



# Erasmus Universiteit Rotterdam

Erasmus School of Economics

Bachelor Scriptie: Economie en Bedrijfseconomie

## De autonome vlucht Strategie voor PostNL

Student: Jade Teunissen

Student nummer: 413572

Supervisor: G. Havranek

Second assessor: A.T. Barendregt

Final date: 17 July 2018

## Inhoudsopgave

|   |           |
|---|-----------|
| <b>Inleiding .....</b>  | <b>3</b>  |
| <b>PostNL.....</b>  | <b>5</b>  |
| <b>Geschiedenis .....</b>   | <b>5</b>  |
| Technologische ontwikkelingen van PostNL in het verleden .....          | 6         |
| <b>Huidige Strategie.....</b>   | <b>7</b>  |
| Huidige strategie op het gebied van technologische ontwikkelingen ..... | 8         |
| <b>Bedrijfs Analyse.....</b>  | <b>10</b> |
| <b>Interne Analyse van PostNL.....</b>                                  | <b>11</b> |
| Krachten .....  | 12        |
| Zwakheden .....   | 14        |
| <b>Externe Analyse van PostNL .....</b>                                 | <b>16</b> |
| Kansen .....  | 16        |
| Bedreigingen.....   | 18        |
| <b>Porter's Five Forces .....</b>                                       | <b>20</b> |
| Dreiging van Nieuwe concurrenten .....                                  | 21        |
| Huidige concurrenten op de markt .....                                  | 22        |
| Macht van de leveranciers .....   | 23        |
| Macht van de afnemers.....  | 24        |
| Aanwezigheid van Substituten goederen .....                             | 25        |
| <b>Technologische ontwikkeling bij concurrenten .....</b>               | <b>26</b> |
| <b>Confrontatiematrix.....</b>  | <b>27</b> |
| <b>Strategieën.....</b>   | <b>28</b> |
| <b>Groeistrategie .....</b>   | <b>28</b> |
| <b>Verdedigstrategie.....</b>   | <b>29</b> |
| <b>Verbeter- of Versterkstrategie.....</b>                              | <b>30</b> |
| <b>Terugtrek- of Veranderstrategie .....</b>                            | <b>30</b> |
| <b>SFA-Model .....</b>  | <b>31</b> |
| <b>Conclusie.....</b>   | <b>33</b> |
| <b>Discussie .....</b>  | <b>34</b> |
| <b>Bibliografie.....</b>  | <b>35</b> |

## Inleiding

De consument van tegenwoordig wilt steeds meer voor steeds minder. Ze willen een zo snel mogelijke bezorging die relatief weinig extra kosten met zich mee brengt. Aangezien alles makkelijk bereikbaar en overzichtelijk op het internet staat tegenwoordig, is het geen kunst meer voor consumenten om te vinden waar ze het voordeligst uit kunnen zijn. Echter worden consumenten steeds verwender en willen ze de pakketjes steeds sneller in huis hebben, het liefst nog met de snelheid zoals wanneer ze de producten zelf zouden gaan halen. Tegenwoordig kunnen een aantal bedrijven dit al aanbieden en omdat hier erg weinig aanbod van is kunnen ze er ook een relatief hoge prijs voor vragen. Bijvoorbeeld “Rappie” van Albert Heijn (Heijn, 2018) of de “One-hour Delivery” van Amazon (Eadicicco, 2015).

Aangezien de vraag van consumenten naar snellere bezorging steeds meer toeneemt, zijn bedrijven steeds weer opzoek naar innovatieve manieren om aan deze vraag te kunnen voldoen. Er zijn twee technologische ontwikkelingen die op het gebied van bezorging een grote rol spelen. De eerste technologische ontwikkeling is; de Drone, die steeds sneller en efficiënter worden. Op het moment is zelfs een Canadees bedrijf bezig met de ontwikkeling van een drone die tot 180 kilogram zou kunnen vervoeren en een afstand zou kunnen afleggen van 150 kilometer (Drones, 2018). Echter is de drone-hype op particulier gebied al bijna voorbij. Wel gaat men steeds meer met drones werken op zakelijk gebied, hierbij wordt werken met drones echter als hulpmiddel gezien en niet als doel op zichzelf. Hieraan kan je ook zien dat de dronesector langzaam volwassen aan het worden is (Jager, 2018). Ten tweede ontwikkeling die op technologisch gebied al erg ver is, zijn de zelfrijdende bezorg auto's. Bijvoorbeeld Domino's en Ford die aan het experimenteren zijn met autonome pizza bezorg auto's (Bright, 2017) of het e-Pallete zelfrijdende voertuigen concept van Toyota en de samenwerking met de bezorgdienst van Pizza-hut (Nerdist, 2018).

Door het massaal online winkel gedrag van consumenten, verdiepen steeds meer bedrijven zich op deze groeiende markt. Deze markt werd jarenlang gedomineerd door PostNL. Tegenwoordig komen er echter wekelijks nieuwe concurrenten bij. Buiten dat de bezorgtijden op het moment al bijna op het minimale zitten, valt er nog veel te behalen.

Zoals het bezorg proces efficiënter laten werken, waardoor het ook goedkoper kan worden. Ten tweede zijn er vaak mensen niet thuis wanneer de pakjes worden bezorgd (60% van de gevallen). Tot slot kan er ook gekeken worden naar verbeteringen op het gebied van milieuvriendelijkheid (Cohen, FD, 2017).

Door de toenemende concurrentie en technologische ontwikkelingen zal het lastig worden voor PostNL om hun positie op de markt te behouden. De probleemstelling klinkt daarom als volgt:

***In hoeverre is het nodig voor PostNL om hun Strategie aan te passen op het gebied van technologische ontwikkeling om de concurrentiepositie in de toekomst te verbeteren?***

Deze probleemstelling zal geprobeerd worden te beantwoorden door middel van een aantal deelvragen.

- 1. Wat is de huidige Strategie van PostNL, betreffende technologische ontwikkelingen?*
- 2. Is de huidige Strategie van PostNL de meest volledige strategie mogelijk betreft technologische ontwikkelingen?*
- 3. Welke mogelijkheden zijn er om de huidige Strategie van PostNL wat betreft technologische ontwikkelingen te verbeteren?*
- 4. Is het essentieel om de Strategie van PostNL aan te passen om de huidige concurrentiepositie te behouden of te verbeteren in de toekomst?*

## PostNL

### Geschiedenis

In de 18<sup>de</sup> eeuw ontstond de democratisering van post, dit hield in dat de overheid de controle kreeg en dat post niet alleen iets voor keizers of koningen was. Door de democratisering van post werd er ruimte gecreëerd voor de onderneming PTT, nu beter bekend als PostNL. De eerste jaren werd de post voornamelijk ter voet en met paard en wagen rondgebracht. In 1810 werd de eerste postwet officieel vastgezet wat inhield dat de controle van postverwerking een staatsmonopolie was en de tarieven vast waren gesteld.

Ruim 40 jaar later werd de postzegel ingesteld, hierdoor was niet de ontvanger maar de verzender van de post verantwoordelijk voor de kosten van de post. In het begin was hier veel afkeer tegen, men zag de post betalen als een symbool van status. Nu er met de postzegel vooruit werd betaald was men bang om als minvermogend aangezien te worden (Hogesteeger, 1996).

In zowel de eerste als de tweede wereldoorlog ontstond er schaarste aan medewerkers door de mobilisatie van de mannen. Niet alleen was er een schaarste aan mannen maar ook kende het transport veel problemen, treinen vielen uit door kolen schaarste en auto's reden niet meer door te kort aan brandstof en rubber. Daarnaast waren veel spoor- en tramwegen en kantoren vernield in de tweede wereldoorlog door bombardementen. Dit zorgde ervoor dat veel pakketdiensten niet meer geleverd konden worden op plaatsen die niet goed te voet of per paard bereikbaar waren.

Buiten de tweede wereldoorlog kregen ze in dezelfde tijd ook te maken met de spoorwegstaking en de watersnoodramp van 1953. Gedurende deze tijd was de communicatie door middel van post erg belangrijker maar was tegelijkertijd de bezorging van post erg lastig. Om dit creatief op te lossen werd er gebruik gemaakt van huurauto's, Canadese militaire vrachtwagen, boten en soms zelfs vliegtuigjes.

Wat betreft de werknemers was het voor vrouwen pas voor het eerst mogelijk aan het einde van de 19<sup>de</sup> eeuw om bij postkantoren te gaan werken. Hier werd echter snel de waarde van

in gezien tijdens de mobilisering van mannen in de wereldoorlogen. Vanaf het begin van de 20<sup>ste</sup> eeuw was het ook mogelijk om een opleiding te volgen aan de school van Hoge post- en Telegraaf. Deze opleiding werd voornamelijk opgericht voor extra scholing op juridisch en administratief gebied. Daarnaast ontstonden er ook nog zogenoemde postagentschappen, waarbij een particuliere winkel een aantal postdiensten kon aanbieden. Helaas was er in dunbevolkte gebieden niet altijd voldoende vraag naar de postagentschappen, waardoor als alternatief in de jaren '80 het rijdend postkantoor is ontstaan (PostNL, 2011).

#### Technologische ontwikkelingen van PostNL in het verleden

Halverwege de 19<sup>de</sup> eeuw (vanaf 1844) werd de post per trein door het land vervoerd. In het begin betekende dit dat de post mee ging met passagierstreinen. Later werden dit nacht treinen, zodat men in de nacht kon werken en de post de volgende dag al op het juist adres kon afleveren. Rond 1950 werden speciaal voor post bedoelde elektrische treinen op de markt gebracht welke tot 1997 de post per spoor vervoerd hebben. Naast het gebruik van treinverkeer werd er ook gebruikt gemaakt van de interlokale stoomtram, die de post zeer efficiënt kon bezorgen. In 1913 was de postauto al voor het eerst ingezet, maar pas na de eerste wereldoorlog brak de postauto echt door. De postauto diende vooral als vervanging voor rijtuigen en paard en wagen.

Naast de technologische ontwikkelingen in het vervoer van de post, werden er ook veel ontwikkelingen gemaakt op het gebied van sorteren. De eerste automatisering op het gebied van sorteren, Transorma genaamd, werd in 1931 door een Nederlander uitgevonden. Deze uitvinding zorgde ervoor dat men wel twee tot drie keer zo snel kon sorteren als met de hand.

In de 21<sup>ste</sup> eeuw kwamen twee belangrijke ontwikkelingen samen. De eerste ontwikkeling is de technologische ontwikkeling van de toenemende digitalisering, waardoor de hoeveelheid analoge post afnam. Ten tweede vond er liberalisering van de postmarkt plaats, waardoor andere bedrijven toegang tot de markt kregen. Door het toetreden van andere bedrijven ontstond er concurrentie waar PostNL op in moest spelen. Dit hebben ze onder andere gedaan door, vernieuwende diensten zoals online factureringen en directe maildiensten (PostNL, 2011).

## Huidige Strategie

De focus van PostNL lag altijd al op het bouwen van een vaste en betrouwbare basis, wat ze bereiken door middel van adaptief en innovatief te zijn. Hierdoor is het mogelijk voor PostNL om te transformeren in een efficiënt, flexibel, klantgericht en financieel gezond bedrijf die lange termijn waarde kan creëren voor alle belanghebbende. De gezonde financiële positie zorgt er echter voor dat het mogelijk is om in de toekomst te investeren in het bedrijf.

Op het moment spelen er drie markttrends die zowel impact hebben op het leven van de consumenten als op de strategie van PostNL. Deze markttrends zijn; de versnelling van e-commerce, technologische ontwikkelingen en een duurzame samenleving.

De snelgroeïende e-commerce en het toenemende aantal mensen dat online consumeert heeft niet alleen invloed op het volume van verzendbestellingen maar ook op de keuze van consumenten voor de verzendservice met de meest toegevoegde waarde. Deze toegevoegde waarde probeert PostNL te creëren door middel van het aanbieden van 'Track and Trace code', waarbij consumenten elk moment kunnen zien waar hun pakket blijft. Ook wordt er veel aandacht gestopt in de levering, zo snel mogelijk en op elk moment van de dag. Daarbij is een groot voordeel voor PostNL dat wanneer ze snel/elk moment kunnen leveren voor e-tailers het strategisch erg verstandig is om met PostNL samen te werken.

Wat betreft de technologische ontwikkeling zijn er een aantal huidige en toekomstige trends die de sector van PostNL hevig zullen beïnvloeden, zoals digitalisering, robotisering, kunstmatige intelligentie en data omzetten in kennis. Hier wordt onder het volgende kopje dieper op in gegaan.

In de samenleving van tegenwoordig beginnen een aantal factoren een belangrijke rol te spelen, waaronder verstedelijking, vergrijzing, deeleconomie en duurzaamheid. Deze factoren hebben niet alleen invloed op hoe de producten en diensten geleverd worden maar ook op de verwachtingen die de maatschappij heeft ten opzichte van de bedrijven. De focus van PostNL ligt hierom op het bijdragen aan een leefbare samenleving. Dit doen ze door mail

toegankelijk en betrouwbaar te houden in heel Nederland en tegelijkertijd zorg te dragen voor het milieu.

PostNL is onder te verdelen in drie segmenten, de post in Nederland, pakketbezorging en Internationaal. Gedreven door de markttrends streeft PostNL ernaar om zo snel mogelijk te transformeren naar een logistiek e-commerce bedrijf. Om dit doel te realiseren heeft elk segment eigen strategische doelen.

Als eerste wilt de post in Nederland het volgende bereiken; het realiseren van een duurzame cashflow. Dit willen ze doen door afzenders en ontvangers te blijven verbinden via werknemers en innovatieve netwerken. Wat betekent dat het een fijn evenwicht moet zijn tussen inperking van continue volumedaling met kostenbesparingen en prijsstijgingen, confrontatie met door regelgeving ondersteunde concurrentie, aan verwachtingen voldoen van klanten, e-mail relevant en aantrekkelijk houden voor klanten, streven naar fatsoenlijke arbeidsvoorwaarden en de betrouwbaar- en toegankelijkheid van de postdienst waarborgen.

Wat betreft de pakketbezorging is het doel om verdere winstgevende groei te creëren door te investeren in de versnelling van pakketverwerking en distributiecentra. Daarbij wilt PostNL ook het aantal pakket ophaalpunten vergroten en optimaliseren. Ook is de bedoeling dat de infrastructuur in België wordt aangepast. Samen zorgt dit ervoor dat het bereik en de efficiëntie van de diensten van PostNL er op voorruitgaan met als resultaat dat het ten goede komt voor zowel de klanten als de werknemers als het bedrijf.

De strategie op Internationaal gebied ligt voornamelijk bij, een sterke speler op de internationale e-commercemarkt worden. Om dit te realiseren is het belangrijk om relaties aan te gaan of te onderhouden met klanten waarin PostNL gelooft dat de relatie succesvol, langdurig en duurzaam zal zijn (PostNL, 2017).

Huidige strategie op het gebied van technologische ontwikkelingen

Op het moment beïnvloedt technologie de manier waarop bedrijven functioneren.

Technologie heeft invloed op hoe er gecommuniceerd wordt tussen PostNL en consumenten, ook voor eigen werknemers zijn de smartphone en de My Work app onmisbaar geworden. De Digitale strategie voor PostNL is daarom ook om te focussen op het



verstrekken van de beste technologie mits het een aanvaardbare prijs heeft. Er wordt hierbij geconcentreerd op drie belangrijke factoren; consumenten focus, logistiek en zakelijke ondersteuning.

Wat betreft de focus op consumenten is PostNL aan het werk aan een PostNL app, MyMail genaamd, die precies kan aangeven wanneer de verwachte post aankomt. Daarbij willen ze de site personaliseren, zodat consumenten te zien krijgen wat ze persoonlijk willen en goed op de hoogte blijven. De eerste stap hierin is al gemaakt in 2017 door Algoritmes in de site te verwerken die kunnen voorspellen wat de consumenten willen. Verder begint Social media een steeds grotere rol te spelen als communicatiemiddel voor PostNL. In de nabije toekomst gaat PostNL zich voor nu focussen op zelfbedienings mogelijkheden bij verkooppunten en het percentage website bezoekers, die een gepersonaliseerde inhoud krijgen, verhogen.

Op logistiek gebied is PostNL erg veel bezig geweest met een gegevens analyse om de locatie van pakketten in het netwerk vast te kunnen leggen. Zodat ze eventuele knelpunten tot een maand van tevoren kunnen voorspellen en het zorgt voor verbeteringen in het factureringsproces van de werkzaamheden. In 2018 wilt PostNL verder gaan met 'de slimme logistiek', waarbij ze kunnen voorspellen of er iemand niet thuis is. Buiten de data- en voorspellende analyses willen ze prescriptieve analyses gaan gebruiken. Om zo niet alleen te kunnen anticiperen op wat en wanneer het zal gebeuren, maar ook wat de vereiste actie hierbij is. Verder willen ze twee projecten starten met de automatisering van robots. Het eerste project is een geautomatiseerde robotarm, die de pakketten van containers naar de sorteerband moet gaan verslepen. Het tweede project bevat een automatisch rijdende auto, die de rolcontainers door het sorteercentrum kan vervoeren.

Om het bedrijf te ondersteunen is PostNL overgestapt naar een 'all-cloud strategy', waarvan er wordt verwacht dat ze implementatie daarvan in 2018 volledig voltooien. Daarbij willen ze alle HR-systemen samenvoegen naar één systeem, waardoor ze meer gebruik kunnen maken van de HR-analyses en het wervingsproces kunnen verbeteren. Ook willen ze robotisering op een aantal financiële systemen gaan testen, zodat hopelijk de efficiëntie van het financiële service center zal toenemen.

## Bedrijfs Analyse

Een bedrijfsanalyse of een SWOT-analyse, te zien in figuur 1, is een analyse die bestaat uit een externe en een interne analyse van een bedrijf. De externe analyse kan ook wel gezien worden als een marktanalyse en de interne analyse als een middelenanalyse (Hill & Westbrook, 1997).

In de externe analyse wordt er op de omgeving van het bedrijf gelet. Bij deze analyse wordt er gekeken naar de Macro en Meso omgeving. Bij de Macro omgeving gaat het over factoren waar het bedrijf zelf geen invloed op kan uitoefenen, denk hierbij aan economische, technologische, politieke of demografische factoren. Echter is het wel mogelijk om deze factoren in de strategie op te nemen, dit zijn namelijk de kansen en bedreigingen voor een bedrijf. Op sommige externe factoren is het overigens wel mogelijk om indirect invloed uit te oefenen, bijvoorbeeld toetreding van concurrentie, distributie of algemene bedrijfstakfactoren. Wanneer dit het geval is wordt er gesproken van Mesoniveau, de directe omgeving van het bedrijf (Muilwijk, 2015).

Tijdens de interne analyse wordt er gekeken op Microniveau. Op dit niveau wordt er voornamelijk naar het bedrijf zelf gekeken. Hierbij wordt er gelet op welke factoren invloed hebben op het resultaat en relaties met klanten van het bedrijf. Het draait hierbij om de sterke en zwakke punten van een bedrijf. Deze factoren kunnen bijvoorbeeld de organisatiestructuur, doelstellingen, bedrijfscultuur of financiële situatie zijn (Muilwijk, 2015).



Figuur 1. Swot Analyse

### Interne Analyse van PostNL

| Krachten  | Zwakheden  |
|---|--|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantgerichtheid en het vermogen om innovatieve diensten en oplossingen te realiseren.</li> <li>• Mogelijkheid om verwachtingen van klanten te overtreffen door middel van efficiënte en kosteneffectieve netwerken.</li> <li>• Sterke geschiedenis van het uitvoeren van grote kostenbesparende programma's.</li> <li>• Sterke speler in de internationale e-commerce markt door onze grensoverschrijdende activiteiten.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aanzienlijk deel van de inkomsten komt van de traditionele, dalende postmarkt.</li> <li>• Niet vermogend genoeg om voldoende invloed te creëren op het gelijke speelveld in de (internationale) regelgevingsomgeving.</li> <li>• Verslechterende concurrentiepositie als gevolg van wijzigingen in de regelgeving.</li> </ul> |

|  |  |
|--|--|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Sterke digitalisering en datamogelijkheden, ter ondersteuning van onze logistieke processen en de ontwikkeling van innovatieve diensten.</li><li>• Financieel gezond, gezien onze netto kaspositie en na onze overgang naar een positief geconsolideerd eigen vermogen.</li><li>• Sterke marktpositie, reputatie en een vertrouwd merk in Nederland.</li></ul> |  |
|--|--|

Tabel 1. Interne analyse

### Krachten

Als eerste is PostNL erg klantgericht, dit is erg belangrijk omdat je als bedrijf je hiermee kan onderscheiden van de concurrentie. Een product of service is namelijk erg simpel om te kopiëren, maar een klantgerichte ervaring voor de consumenten niet. Daarbij als klanten erg tevreden zijn zullen ze buiten dat ze terug blijven komen bij het bedrijf ook bereid zijn meer te betalen voor een uitstekende dienst (Brouwer, 2018). Een andere kant van klantgerichtheid is voldoen aan de verwachtingen van je klanten. Door de komst van internet kunnen consumenten zelf op onderzoek uitgaan en de beste aanbieder kiezen. Het is dan ook essentieel om aan deze verwachtingen te kunnen voldoen. PostNL beschikt echter over het vermogen om innovatieve diensten en oplossingen te kunnen realiseren, bijvoorbeeld investeren in de groei van pakketlevering- en distributieproces. Dit zorgt ervoor dat er een mogelijkheid wordt gecreëerd om de verwachtingen van consumenten zelfs te kunnen overtreffen door efficiënte en kosteneffectieve netwerken te verwezenlijken.

Doordat het continue dalende volume van de post en toenemende concurrentie is het noodzakelijk dat er kostenbesparingen plaatsvinden om zeker te zijn dat het bedrijf winstgevend blijft. PostNL heeft hier al ruime ervaring mee en heeft in het verleden al vaker kostenbesparende programma's uitgevoerd. Deze kostenbesparingen waren vaak binnen in

het bedrijf zelf, zoals het aanbieden van minder banen of het ingeven op nieuwe technologieën (ANP, 2018). Ook heeft het bedrijf kosten bespaard door een aantal nieuwe strategieën toe te passen zoals cloud-only-strategie of BYOD-strategie, bring your own device-strategie. Dit houdt in dat alle IT-systemen over naar een cloud op het internet gaan en dat werknemers hier met hun eigen apparatuur bij kunnen, waardoor PostNL ook geen laptops of mobiele telefoons vanuit het bedrijf aan werknemers meer hoeft te verschaffen (HP, 2015).

Door de enorm groeiende e-commercemarkt en het toenemende aantal e-tailers is het mogelijk voor PostNL om uit te breiden en hun 'crossborder positie' te versterken. Als onderdeel van PostNL is Spring Global Delivery Solutions gegroeid tot grootste onafhankelijke aanbieder van crossborder logistieke solutions. Spring biedt namelijk internationale klanten een soort 'toegangspoort' naar Europese landen. Hierdoor is PostNL dan ook momenteel de belangrijkste speler voor de Chinese e-commercemarkt. In Italië is Nexive, ook een onderdeel van PostNL, de tweede speler op de lokale markt. Ook probeert PostNL zich in Duitsland verder uit te breiden met de dochteronderneming Postcon (PostNL, 2011).

Tegenwoordig speelt technologie een enorme rol, het zorgt ervoor dat er ingespeeld kan worden op kansen die voortkomen uit digitalisering en de ontwikkeling van e-commerce. Zo heeft PostNL bijvoorbeeld met behulp van kunstmatige intelligentie de eerste algoritmes geïntroduceerd in de website zodat ze de informatie over de bestellingen voor de consumenten beter kunnen voorspellen. Ze hebben door de overstap naar de cloud-only-strategie ook het 'Human Research systeem' kunnen optimaliseren en ook de digitalisering kunnen gebruiken om het loonproces te stroomlijnen en hierdoor efficiënter te maken.

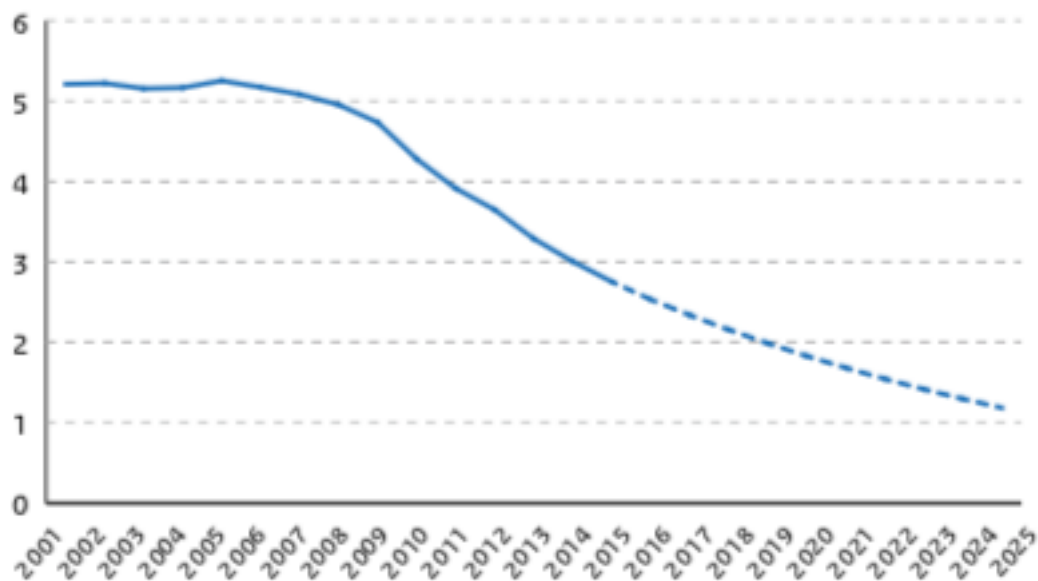
Mede dankzij de toenemende e-commerce en de hierdoor toenemende pakketbezorgdiensten, de groei van PostNL op de internationale markt en de kostenbesparingen binnen in het bedrijf heeft PostNL op het moment een financieel gezonde positie. Dit zorgt ervoor dat er vertrouwen in toekomstige financiële positie is en dat er lange termijn waarde voor aandeelhouders kan worden gecreëerd.

Lange tijd was PostNL een monopolie, ondanks het groeiende aantal concurrenten is PostNL momenteel nog steeds marketleider op het gebied van post en pakketbezorging. Het marktaandeel op de postmarkt ligt tussen de 70-75% (Ritzen, 2018). Het marktaandeel op de pakketmarkt op basis van volume is tussen de 60-65% en het marktaandeel op basis van omzet tussen de 55-60% in 2016. In 2015 was het marktaandeel van volume en omzet beide tussen de 55-60%. Ondanks de toenemende concurrentie heeft PostNL nog steeds te maken met een lichte groei, hieraan kan je zien dat ze over een sterke marktpositie beschikken (Cohen, Financieel Dagblad, 2017). Over de laatste vijf jaar is de reputatiescore van PostNL significant gestegen van 62.3 naar 69.7 en zijn ze door het onafhankelijke reputatie instituut benoemd als bedrijf tot grootste stijging in reputatie in Nederland. Daarbij is de klant tevredenheid in de laatste vijf jaar met 5% gestegen, namelijk van 83% naar 88% (PostNL, 2017).

#### Zwakheden

Door digitalisering is er steeds minder behoefte aan brievenpost. Zoals te zien is in figuur 2, is de postmarkt in tien jaar tijd ongeveer gehalveerd. Aangezien de postmarkt voor een groot deel van de inkomsten zorgt van PostNL, kan dit in de toekomst een behoorlijk probleem gaan opleveren. Op het moment probeert PostNL door middel van een aantal manieren het tekort van inkomsten te minimaliseren door onder andere postzegels duurder te maken of minder mensen in dienst te hebben. (Ministerie van Economische Zaken, 2017).

### Binnenlandse brievenpostmarkt (mld.)



Figuur 2. Volume- en ontwikkeling brievenmarkt (ACM, OPTA, WIK)

Zowel op nationaal als internationaal niveau zijn er erg veel wet- en regelgevingen over bijvoorbeeld tariefregulering, mededingingsregelgeving, gegevensbescherming en privacywetgeving. Hierdoor wordt het lastiger voor PostNL om op deze 'gelijke speelvelden' invloed uit te oefenen (Appelman, Gorter, Lijesen, Onderstal, & Venniker, 2003).

Vanaf het jaar 2000 werden Europese afspraken over de liberalisering van post stap voor stap ook in Nederland doorgevoerd. Dit leidde tot de algehele liberalisering van de postmarkt in 2009. Hierdoor werd het voor andere bedrijven mogelijk om toe te treden tot de markt en deze diensten aan te bieden. Sinds de liberalisering van de markt groeit het aantal concurrenten ook gestaag, vooral op de zakelijke markt. Echter bleek het toetreden tot de postmarkt niet makkelijk te gaan, door de digitalisering vielen veel concurrenten uit de markt. De overheid was bang dat een monopolie op de postmarkt ten kosten zou gaan van de keuzevrijheid en de kwaliteit van de postbezorgdiensten. Hierdoor werd in 2014 het toezichtinstrumentarium ingevoerd, welk als uitgangspunt heeft de ontwikkeling van de concurrentie tussen netwerken te beschermen (Ministerie van Economische Zaken, 2017).

## Externe Analyse van PostNL

| Kansen   | Bedreigingen  |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mogelijkheid om operationele efficiëntie te creëren en nieuwe diensten en oplossingen te ontwikkelen voor klanten en consumenten die gegevens- en kennisbeheer gebruiken.</li> <li>• Voortdurende sterke groei van de binnenlandse en wereldwijde e-commerce markten.</li> <li>• Profiteren van kansen gepresenteerd door de behoeften aan diensten van klanten langs de gehele waardeketen.</li> <li>• Het benutten van kansen die worden geboden door de groeimogelijkheden, die de potentie hebben om de duurzaamheid van ons bedrijf in de toekomst te versterken.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Blootstelling aan sectorspecifieke en andere wettelijke of regelgevende wijzigingen.</li> <li>• Sterke concurrentie op de post- en pakjesmarkt</li> <li>• Krappe arbeidsmarkt, waardoor het een uitdaging is om vacatures in te vullen</li> <li>• Doorlopende switch van post gebruik naar digitale communicatie.</li> </ul> |

Tabel 2. Externe analyse

## Kansen

Operationele efficiëntie is onder andere erg belangrijk voor klant tevredenheid. Er moet gekeken worden naar de ontwikkeling van de markt maar ook naar de vraag van consumenten om de juiste portofolio aan te kunnen bieden op de markt. Om de operationele efficiëntie te verbeteren is PostNL in 2017 begonnen met het vereenvoudigen van hun product portofolio, wat betekent dat ze stoppen met zelden gebruikte producten of



diensten leveren. Een mogelijkheid om toekomstige volumedaling te compenseren is om de operationele efficiëntie te verhogen en het operationele personeel te verminderen.

In 2017 werden er een aantal e-commerce trends voorspelt zoals; B2B, mobile-commerce en crossborder-ecommerce. Buiten deze trends ontstond in 2017 ook de ontwikkeling van onlinevoedsel verkopen. Er wordt dan ook verwacht dat er in 2018 nog veel meer ontwikkelingen zullen plaatsvinden. Daarbij is de groei van de e-commercemarkt met 17% gegroeid in 2017 en hebben de gemiddelde uitgaves per persoon van een groei van 7,4% genoten (Ecommerce Europe, 2017)

Het leveren van diensten aan klanten in de gehele waardenketen wordt steeds belangrijker, de onlineverkoop, toelevering, distributie en uitgebreide bezorgservices zoals installatie en ophaal- en retourservices. Veel e-tailers proberen zich te onderscheiden van de rest door onder andere het aanbod van bezorgservices te verbreden. Met de focus op uitbreiding van het bereik en de kwaliteit van gespecialiseerde logistieke oplossingen, kan PostNL profiteren van deze kansen.

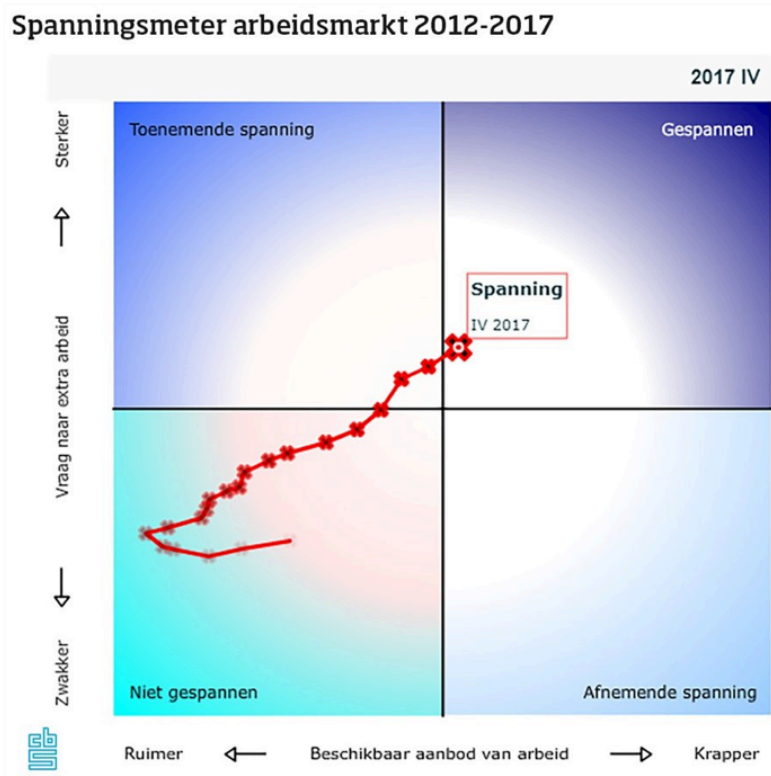
Buiten de trends die invloed hebben op de consumenten van PostNL zijn er ook drie groeidomeinen geïdentificeerd. Deze groeidomeinen kunnen samen met de vaardigheden en capaciteiten van het bedrijf grootste mogelijkheden bieden voor PostNL op onder andere het gebied van duurzaamheid. Het eerste groeidomein is het gemakkelijk en doelgericht shoppen. Tegenwoordig is de wereld een grote winkel die 24/7 open is, die de mogelijkheid heeft om producten te versturen op elk moment en op elke plek. De 'last-mile delivery' zorgt er voor dat PostNL als een sterk strategisch partner gezien wordt. Dit opent nieuwe markten en daarbij worden er nieuwe mogelijkheden om te groeien gecreëerd. Het tweede groeidomein is netwerklogistiek. Door de toename in de aan- en verkoop van goederen over de wereld wordt er een breed, betrouwbaar en innovatief netwerk vereist om alle producten op de juiste plek op het juiste tijdstip te krijgen. De verwachtingen en eisen van Consumenten worden naar mate de tijd verstrekt steeds hoger. Het brede netwerk van PostNL creëert genoeg ruimte om hierop in te kunnen spelen. Als laatste is 'connected community', de verandering van de maatschappij een groeidomein. Mensen gaan steeds

meer in steden wonen, leven langer en willen onafhankelijk blijven. De toegang wordt belangrijker dan het bezitten van iets. Dit heeft een behoorlijk invloed op de zorgmarkt, bijvoorbeeld op het bezorgen van medicijnen, medische apparaten of andere gerelateerde producten en diensten. Door het betrouwbare imago en het brede netwerk ligt deze markt voor het grijpen voor PostNL (PostNL, 2017).

### Bedreigingen

Tegenwoordig is PostNL onderworpen aan zowel de Europese als de Internationale regelgeving, zoals de afspraken binnen de Wereldpost Unie en de Europese postrichtlijn. Zo worden de kaders waar PostNL zich aan moet houden opgesteld door de in 2009 vastgestelde postwet, postbesluit en postregulering. Sinds 2014 is in de postwet vastgelegd dat de Autoriteit Consument en Markt (ACM), de onafhankelijke toezichthouder van de gehele postmarkt, verplichtingen met bewezen Aanmerkelijke Marktmacht (AMM) mag opleggen aan postvervoerbedrijven. Dit houdt in dat een bedrijf bijvoorbeeld verplicht is om andere postvervoerbedrijven toegang tot hun netwerk te verlenen. Buiten de postwetgevingen heeft PostNL ook nog te maken met onder andere de Mededingingswet en de Wet bescherming persoonsgegevens (2001). Al deze regelgevingen zorgen ervoor dat de vrijheid van PostNL beperkt wordt.

De bovengenoemde postwet zorgt ervoor dat het mogelijk is voor concurrenten om de markt te betreden. Zeker op het gebied van pakketbezorging wordt het steeds aantrekkelijker door de groeiende e-commerce om in de markt deel te nemen. Buiten dat de concurrentie gestimuleerd wordt door wetgevingen leidt de krimpende postmarkt ook nog eens tot intensiever concurrentie. Dit komt omdat de concurrentie hun netwerkgebied probeert uit te breiden terwijl het netwerk op zichzelf steeds kleiner wordt. Wat betreft de pakketbezorgdiensten is er niet alleen concurrentie van traditionele logistieke spelers maar ook van niche spelers, deze leveren binnen specifieke segmenten of geografische gebieden. Daarbij wordt er een opkomst van technologische platforms gezien, deze bieden consumenten toegang tot lokale netwerken. Ook beginnen grote (inter)nationale e-tailers steeds meer zelf een deel van het leveringsproces uit te voeren.

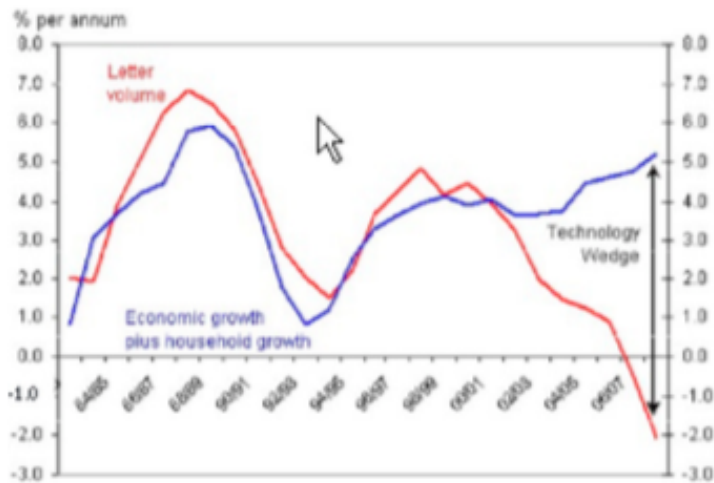


Figuur 3. Spanningsmeter arbeidsmarkt 2012-2017 CBS 2018-14-02

Door in flinke toename van wel 57 duizend banen in het vierde kwartaal van 2017 is voor het eerst sinds 2007-2008 weer sprake van een gespannen arbeidsmarkt, zie figuur 3. Dit betekent dat de vraag naar arbeid bovengemiddeld ligt en het aanbod van arbeid relatief laag is (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2018). Per openstaande vacature is er op het moment gemiddeld 1,8 persoon die geen betaald werk hebben en per direct beschikbaar zijn voor een baan. Echter betekent dit niet dat dit de geschikte persoon is voor de baan, dit maakt het erg lastig om de vacatures te vullen.

De verwachting van de brieven- of postmarkt is dat deze markt zal blijven dalen, zoals te zien is aan de blauwe stippellijn in figuur 2. Ook als je naar onderstaande figuur kijkt, figuur 4, zie je dat de postmarkt eerst de economische groei volgde wat betreft het volume. Door technologische innovatie is deze koppeling echter losgelaten. Hierdoor is er een 'technologise wedge' ontstaan en is de digitale substitutie goed te zien. Steeds meer mensen stappen over van postgebruik naar digitale communicatie. Het wordt dus steeds

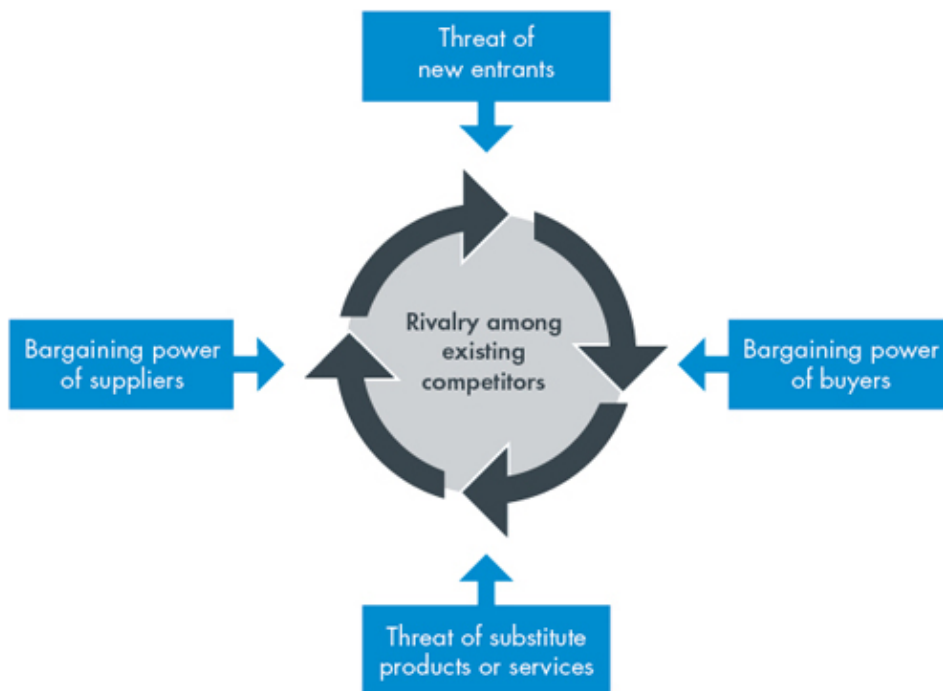
lastiger voor PostNL om hier nog inkomsten uit te genereren (Ministerie van Economische Zaken, 2017).



Figuur 4. De invloed van de economische groei (en innovatie) op postgebruik.

### Porter's Five Forces

Het Porter vijf krachten model wordt gebruikt om het niveau van de concurrerende intensiteit binnen een bepaalde branche te beoordelen. Het raamwerk van dit model is uitgevonden door Michael E. Porter. Hij geloofde erin dat door het bestuderen en het begrijpen van de intensiteit van de concurrenten het mogelijk was om te ondervinden hoe aantrekkelijk of winstgevend een bepaalde industrie is. Daarbij is het ook mogelijk met dit model om te ondervinden waar macht ligt om zo bepaalde krachtgebieden te identificeren, zwakke punten te verbeteren of fouten te voorkomen. De intensiteit van de concurrenten was door middel van vijf factoren te bepalen namelijk; de macht van de leveranciers, de macht van de afnemers, de aanwezigheid van substituten goederen, de dreiging van nieuwe concurrenten en van de huidige concurrenten op de markt (Porter, Competitive Strategy, 1980)



Figuur 5. Porter's Five Forces analyses

### Dreiging van Nieuwe concurrenten

De dreiging van nieuwe concurrenten in een bepaalde industrie hangt af van de toetredingsdrempels die aanwezig zijn samen met de reactie van bestaande concurrenten die de toetreder kan verwachten. Een aantal toetredingsdrempels zijn schaalvoordelen, productdifferentiatie, investeringskapitaal, overstapkosten, distributiekkanalen en de overheid. Hoe lager deze toetredingsdrempels zijn, hoe meer dreiging van nieuwe concurrentie er zal zijn.

Voor de bezorging van post is er een groot en betrouwbaar netwerk nodig, dit zal een bepaald omzet moeten halen om rendabel te kunnen zijn. Heeft een bedrijf eenmaal een netwerk opgebouwd, kan het volume stijgen en zullen de kosten per poststuk gaan dalen. Dit zorgt voor schaalvoordelen in de postmarkt. Echter krimpt de postmarkt op het moment waardoor het lastiger wordt om marktaandeel te verwerven en een winstgevend netwerk op te bouwen. Zowel de krimpende postmarkt als de schaalvoordelen van PostNL maken het voor concurrenten minder toegankelijk om de postmarkt te betreden.

De pakketmarkt geldt hetzelfde voor PostNL als op de postmarkt wat betreft schaalvoordelen. Echter neemt de pakketmarkt door de groeiende e-commerce juist toe, wat ervoor zorgt dat meer marktaandeel te halen valt voor concurrenten. Daarbij heeft de overheid ingegrepen door middel van de Postwet in 2009. Hierdoor ontstond er netwerktoegang voor concurrenten, met gevolg dat de prijs voor consumenten niet zomaar kon worden verhoogd zonder er zelf als PostNL onder te lijden.

De groeiende e-commerce en het ingrijpen van de overheid zorgt ervoor dat het voor concurrenten aantrekkelijk wordt en blijft om toe treden tot de pakketmarkt (Wijziging Postwet 2009, 2012).

#### Huidige concurrenten op de markt

De markt van PostNL is eigenlijk te verdelen in twee markten, de postmarkt en de pakketmarkt. De Postmarkt is aan het krimpen en is daardoor niet aantrekkelijk voor nieuwe concurrenten, waardoor de concurrentie op deze markt minimaal is. De enige echte concurrent van PostNL is Sandd, alleen dit bedrijf heeft ook een nationaal netwerk. De concurrentie op de postmarkt is extreem door de krimpende markt. De concurrentie op deze markt heeft zelfs behoorlijke invloed op de arbeidsmarkt. Dit komt doordat bedrijven alleen nog maar op arbeidsvoorwaarden kunnen besparen door de dalende volumes van de post. Hierom heeft het kabinet in Nederland besloten om de concurrentie op de postmarkt terug te draaien. De reden hiervoor is dat de overheid een goede en betaalbare postbezorging in Nederland in stand wilt houden. Dit betekent dat PostNL en Sandd vrij zijn om samen te werken of zelfs te fuseren (Bremmer & Winterman, 2018).

De Pakketmarkt daarentegen is sterk gegroeid door de toenemende e-commerce. Zo wordt er geconcurrereerd op het gebied van prijs en dienstverlening, bijvoorbeeld zelfde dag bezorging of innovatieve bezorgoplossingen. De concurrentie op de pakketmarkt is onder te verdelen in vijf marktpartijen, die zich ieder differentiëren door een bepaalde focus. Buiten de directe concurrenten van PostNL, de pakketvervoerders, heb je namelijk ook de exprepartijen, andere vervoerpartijen, andere verzendoplossingpartijen en Niche-spelers. De exprepartijen focussen zich voornamelijk op snelle en tijd kritische bezorging van over het algemeen zendingen van hoge waarde. Een voorbeeld voor een andere vervoerpartij is

Sandd, van de brievenmarkt, die ook brievenbuspakketjes bezorgd en zo indirect een concurrent is. Wat betreft andere verzendoplossingpartijen kan er gekeken worden naar bedrijven die alleen naar afhaalpunten, kluizen of onbemande afhaalpunten bezorgen en niet aan thuisbezorging doen. Naast alle grote pakketvervoerders heb je ook nog een aantal Niche-spelers, deze focussen zich vooral op een gespecialiseerde service waarmee zij zich kunnen onderscheiden.

Op het moment is PostNL marktleider in de markt van pakketbezorging in Nederland en is door de minister van Economische zaken aangewezen als verlener van de Universele Postdienst (UPD). Dit creëert een voordeel voor PostNL omdat ze geen btw hoeven af te dragen voor pakketten die onder de UPD vallen. Echter heeft PostNL wel een aantal directe grote concurrenten.

Als eerste DHL, onderdeel van Deutsche Post DHL Group, actief in zowel pakket- als expresvervoer in 220 landen. DHL biedt zowel aan bedrijven als consumenten diensten aan en is na PostNL de grootste pakketvervoerder in Nederland.

De tweede is DPD waarvan de grootste aandeelhouder Geopost is, een dochteronderneming van het Franse La Poste. DPD heeft ruim 500 depots in 40 landen, waarvan er negen depots in Nederland zitten.

Als laatste grote concurrent is er GLS, een divisie binnen de Britse Royal Mail Group. GLS beschikt over een van de grootste distributienetwerken van Europa en is wereldwijd actief in ongeveer 35 landen (Autoriteit Consument & Markt, 2016)

#### Macht van de leveranciers

De 7.200 leveranciers van PostNL zijn eigenlijk onder te verdelen in drie groepen.

De eerste groep is de arbeid die geleverd wordt aan PostNL. Hoe krappere de arbeidsmarkt hoe meer macht de leveranciers van arbeid hebben. Aangezien de arbeidsmarkt op het moment gespannen is, zie figuur 3, hebben de potentiële werknemers meer onderhandelingsmacht.

De tweede groep zijn de materiaal leveranciers. Zo maakt PostNL gebruik van verschillende verpakkingsmaterialen, vervoersmiddelen en kantoorartikelen die geleverd moeten worden. De laatste groep zijn de leveranciers van werk voor PostNL, de bedrijven die gebruik maken

van de diensten van PostNL. Voor zowel de tweede als de derde groep draait het erom hoe waardevol je voor de leveranciers bent. Hoe kleiner je als klant voor ze bent, hoe minder onderhandelingsmacht je hebt. Wat betreft de materialen/producten zullen de meeste gestandaardiseerd zijn, waarbij PostNL niet de grootste afnemer zal zijn met uitzondering van bijvoorbeeld kartonnendozen. Dit zorgt ervoor dat de onderhandelingskracht van PostNL kleiner zal zijn. Echter zal er op de markt van deze gestandaardiseerde producten veel concurrentie zijn, waardoor de leverancier ook geen uitzonderlijk hoge eisen kan stellen zonder dat PostNL naar de concurrent zal gaan. Hetzelfde geldt eigenlijk voor de diensten. PostNL heeft als een van de weinige een nationaal netwerk, hierdoor zouden ze in principe een sterke onderhandelingspositie hebben. Desondanks kunnen concurrenten door overheidsingrijpen gebruik maken van dit netwerk en wordt de onderhandelingspositie verzwakt.

Een ander punt waarop gelet moet worden op het gebied van krachten van de leverancier is of de leverancier zelf een vergelijkbaar product of dienst aan kan bieden. Wanneer zij zelf in deze markt kunnen toetreden wordt de onderhandelingspositie versterkt. Dit komt omdat zij nu eventueel zelf de producten/diensten kunnen houden in plaats van dit door te verkopen aan PostNL. Op de pakketmarkt zie dit concept steeds meer zoals rappie van Albert Heijn, die eigen producten binnen twee uur thuisbezorgd bij de consument.

#### Macht van de afnemers

De macht of onderhandelingspositie van de afnemers, hier de consumenten van PostNL, wordt bepaald door een aantal factoren. Bijvoorbeeld hoe belangrijk het product is voor de afnemer, of het product gestandaardiseerd is, hoe groot de overstap kosten zijn en hoe groot de winst is voor de consument.

Als je kijkt naar de postmarkt dan hecht aan de ene kant de consument niet veel waarde aan het product aangezien communicatie ook digitaal kan tegenwoordig. Daarbij is de dienst van PostNL redelijk gestandaardiseerd en behaalt de consument er geen grote winst op het product of dienst. Aan de andere heeft de consument eigenlijk geen keuze aangezien PostNL de universele postdienst van Nederland is. Dit zorgt ervoor dat macht van de consument of



afnemer erg beperkt blijft. Ze kunnen er hoogstens voor kiezen om geen post meer te versturen, wat uiteindelijk wel een behoorlijke invloed op PostNL zal hebben.

Wat betreft de pakketmarkt heeft de consument meer invloed. Er zijn meer bedrijven in de markt die concurreren op het gebied van snelheid en prijs. Dit zorgt ervoor dat er een grotere winst te behalen is en er geen overstapkosten zijn voor de consument. Daarbij is de service die geleverd wordt belangrijker voor de consument omdat er niet echt een alternatief voor is. Ondanks dat de service die geleverd wordt gestandaardiseerd is, zal er in deze markt behoorlijk rekening met de consument gehouden moeten worden (Porter, *The Five Competitive Forces That Shape Strategy*, 2008).

#### Aanwezigheid van Substituten goederen

Op het moment is er sprake van een substitutie op de postmarkt die een belangrijke factor is, namelijk elektronische substitutie. Tegenwoordig komt er steeds meer digitaal aanbod bijvoorbeeld e-books, kranten, e-mails en nieuwsbrieven. Daarbij komt er ook steeds meer vraag naar, waardoor de postmarkt daalt. Elektronische substitutie kan ervoor zorgen dat een dominante speler op de postmarkt beperkt wordt in het onafhankelijk gedragen tegenover consumenten. Als de dominante speler de prijzen verhoogd is het mogelijk voor consumenten om over te stappen op een elektronisch substituut (OPTA, 2011).

Wat betreft de pakketbezorging wordt er ook gestreefd naar substitutie door technologie. In dit geval is het echter dat de technologie niet het product zelf vervangt maar de arbeid. Op het moment wordt er geëxperimenteerd met drones, bezorgrobots of autonome auto's. Aan de andere kant wordt technologie ook gebruikt om een oplossing te vinden voor het probleem als mensen niet thuis zijn om het pakket aan te nemen. Zo wordt er momenteel gewerkt bezorgingen in kofferbakken, slimme brievenbussen met iedere keer een unieke code of slimme sloten op de deuren. Dit slot kan de bewoner dan vanaf een mobiele applicatie openen zodat de bezorger bijvoorbeeld de boodschappen in de koelkast kan zetten (Business Insider, 2016).

## Technologische ontwikkeling bij concurrenten

In het Porter 5 Forces model is te zien dat PostNL drie grote directe concurrenten heeft; DHL, DPD en GLS. Alle drie deze concurrenten zijn op internationaal gebied groter dan PostNL. Echter is er nog niet gekeken naar de technologische ontwikkelingen of strategieën van deze bedrijven.

Bij DHL wordt er momenteel gestreefd naar een volledig geautomatiseerde en gedigitaliseerde supply chain (DHL, 2017). Dit houdt in dat er in de distributiecentra geautomatiseerde opslag- en ophaalsystemen, geautomatiseerde pallet treinen en samenwerkende stationaire robots. Wat betreft de bezorging van de pakketten bezitten ze bezorgrobots die onder toezicht van drones opereren. Daarbij is alles te volgen via bepaalde mobiele applicaties en de site door middel van slimme scanning en horloges (DHL, 2018).

DPD heeft in 2014 al de eerste volledig geautomatiseerde vlucht met een drone kunnen voltooien. Tot op de dag van vandaag blijven ze innoveren en de technologieën van de drones verbeteren. Het voornaamste probleem op het moment is dan ook de legalisatie van drone, waar DPD zelf geen invloed op heeft (Defrance, 2017). DPD-bezorgers dragen allemaal een Saturn CN70 een apparaat die de snelheid verhoogt, waarmee informatie doorgegeven kan worden aan de nationale klantenservice. Ook zorgt de CN70 voor een verbetering van de afleveringskwaliteit, onder andere door een ingebouwde camera die foto's als bewijs kan toevoegen (dpd, 2018).

GLS exploiteerde in 2016 al in vier landen met meer dan 70 pakketkluizen. De consumenten kunnen met een sms gestuurde unieke code de kluis openen om het pakket eruit te halen op een moment dat het uitkomt en hoeven dus niet thuis te zijn op het bezorg moment (GLS, 2016). Verder hebben ze een nieuw soort software ontwikkeld, waardoor alle operaties beter, veiliger en kostenefficiënter verlopen. Hiermee kunnen marktplaatsverkopers bijvoorbeeld integreren met marktplaats en hun barcode-verzendetiketten afdrukken (Royal Mail plc, 2017).

## Confrontatiematrix

Een confrontatiematrix wordt gebruikt om de interne analyse van de sterktes en zwaktes in verband te brengen met de externe analyse van de kansen en bedreigingen. In deze matrix wordt elke zwakte en elke sterkte opgesteld tegen elke kans en elke bedreiging. Hieraan kan je zien of bepaalde kansen of bedreigingen geneutraliseerd worden of elkaar juist versterken. In onderstaande figuur wordt de confrontatiematrix voor PostNL weergegeven, waarbij ++ zeer kansrijk en - - zeer bedreigend betekend (Droste & Harlaar, 2006).

**Confrontatiematrix PostNL**

|               |    | Kansen   |          |          |          | Bedreigingen |           |          |           | Totaal |
|---------------|----|----------|----------|----------|----------|--------------|-----------|----------|-----------|--------|
|               |    | K1       | K2       | K3       | K4       | B1           | B2        | B3       | B4        |        |
| Sterktes      | S1 | ++       | +        | +        | 0        | 0            | +         | 0        | +         | 6      |
|               | S2 | ++       | +        | ++       | 0        | 0            | +         | 0        | 0         | 6      |
|               | S3 | 0        | 0        | 0        | 0        | 0            | +         | +        | 0         | 2      |
|               | S4 | 0        | ++       | +        | +        | -            | -         | 0        | 0         | 2      |
|               | S5 | +        | ++       | +        | 0        | 0            | -         | +        | ++        | 6      |
|               | S6 | 0        | 0        | 0        | 0        | -            | -         | -        | -         | -4     |
|               | S7 | 0        | 0        | +        | ++       | -            | -         | 0        | 0         | 1      |
| Zwaktes       | Z1 | +        | --       | 0        | -        | --           | --        | 0        | --        | -8     |
|               | Z2 | 0        | -        | 0        | -        | --           | -         | 0        | 0         | -5     |
|               | Z3 | +        | -        | -        | -        | -            | -         | 0        | -         | -5     |
| <b>Totaal</b> |    | <b>7</b> | <b>2</b> | <b>5</b> | <b>0</b> | <b>-8</b>    | <b>-5</b> | <b>1</b> | <b>-1</b> |        |

Figuur 6: Confrontatiematrix PostNL

Uit deze matrix ontstaan er vier verschillende kwadranten of ook wel strategieën.

1. Groeistrategie, bij deze strategie wordt er gekeken naar de sterktes en de kansen. Hoe kunnen de interne sterktes gebruikt worden om de externe kansen te benutten.
2. Verdedigstrategie, hierbij wordt er gekeken naar de sterktes en de bedreigingen of wel hoe is het mogelijk om met de sterktes de bedreigingen af te weren of tegen te houden. Kunnen de bedreigingen hier geneutraliseerd worden door de sterktes van een bedrijf.
3. Verbeter- of Versterkstrategie, hier wordt er gekeken naar de zwaktes en kansen van een bedrijf. Wanneer er een mogelijkheid zich voordoet op de markt, die het zwakke

gebied van het bedrijf raakt, dan is het mogelijk om deze kans te benutten wanneer het bedrijf inspanningen levert om deze zwakte te verbeteren. Of wel hoe kan de zwakte worden versterkt zodat er op de kans ingespeeld kan worden.

4. Terugtrek- of Veranderstrategie, hierbij wordt er gekeken naar de zwaktes en bedreigingen. Als de bedreiging en de zwakte in hetzelfde gebied liggen zal er meteen actie ondernomen moeten worden. De zwakte zal moeten worden versterkt, zodat deze kan opwegen tegen de bedreiging. Mocht het niet mogelijk zijn deze zwakte te veranderen, dan zal een bedrijf genoodzaakt zijn zich terug te trekken (Droste & Harlaar, 2006).

## Strategieën

### Groeistrategie

Wat betreft groeistrategieën kan er gekeken worden naar bovenstaande confrontatiematrix van PostNL, waar er wordt gefocust op de groei van een specifieke kans van die markt. In deze matrix zijn een aantal sterktes te zien die goed gebruikt kunnen worden om de kansen te benutten, deze zijn aangegeven met de tekens ++. Bijvoorbeeld door de focus op klanten en efficiënte, kosteneffectieve en innovatieve diensten en netwerken aan te bieden kan PostNL goed op bepaalde kansen inspelen. Deze kansen worden gepresenteerd door de behoeftes van klanten. Verder kan PostNL door sterke digitalisering en een goede marktpositie ingaan op de voortdurende sterke groei van de internationale e-commerce.

Ten tweede kan er gekeken worden naar de Ansoff matrix (figuur 7), deze matrix wordt vaak gebruikt als hulpmiddel voor het formuleren van groeistrategieën in de strategische marketing. In deze matrix heb je vier verschillende groeistrategieën gebaseerd op de markt en product en of deze nieuw of bestaand zijn (Tiggelaar & Anderson, 2013).

- 1) Marktpenetratie, hier zou het huidige marktaandeel groter moeten worden. Dit kan onder andere door een deel van het marktaandeel van de concurrent af te nemen of door de totale verkoop toe te laten nemen.
- 2) Marktontwikkeling, het verkopen van bestaande producten of diensten in een nieuwe markt.

- 3) Productontwikkeling, het verkopen van nieuwe producten in een bestaande markt. Door middel van innovatie kunnen producten worden aangepast of helemaal vernieuwd.
- 4) Diversificatie, waarbij er een compleet nieuw product wordt geïntroduceerd in een nieuwe markt.



Figuur 7: Ansoff Matrix

Vanuit PostNL bekeken, is het mogelijk om de groeistrategie marktpenetratie aan te houden. Hierbij zou de focus liggen op een groter marktaandeel halen op de Internationale markt, aangezien ze in Nederland al een nationaal netwerk hebben. Ten tweede zouden ze ook kunnen groeien door hun product/dienst te innoveren of aan te passen. Door te investeren in technologie kunnen ze de dienst die ze leveren innoveren en daarmee aantrekkelijker voor consumenten maken.

### Verdedigstrategie

Als er juist naar de bedreigingen wordt gekeken in plaats van de kansen, zijn er een aantal mogelijke manieren volgens de confrontatiematrix hoe PostNL zich kan verdedigen ten opzichte van de bedreigingen. Hierbij worden de krachten van PostNL tegenover de bedreigingen van de markt gezet. Zo kunnen ze bijvoorbeeld door focus op de klanten en door efficiënte, kosteneffectieve en innovatieve diensten en netwerken aan te bieden concurrentievoordeel behalen om zo een betere concurrentiepositie te verkrijgen. Door ervaring in kostenbesparende programma's zullen ze mogelijk beter reageren op de bijkomende kosten ten gevolge van een krappe arbeidsmarkt. Daarnaast kunnen ze door

sterke digitalisering zich beter verdedigen tegen de doorlopende switch naar digitale post.

### Verbeter- of Versterkstrategie

Een aantal zwaktes van PostNL zijn erg lastig te verbeteren, aangezien ze hier zelf weinig tot geen invloed op hebben. Dit komt omdat deze zwaktes zijn ontstaan door regelgeving vanuit de overheid of door digitalisering van de post markt. Echter is het wel mogelijk voor PostNL om gedeeltes van deze zwakheden sterker te maken. Zoals wanneer er wordt gekeken naar de inkrimping van de postmarkt. Hier kan PostNL met operationele efficiëntie ervoor zorgen dat het verlies geminimaliseerd wordt en de concurrentiepositie verbetert ten opzichte van de groeiende concurrentie.

### Terugtrek- of Veranderstrategie

De Terugtrek of veranderstrategie is nodig wanneer PostNL zichzelf moet verdedigen tegen de externe bedreigingen, maar dit niet mogelijk is omdat het een raakvlak is met de zwakke punten van het bedrijf. Bij PostNL zijn er een aantal raakvlakken waar bedreigingen en zwaktes elkaar ontmoeten. In de confrontatiematrix zie je dat dit het geval is bij de regelgeving en de daling van de postmarkt. De regelgeving zorgt ervoor dat er vrije toegang voor concurrenten ontstaat en dit terwijl de markt door digitalisering al aan het krimpen is. Ten tweede zorgt de doorgaand verslechterende concurrentiepositie ervoor dat het steeds lastiger wordt om invloed uit te oefenen op internationaal gebied.

De oplossing hiervoor is door te veranderen zodat deze raakvlakken in de toekomst vermeden kunnen worden of door je terug te trekken uit de postmarkt. Een andere goede oplossing is veranderen door middel van horizontale samenwerkverbanden. Hierdoor wordt je marktaandeel groter, de concurrentie kleiner en zullen bepaalde zwaktes afnemen (Christhian, 2016). Voor PostNL zou de geschikte oplossing hier liggen bij fuseren met bijvoorbeeld het postbedrijf Sandd.

### SFA-Model

In de onderstaande tabel, tabel 3, wordt een SFA-Model van PostNL weergegeven. Dit model wordt als hulpmiddel gebruikt om strategische opties met elkaar te vergelijken en tegen elkaar op te wegen. In dit model worden drie verschillende invalshoeken gebruikt om te opties te vergelijken namelijk; Suitability (geschiktheid), Feasibility (haalbaarheid) en Acceptability (aanvaardbaarheid). Aangezien voor dit onderzoek en voor PostNL niet elke factoren even belangrijk zijn, is er een weging aan de factoren gekoppeld. De factoren krijgen een waarde gebaseerd op een schaal van 1 tot 5 en vervolgens vermenigvuldigd met de weging van dezelfde factor. Na elke invalshoek is er een tussentijds percentage gegeven, voor het gehele percentage worden deze bij elkaar opgeteld en gedeeld door drie (Eelants, 2018). De eerste optie staat voor; innoveren van het bedrijf ofwel het investeren in technologie. De tweede optie houdt in dat er meer focus ligt op klanten en er geïnvesteerd wordt in effectieve en kosten efficiënte diensten en oplossingen. De derde optie investeert in operationele efficiëntie, zodat de kosten geminimaliseerd zullen worden. En de laatste optie houdt een fusering in.

|   | Weging | Optie 1 | Optie 2 | Optie 3 | Optie 4 |
|---|--------|---------|---------|---------|---------|
| <b>Suitability</b>                          |        |         |         |         |         |
| Minimaliseren van zwaktes en bedreigingen   | 4      | 2       | 4       | 2       | 4       |
| Benutten van sterktes en kansen             | 4      | 5       | 4       | 2       | 1       |
| Oplossen van Centraal probleem/doelstelling | 5      | 5       | 3       | 2       | 1       |
| <b>Totaal</b>                               |        | 82%     | 72%     | 40%     | 38%     |
| <b>Feasibility</b>                          |        |         |         |         |         |
| Financieel                                  | 4      | 1       | 2       | 3       | 5       |
| Organisatorisch                             | 4      | 2       | 3       | 3       | 2       |
| Economisch                                  | 2      | 1       | 2       | 3       | 4       |
| Technologisch                               | 4      | 2       | 3       | 3       | 4       |
| Sociaal                                     | 2      | 5       | 3       | 2       | 4       |
| Juridisch                                   | 3      | 4       | 5       | 4       | 2       |
| Ecologisch                                  | 1      | 4       | 3       | 1       | 4       |
| <b>Totaal</b>                               |        | 48%     | 60%     | 48%     | 70%     |
| <b>Acceptability</b>                        |        |         |         |         |         |
| Te verwachten rendement                     | 3      | 1       | 2       | 2       | 5       |
| Mate van Risico (1 = veel 2 = weinig)       | 3      | 1       | 2       | 2       | 1       |
| Acceptatie bij belanghebbende               | 1      | 4       | 4       | 3       | 2       |
| <b>Totaal</b>                               |        | 29%     | 46%     | 43%     | 57%     |
| <b>Totaalscore</b>                          |        | 53%     | 59%     | 44%     | 55%     |

Tabel 3; SFA-Model PostNL

Zoals te zien is in bovenstaande model zijn alle opties nog lang niet optimaal. De tweede optie zou volgens het model de beste strategie zijn voor PostNL. Echter neemt het model de concurrentie niet met zich mee buiten het puntje 'minimaliseren van zwaktes en bedreigingen'. Bovendien zullen de investeringen die in optie 2 gemaakt worden niet opwegen tegen de conditie waarin de concurrenten op het moment verkeren. Ondanks dat PostNL momenteel financieel gezond is, heeft het niet genoeg vermogen onder andere door de krimpende postmarkt om te investeren. De beste optie of strategie voor PostNL zal uiteindelijk uitkomen op fuseren.



## Conclusie

In deze paper stond de volgende vraag centraal: In hoeverre is het nodig voor PostNL om hun Strategie aan te passen op het gebied van technologische ontwikkeling om de concurrentiepositie in de toekomst te verbeteren?

Als eerste is er gekeken naar de huidige strategie van PostNL op het gebied van technologische ontwikkeling. Deze strategie is om te focussen op het verstrekken van de beste technologie tegen een aanvaardbare prijs. Drie andere belangrijke factoren hierin zijn consumenten focus, logistiek en zakelijke ondersteuning.

Ten tweede is er gekeken naar of de huidige strategie de meest volledige is. Dit is niet het geval aangezien er nog genoeg zwakheden naar boven kwamen in de SWOT-analyse.

Technologische ontwikkeling brengt veel investeringskosten met zich mee en door de krimpende postmarkt heeft PostNL al minder inkomsten. Daarbij is ook aan de technologische ontwikkeling van de concurrentie te zien dat PostNL in sommige opzichten een aantal stapjes achterloopt.

Wat betreft de mogelijkheden om deze strategie te verbeteren kan er gekeken worden naar de kansen die zich voordoen uit de SWOT-analyse en zo goed mogelijk inspelen op de bedreigingen en aanwezigheid van substituten goederen. Als laatste is er gekeken naar of het essentieel is om de strategie van PostNL aan te passen om de huidige concurrentiepositie te behouden of te verbeteren. Hoewel PostNL op het moment nog marktleider is in Nederland, gaat de concurrentie een stuk sneller op het gebied van technologische ontwikkeling en uitbreiding in het buitenland. Om de huidige positie in ieder geval te kunnen behouden is het dus essentieel om de strategie op het gebied van technologische ontwikkeling aan te passen.

Om terug te komen op de hoofdvraag. Het is noodzakelijk voor PostNL, indien hij zijn positie wilt behouden, om niet alleen de concurrentie bij te benen maar ook zelf te blijven innoveren. Uit de Porter's 5 Forces blijkt namelijk dat de consument relatief makkelijk zal kunnen overstappen naar een concurrent, wanneer deze beter of goedkopere diensten kan aanbieden. De beste strategie voor PostNL is om een of meerdere horizontale samenwerkingen aan te gaan om zo de krachten te bundelen zich beter te kunnen verdedigen tegen bedreigingen.

## Discussie

Nu een antwoord op de hoofdvraag is gevonden kan er worden gekeken naar de geldigheid van de resultaten. In hoeverre is het mogelijk voor PostNL om iets met de resultaten te doen. Op het moment is PostNL erg bezig om de gemiste inkomsten, door de krimpende postmarkt, te compenseren door bijvoorbeeld prijsverhogingen of minder werknemers. Dit geeft aan dat het financieel niet mogelijk is op het moment om extra te investeren in technologische innovaties. Om een grote speler op deze markt te blijven is fuseren met andere bedrijven de beste optie.

Daarbij is het onderwerp, de technologische ontwikkeling van PostNL, een erg actueel onderwerp. Dit maakt het erg lastig om geschikte informatie te vinden in betrouwbare bronnen. De meeste informatie over de bedrijven zelf is dan ook uit het jaarrapport van de bedrijven zelf uit 2017 gehaald. Aangezien het over het algemeen over bedrijfsgevoelige informatie gaat, zoals aangegeven door PostNL, is het lastig om deze informatie te vergaren. In vervolgonderzoek zal er dus ook voor gezorgd moeten worden dat er een betere samenwerking is met de bedrijven waarvan deze informatie nodig is. Daarbij zullen er betrouwbaardere resultaten uit het FSA-model kunnen komen wanneer de wegingen expliciet bepaald zijn door PostNL zelf en niet vanuit hoe ze beschreven zijn in het jaarverslag. In een vervolgonderzoek kan er ook gekeken worden naar andere factoren die mee kunnen spelen aan de (concurrentie)positie van PostNL in een markt. In deze paper heeft de focus voornamelijk gelegen op technologische ontwikkelingen. Echter is het ook mogelijk om te onderzoeken of het mogelijk is voor PostNL om zich op een andere manier te onderscheiden. Dit kan bijvoorbeeld door een hele andere richting op te gaan met het nationale netwerk dat ze bezitten, voor promotie van grote bedrijven of de controle van rieten daken voor de gemeente. Verder geeft PostNL aan dat ze klanttevredenheid erg belangrijk vinden. Of PostNL hier de juiste strategie voor aanhoudt zou ook een goede optie voor een vervolgonderzoek zijn. Het huidig onderzoek is naar mijn mening goed uitgevoerd. Door de SWOT- en Porter's analyse kreeg ik de juiste informatie tot mijn beschikking om mogelijke opties voor strategieën te bepalen en hiermee de vragen te kunnen beantwoorden. Het onderzoek had ik nog een stuk uitgebreider kunnen maken mits er meer tijd was en PostNL er meer voor zou openstaan.

## Bibliografie

- ANP. (2018). Opgehaald van <https://www.nu.nl/economie/5150996/postnl-verlaagt-verwachtingen-toekomst-.html>
- Appelman, M., Gorter, J., Lijesen, M., Onderstal, S., & Venniker, R. (2003). *Equal Rules or Equal Opportunities? Demystifying Level Playing Field*. Opgehaald van CPD: <https://www.cpb.nl/sites/default/files/publicaties/download/equal-rules-or-equal-opportunities-demystifying-level-playing-field.pdf>
- Autoriteit Consument & Markt. (2016). *Marktscan Pakketten Eindrapport*. Autoriteit Consument & Markt, Den Haag.
- Bremmer, D., & Winterman, P. (2018, 6 16). *Algemeen Dagblad*. Opgehaald van <https://www.ad.nl/economie/kabinet-draait-concurrentie-br-op-de-postmarkt-terug~ab0533cc/>
- Bright. (2017, Augustus 29). Opgehaald van Bright: <https://www.bright.nl/nieuws/dominos-en-ford-testen-zelfrijdende-pizzabezorgautos>
- Brouwer, S. (2018). Opgehaald van <https://www.sydneybrouwer.nl/blog/waarom-klantgerichtheid-belangrijk-is/>
- Business Insider*. (2016, 08 01). Opgehaald van Business Insider: <https://www.businessinsider.nl/drones-robots-of-slimme-brievenbus-dit-is-de-toekomst-van-pakketbezorging-655164/>
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2018, 02 14). Arbeidsmarkt raakt verder gespannen.
- Christian. (2016, Maart 21). *Marketing Generators*. Opgehaald van <https://marketinggenerators.nl/marketingmodellen/sfa-model-of-foetsje/#gref>
- Cohen, R. (2017, Augustus 17). Opgehaald van Financieel Dagblad: <https://fd.nl/ondernemen/1213584/pakketvervoer-groeit-verder-postmarkt-blijft-krimpen>
- Cohen, R. (2017, Juni 29). *FD*. Opgehaald van Financieel Dagblad: <https://fd.nl/ondernemen/1208181/pakketjes-straks-nog-sneller-goedkoper-en-milieuvriendelijker-bezorgd>
- confrontieanalyse*. (sd). Opgehaald van <http://confrontatieanalyse.nl>
- Defrance, J.-L. (2017). *The dpdGroup Drone*. dpd.
- DHL. (2017). *Annual Report*.
- DHL. (2018). *Deutch Post DHL Group, Investor Relations* .
- dpd. (2018). *dpd*. Opgehaald van dpd: [http://www.dpd.co.uk/content/about\\_dpd/technology.jsp](http://www.dpd.co.uk/content/about_dpd/technology.jsp)
- Drones*. (2018, April 4). Opgehaald van Drones: <https://www.drones.nl/nieuws/2018/04/drone-delivery-canada-wil-palletzendingen-gaan-bezorgen>
- drones.nl*. (2018, April 04). Opgehaald van Drones: <https://www.drones.nl/nieuws/2018/04/drone-delivery-canada-wil-palletzendingen-gaan-bezorgen>
- Droste, H., & Harlaar, M. (2006). *Business Planning*. Groningen: Wolters-Noordhoff.
- Eadicicco, L. (2015, December 22). *Time*. Opgehaald van Time: <http://time.com/4159144/amazon-prime-warehouse-new-york-city-deliveries-christmas/>
- Ecommerce Europe. (2017). *Global E-commerce Report 2017*.

- Eelants, M. (2018). *Strategisch Marketing plan*. Opgehaald van <https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/sfa-model/>
- GLS. (2016, 02 16). *gls-group eu*. Opgehaald van <https://gls-group.eu/NL/nl/nieuwsoverzicht/gls-parcellockers-in-oost-europa>
- Heijn, A. (2018). Opgehaald van Rappie: <https://www.ah.nl/rappie>
- Hill, T., & Westbrook, R. (1997). SWOT Analysis: It's Time for a Product Recall. *Elsevier Science Ltd*, 46-52.
- Hogesteeger, G. (1996). De ontwikkeling van de post in Nederland tussen 1843 en 1913\*. *TIJDSCHRIFT HISTORISCHE KRING BREUKELEN*.
- HP. (2015). Opgehaald van <https://www.ikwilmobielwerken.nl/orienteren/hoe-postnl-een-cloud-strategie-uitrolt/>
- Jager, W. d. (2018, Januari 1). Opgehaald van Drone Watch: <https://www.dronewatch.nl/2018/01/01/vooruitblik-op-2018/>
- Ministerie van Economische Zaken. (2017). *Analyse toekomstige postmarkt*. Ministerie, Economische Zaken.
- Muilwijk, E. (2015). Opgehaald van Intemarketing: <http://www.intemarketing.nl/marketing/marketingomgeving/macro-omgeving>
- Nerdist. (2018, Januari 8). Opgehaald van Nerdist: <https://nerdist.com/pizza-hut-self-driving-delivery-truck-black-mirror/>
- OPTA. (2011, 09 16). *Concurrentie op de Postmarkt*. Opgehaald van Autoriteit Consument en Markt: [https://www.acm.nl/sites/default/files/old\\_publication/publicaties/10298\\_Concurrentie%20op%20de%20postmarkt.pdf](https://www.acm.nl/sites/default/files/old_publication/publicaties/10298_Concurrentie%20op%20de%20postmarkt.pdf)
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy*. In *Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Thee free press.
- Porter, M. E. (1991). Towards a dynamic theory of strategy. *Strategic Management Journal*, 95-117.
- Porter, M. E. (2008, 01). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 25-40.
- PostNL. (2011). Opgehaald van PostNL: <https://www.postnl.nl/over-postnl/over-ons/wie-we-zijn/geschiedenis/>
- PostNL. (2017). *Annual Report*. PostNL.
- Postwet (Ministerie van Justitie Maart 2009).
- Ritzen, G. (2018, Mei 8). Opgehaald van NRC: <https://www.nrc.nl/nieuws/2018/05/08/forse-winstdaling-postnl-door-dalende-postmarkt-a1602214>
- Royal Mail plc. (2017). *Annual Report and Financial Statements*.
- Tiggelaar, B., & Anderson, C. (2013, 8 25). *management modellen*. Opgehaald van <https://www.managementgoeroes.nl/management-modellen/ansoff-matrix/>
- Wijziging Postwet 2009, 33501 (Tweede kamer der Staten-Generaal 12 12, 2012).