

# Sandd: 'simpel' door operational

Een positie veroveren op de Nederlandse postmarkt. Dat had investeringsmaatschappij Trimoteur voor ogen met de oprichting van Sandd in 2001. Inmiddels bezorgt Sandd jaarlijks zo'n 320 miljoen poststukken. De stormachtige groei die het bedrijf de afgelopen vijf jaar doormaakte is volgens CEO Bart Stomphorst vooral te danken aan het "vasthouden aan het basisconcept. En dat is: als 'simpele' organisatie een uitstekende prijs-kwaliteitverhouding bieden." Een gesprek over operational excellence en het consequent doorvoeren daarvan.

De Nederlandse postmarkt kenmerkt zich door efficiënte dienstverlening en lage posttarieven. TPG Post of 'tante Pos', dat als staatsbedrijf ongeveer 200 jaar het alleenrecht op postbezorging had, is een sterk, vertrouwd merk. De volledige vrijgave van de postmarkt is afhankelijk gesteld van de marktliberalisering in het Verenigd Koninkrijk en Duitsland. Daardoor moeten Sandd en concurrent Selekt Mail (onderdeel van Deutsche Post) zich vooralsnog beperken tot ongeveer 55% van de postmarkt: geadresseerd drukwerk en brieven zwaarder dan 50 gram. Desondanks slaagde Sandd – wat staat voor 'sort and deliver' – erin om met een landelijk dekkende operatie een indrukwekkend marktaandeel op te bouwen. In 2005 was dit van 5%; in 2008 verwacht Sandd het marktaandeel op 20 tot 25% te brengen.

## Keiharde randvoorwaarde

"Als nieuw bedrijf deze markt betreden was uitermate uitdagend. Des te groter is onze euforie bij ieder procent nieuw behaald marktaandeel. Gelukkig hadden we als nieuwe toetreders ook voordelen zoals de mogelijkheid van wekelijks twee vaste bezorgdagen en geautomatiseerd voorsorteren. Door deze vorm van innovatie op de postmarkt konden we een behoefte in specifieke marktsegmenten adresseren. Ons uitgangspunt is een scherpe prijs, bij een vergelijkbaar kwaliteitsniveau als onze concurrenten. Daartoe was en is operational excellence een keiharde randvoorwaarde", aldus Bart Stomphorst.

Sandd telt nu ongeveer 1.000 medewerkers; verder zijn er de ca. 10.500 gelieerde bezorgers die door heel Nederland Sandd-post bezorgen. Laurens Oppers is in het directieteam verantwoordelijk voor procesontwikkeling, ICT, kwaliteit en business-informatie. Na vijf jaar is hij nog steeds enthousiast over het door de 'state of the art' theorie over de waardedisciplines van Treacy en Wiersema aangereikte referentiekader. "Zij onderscheiden drie soorten klantwaarden met een bijbehorende waardediscipline. Naast operational excellence (uitmuntende bedrijfsvoering) zijn dit

productleiderschap en klantintimiteit. Voor Sandd was de keuze voor operational excellence als belangrijkste kerncompetentie heel logisch, evenals die voor onze kritische prestatie-indicatoren: kwaliteit en kostprijs."

## Continue leidraad

"Onder operational excellence verstaan wij het bieden van een goed product tegen een scherpe prijs door te excelleren in de primaire bedrijfsprocessen. Om echt te excelleren in onze markt blijven we continu verbeteren. Zo richten we nu een datawarehouse met plannings- en simulatietools in. Het is zaak om de grenzen binnen deze waardediscipline steeds te verleggen en te blijven voldoen aan de industriestandaarden voor de andere twee disciplines."

De keuze voor operational excellence was medebepalend voor de identiteit van Sandd. Laurens Oppers legt dit uit aan de hand van een schema (zie schema). "Door consequent op deze manier naar onze processen te kijken, komen we almaar dichterbij maximale operational excellence. Zo kun je steeds iets afsnoepen van de kostprijs en de kwaliteit blijven verbeteren. De focus op een waardepropositie geeft richting, ook bij het maken van belangrijke keuzes voor de toekomst en investeringen. In feite is het een continue leidraad. Daarom spreek ik dit schema altijd zorgvuldig door in sollicitatiegesprekken met potentiële managers, zodat zij precies weten waarvoor ze kiezen."

"In de praktijk moet operational excellence voor ongeveer 80% van de Nederlandse bedrijven de belangrijkste kerncompetentie zijn. Desondanks neigen mensen in eerste instantie te kiezen voor een van de twee andere competenties. Voor velen heeft operational excellence een ietwat saaie lading. Het is echter een pittige uitdaging. Bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat iedereen optimaal kan functioneren binnen de gestelde kaders. En dat je ook voldoende aandacht houdt voor innovatie en klantrelaties. Dat medewerkers niet verlamd raken door de zware focus op efficiëntie

# sterk excellence



en de bijbehorende strakke organisatie, maar juist gestimuleerd worden om binnen hun verantwoordelijkheidsgebied zelf met verbeterideeën te komen. Ook moet je permanent kijken waar je staat en hoe je scoort, daarom maken we regelmatig een soort 'foto' van onze waardepropositie-positie."

## Foto

Deze momentopname moet zichtbaar maken waar het bedrijf staat op de andere twee kerncompetenties. Daarop wil Sandd minimaal een 'voldoende' halen. Over het algemeen waarderen de klanten de geboden service en aandacht positief. Voor het bewaken van de bezorgkwaliteit maakt Sandd gebruik van diverse onderzoeksmethoden, waaronder een periodiek door TNS NIPO uitgevoerd panelonderzoek. Ook meet een onafhankelijk call center elke bezorgdag telefonisch de kwaliteit van de bezorging door enquêtes onder 3.500 geadresseerden van een postzending.

## Tips van Sandd voor bedrijven die een excellente bedrijfsvoering nastreven:

- Het gehele operationele model – waarin bedrijfsprocessen, management & organisatie, IT & systemen, en mensen & cultuur vervat zitten – moet worden afgesteld op het excelleren in de gekozen waardediscipline.
- Operational excellence betekent consequent doorvoeren van de ambitie om te excelleren in de primaire bedrijfsprocessen. Maak deze visie goed zichtbaar voor de medewerkers en managers.
- IT-toepassingen moeten zorgen voor integratie op verschillende niveaus in de bedrijfsvoering en echt ondersteunend zijn aan de bedrijfsprocessen.
- Maak regelmatig een 'foto' van hoe je waardepropositie ervoor staat.
- Zorg dat je klantgerichtheid en innovatie niet uit het oog verliest: geef de medewerkers die zich daarop richten een speciale plek in de organisatie, aan de rand van de puur op efficiëntie gerichte uitvoeringsorganisatie.

Het tempo waarin Sandd groeit, onderstreept de juistheid van het consequent vasthouden aan operational excellence. Het meest kritische

bezorgsegment is dat van de abonneebladen. Gezien het toenemende aantal klanten in de uitgeverijbranche, heeft Sandd ook dit vakgebied onder controle gebracht. Wat Laurens Oppers betreft kan Sandd zich gaan warmlopen voor de uitdagingen die de volledige liberalisering van de postmarkt met zich zal meebrengen. "En dan is het goed om te weten dat er een goede basis staat: een uitstekende bedrijfsvoering en prijs-kwaliteitverhouding, in combinatie met het vermogen om snel verbetermogelijkheden te identificeren en door te voeren." ■

	Operational excellence	Klantintimiteit	Productleiderschap
Bedrijfsprocessen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• 'Kop tot staart'-distributieketen</li> <li>• Efficiëntie</li> <li>• Betrouwbare, gemakkelijke elementaire service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maatwerkproducten en/of persoonlijke, elementaire service voor best passende oplossing</li> <li>• Extra service voor totaaloplossingen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Uitvinden en innovatie</li> <li>• Commercialiseren: vertalen naar producten</li> <li>• Exploiteren van de markt</li> </ul>
Management & organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centraal gezag; laag niveau van zelfsturing</li> <li>• Sterke vaardigheden in het centrum van de organisatie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zelfsturing bij punt van klantcontact</li> <li>• Sterke vaardigheden aan de rand</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ad hoc, organisch en cellulair</li> <li>• Gespecialiseerd talent, sterke vaardigheden leiden tot losse structuur</li> </ul>
IT & systemen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geïntegreerde, efficiënte transactieverwerkende systemen</li> <li>• Command &amp; control: standaard operationele procedures</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Geïntegreerd met klanten (in-/extern)/ klantdatabases</li> <li>• Winstgevendheid per klant</li> <li>• Gekoppeld systeem: operatie/verkoop/service</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologieën maken maatwerkoplossingen mogelijk</li> <li>• Belonen individu voor innovatief vermogen</li> </ul>
Mensen & cultuur	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Proces- en productgedreven</li> <li>• Conformisme; 'one size fits all'-mentaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Klantgedreven</li> <li>• Variëteit en 'u krijgt het zoals u het hebben wilt'-mentaliteit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Creëer de toekomst/toekomstgedreven</li> <li>• Mentaliteit: experimenteren en 'out of the box' denken</li> </ul>