zijn gebonden en de verscheidenheid van het productaanbod als centraal thema van dit onderzoek.



Figuur 16 Toepassing model op productaanbod TNT Post

**Productaanbod TNT Post**

Het huidige productaanbod van TNT Post is in kaart gebracht door middel van een keuzeschema, gebaseerd op een aantal productgroepen en eventuele aanvullende diensten. Op basis hiervan zijn kerngroepen geïdentificeerd die de basis vormen voor het productaanbod.

Uit de toepassing vsn het model blijkt dat er een groot verschil is tussen de theoretische behoeften en de kerngroepen van TNT Post. Het product Aangetekend voldoet weliswaar een groot deel van de behoeften, maar wordt niet als zodanig gepositioneerd.

Daarnaast is de wijze waarop de producten van TNT Post worden gepresenteerd niet in lijn met de het model en worden de unique selling points niet voldoende gebruikt om onderscheid te maken in de proposities. Daarnaast is de invulling van de productnamen niet in lijn met de waarden die door TNT Post zijn gedefinieerd en wordt de productnamen niet voldoende gebruikt om de meerwaarden van de verschillende producten te communiceren.

**Postwet en internationale afspraken**

De verplichtingen die gebonden zijn aan de producten van TNT Post zijn toegepast op de bevindingen naar aanleiding van het model en vormen geen beperking op de mogelijke transformaties die in lijn zijn met het model.

## 7.3 Aanbevelingen aan TNT Post

### Inleiding

In dit hoofdstuk worden de aanbevelingen uiteengezet. Deze aanbevelingen zijn ingedeeld in drie categorieën die zorgdragen voor beheersing, oplossing en voorkoming van het probleem.

### Korte termijn – beheersing van productverscheidenheid

#### Productwijzer op Internet

De communicatie met de klant over het productaanbod moet worden verbeterd. Deze communicatie moet leiden tot meer duidelijkheid en kennis over de producten die TNT Post aanbiedt in haar retailkanalen. Deze communicatie loopt onder anderen via de internetsite van TNT Post. Daar is al een overzicht opgenomen van de huidige producten met namen en omschrijvingen. Daarnaast bestaat er een tarievenwijzer die een kleine handreiking biedt naar de mogelijkheden in verzending van poststukken. Deze is gebaseerd op het huidige productaanbod. Op de zakelijke internetsite is het opgedeeld in post voor binnen- en buitenland.

De klantvriendelijkheid van de internetsite kan beter worden aangepast aan de behoeften van de klant en het gemak voor onervaren bezoekers. De productnamen en posttermen zijn voor de leek niet altijd bekend of duidelijk, terwijl een geleide aan de hand van de klantenbehoeften ook kan leiden tot de juiste producten.

De internetsite van Royal Mail heeft een meer gebruiksvriendelijke productwijzer, zie Figuur 22. Deze is opgedeeld in drie vragen die verwijzen naar de bestemming, de gewenste tijd van aflevering en mogelijkheid tot aangetekend verzenden. Aan de hand van de bestemming, het gewicht en het formaat wordt een overzicht gegeven van de mogelijke varianten van verzending.

Figuur 17 Keuzeschermb website Royal Mail

Het doel van een productwijzer is heldere communicatie met de gebruiker over de verschillende mogelijkheden binnen het productaanbod. De gebruiker is in dit geval de klant die bepaalde behoeften heeft ten aanzien van de verzending van een poststuk. Deze behoeften dienen te worden vertaald in een product van TNT Post, zonder dat er posttermen of productnamen aan te pas komen. Door middel van een aantal stappen/vragen leidt de productwijzer naar het product dat voldoet aan de wensen van de klant. Per stap kan nadere informatie worden aangevraagd over de dienst die voldoet aan een bepaalde wens en welke consequenties dit heeft voor het eindproduct, productprijs en verdere mogelijkheden of beperkingen.

Een productaanbod dat is gebaseerd op de behoeften van de klant en wensen van de markt kan worden opgedeeld in deze stappen en worden verwerkt in een productwijzer.

#### Productwijzer in-store

Het verkopend personeel is de directe weg via welke de producten worden verkocht. De communicatie op basis van de behoeften dient via deze weg te worden uitgevoerd. Dit kan door middel van een handreiking in de vorm van een keuzeschema waarin de verschillende behoeften worden doorlopen en het gehele productaanbod wordt gecommuniceerd. Bovendien wordt het personeel vergemakkelijkt in de omgang met het productaanbod.

Dit keuzeschema kan worden uitgevoerd in een hardcopy versie of in de speciale postkassa die al in gebruik is en een elektronische weg kan vormen naar de verschillende producten. Hierdoor wordt de kennis over de productnamen minder belangrijk en wordt er zorg voorgedragen dat de behoeften van de klant worden bevredigd, terwijl alle mogelijkheden worden doorlopen.

## Middellange termijn – verlaging van productverscheidenheid

Om het huidige probleem op te lossen zullen de producten moeten worden aangepast en geïntegreerd worden. Hierdoor wordt de huidige verscheidenheid verlaagd.

## Aanpassingen in productaanbod binnenlandse verzendingen

Op basis van de klantenbehoeften zijn de basisfuncties benoemd. Het huidige productaanbod is hieraan gespiegeld en de kernproducten zijn hieraan gekoppeld. Dit betekent dat er twee mogelijkheden zijn voor de overige producten: integreren in bestaande producten of schrappen uit het productaanbod. Dit geldt voor de volgende binnenlandse verzendingen:

- Aangetekend met Waarde-Aangifte
- Aangetekend met Waarde-Aangifte en Handtekening Retour
- Aangetekend met Verzekerd Vervoer en Handtekening Retour
- Aangetekend met Handtekening Retour
- Aangetekend met Sealbag
- Zeker Pakket

## Integratie Waarde-Aangifte en Verzekerd Vervoer

De overlap tussen deze twee producten is zeer groot en de verschillen zijn klein. Er wordt dus aanbevolen om deze twee diensten te integreren,

## Handtekening Retour

De dienst Handtekening Retour valt buiten de gedefinieerde klantenbehoeften en kan mogelijk worden geïntegreerd als onderdeel van het product Aangetekend. Dit betekent dat bij aankoop van Aangetekend, deze dienst standaard is inbegrepen en wordt verwerkt in de prijs.

## Sealbag

De sealbag wordt momenteel aangeboden als toevoeging aan de dienst Waarde-Aangifte. Integreren met Aangetekend Verzekerd Vervoer

## Aanpassingen in productaanbod buitenlandse verzendingen

Hetzelfde geldt voor de volgende buitenlandse verzendingen:

- Aangetekend BTL met bericht van ontvangst
- Briefpost BTL met priority
- IP Basis met priority
- IP Plus met bericht van ontvangst

## Aangetekend Buitenland met Bericht van ontvangst

De dienst Bericht van Ontvangst wordt momenteel aangeboden als aanvullende dienst op Aangetekend, maar kan naar voorbeeld van Royal Mail worden geïntegreerd met dit product. Er kan worden gekeken naar een wijziging in de prijs.

## Briefpost Buitenland met priority

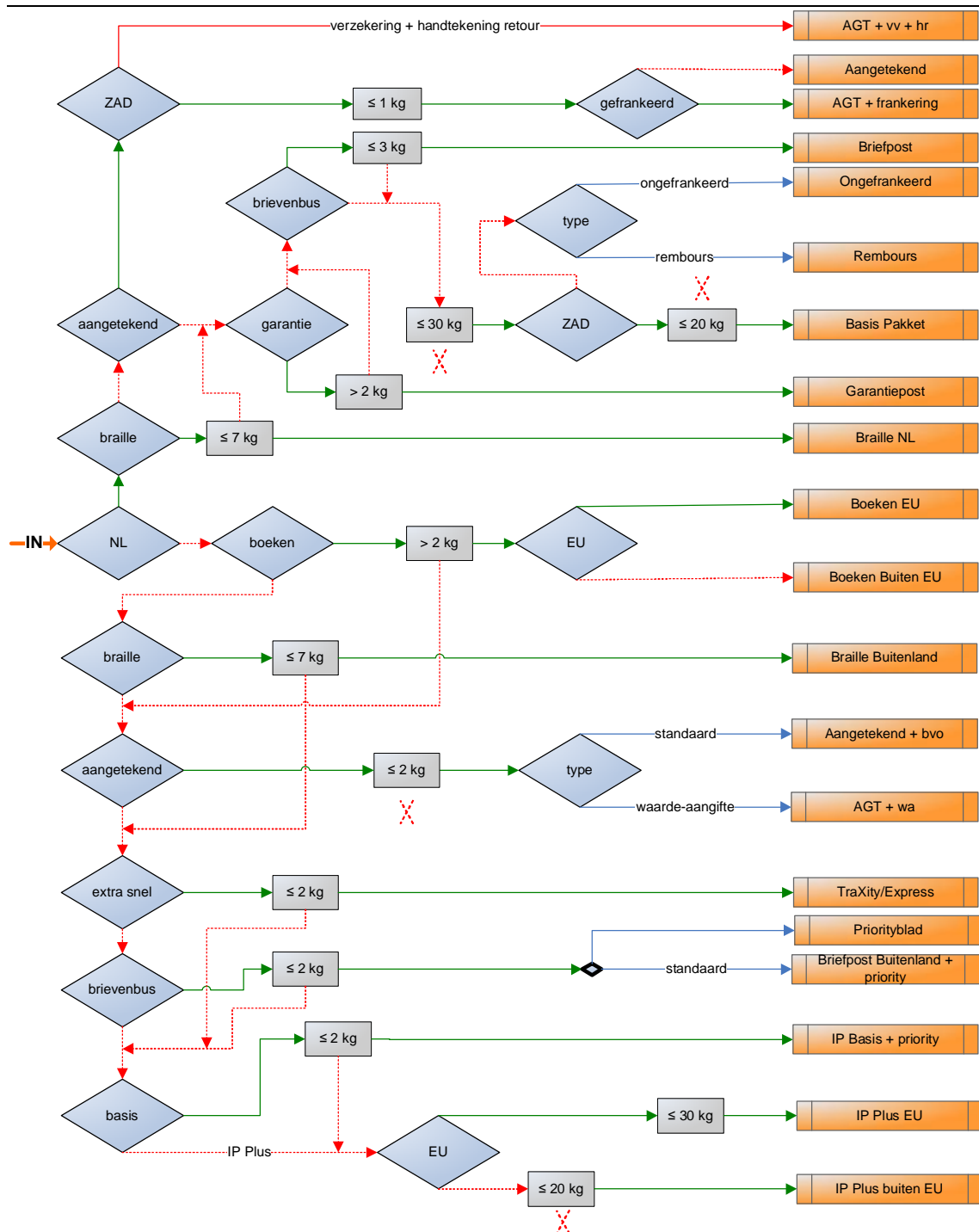
De buitenlandse verzendingen die voldoen aan het formaat van de brievenbus kunnen standaard worden verzonden met priority, waarbij deze dienst automatisch wordt toegevoegd aan het product.

## Internationaal Pakket Basis met priority

Ook Internationaal Pakket Basis kan standaard worden uitgebreid met de dienst priority.

## Internationaal Pakket Plus met bericht van ontvangst

In navolging van Handtekening Retour en het voorbeeld van Royal Mail kan Internationaal Pakket Plus standaard worden uitgebreid met Bericht van ontvangst. Dit product wordt momenteel al aangeboden met handtekening voor ontvangst.



Figuur 18 Voorstel nieuw productaanbod TNT Post

## Modulariteit productaanbod

Het productaanbod kan worden opgebouwd uit modules waarin elke module voldoet aan een behoefte van de klant. Aan elke module wordt een prijs gehangen en de optelsom van deze modules geeft de prijs van het product.

Op basis van gedefinieerde klantwaarden en uitbreiding worden er modules gedefinieerd die onderling kunnen worden gecombineerd.

## **Productnamen**

De onderstaande producten maken deel uit van het huidige productaanbod en er is geen rekening gehouden met aanbevelingen die zijn gedaan ten aanzien van veranderingen in deze producten.

### *Garantiepost*

De naam van dit product geeft de meerwaarde van de aangeboden dienst niet weer, deze zou moeten liggen op het feit dat de snelheid van levering

### *Internationaal Pakket Plus*

De meerwaarde van dit product ligt in 'Plus'. Deze term is echter niet representatief en specifiek genoeg om het verschil aan te geven met Internationaal Pakket Basis.

### *TraXity/Express*

De meerwaarde van dit product ligt in de snelheid van levering. Dit zijn echter termen die in het buitenland worden gebruikt en de aanvullende dienst daardoor niet weergeven.

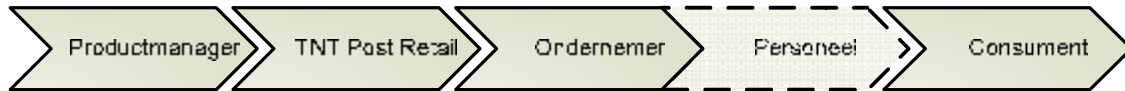
### *Priority(blad)*

De meerwaarde van dit product en het verschil met de dienst TraXity/Express blijkt niet uit de naam.

## Lange termijn – voorkoming van productverscheidenheid

### Communicatie

Naar aanleiding van interne interviews is gebleken dat het communicatieproces van productmanager tot eindgebruiker een van de oorzaken is van het probleem van productverscheidenheid. Dit proces verloopt over de schijven die zijn weergegeven in Figuur 19.



Figuur 19 Communicatieproces product

De informatie die in dit proces verloren gaat of niet wordt verworven uit de beschikbare bronnen leidt tot een eenzijdig beleid ten aanzien van de gevoerde producten. Hierdoor komt onder de feedback vanuit de verschillende partijen in dit proces niet terecht bij de juiste personen.

Het is dan ook aan te bevelen om nader onderzoek te doen naar de effectiviteit van deze structuur en de gebreken die deze met zich meebrengt.

### Productmanager

De productmanagers voeren het beleid ten aanzien van de producten van TNT Post in de retailkanalen. De productmanager is de eerste schakel in het proces dat uiteindelijk leidt tot de klant die het product koopt. De productmanager initieert, controleert en leidt de ontwikkeling van nieuwe producten.

### TNT Post Retail

Retail vervult de sleutelrol vanuit TNT met de ondernemer/winkel. De afdeling Retail coördineert de verkoop van de TNT Post producten in deze retailkanalen en de verspreiding van de producten over de verschillende formules.

### Ondernemer

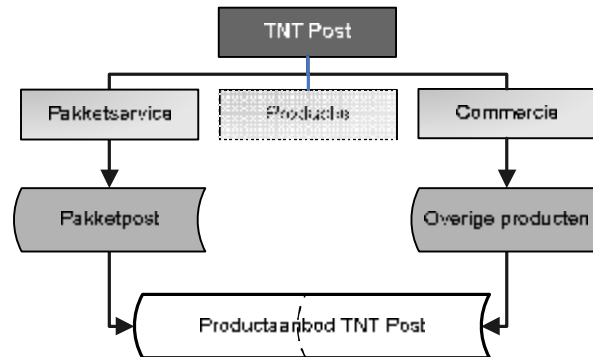
TNT heeft contracten met ondernemers waarin wordt overeengekomen om de producten van TNT te verkopen. De ondernemer ontvangt toeslag op de verkochte producten. Deze ondernemers hebben verschillende soorten winkels, die voorheen Servicepunten werden genoemd. Dit zijn supermarkten, kantoorboekhandels, sigarenwinkels e.d.

Daarnaast bestaan er verkooppunten voor alleen postzegels, de Wederverkopers. De producten worden aan de eigen kassa verkocht.

## Productmanagement

De organisatiestructuur van TNT Post Mail Nederland is opgedeeld in drie business units, Productie, Commercie en Pakketservice. De producten die in de retailkanalen worden verkocht, worden ondersteund door de twee laatste afdelingen en zijn hierover verdeeld. Dit betekent dat het productaanbod in de winkel wordt afgestemd vanuit twee kanten en er geen centraal productmanagement plaatsvindt. Dit probleem valt buiten de scope van dit onderzoek, maar zal hier kort toegelicht worden.

De producten die TNT Post samen aanbiedt in de retailkanalen worden gevoerd vanuit twee verschillende business units, zie Figuur 20. Een volledig overzicht van deze organisatiebeperkingen is te vinden in Bijlage II.



Figuur 20 Organisatie productbeleid

Voor een overzichtelijk productaanbod is een eenduidige productstrategie nodig. De verscheidenheid in het productaanbod is een gevolg van onder andere de structuur binnen TNT Post, waarin de verantwoordelijkheid ten aanzien van het productbeleid verdeeld is over twee business units. Er is nader onderzoek nodig om een oplossing te vinden voor dit probleem, want zolang dit probleem niet wordt opgelost, zal de verscheidenheid in het productaanbod zich aan blijven dienen. Een overzichtelijk beeld tegenover de klant is belangrijk, maar dit kan slechts worden bereikt door een overzichtelijke productstrategie binnen het bedrijf.

Op lange termijn zal deze structuur ertoe leiden dat er zich problemen blijven voordoen op het gebied van productverscheidenheid en het is dan ook aan te bevelen om onderzoek te doen om te kijken naar de mogelijkheden om deze verschillende partijen beter met elkaar te laten communiceren en te laten samenwerken om te leiden tot een overzichtelijker productaanbod dat TNT Post uiteindelijk aanbiedt aan de klant.



## **7.4 Aanbevelingen voor verder onderzoek**

### **Klantonderzoek naar behoeften**

Het voorbeeldmodel dat is ontwikkeld kan worden versterkt door middel van klantenonderzoek dat meer gericht is op de wensen van de klanten in plaats van bestaande producten. De bestaande onderzoeken zijn gedeeltelijk gebaseerd op het bestaande productaanbod, waardoor er voor de respondenten al een keuze is gemaakt.

## Bibliografie

### Boeken

Kotler P., Armstrong G., Saunders J., Vong V. (2000) *Principes van marketing Academic Service, Schoonhoven*

### Artikelen

Bawa K., Landwehr J.T., Krishna A. (1989) "Consumer Response to Retailers' Marketing Environments: An Analysis of Coffee Purchase Data" *Journal of Retailing Vol. 65, No. 4, 471-495*

Finger M., Alyanak I., Mollet P. (2005) "Postal Sector Overview and Dynamics" *MIR Report 2005-005, Ecole Polytechnique Fédérale de Lausanne*

Finger M., Alyanak I., Rossel P. (2005) "The Universal Service in the Communications Era" *Lausanne*

Gilmore J. H., Pine, B. J. (1997) "The Four Faces of Mass Customization" *Harvard Business Review, Vol. 75, No. 1, p. 91-101*

Greenleaf E.A., Lehmann D.R. (1995) "Reasons for Substantial Delay in Consumer Decision Making" *Journal of Consumer Research Vol. 22, No. 2, p. 186-199*

House of Commons (2006) "Royal Mail after Liberalisation" *Second Report of Session 2005-06 Vol. 1*

Huffman C., Kahn B.E. (1998) "Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion?" *Journal of Retailing/Vol.74, No. 4/p. 491-513*

International Post Corporation (2002) "Strategic Perspectives on the Postal Market 2002-2004" *Brussel, p. 21*

Jacoby J., Speller D.E., Berning C.K. "Brand Choice Behavior as a Function of Information Load: Replication and Extension" *Journal of Consumer Research, Vol.. 18, No. 3, p. 325-345*

Jimenez L. (2006) "Is There a Future for Mail?" *Postal Rate Commission, Washington D.C.*

Kahn B.E. (1998) "Dynamic Relationships with Customers: High-variety" *Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 26, No. 1, p. 45-53*

Kahn B.E., Lehmann D.R. (1991) "Modeling Choice among Assortments" *Journal of Retailing Vol. 67, No. 3, p. 274-299*

Lampel J., Mintzberg H. (1996) "Customizing Customization" *Sloan Management Review; Vol. 38, No. 1, p. 21-30*

Pine B.J. (1993) "Mass Customization: The New Frontier in Business Competition" *Harvard Business School Press*

Sawhney M., Ramdas K. (1997) "A Cross-Functional Approach to Evaluating Line Extensions for Assembled Products" *Presentation for MSI Conference "Too much or Too Little" Managing Product Assortment From Production to Point of Purchase*

Universal Postal Union (2004) "Postal Market 2004, Review and Outlook"

---

**Onderzoeksrapporten TNT Post**

Centrum voor Marketing Analyses (1996) “Naamgeving Aangetekend”

Centrum voor Marketing Analyses (2001) “Klantwaarden rondom het gebruik van Aangetekend”

Griensven D. van (2002) “Garantiepost”

Centrum voor Marketing Analyses (2003) “Positionering Zekerheidsproducten”

Centrum voor Marketing Analyses (2003) “Extra Zeker”

Inc-21 (2003) “Positionering Extra Zeker”

Millward Brown (2005) “Onderzoek naar koopcriteria postproducten”

Growth for Knowledge (2007) “TNT Shopperonderzoek”

**Internet**

<http://www.fd.nl>

<http://www.tntpost.nl>

<http://wetten.overheid.nl>

1

---

## Bijlagen

I	Achtergrond TNT Post .....	69
II	Productmanagement TNT .....	71
III	Producten TNT Post .....	72
IV	Productaanbod volgens Postwet .....	75
V	Artikel FD .....	76
VI	Naamgeving Aangetekend (1996) .....	77
VII	Klantwaarden rondom het gebruik van Aangetekend (2001) .....	79
VIII	Garantiepost (2002) .....	80
IX	Positionering Zekerheidsproducten (2003) .....	83
X	Extra Zeker (2003) .....	85
XI	Positionering Extra Zeker (2003) .....	88
XII	Onderzoek naar koopcriteria postproducten (2005) .....	89
XIII	TNT Shopperonderzoek (2007) .....	98
XIV	Liberalisering van Europese postmarkten .....	99
XV	Verhoudingen email-post .....	104

## I Achtergrond TNT Post

### Geschiedenis TNT Post

In 1799 werd het staatsbedrijf PTT opgericht, om in dienst van de overheid de openbare vervoering van brieven op zich te nemen. In 1807 werd de Postwet aangenomen, die betrekking had op verzamelen, vervoeren en uitreiken van brieven. In het hele land golden vanaf toen dezelfde tarieven, gebaseerd op gewicht en afstand.

In 1989 werd PTT omgezet in de Koninklijke PTT Nederland (KPN), met als belangrijkste onderdelen PTT Post en PTT Telecom.

In 1993 werd er een joint venture aangegaan met de Postbank, wat onttaardde in de zelfstandige onderneming Postkantoren, wat een voormalig onderdeel was van PTT Post. In het Postkantoor werden diensten aangeboden van PTT Post, Postbank en andere zakelijke partners.

Eind 1996 nam KPN het Australische distributiebedrijf Thomas Nationwide Transport (TNT) over en voegde dit toe aan het onderdeel PTT Post. Halverwege 1998 werden TNT en PTT Post ondergebracht in de TNT Post Group (TPG).

In 2002 werd de naam PTT Post veranderd in Koninklijke TPG Post, met als doel het oude imago van staatsbedrijf kwijt te raken en zich ook internationaal te kunnen profileren.

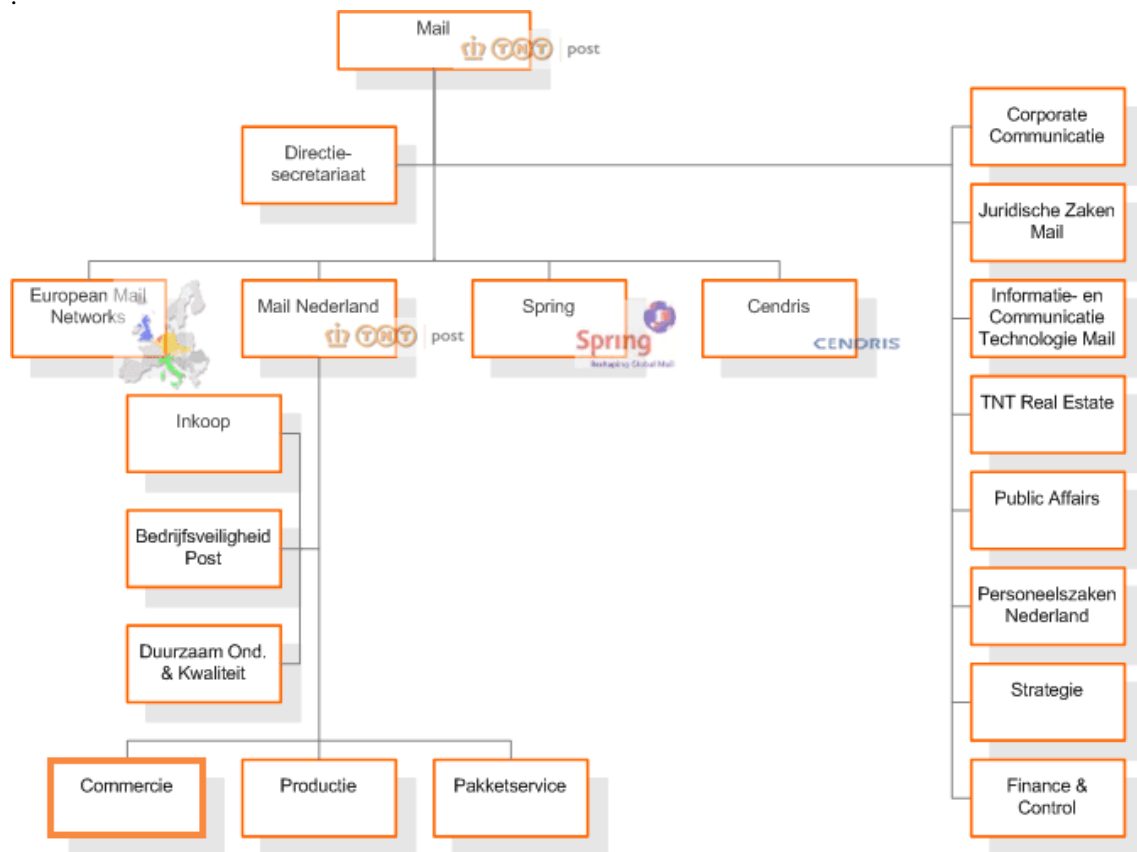
In 2006 is de naam uiteindelijk veranderd in TNT Post, als gevolg van de toenemende concurrentie in binnen- en buitenland. TNT Post houdt zich bezig met collectie, sortering, transport en distributie van brieven en pakketten. TNT Post is onderdeel van TNT, dat verder bestaat uit TNT Express.



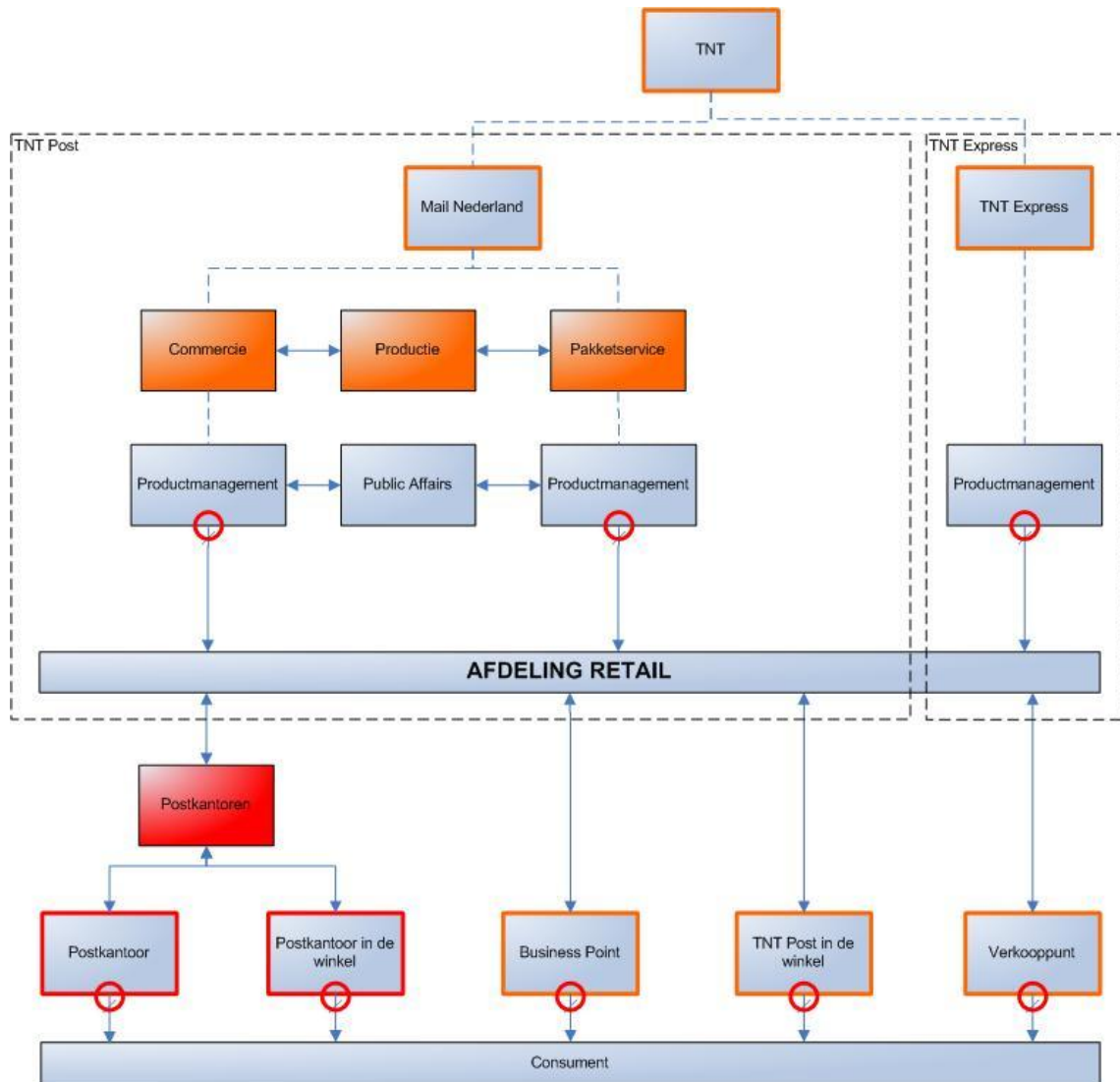
Figuur 21 Organisatiestructuur TNT

### Retail

TNT Post bestaat uit vier afdelingen: European Mail Networks, Spring, Cendris en Mail Nederland. Binnen Mail Nederland zijn er drie businessunits, te weten Productie, Pakketservice en Commercie. Retail is een onderafdeling van Regio Sales, dat onderdeel is van Commercie.



## II Productmanagement TNT



### **III Producten TNT Post**

#### **Binnenland**

##### **Briefpost**

De meest simpele vorm van post is brievenbuspost, waarbij geen gebruik wordt gemaakt van aanvullende diensten en het formaat van het poststuk voldoet aan de afmetingen van een standaardbrievenbus. Hierbij wordt gebruik gemaakt van een speciale mal. Briefpost is opgedeeld in binnenland en buitenland, waarbij buitenland ook nog kan worden uitgebreid met Priority, wat de snelheid van levering bevordert.

##### **Pakketpost**

Een poststuk dat niet voldoet aan de formaateisen van brievenbuspost, dient het te worden verzonden als pakketpost. Dit is een product van de Business Unit Pakketservice van TNT Post. Pakketten kunnen zowel naar binnen- als buitenland worden verzonden en bestaan in verschillende varianten:

- Basis Pakket
- Zeker Pakket
- Rembours

###### *Basis Pakket*

Dit is de simpelste vorm van pakketpost binnen Nederland. Deze verzending is te volgen via Track & Trace en is mogelijk tot een gewicht van 10 kg.

###### *Zeker Pakket*

Het is tevens mogelijk om een postpakket te verzekeren naar gelang de inhoud tot maximaal €500. Er moet worden getekend voor ontvangst en is het poststuk is te volgen via Track & Trace. De gewichtsstaffels bestaan uit < 10 kg en 10 – 30 kg.

###### *Rembours*

Indien het poststuk goederen bevat die betaald dienen te worden door de ontvanger, kan er gebruik worden gemaakt van de dienst Rembours. De betaling wordt vervolgens overgemaakt naar de afzender. Door het groeiend gebruik van Internet wordt er steeds vaker gebruikgemaakt van deze dienst voor pakketjes die via Internet worden besteld of uitgewisseld. De waarde van de inhoud mag maximaal €1000 zijn.

##### **Garantiepost**

De kwaliteit van postbezorging van standaard verzendingen stond in 2005 op 96,5 % van de post die binnen 1 dag wordt bezorgd. Dit betekent dat slechts 4 % twee dagen na verzending bezorgd werd. TNT Post biedt een dienst waarbij een poststuk gegarandeerd de volgende dag op de bestemming is, genaamd Garantiepost. Aanvankelijk werd dit product in de markt gezet als concurrent voor koeriersdiensten, ontstaan naar aanleiding van vraag uit de zakelijke markt. Het komt in veel aspecten overeen met de dienst Aangetekend. De vergoeding in geval van verlies is maximaal €50.

##### **Aangetekend binnenland**

Het is mogelijk om een verzending te registreren, zodat het zendproces van begin tot eind kan worden gevolgd. Dit betekent dat de verzending en de ontvangst worden geregistreerd. Bij verzending wordt een verzendbewijs verstrekt met een juridische betekenis. Daarnaast wordt er speciaal aangeboden bij het adres en wordt de ontvanger gevraagd om te tekenen voor ontvangst. Dit betekent dat het formaat van het poststuk niet afhankelijk is van de afmetingen van een brievenbus en er hierin dus geen onderscheid wordt gemaakt tussen brief post en pakketpost.

Daarnaast is het gehele proces van verzending te volgen via Internet, via de dienst Track & Trace. Het poststuk krijgt een unieke code die wordt doorgegeven aan de verzender. In geval van verlies wordt er een vergoeding van maximaal €46 verstrekt.

De aanvullende diensten die tegen extra betaling worden geboden zijn:



- Verzekerd Vervoer
- Waarde-Aangifte
- Handtekening Retour

#### *Aangetekend met Handtekening Retour*

Er dient te worden getekend bij ontvangst van de aangetekende verzending. Deze handtekening kan worden aangevraagd als fysiek bewijs van ondertekening.

#### *Aangetekend met Verzekerd vervoer*

Indien goederen meer dan een materiele waarde hebben, is het mogelijk om deze te verzekeren tegen € 450, €2700 of €5400. Deze dienst is te combineren met Handtekening Retour.

#### *Aangetekend met Waarde-aangifte*

Indien er goederen worden verstuurd van waarde, zoals geld, cheques en sieraden, kan gebruik worden gemaakt van de dienst Waarde-aangifte. Het is mogelijk om een poststuk te verzekeren tot €450, € 2700 of €5400. Voor het verzenden is een speciale verpakking vereist. Het maximale gewicht is 2 kg. Deze dienst is te combineren met Handtekening Retour.

### **Partijenpost**

Met deze dienst is het mogelijk om meerdere poststukken tegelijk te versturen tegen kwantumkorting.

### **Buitenland**

#### **Pakketpost**

Een poststuk dat niet voldoet aan de formaateisen van brievenbuspost, dient het te worden verzonden als pakketpost. Dit is een product van de Business Unit Pakketservice van TNT Post. Pakketten kunnen zowel naar binnen- als buitenland worden verzonden en bestaan in verschillende varianten:

- Internationaal Pakket (IP) Basis
- IP Plus binnen EU
- IP Plus buiten EU

#### *Internationaal Pakket Basis*

Dit is de internationale vorm van het Pakket Basis. Er kan gebruik worden gemaakt van de aanvullende dienst Priority, waarbij de verzending voorrang krijgt en dus eerder in het land van bestemming aankomt. De poststukken mogen maximaal 2 kg wegen.

#### *Internationaal Pakket Plus (IPP) binnen EU*

Indien een pakket zwaarder dan 2 kg wordt verzonden naar een land binnen de EU, kan er gebruik worden gemaakt van IP Plus. Bij deze dienst kan er ook voorrang worden gekregen door middel van Priority. Het pakkeet mag maximaal 30 kg wegen.

#### *Internationaal Pakket Plus buiten EU*

Met deze dienst kunnen pakketten tot 20 kg worden verzonden naar landen buiten de Europese Unie. De ontvanger tekent voor ontvangst. Bij verlies wordt een vergoeding verstrekt van maximaal €146.

### **Aangetekend Buitenland**

Het is mogelijk om poststukken geregistreerd te vervoeren naar alle landen, met een maximaal gewicht van 2 kg. Deze wordt automatisch verzonden met Priority en is verzekerd tegen verlies voor maximaal €46.

### **Aangetekend met Bericht van Ontvangst**

Het is mogelijk om van een buitenlandse ontvanger een bericht van ontvangst te verkrijgen. Het poststuk wordt verzonden met Priority en dient door de brievenbus te passen.

## Aangetekend met Waarde-Aangifte

Geregistreerd vervoer voor geld, cheques, sieraden en andere waardevolle goederen

Product(verscheidenheid)

### Producten binnenland

Productomschrijving	Formaat	Geregistreerd	Snelheid	Verzekerd	Betaling
Briefpost	Buspost		1/2 dagen		afzender
Basis Pakket	Belpost		1/2 dagen		afzender
Zeker Pakket	Belpost		1/2 dagen	x	afzender
Rembours	Belpost		1/2 dagen		ontvanger
Ongefrankeerd	Belpost		1/2 dagen		ontvanger
Garantiepost	nvt	x	1 dag		afzender
Aangetekend	nvt	x	1 dag		afzender
AGT + frankering	nvt	x	1 dag		afzender
AGT + Verzekering	nvt	x	1 dag	x	afzender
AGT + Waarde-Aangifte	nvt	x	1 dag	x	afzender
AGT + Handt. Retour	nvt	x	1 dag		afzender
AGT + Verz. + HR	nvt	x	1 dag	x	afzender
AGT + WA + HR	nvt	x	1 dag	x	afzender
AGT + Sealbag	nvt	x	1 dag		afzender



## V Artikel FD

# HET *f*INANCIEELE DAGBLAD

[Inloggen](#)
[Registreren](#)
[Agenda](#)
[Contact](#)

--- NIEUWS ---



PRINT HTML

Publicatiedatum: 2-2-2007 07:32

RSS

## Sandd zint nu ook op post van consumenten

Postbedrijf Sandd is van plan om zich te mengen in de postmarkt voor consumenten. Het bedrijf onderzoekt de mogelijkheden om brieven en andere post van consumenten te verzamelen via bijvoorbeeld banken, supermarkten of andere netwerkorganisaties.

Dat heeft bestuursvoorzitter Bart Stomphorst donderdag gezegd in de marge van een hoorzitting in de Tweede Kamer. Het parlement had allerlei betrokkenen uitgenodigd over de liberalisering van de postmarkt. Het demissionaire kabinet wil het laatste deel van de postmarkt, voor poststukken tot 50 gram, per 1 januari volgend jaar vrijgeven. Daarmee raakt TNT Post zijn monopoliepositie kwijt.



Bedrijven houden pleidooi voor grotere rol Opta

Tot nog toe is Sandd alleen nog actief op de zakelijke markt. 'De particuliere markt is een hele interessante, nu wij een landelijk dekkend netwerk voor bezorging hebben', stelt Stomphorst.

De particuliere markt is met zo'n 7% een fractie van de volledige postmarkt. Maar volgens Sandd zijn er behoorlijke marges te halen in de consumentenmarkt. Anders dan de huidige monopolist op deze markt - TNT Post - heeft Sandd geen postbussen of postkantoren om brieven en kaarten van consumenten te verzamelen.

'Wij denken aan nieuwe concepten voor postverzameling', zegt Stomphorst. 'Bijvoorbeeld via netwerkorganisaties als winkelketens. Je ziet dat bijvoorbeeld een winkel als de Hema ook reizen en verzekeringen aanbiedt. Iedereen doet nu alles. Daar willen wij op inspelen.' Postbedrijf Selek Mail heeft nog geen concrete plannen om zich op de consumentenmarkt te begeven.

## VI Naamgeving Aangetekend (1996)

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van PTT Post door Centrum voor Marketing Analyses in juni 1996 door middel van individuele interviews.

Het onderzoek is verricht onder tien min of meer regelmatige verzender van aangetekende verzenders.

Keuze voor deze dienst gebaseerd op de extra zekerheid (tekenen voor ontvangst) en soms verwachte snelheid. Schadevergoeding of verzekering spelen kleinere rol. Voor de naamgeving van de dienst is de inhoud erg belangrijk en moet de naam refereren naar de verleende service.

Het product Verzekerd Vervoer wordt gezien als uitermate onduidelijk product. Toch wordt deze genoemd onder de best mogelijke productnamen.

### Bevindingen en conclusies

- Zowel de zakelijke als de particuliere verzenders van aangetekend kiezen hiervoor vanwege de extra zekerheid en de soms verwachte snelheid. Een mogelijke schadevergoeding of verzekering spelen bij de keuze een duidelijk ondergeschikte rol. Overigens heeft geen van de respondenten ooit gebruik hoeven te maken van de schadevergoedingsregeling omdat hun ervaring leert dat een aangetekend poststuk nooit zoek raakt. Over de gehele linie is men dan ook tevreden over de dienstverlening rond de dienst aangetekend.
- De meeste respondenten geven spontaan aan dat in de naamgeving van drie producten zowel iets opgenomen moet zijn over de verleende service als over de inhoud hetgeen verzonden wordt. Graadmeter hierbij is veelal de intrinsieke waarde van de zending. Met andere woorden, voor de naamgeving zal met name de inhoud van de dienst bepalend zijn. De uiteindelijke keuze voor een bepaalde dienst zal voornamelijk worden ingegeven door de intrinsieke waarde van de zending.
- Wanneer de respondenten uit de conceptnamen een keuze moeten maken, kiezen ze voor namen die de indeling op basis van service en inhoud overstijgen maar wel het verschil tussen de dienstverlening aangeeft. Namen met toevoegingen daarin zoals “standaard”, “plus” en “speciaal” geven dit graduele verschil tussen de verschillende producten aan. Echter de namen “plus” en “speciaal” zijn weer te generiek. Op zichzelf staand worden deze namen breder opgevat dan de bedoeling is: “het kan natuurlijk ook betekenen dat het diezelfde dag nog wordt bezorgd”.
- Een indeling in “aangetekend document” en “aangetekend pakket” zegt in de ogen van de respondenten niets over de dienstverlening die aan deze producten is gekoppeld en ook niets over de inhoud. Deze worden derhalve bijna unaniem als mogelijke namen afgewezen.
- Over het algemeen is men redelijk op de hoogte van de prijsstelling van het huidige product Aangetekend. Desgevraagd schat men de prijs voor “aangetekend en verzekerd” aanzienlijk hoger in. Op het moment dat ze worden geconfronteerd met het werkelijke verschil, geven de meeste respondenten aan eerder voor “aangetekend en verzekerd” te kiezen. Het verschil in standaard schadevergoeding tussen de twee producten lijkt overigens niet in overeenstemming te liggen met het verschil in prijs.
- Het product “verzekerd vervoer” is voor de in het onderzoek betrokken doelgroep een uitermate onduidelijk product. De specifieke product-benefits zijn onduidelijk en het product lijkt in de ogen van de respondenten ook minder zekerheid te bieden. Hierdoor wordt het product voor deze doelgroep als niet interessant beoordeeld. Ook het prijsverschil met de andere twee producten wordt als dusdanig klein ervaren dat dit geen aanleiding vormt om

---

alsnog voor “verzekerd vervoer” te kiezen. Mede hierdoor is dit product voor de respondenten in het algemeen moeilijk in de rij met de twee “aangetekende”producten te plaatsen.

- Op basis van dit onderzoek kan geconcludeerd worden dat de best mogelijke namen voor de drie producten zijn: “aangetekend”, “aangetekend en verzekerd” en “verzekerd vervoer”. De presentatie hoeft overigens niet noodzakelijk in deze volgorde te gebeuren. Overwogen kan worden om “verzekerd vervoer” als eerste te noemen. Enerzijds omdat dit door de respondenten als het minst zekere product wordt gezien en anderzijds omdat dit prijstechnisch een logische volgorde is.

## VII *Klantwaarden rondom het gebruik van Aangetekend (2001)*

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van PTT Post door Centrum voor Marketing Analyses in april 2001 door middel van individuele interviews.

Het onderzoek is uitgevoerd onder 17 respondenten.

### Conclusies

- Over de gehele linie is men uitermate tevreden over de kwaliteit van Aangetekend. In die zin dat het product voldoet aan de verwachte zekerheid dat een zending veilig is, bij de juiste persoon aankomt.
- Niet tevreden is met over het gebruiksgemak rondom Aangetekend. De handelingen die verricht moeten worden alvorens een aangetekende zending aan te kunnen bieden, worden als uitermate omslachtig gekwalificeerd. Ook het feit dat de zending bij het postkantoor moet worden afgeleverd, wordt als lastig en vervelend ervaren.
- De bekendheid met de overkomstduur van Aangetekend is diffuus. Een niet te verwaarlozen groep verzenders van aangetekende stukken gaat ervan uit dat een aangetekende zending er langer over doet dan de gewone post.
- Als absolute snelheid en zekerheid van overkomst derhalve een rol gaat spelen, valt Aangetekend als verzendwijze doorgaans af en kiest men eerder voor een overnight expresse of koerier. Dit laat onverlet dat er geen behoefte zou zijn aan een aangetekend product met een overkomstduurgarantie van 24 uur.
- Belangrijkste redenen om Aangetekend te gebruiken worden de volgende gegeven:
  - zekerheid van overkomst
  - juridische status
  - vertrouwelijkheid/zorgvuldigheid
- Van alle functionaliteiten die Aangetekend biedt, worden het verzend- en ontvangstbewijs als de belangrijkste gezien. Het zijn deze functies die bijdragen aan de klantwaarden zekerheid, juridische status, vertrouwelijkheid en zorgvuldigheid. Alle andere functionaliteiten zijn minimaal of meer ondergeschikt. Dit geldt ook voor de schadevergoeding. De kennis hierover is minimaal en het feit dat men recht heeft op financiële vergoeding wordt als niet ter zake doende weggewimpeld. Veel liever ziet men dat PTT Post er alles aan doet om eventuele fouten te herstellen.
- Blijkens dit onderzoek biedt het ideale zekerheidsproduct het volgende:
  - verzend- en ontvangstbevestiging
  - zekerheid van overkomst
  - keuze (met zekerheid) van overkomstduur 24 t.o.v. 48 uur]
  - (aanbiedings)gemak

Het onderzoek is uitgevoerd onder zeven respondenten door middel van individuele interviews.

## VIII Garantiepost (2002)

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TPG Post in juli 2002 door middel van individuele interviews.

Het onderzoek werd verricht onder acht respondenten.

- Globaal gesproken streven klanten bij het verzenden van post de volgende klantwaarden na:
  - dat het aankomt
  - dat het de volgende dag aankomt
  - dat het volgens afspraak aankomt
  - dat het bij de juiste persoon aankomt
  
- Welke van deze waarden doorslaggevend zijn hangt af van aard en inhoud van de zending. Zo hecht men bij vertrouwelijke, onvervangbare en/of kostbare stukken meer aan het ontvangen door de juiste persoon. En speelt overkomstduur - en de zekerheid hieromtrent - veel meer bij het versturen van bijvoorbeeld offertes en onderdelen.
  
- Overigens speelt 'snelheid' sowieso een belangrijkere rol bij het versturen van (kleine)pakjes dan bij 'gewone' briefpost (zonder bijlagen). Een brief verzendt men veelal eerst per fax of e-mail en wordt daarna ook nog per post verstuurd.
  
- Over de mate waarin de huidige producten en servicekaders van TPG Post aan de gewenste klantwaarden voldoen lopen de meningen uiteen. Een enkeling heeft volstrekt geen vertrouwen in de overkomstduur ('Als je 100 brieven verstuurt mag je blij zijn als er 50 de volgende dag op de plaats van bestemming zijn aangekomen'), anderen hebben hier juist een min of meer blind vertrouwen in: 'volgens mij komt een brief altijd de volgende dag aan.'
  
- Geconfronteerd met het idee achter GarantiePost reageert men over de gehele linie positief. Het product voegt een extra dimensie aan de bestaande producten toe. Namelijk de dimensie 'garantie'. 'Bij gewone post is de intentie er wel maar niet de garantie' 'GarantiePost geeft net dat beetje extra vertrouwen'. 'Briefpost is goed geregeld, zou GarantiePost voor pakjes gebruiken want daar gaat nog wel eens wat fout.'
  
- De doelgroep positioneert GarantiePost tussen Aangetekend en (Overnight)Expresse c.q. koerier. Zowel qua aanbod ('Een gewone aangetekend garandeert geen 24-uurs bezorging en ik weet niet of je voor een expresse ook moet tekenen of een verzendbewijs krijgt') als qua prijsstelling. 'Ik denk dat het zo'n 3 euro boven aangetekend komt te liggen en iets onder de 12 euro wat volgens mij een expresse kost.'
  
- Op de vraag 'Wat te doen indien de zending niet uitgereikt kan worden?' reageert men divers. Duidelijk is echter dat men de zending niet bij de burens afgeleverd wil zien en niet retourgezonden wil hebben. Overigens gaat men er vanuit dat een 'geen gehoor' in de praktijk niet voorkomt. Enerzijds omdat dit soort zendingen veelal b-t-b-zendingen zullen zijn en anderzijds omdat je GarantiePost alleen inzet indien de ontvanger er op zit te wachten. 'Als ik een dergelijke zending zou versturen dan zal ik de geadresseerde altijd informeren over wanneer ze het pakje kunnen verwachten, die blijven daar dan heus wel voor thuis.' Ook brievenbusbezorging is voor de meesten geen goed alternatief. Het veelal vertrouwelijke of kostbare karakter van een GarantiePost-zending maakt dat men grote waarde hecht aan het tekenen voor ontvangst.



- Niet in de brievenbus, niet afleveren bij de burens en niet retourzenden. Maar wat dan wel? De meesten verwachten dat dezelfde procedures worden gevolgd als bij belpakjes en aangetekenden. Dat wil zeggen: een tweede keer aanbieden en dan een kennisgeving achterlaten opdat de zending bij het postkantoor afgehaald kan worden. De tweede aanbieding en het afhalen moet dan idealiter dezelfde dag nog plaatsvinden. Een enkeling zou het appreciëren indien TPG Post in voorkomende gevallen contact op zou nemen opdat van geval tot geval kan worden afgesproken wat met de zending te doen. Hiervoor, zo zegt men, mag TPG Post uiteraard iets extra's in rekening brengen
- Over de toegevoegde waarde van Track&Trace lopen de meningen uiteen. Het idee achter GarantiePost is immers dat men er voor 100% van uit kan gaan dat de zending er de volgende dag is. Track&Trace is, zo zegt men, alleen relevant bij problemen *'voor als je het niet vertrouwt'*.
- Ook over de waarde van een pro-active Proof-of-Delivery resp. Proof-of-Non-Delivery variëren de meningen. Een enkeling zegt zeker bereid te zijn voor een pro-actieve POD-melding te betalen. Anderen ziet meer in een pro-actieve melding van non-delivery. Het merendeel gaat er echter vanuit dat de ontvanger zelf wel aan de bel zal hangen als een zending niet optijd arriveert. *'Dan kan ik altijd nog contact opnemen met 0800 nogwat en kunnen we ook overleggen over een oplossing.'*

## Conclusie

- Samenvattend mag geconcludeerd worden dat GarantiePost een toevoeging is op het bestaande aanbod van TPG Post. Vooralsnog is er geen reden om aan te nemen dat GarantiePost afbreuk doet aan de prijs-kwaliteitbeleving ten aanzien van de reguliere briefpost. Het unieke aan GarantiePost is niet zozeer de 24-uurs bezorging maar juist de garantie en de zekerheid die hieraan verbonden wordt.
- Ook ziet de doelgroep GarantiePost niet als een (te)dure vorm van Aangetekend. GarantiePost biedt immers meer dan Aangetekend met een 'niet goed geld terug' clausule. Het is ook niet deze clausule die GarantiePost tot een interessant resp. relevant product maakt. Zoals gezegd, de USP (Unique Selling Point) is de garantie en de zekerheid.
- Garantiepost positioneert zich in de ogen van de doelgroep tussen Aangetekend en een Koerierszending in en vormt voor velen een goed alternatief voor een koerierszending.
- Als basisdienstverlening rondom GarantiePost kan in principe volstaan worden met de huidige processen en procedures zoals die ook voor Aangetekend gelden, dat wil zeggen:
  - achterlaten kennisgeving voor afhalen op het postkantoor bij non-delivery
  - standaard Track&Trace faciliteiten
- Verder verwacht men GarantiePost te kunnen combineren met Verzekerd vervoer en/of Waardeaangifte. Idealiter combineert men GarantiePost ook nog met rembourszending.
- Tegen een meerprijs zouden de volgende services aangeboden kunnen worden:
  - pro-actieve melding non-delivery
  - overleg omgang non-delivery

- Een tarief dat ligt tussen 7 en 8 euro wordt als uitermate reëel en billijk gezien.
- De prioritering van deze waarden hangt af van de aard en inhoud van de verzending. Snelheid speelt voornamelijk een rol bij (kleine) pakjes, waar bij gewone briefpost eerder gebruikt wordt gemaakt van een fax of email waarna het alsnog wordt verstuurd met de post. De meerwaarde van garantiepost wordt geleverd door de garantie, waardoor er extra vertrouwen is.
- Het onderzoek is uitgevoerd onder acht respondenten van bedrijven die minimaal een keer in 4-6 weken gebruik maken van de diensten van TNT Post.

## IX Positionering Zekerheidsproducten (2003)

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TPG Post in december 2002 door Centrum voor Marketing Analyses door middel van individuele interviews.

Het onderzoek werd verricht onder 16 respondenten.

### Conclusies en aanbevelingen

- Er is een voorkeur voor loskoppeling van de dimensies Zekerheid en Snelheid. Dit impliceert een voorkeur voor het tweedimensionale boven het eendimensionale model. Er bestaat de wens tot selectieve sturing op snelheid en/of zekerheid; vooral snelheid is een aspect waartoe men heel gericht besluit. Immers, snelheid is eerder een satisfier en zekerheid een dissatisfier. Uiteraard gaat hier om een bepaalde basiszekerheid, namelijk dat het verstuurd aankomt.

Er is behoefte aan een breder productaanbod dan de twee producten van het eendimensionale model. Zowel qua inhoudelijke productfeatures als qua tarifiering is er nu een te groot gat tussen Garantiepост en Priopost. Er is behoefte aan op zijn minst een tussenweg, ofwel een derde product. Dat biedt het tweedimensionale model in ieder geval.

Wanneer zekerheid en snelheid niet van elkaar kunnen worden losgekoppeld, ontstaat ook het bezwaar dat ergens voor betaald moet worden waar men eigenlijk geen behoefte aan heeft.

- Hoewel het tweedimensionale model voldoende keuzes biedt, lijkt het wezenlijke onderscheid tussen de afzonderlijke producten soms nog te diffuus. Hierdoor kan het maken van een overtuigende keuze nogal lastig zijn. Waar in het eendimensionale model het gat tussen de twee producten te groot is, is dit in het tweedimensionale model te klein. Wellicht kan het onderscheid vergroot worden door in plaats van vier producten te opteren voor drie producten. Een Snel product, een Zeker product en een Snel & Zeker product.
- Het geringe onderscheidende vermogen tussen de vier producten in model 1 blijkt uit de positioneringen. Pluspost en Zekerpost treffen we beide aan in zowel het linksonder als het linksboven segment. Dat geldt ook, in weliswaar iets mindere mate, voor Tijdgarantpost en Snelpost die zowel rechtsboven als rechtsonder geplaatst worden. De posities van Garantiepост (ver links) en Priopost (ver rechts) in model 2, laten geen twijfel bestaan over het onderscheidend vermogen van deze twee producten.
- De proposities laten weinig ruimte voor verbeelding en interpretatie; over het algemeen kan men niet anders dan ze letterlijk herhalen. Dan is het des te meer een probleem dat bepaalde termen en uitspraken niet altijd helder zijn of onvoldoende duidelijk is welk statement nu eigenlijk gemaakt wordt:
  - *'Zekerheid van ontvangst'*. Hoewel men deze zekerheid nu niet altijd heeft, wordt *'zekerheid van ontvangst'* als een basisvoorwaarde gezien. Het is een dissatisfier. Afgevraagd kan worden in hoeverre dit voldoende waarde heeft om als propositie prominent naar voren te brengen.
  - *'Zekerheid van verzending en ontvangst van belangrijke documenten'*. De vermelding *'belangrijke documenten'* lijkt weinig toe te voegen. Het onderscheid belangrijk en onbelangrijk is niet echt aan de orde wanneer het al over *'speciale'* post gaat. Dan is in feite alle post belangrijk.
  - *'Zekerheid van snelle ontvangst (voor 12.00 uur)'*. Deze snelheid is zeker wel een satisfier omdat dit een onderscheidende service is ten opzichte van de reguliere post. Een service waar men doorgaans apart voor betaalt (veelal aan koeriers-bedrijven)

- 
- *'Zekerheid van snelle verzending en ontvangst (binnen 24 uur) van belangrijke documenten'*. De term verzending roept vragen op, omdat een ontvangst alleen kan plaatsvinden wanneer iets verzonden is. Vermelden dat een verzendbewijs verstuurd wordt, kan een hoop duidelijkheid scheppen. *'Binnen 24 uur'* wordt soms als een basisdienst gezien van TPG Post en is minder onderscheidend (minder snel) dan *'voor 12.00 uur'*.
  - *'Bewezen verzending en ontvangst binnen 24 uur'*. De term *'bewezen'* is pas duidelijk wanneer expliciet gemeld wordt dat men een bewijs van verzenden/ontvangst krijgt.
- De proposities worden doorgaans aan de juiste productnamen gekoppeld. Wel is er grote verwarring tussen Pluspost en Zekerpost. Zie volgende punt. Overigens zal men de producten kiezen op basis van de inhoudelijke productfeatures. De proposities en de namen bieden wat dat betreft te weinig houvast, getuige de hiervoor beschreven onduidelijkheden.
  - Heroverweeg de namen Pluspost, Tijdgarantpost, Garantiepost en Priopost. Voornaamste redenen zijn:
    - Pluspost wordt teveel verward met Zekerpost. De propositie *'zekerheid van ontvangst'* is een basic, ofwel het is geen extra of een plus. De naam Zekerpost past daar dus beter bij dan Pluspost. Verder is Pluspost vaag; het zegt niets over waar de plus betrekking op heeft. Iets wat Snel- en Zekerpost wél goed doen.
    - De termen garantie en garant lijken iets minder treffend dan de term zeker. Bovendien worden de namen Tijdgarantpost en Garantiepost nogal eens als te lang ervaren. Wel biedt een begrip als tijdgarant meer informatie dan de term zeker.
    - Priopost is te populair (turbo)taalgebruik; verder is er het risico van verwarring met het bestaande Priority.

## X Extra Zeker (2003)

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TPG Post in oktober 2002 door Centrum voor Marketing Analyses door middel van individuele interviews.

Het onderzoek werd verricht onder negen respondenten, die verantwoordelijk zijn voor de verzending van “belangrijke stukken” voor hun bedrijf en hier beslissingsbevoegdheid over hebben.

### Klantwaarden

De meeste verzenders gebruiken veelvuldig termen als *‘betrouwbaarheid’*, *‘betrokkenheid’* en *‘zorgvuldigheid’*. Dat wil zeggen dat men verwacht dat deze termen de instelling van de vervoerder typeren. Het imago - en de ervaringen die een vervoerder heeft - speelt zeker geen ondergeschikte rol in het keuzeprocess een poststuk op een bepaalde wijze te verzenden.

Dit laat onverlet dat er niet ook een aantal meer instrumentele waarden zijn die ook een belangrijke rol spelen. Eerder onderzoek heeft namelijk uitgewezen dat er vier hoofdklantwaarden te onderscheiden zijn:

- zekerheid, door de respondenten doorgaans gedefinieerd als *‘dat hij er komt’*
- veiligheid *‘dat de brief niet open is gemaakt’*
- snelheid *‘dat je er van op aan kunt dat hij er de volgende dag is’*
- gemak, hiervoor heeft men geen eensluidende definitie

In de volgende paragrafen gaan we dieper in op deze vier klantwaarden. Opgemerkt moet worden dat deze vier klantwaarden niet op zichzelf staande waarden zijn. Deze waarden liggen in elkaars verlengde of lopen zelf door elkaar heen.

### Zekerheid

Zekerheid wil voor de meesten zeggen dat een zending bij de juiste persoon aankomt. Dit is van belang omdat de zending óf vertrouwelijke en persoonlijke informatie bevat óf omdat het kostbare, unieke zaken bevat. Het niet juist aankomen van met name deze laatste zendingen kan financiële en/of juridische consequenties hebben. Zekerheid is voor een enkeling ook dat het poststuk de volgende dag aankomt. De meesten versturen dit type zendingen nu aangetekend. Daarover is men zeer tevreden. Een enkeling gebruikt een (overnight)koerier. Ook hierover is men zeer tevreden.

Desgevraagd geeft men spontaan aan dat zekerheid wordt gecreëerd door de volgende productfeatures:

- ontvangstbevestiging
- verzendbewijs
- het kunnen volgen van de zending
- bericht van non-delivery
- betrouwbare partner.

Aan een ontvangstbevestiging kent men veelal de meeste waarde toe. Direct gevolgd door een verzendbewijs. Beiden spelen met name een rol als er onverhoopt iets fout is gegaan *‘Je komt in een woud van aansprakelijkheid’*.

Ook het kunnen volgen van een zending gaat pas een rol spelen als er iets verkeerd is gegaan. Voor de meesten is het dan ook niet nodig dat men persé zelf, via internet, direct een zending kan volgen. Veel belangrijker is dat TPG Post te allen tijde weet waar een zending zich bevindt. *‘Dat geeft je het gevoel dat zij in control zijn.’* Het gevoel dat TPG Post het proces onder controle heeft draagt overigens ook bij aan het *‘in control’* zijn van de verzender zelf.

## Veiligheid

Rationeel gezien benoemen de meesten onder veiligheid: dat een zending ongeschonden (niet geopend, niet beschadigd, netjes) aankomt. Gevoelsmatig is het echter hetzelfde als zekerheid. Poststukken die veilig aan moeten komen worden derhalve doorgaans hetzelfde verzonden als producten die zeker aan moeten komen. Een *'veiligheidsproduct'* kent spon-taan dan ook dezelfde productfeatures als een *'zekerheidsproduct'*.

## Snelheid

Snelheid is - in relatie tot het type post waar we in dit onderzoek over praten - voor de meesten *'de volgende dag'*. Belangrijk hierbij is ook dat men er van op aan kan dat een zending er de volgende dag is.

Specifieke productfeatures die kunnen bijdragen aan een geloof dat een zending met de gewenste snelheid aankomt, kan men spontaan niet benoemen. *'Het enige wat ze moeten doen is waarmaken wat ze beloven'*. Veelal laat men zich leiden door eerdere ervaringen met een vervoerder of een product. *'Als ik het met TNT verzend komt het gewoon de volgende dag aan.'* Een product als aangetekend beziet menigeen ook veelal als een snelheidsproduct; *'Ik heb nooit meegemaakt dat het er de volgende dag niet was.'*

Overigens ligt er een directe relatie tussen (gegarandeerde) snelheid en zekerheid en veiligheid. Zo wordt een product dat een gegarandeerde overkomst binnen 24 uur biedt, bijna als vanzelf geassocieerd met *'zeker en veilig'*

## Gemak

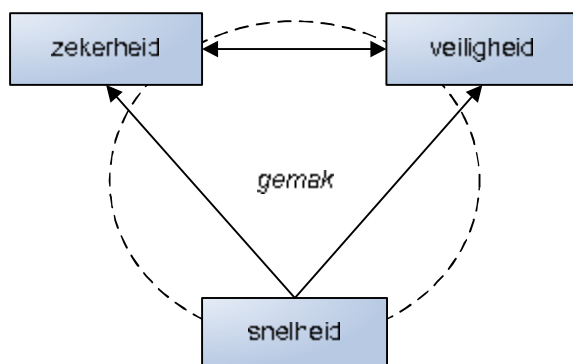
De invulling van gemak is divers. De een ziet het gemak in de wijze van aanbieden (*'Als ze het komen halen zou wel makkelijk zijn'*, *'gewoon in de brievenbus gooien is makkelijk zat'*), de ander ziet het in de opstelling van TPG Post als er zich problemen voordoen (*'die zou actiever kunnen'*, *'ze moeten me bellen als het fout gaat'*).

## Productfeatures (geholpen)

Naast de spontane associaties met de begrippen zekerheid, veiligheid, snelheid en gemak hebben we de respondenten ook gevraagd van een aantal productfeatures aan te geven of dit kan bijdragen aan een gevoel van zekerheid, veiligheid, snelheid en/of gemak. In het overzicht op de volgende pagina is het een en ander weergegeven.

Er worden vier typen "bijzondere post" onderscheiden:

- vertrouwelijk
- onvervangbaar
- financieel
- juridisch



Naast de spontane associaties met de begrippen zekerheid, veiligheid, snelheid en gemak hebben we de respondenten ook gevraagd van een aantal productfeatures aan te geven of dit kan bijdragen aan

een gevoel van zekerheid, veiligheid, snelheid en/of gemak. In het over-zicht op de volgende pagina is het een en ander weergegeven.

	Zekerheid	Veiligheid	Snelheid	Gemak
posten in rode brievenbus	- <sup>5</sup>	-	+/-	+
bezorgen door (huis)brievenbus	-	+/-	+/-	+/-
persoonlijk overhandigen	+++	+++	+/-	+/-
handtekening zichtbaar op het internet	+/- <sup>6</sup>	+/-	+/-	+
ontvanger tekent	+++	+++	+/-	+/-
aanbieden op het postkantoor	+	+	+/-	-
verzendbewijs	+++	+++	+/-	+
via apart, beveiligd kanaal	+/-	+/-	+/-	+/-
volgen via internet	+ <sup>7</sup>	+	+/-	+
ontvanger niet thuis, bewaren op postkantoor <sup>8</sup>	+++	+++	+/-	+/-
ontvanger moet zich legitimeren	+	+	+/-	+/-
legitimatiegegevens vastleggen	+	+	+/-	+/-
garantie bezorging binnen 24 uur	+++	+++	+++	+/-
schriftelijke garantie bezorging binnen 24 uur	+/-	+/-	+/-	+/-
voor 5 uur gepost, voor 11 uur bezorgd	+++	+++	+++	+/-
bezorging op werkdag van keuze	+/-	+/-	+/-	+
persoonlijk toezicht gedurende het hele traject	+/-	+/-	+/-	+/-
verzegelde verpakking	+/-	+	+/-	+/-
verzekering tegen schade en vermissing	+/-	+/-	+/-	+/-
aanbieden aparte balie pk/buba/bupo	+/-	+/-	+/-	+
ophalen poststuk	+	+	+	+
keuze in omgang met non-delivery	+++	+	+/-	+
elektronische aanmaak en beheer van verzend- en ontvangstbewijzen	+/-	+/-	+/-	+

Hierbij is de volgende sleutel gebruikt:

- +++ draagt in hoge mate bij aan een positief gevoel inzake de betreffende klantwaarde
- + draagt enigszins bij
- +/- draagt op geen enkele wijze (noch positief noch negatief bij)
- heeft een negatieve bijdrage aan het gevoel inzake de betreffende klantwaarde (dissatisfier)

<sup>5</sup> Afhankelijk van locatie en tijdstip.

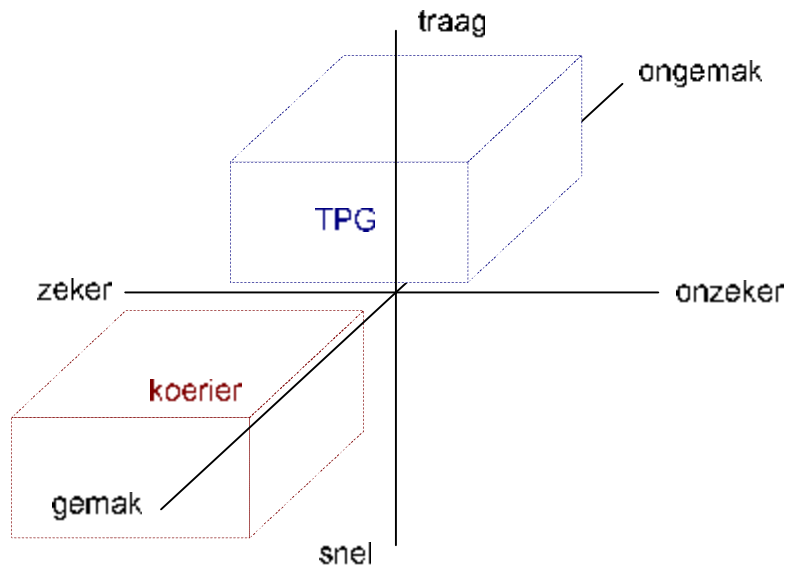
<sup>6</sup> Men wil wel graag een handtekening retour maar hoeft dat niet perse op het internet te zien. Voor een enkeling is internet nog een 'onveilig' medium.

<sup>7</sup> Hoeft niet perse via internet, contact met klantenservice is voor velen een beter alternatief.

<sup>8</sup> Dit in tegenstelling tot afgeven bij derden. Maar eigenlijk is het meer een dissatisfier; voorkeur gaat uit naar een tweede bestelling of in ieder geval een melding dat de afzender niet bereikt is.

## XI Positionering Extra Zeker (2003)

Dit kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TPG Post in maart 2003 door inc-21 door middel van zowel een intern als extern onderzoek.



Figuur 22 Meerwaarde en perceptie (inc-21, 2003)

### Waardenstructuur

- Verwachtingen ten aanzien van een vervoerder van poststukken
  - betrouwbaarheid: accuratesse
  - zorgvuldigheid: veiligheid en zorg
  - betrokkenheid: klantgerichtheid
- Positioneringswaarden
  - zekerheid
  - veiligheid
  - snelheid
  - gemak



---

## ***XII Onderzoek naar koopcriteria postproducten (2005)***

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TNT Post door onderzoeksbureau Millward Brown (voormalig Centrum voor Marketing Analyses) in 2005. We belichten vandaag de 2 hoofddoelgroepen MKB en MA op basis van de volgende aantallen waarnemingen:

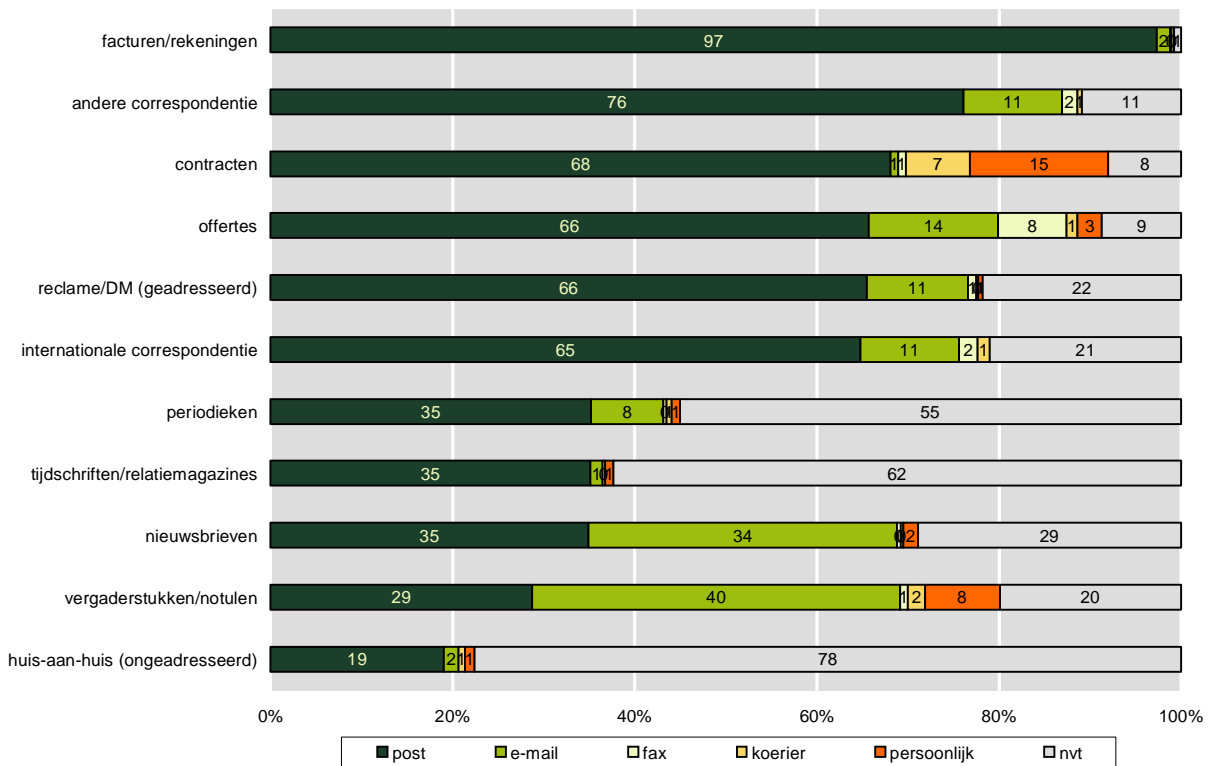
MKB (n=880)

- TOP (Platinum) n=229
- MIDDEN (Premium, Plus) n=405
- KLEIN (Potential, Primary) n=246

Major Accounts (n=69)

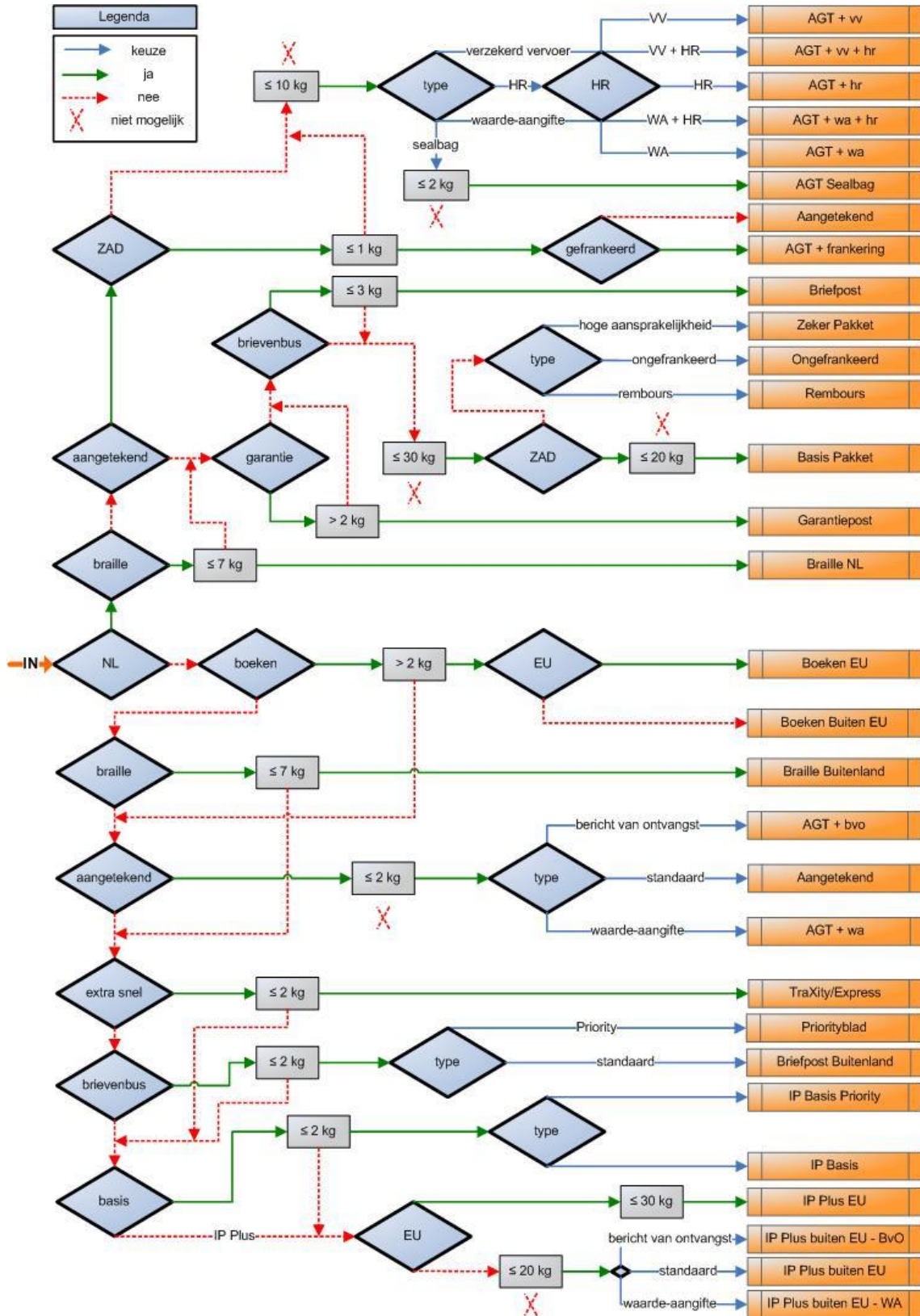
- Commercieel n=25
- Logistiek n=44

### Voorkeur MKB verzending 'typen poststukken'



Figuur 23 Voorkeur MKB verzending 'typen poststukken'

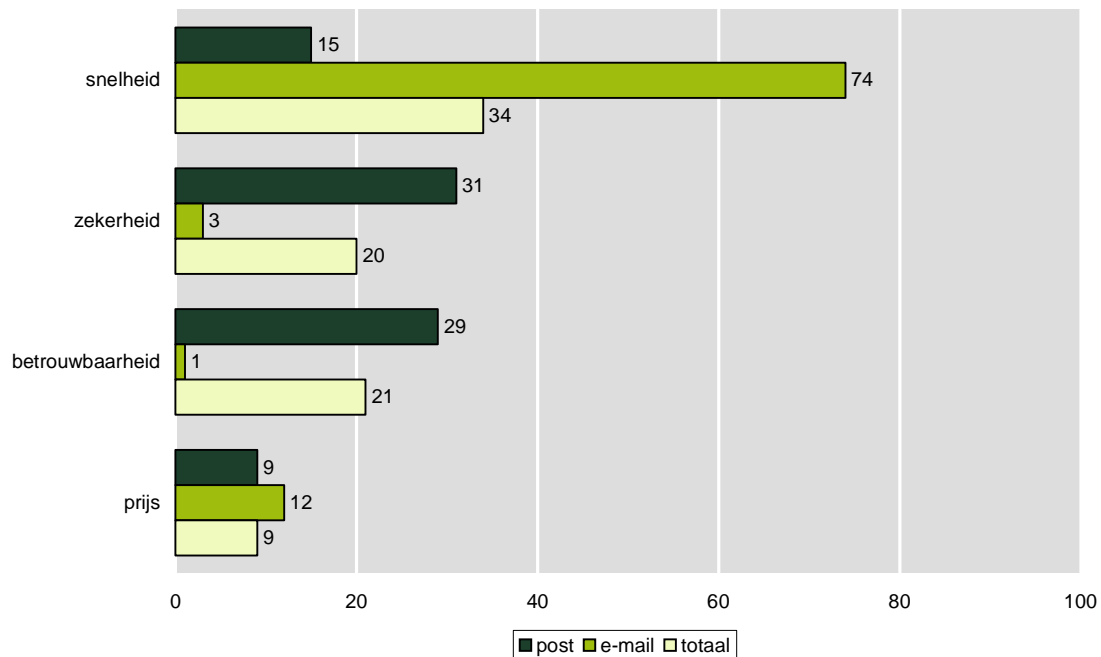
### Voorkeur verzending door Major Accounts



Figuur 24 Voorkeur verzending door Major Accounts

## Voorkeur MKB verzending 'typen poststukken'

Basis: Allen die een bepaald type poststuk bij voorkeur per post / e-mail versturen



Figuur 25 Argumenten om voor bepaald type poststuk te kiezen

Generieke voorkeur MKB voor post gebaseerd op:

- *zekerheid*
- *betrouwbaarheid*.

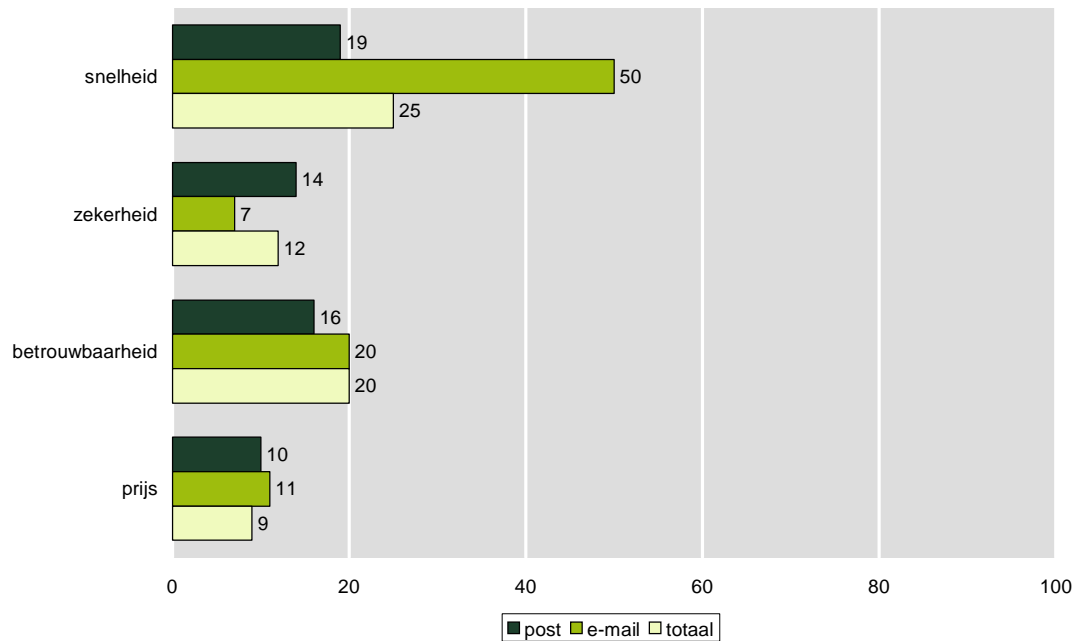
Generieke voorkeur email:

- *snelheid*.

Prijs als motief voor voorkeur e-mail en post in gelijke mate van belang is (indien we generiek evalueren).

## Voorkeur Major Accounts verzending 'typen poststukken'

Basis: MKB die een bepaald type poststuk bij voorkeur per post / e-mail versturen



Figuur 26 Argumenten om voor bepaald type poststuk te kiezen

MA heeft andere voorkeursmotieven. Hier vindt ook al meer substitutie plaats.

USP email:

- Snelheid

Geen expliciete USP's van post voor Major Accounts

## Koopcriteria Aangetekend

Top 5 koopcriteria toont nadruk op zekerheid:

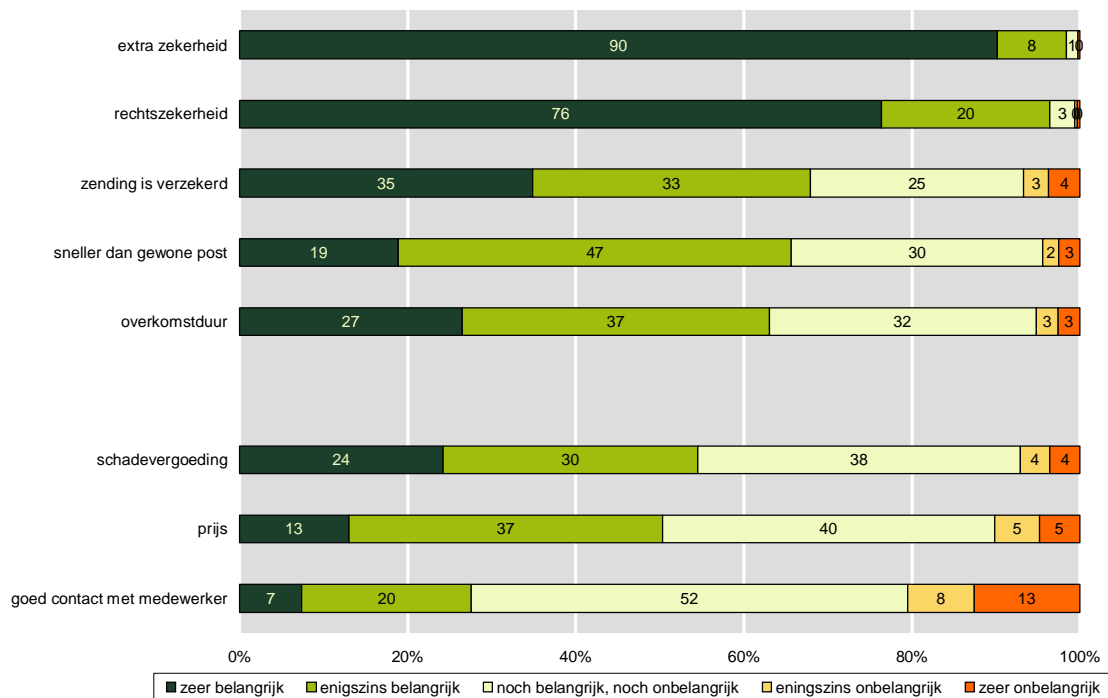
1. biedt extra zekerheid
2. geeft je rechtszekerheid
3. zending kan verzekerd worden
4. sneller dan gewone post
5. overkomstduur van Aangetekend.

Verschillen naar segment:

- Het zijn met name ondernemers uit het top- en middensegment die Aangetekend post verzenden.
- Kleinere ondernemers vinden de (kortere) overkomstduur vaker van belang. Ook prijs speelt voor hen een grotere rol.

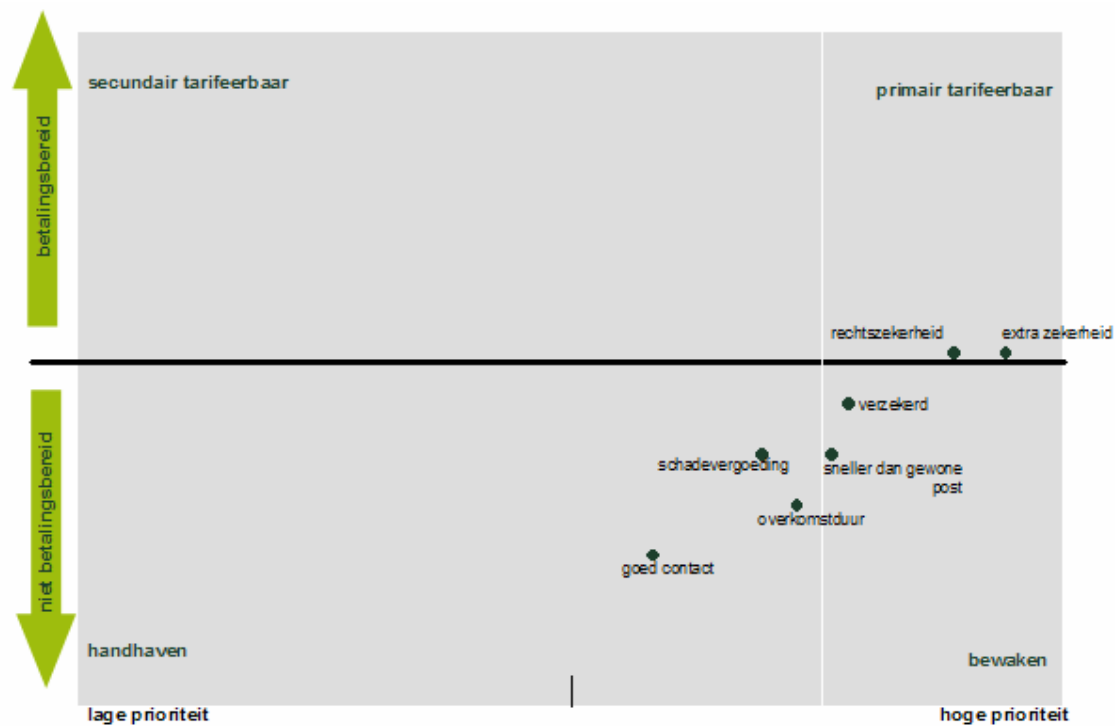
Binnen de top 5 van koopcriteria wegen extra zekerheid en rechtszekerheid het zwaarst

Basis: Allen die gebruikmaken van Aangetekend



Figuur 27 Aankoopcriteria naar belang

Aangetekend enige produkt waarvoor (marginaal) betaalbaarheid bestaat. Hoge belang van zekerheid rechtvaardigt huidige tariefstelling.



Figuur 28 Betaalbaarheid

Ruim driekwart van de contactpersonen in het MA-segment verstuurt wel eens Aangetekend. De belangrijkste drie aankoopcriteria hebben alle betrekking op zekerheid. Anders dan bij MKB is overkomstduur van wat minder belang, al komt het ook hier in de top-5 voor:

1. geeft je rechtszekerheid
2. biedt extra zekerheid
3. zending kan verzekerd worden
4. sneller dan gewone post
5. Schadevergoeding / overkomstduur van Aangetekend / goed contact.

Omdat *zekerheidsaspecten* voor het MA-segment zo belangrijk zijn, lijkt er enige betaalbaarheid te zijn mits TPG Post uiteraard aan deze eisen voldoet.

## Conclusies

Hoewel ondernemers bij ieder product aan kunnen geven welke aspecten ervan ze het belangrijkste vinden, betekent dit nog niet dat ze bereid zijn (extra) te betalen voor die als belangrijk gepercipieerde aspecten.

TPG Post realiseert in het algemeen een goede performance hoog op de belangrijk(st)e koopcriteria. Mede daardoor heeft de organisatie op deze aspecten een relatief sterke concurrentiepositie. De prijsstelling is hierop evenwel een uitzondering en dit aspect mag TPG Post niet uit het oog verliezen. Terwijl TPG Post op dit vlak minder sterk scoort dan concurrenten, betreft het een element dat veelal een belangrijke rol speelt in het aanschaf-proces.

## Aangetekend

Zekerheid, zekerheid en zekerheid. Daarna overkomstduur.

Zekerheid weegt dermate zwaar voor ondernemers dat men zelfs (zij het nipt) bereid is om er extra voor te betalen. Daarmee onderscheidt dit product zich van alle andere. De hoge tarifiering van Aangetekend is dus gerechtvaardigd in het licht van de gepercipieerde waarde.

## Internationale Post

Betrouwbaarheid en snelheid

Ondernemers beschouwen TPG Post niet als onderscheidend op dit vlak.

## Aanbevelingen

- Zowel MKB als MA heeft een sterke emotionele betrokkenheid bij TPG Post. Deze wordt mede gevoed door de regelmatige contacten die men met medewerkers heeft. TPG Post heeft hiermee een sterke troef in handen die niet mag worden onderschat. Het is een concurrentievoordeel dat andere partijen niet snel zullen kunnen evenaren. TPG Post doet er dan ook goed aan om dit concurrentievoordeel vast te houden en zo mogelijk verder uit te bouwen.

- Welbeschouwd gaan zowel MA als MKB op een zakelijke manier om met aanbieders van producten en diensten op de postmarkt. Zij kunnen in toenemende mate kiezen uit verschillende aanbieders en zullen dit in de praktijk ook doen. Dat is enerzijds bedreigend voor TPG Post, anderzijds biedt het de mogelijkheid voor TPG Post om zich in positieve zin te onderscheiden. Dit zal lukken gezien de pluspunten die afnemers van de organisatie onderkennen. Wij raden TPG Post aan om de onderscheidende kenmerken nog sterker te gaan benadrukken.

De binding met TPG Post laat zich in grote lijnen als volgt samenvatten:

- MKB verkiest TPG Post omdat men in deze organisatie het meeste vertrouwen heeft
- MA verkiezen TPG omdat deze een volledig pakket aan diensten biedt.

In het licht hiervan raden wij aan om bij het bewerken van beide segmenten hiermee rekening te houden en dus afhankelijk van het type segment het bijbehorende criterium voor gedragsloyaliteit te benadrukken.

Er zijn 2 hoofdcriteria in het aankoopproces:

- Gemak
- Prijs

TPG Post heeft gezien haar tarifiering een relatief minder sterke concurrentiepositie. Dit noodzaakt eens te meer om voortdurend de waarde te benadrukken die de organisatie biedt. Dit rechtvaardigt immers de keuze voor TPG Post.

- Voor MKB-ers biedt Post een hogere mate van betrouwbaarheid en zekerheid dan e-mail. Op dit punt wijken ze wezenlijk af van Major Accounts. Het is niet denkbeeldig dat MKB op termijn dezelfde opvattingen als MA gaat hebben. TPG Post dient er enerzijds goed aan te doen om de gepercipieerde USP's van Post te benadrukken bij MKB, anderzijds er rekening mee te houden dat deze opvatting op termijn door het MKB minder erkend zal gaan worden.
- MKB-ers waarderen in DM met name de selectiviteit, meetbaarheid van het effect en het beperkte budget dat ermee gemoeid is. Deze drie USP's kan TPG Post nog nadrukkelijker in de communicatie opnemen om meer MKB-ers te werven voor het gebruik van het instrument DM.
- Analyse van de koopcriteria maakt duidelijk dat tarifaire aanpassingen niet haalbaar zijn, mede omdat men TPG Post reeds als relatief prijzig percipieert. Alleen Aangetekend neemt in dit verband een onderscheidende positie in. We kunnen hier veel van leren. Het maakt namelijk duidelijk dat de propositie van Aangetekend met name appelleert aan de wens omtrent zekerheid. Omdat die in dit geval zwaar weegt is men bereid er een relatief hoge prijs voor te betalen. De tarifiering van Aangetekend is dus gerechtvaardigd. Bij andere producten



zijn welbeschouwd geen koopcriteria te onderkennen die relatief van eenzelfde gewicht zijn.  
Daarom is tarifaire aanpassing elders niet goed mogelijk.

### ***XIII TNT Shopperonderzoek (2007)***

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van TNT Post door Growth from Knowledge in november 2006 door middel van een online vragenlijst.

Het onderzoek is uitgevoerd onder 6.000 huishoudens en over 5.000 personen vanaf 12 jaar.

De bestemming van de aangekochte postproducten waren als volgt verdeeld:

- 90 % privé gebruik
- 10 % zakelijk gebruik

## XIV Liberalisering van Europese postmarkten

	Experience	Full Market Opening
UK	From 2003 licensed operators able to offer "end-to-end" services to customers mailing over 4,000 items. In 2004 Royal Mail agreed the price for licensed operators offering consolidation services.	1 January 2006
Sweden	Competition has emerged in relation to pre-sorted mail (Citymail – 3 day service) and small niche operators (many ex-Sweden post).	Already fully open—1993
Finland	Licensing regime is main stumbling block to development of competition. E-substitution is main competition to mail services.	Already fully open—1994
Netherlands	Direct mail market has been open since 1990s. Sandd (5% of market) and Selekt Mail (3%) are main competitors in addressed bulk mail.	2007
Germany	Competition in relation to "high quality" services (eg timed delivery) and now consolidation.	2007
Norway (EEA country)	Competition in unaddressed mail (Norpost) 1 day a week	2007
Slovakia	Competition in unaddressed mail.	2007
Denmark	Moved to 50 grams in January 2005—a year ahead of EU requirement	
Spain	Competition has existed in local intra-city mail since late 1960s.	
Estonia	Competition in direct mail.	Already fully open

Figuur 29 Status van liberalisering in Europa

## **XV Benchmark buitenland**

### **Royal Mail**

#### **Producten**

Er wordt gewerkt met First en Second Class in plaats van directe prijzen. Daarnaast gelden er gewichtsrestricties op deze diensten.

De poststukken worden ingedeeld op basis van gewicht en formaat naar Letter, Large Letter en Packet. Een overzicht van deze verdeling is te vinden in [de bijlage](#).

#### *First Class*

De dienst First Class zorgt voor een levering van het poststuk op de eerstvolgende werkdag (inclusief zaterdag) na versturen.

#### *Second Class*

Indien er gebruik wordt gemaakt van Second Class duurt het minimaal drie werkdagen voordat het poststuk op de bestemming is aangekomen. Deze klassen zijn van toepassing op alle binnenlandse verzendingen.

#### *Varianten*

De poststukken kunnen vervolgens worden opgedeeld naar eigenschap: standaard, spoed (urgent), pakket (packet) en bestemming (overseas).

#### *Extra Diensten<sup>9</sup>*

Naast de varianten kan er tevens gebruik worden gemaakt van aanvullende diensten, waarbij de toepassing afhankelijk is van de variant. Deze diensten bestaan uit Recorded Signed For, Special Delivery 9am, Special Delivery Next Day, Sameday en Airsure.

#### **Recorded Signed For**

Bij deze dienst wordt er een bewijs van het posten gegeven. Er moet worden getekend voor ontvangst en de afzender ontvangt een online bevestiging van het poststuk. Deze dienst is te vergelijken met Aangetekend van TNT Post.

#### **Special Delivery 9am**

Deze dienst zorgt ervoor dat het poststuk de eerstvolgende dag om 9 uur op de bestemming is op werkdagen.

#### **Special Delivery Next Day (13am)**

Deze dienst zorgt ervoor dat het poststuk de eerstvolgende dag om 13 uur op de bestemming is op werkdagen. Deze dienst is te vergelijken met Garantiepost van TNT Post.

#### **Guaranteed Saturday Delivery**

Tegen een extra vergoeding wordt een op vrijdag gepost stuk ook op zaterdag bezorgd. Deze dienst valt buiten Garantiepost van TNT Post.

#### **Sameday**

Bij deze dienst wordt het poststuk dezelfde dag nog bezorgd en wordt er per uur betaald.

#### **Airsure**

Er hoeft niet te worden getekend voor ontvangst en het stuk is traceerbaar via internet (via Track & Tracé). Tevens is er een bevestiging van ontvangst online beschikbaar.

<sup>9</sup> <http://www.royalmail.com/portal/rm/jump1?catId=500185&mediaId=400023>

**Compensation**

Het is mogelijk om het poststuk te verzekeren tegen een zelf te kiezen bedrag.

**Deutsche Post****Producten**

De Deutsche Post heeft haar pakketverzending ondergebracht bij dochter DHL. Er wordt dus een duidelijk onderscheid gemaakt tussen brief en pakket. De brief wordt onderverdeeld in vier categorieën: Standaard, Kompakt, Groß en Maxi. Deze verdeling wordt gebaseerd op de hoogte van het poststuk, met daaraan gekoppeld een gewichtsrestrictie. Daarnaast wordt de Postcard als een aparte categorie gezien.

*Speciale diensten*

Bij de verzending van bovenstaande brieven biedt Deutsche Post extra diensten aan, die afhankelijk van de variant gekozen kunnen worden.

**Fast delivery/International Express**

Poststukken worden zo snel mogelijk verstuurd naar het land van bestemming. De verzending kan daarnaast via internet worden gevolgd (met Track & Tracé).

**Cash On Delivery (COD) (International)**

Deze dienst wordt speciaal aangeboden voor te verzenden goederen en documenten die betaald moeten worden door de ontvanger, in binnen- en buitenland. Deze dienst is vergelijkbaar met Rembours van TNT Post.

**International insured items**

Indien internationale poststukken verzekerd moeten worden, kan er gebruik worden gemaakt van deze dienst, waarbij de verzekering wordt gebaseerd op de waarde van de inhoud. De verzending is onderdeel van geregistreerd vervoer en is dus ook traceerbaar.

**Registered items ( +Advice of Delivery +Delivery to Addressee only)**

Verzendingen worden geregistreerd en worden vanaf verzending tot bestemming en wordt er een bewijs van posten naar de afzender gestuurd, dit kan worden gezien als Aangetekend van TNT Post. Deze dienst kan worden uitgebreid met Advice of Delivery, waarbij de ontvanger een speciaal document ondertekend dat wordt teruggestuurd naar de afzender, vergelijkbaar met de Handtekening Retour van TNT Post. Daarnaast kan gebruik worden gemaakt van Delivery to Addressee only waarbij alleen degene naar wie het poststuk verzonden is het poststuk mag aannemen en dit wordt bevestigd met ondertekening van een document dat retour wordt gestuurd naar de afzender. Hier kan alleen een uitzondering op worden gemaakt indien de ontvanger autorisatie heeft van degene naar wie de verzending oorspronkelijk is. Deze dienst is tevens toepasbaar voor internationale verzendingen.

**Postident**

Met Postident is het mogelijk om de identiteit van de ontvanger te controleren. Dit kan op drie manieren: door de retail outlet, de bezorger, of ondertekening van het originele document.

**Formal Delivery Order (PZA)**

Formele verzending voor officiële documenten, te vergelijken met de gerechtelijke brief van TNT Post.

**US Postal Services****Producten***Binnenland*

---

De indeling van de varianten van USPS is gebaseerd op formaat en bestaat uit Letter, Package en Large Package.

### *Buitenland*

USPS biedt speciale diensten voor wereldwijde verzendingen.

### *Shipping & Mailing*

#### **Proof of Mailing**

##### *Certificate of Mailing*

Deze dienst wordt gebruikt indien er een bewijs nodig is van verzending. Dit fysieke bewijs wordt eenmaal verstrekt.

##### *Certified Mail*

Na verzending wordt er een gestempeld ontvangstbewijs verstrekt en is het poststuk via internet te volgen. Tegen bijbetaling kan tevens de handtekening van de ontvanger worden verkregen.

#### **Protection in Transit**

##### *Insured Mail*

De verzending wordt verzekerd tegen een bedrag dat afhankelijk is van de prijs die wordt betaald. Dit kan tot maximaal USD 500. Dit bedrag is afhankelijk van de inhoud van het poststuk. Dit is te vergelijken met Verzekerd Vervoer van TNT Post.

##### *Registered Mail*

Deze dienst wordt gebruikt voor het zenden van waardevolle en onvervangbare goederen. Deze goederen zijn te verzekeren tot maximaal USD 25.000. Het volledige proces van verzending is via Internet te volgen van begin tot eind. VEILIGHEID

#### **Confirmation at Delivery**

##### *Collect on delivery (COD)*

Met deze dienst is het mogelijk om de ontvanger te laten betalen voor de verzending en de waarde van het poststuk. Tevens is het poststuk verzekerd tegen zoekraken voor een waarde van USD 1.000. Hier kan alleen gebruik van worden gemaakt voor verzending in het binnenland. Deze dienst is te vergelijken met Rembours van TNT Post.

##### *Delivery Confirmation*

Met deze dienst is het mogelijk om de postcode, datum en de tijd te verkrijgen dat een poststuk bezorgd is. Indien er geen gehoor was bij levering, kan ook de datum en tijd van deze poging worden opgevraagd.

##### *Restricted Delivery*

##### *Return Receipt*

Het is mogelijk om een ontvangstbewijs te krijgen met daarop de handtekening van de ontvanger. Dit kan zowel voor als na de verzending worden aangevraagd. Dit bewijs kan via de post worden ontvangen of via internet. Bij de 1<sup>e</sup> optie wordt een kaart met de daadwerkelijke handtekening van de ontvanger opgestuurd. Het is ook mogelijk om een scan van de handtekening via de email te ontvangen. Deze dienst is te vergelijken met Handtekening Retour van TNT Post.

##### *Return Receipt for Merchandise*

Deze dienst wordt gebruikt voor een bewijs van verzending en ontvangst van verzendingen naar klanten. Zowel een bewijs van verzending als een Return Receipt wordt naar de afzender gestuurd.

##### *Signature Confirmation™*

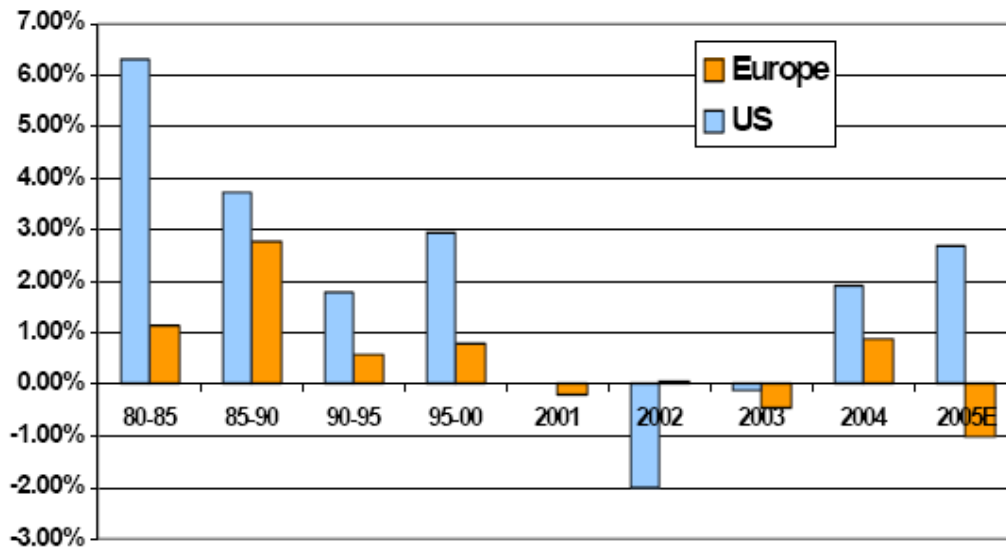
Een kopie van de handtekening van de ontvanger wordt per brief of email opgestuurd.

*Special Handling*

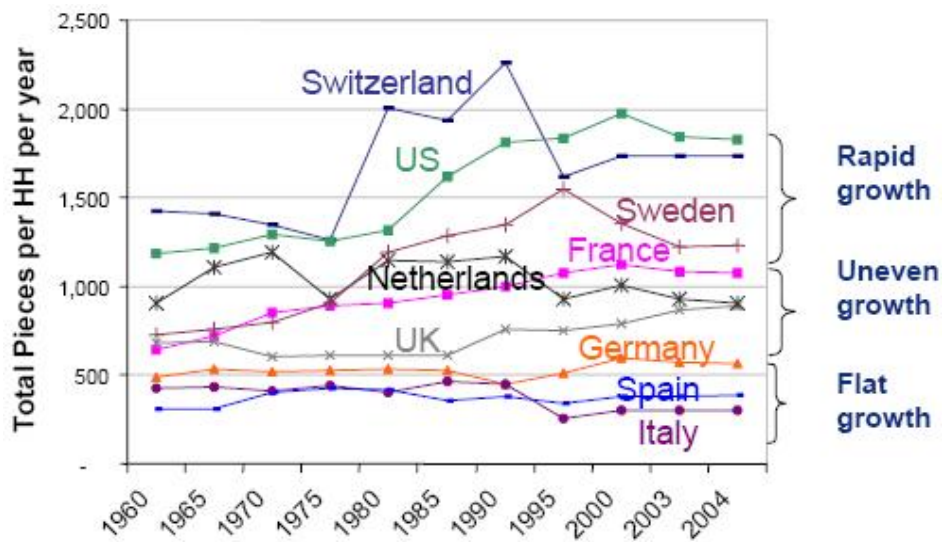
Deze dienst wordt gebruikt om ongewone verzendingen of poststukken die extra zorg nodig hebben te versturen.

Dit geldt niet voor poststukken die verpakt zijn met speciaal materiaal en waar “breekbaar” is toegevoegd.

### XVI Verhoudingen email-post



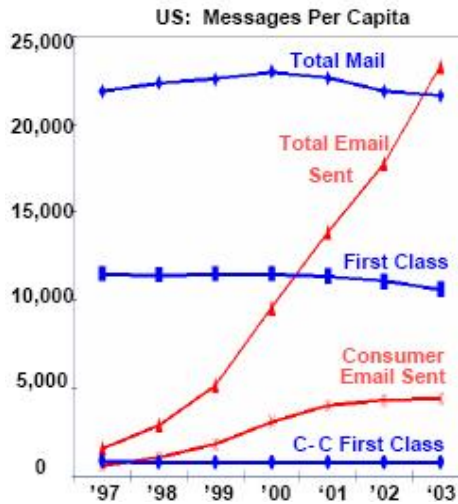
Figuur 30 Volume growth rates (Jimenez, 2006)



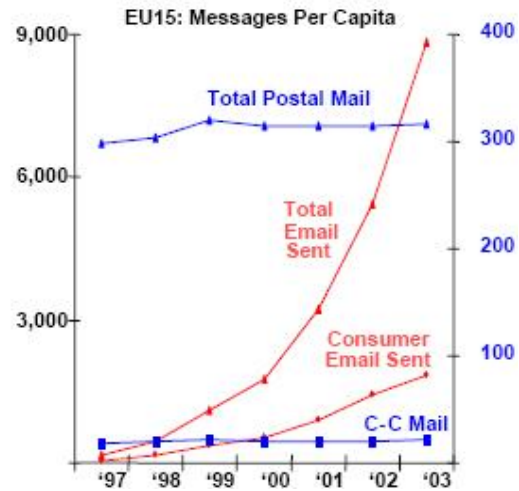
Figuur 31 Mail per household (Jimenez, 2006)



**Email / Mail 33 : 1**

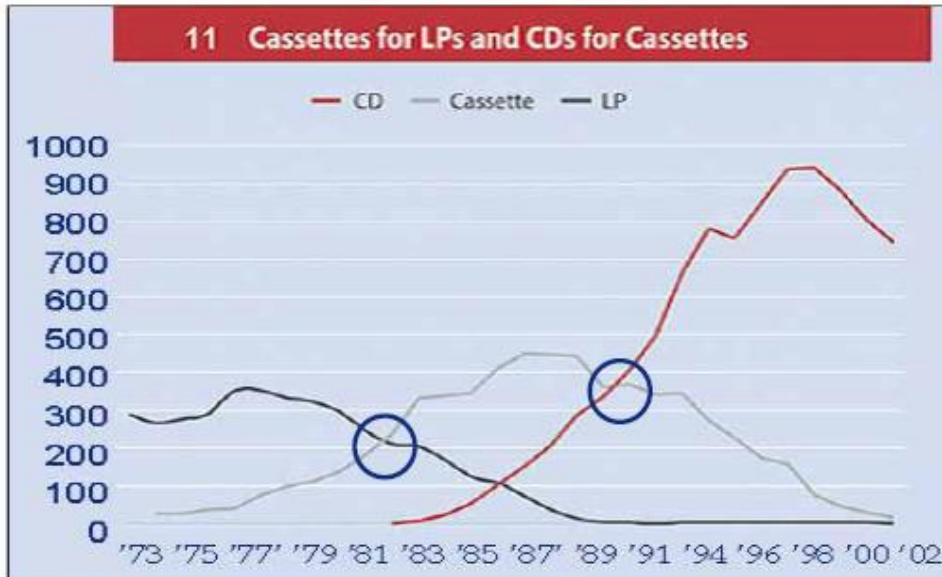


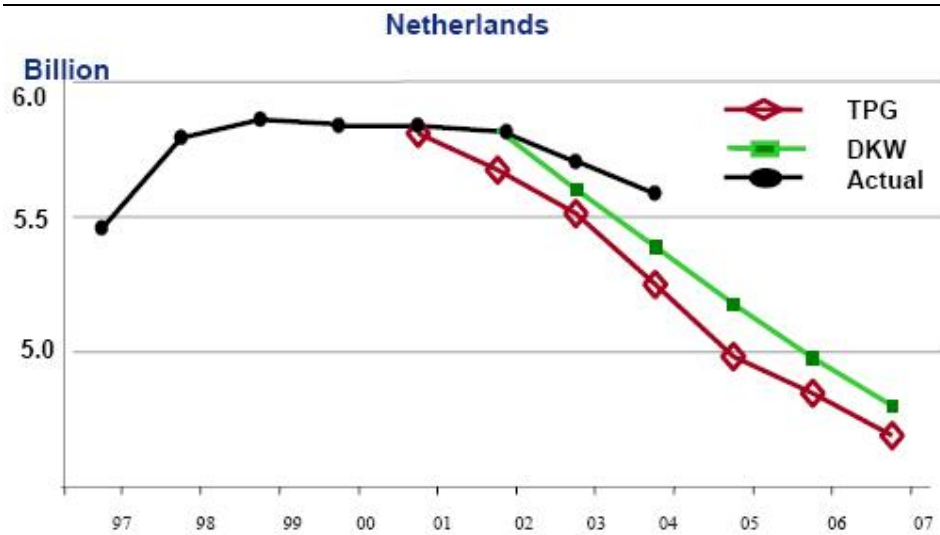
**Email / Mail 23 : 1**



Figuur 32 US and EU mail per capita (Jimenez, 2006)

**11 Cassettes for LPs and CDs for Cassettes**





Figuur 33 Voorspellingen Postverzendingen NL (Jimenez, 2006)