

DHL

Tło historyczne

DHL jest wiodącą międzynarodową firmą w branży transportu lotniczego w zakresie stosowania najnowocześniejszych technologii, które zapewniają klientom łatwy dostęp do informacji na temat transportu i monitorowania. Inwestycje w technikę informatyczną pozwalają firmie wykorzystywać najnowsze technologie do usprawniania procesu transportu i oferowania usług, które zwiększają konkurencyjność.

Historia firmy sięga końca lat 60. W Oakland w Kalifornii działała mała firma transportowa, zwana MPA. Przewozi przesyłki między San Francisco a Los Angeles, ale nie wiedzie jej się dobrze. Jej dwaj pracownicy - 54-letni Adrian Dalsey, menedżer sprzedaży, oraz dwudziestolatek Larry Hillblom, kurier studiujący prawo, spotykają się przypadkowo w sklepie spożywczym w San Francisco - „A gdybyśmy tak założyli własną firmę kurierską...” - proponuje jeden z nich. Wkrótce dołącza do nich Robert Lynn, właściciel nieruchomości. W 1969 r. zakładają firmę, której nazwa pochodzi od pierwszych liter ich nazwisk - DHL.

W tamtych czasach towary płynące statkiem z Kalifornii na Hawaje bywały zatrzymywane do odprawy celnej na kilka dni, co znacznie opóźniało ich dostawę. Sukcesem okazał się pomysł jednego z założycieli: - A gdyby tak w czasie, kiedy statek płynie, przewieźć dokumenty potrzebne do odprawy samolotem? Rozwiązanie to zrewolucjonizowało branżę transportową i praktycznie nadało nowe znaczenie i kierunek firmom kurierskim.

Od tego momentu rozwój firmy DHL ruszył w lawinowym tempie. Wkraczali na rynki, których inne firmy nie brały jeszcze pod uwagę.

Sukces przyniosło firmie bardzo przejrzyste zdefiniowanie typów działań, które dają największe możliwości powodzenia na rynku:

- DHL jest lotniczym przedsiębiorstwem kurierskim; z nielicznymi wyjątkami nie używa lądowych gałęzi transportu w swej działalności zagranicznej;
- DHL nie wykonuje usług wewnątrz krajowych, lecz koncentruje się na dostawach przesyłek w relacjach międzynarodowych;
- DHL przyjmuje do przewozu przede wszystkim dokumenty i części o przeznaczeniu przemysłowym, eksponaty lub próbki; nie akceptuje natomiast materiałów niebezpiecznych, zwłok ludzkich, zwierząt i materiałów obłożonych restrykcjami kraju przeznaczenia.

Do Polski przedsiębiorstwo wkroczyło po wydarzeniach w 1989 r. W 1991 r. została zarejestrowana spółka z o.o. DHL International (Poland) Ltd. Wcześniej na polskim rynku firma działała za pośrednictwem firmy C. Hartwig.

Opis usług

Firma DHL oferuje na rynku polskim trzy rodzaje dostawy dokumentów w systemie „od drzwi do drzwi”. W przypadku wszystkich trzech usług obowiązuje taki sam standardowy czas odbioru: StartDay Express, MidDay Express i Dokument Ekspresowy.

DHL StartDay Express - dostawy są realizowane przed godziną 9.00 następnego dnia roboczego do dużych miast i ośrodków biznesowych w Europie i przed godziną 9.00 drugiego dnia roboczego do głównych miast w krajach Bliskiego Wschodu. Potwierdzenie dostarczenia przesyłki oraz zwrot kosztów w przypadku opóźnionej dostawy są zawarte w cenie usługi.

DHL MidDay Express - dostawy są realizowane przed godziną 12.00 następnego dnia roboczego do dużych miast i ośrodków biznesowych w Europie i przed 12.00 drugiego dnia roboczego do głównych miast w krajach Bliskiego Wschodu. Możliwość śledzenia losów przesyłki oraz zwrot kosztów w przypadku opóźnionej dostawy są zawarte w cenie usługi.

Dokument ekspresowy (DOX) - usługa tego typu daje możliwość wysłania za granicę wszelkich dokumentów lub towarów kwalifikowanych przez przepisy celne kraju docelowego jako dokumenty (np. w niektórych krajach dyskietki, katalogi). Do tego typu przesyłek DHL zapewnia plastikowe koperty w różnych rozmiarach, dodatkowo zabezpieczające towar podczas transportu.

Ekspresowa przesyłka celna (WPX) - usługa ta pozwala na przesłanie za granicę wszelkich towarów kwalifikowanych przez przepisy kraju docelowego jako podlegające formalnej odprawie celnej. DHL zajmuje się wszelkimi formalnościami administracyjno-celnymi podczas transportu przesyłki. Cena usługi nie obejmuje ceł i podatków nałożonych przez stosowne władze kraju docelowego, jeżeli wartość wysyłanej przesyłki przekracza 100 USD.

Jumbo Box - usługa ta pozwala na wysłanie przesyłek, zarówno dokumentów, jak i paczek, o wadze od 10 do 30 kilogramów w opakowaniu firmowym DHL, o wymiarach 480 x 350 x 450 mm.

Koperta dokumentowa (XPD) - jest to najtańsza forma przesłania za granicę pilnych dokumentów mieszczących się standardowym opakowaniu, dostarczonym przez kuriera DHL. Usługa ta płatna jest wyłącznie gotówką, kartą kredytową lub czekiem potwierdzonym.

Import Express - usługa Import Express służy do sprowadzania do Polski paczek i dokumentów na koszt odbiorcy. Import Express jest usługą „od drzwi do drzwi”. Cena za usługę obejmuje transport i koszty dokonania standardowej odprawy celnej, z wyłączeniem opłat celno-podatkowych.

Thermo Box - dla przedstawicieli branży spożywczej i farmaceutycznej; specjalne opakowanie utrzymujące wewnątrz niską temperaturę. Dwa rodzaje opakowań: do przewozu produktów w temperaturze: od +2 st.C do +8 st.C oraz do produktów wymagających temperatury -18 st.C. Specjalne opakowanie oraz system monitorowania przesyłek pozwala dostarczyć je w pierwszej kolejności.

Fracht lotniczy – do przewozu ciężkich i pilnych przesyłek (od lotniska do lotniska) z wykorzystaniem sieci DHL lub partnerskich linii lotniczych. Zasięg usługi to ponad 90 miejsc przeznaczenia na terenie całego globu.

Europolitan Express - to usługa międzynarodowego transportu drogowego (od drzwi do drzwi) na terenie Europy z wykorzystaniem współpracujących z DHL wyspecjalizowanych sieci przewoźników drogowych.

Przesyłka krajowa - usługa obejmuje doręczanie dokumentów i paczek na terenie Polski. Czas wykonania usługi, w zależności od wybranej opcji: do 9.00, 12.00 lub do końca następnego dnia roboczego od jej nadania.

Usługi dodatkowe

W ostatnim czasie, aby zwiększyć konkurencyjność, DHL wprowadził wiele usług dodatkowych mających na celu usprawnienie działań, jak i stworzenie bliższych relacji między DHL a jego klientami. Usługi te zostały wprowadzone dzięki wykorzystaniu nowoczesnych technologii teleinformatycznych. Są to między innymi:

- elektroniczna wymiana informacji (EDI) - system ten zapewnia klientom bezpośrednią łączność z DHL za pomocą standardowych komunikatów elektronicznych. Korzystanie przez DHL z systemu EDI zwiększa szybkość i sprawność zarządzania wysyłkami, danymi i fakturowaniem;
- systemy komputerowe wspomagające transport - system stosowany przez DHL jest najprostszym i najbardziej elastycznym ze wszystkich stosowanych przez firmę z branży przesyłek ekspresowych. Może on przetwarzać i drukować całość niezbędnej dokumentacji, monitorować wychodzące i logować nadchodzące

przesyłki poprzez skanowanie kodów kreskowych, jak również generować raporty znormalizowane i dostosowane do wymagań klientów;

- DHLNET - sieć DHL to szybkobieżna sieć komunikacyjna TCP/IP o globalnym zasięgu, która pozwala klientom monitorować status przesyłek oraz sprawdzać harmonogramy dostaw. DHLNET wykorzystuje zarówno technologię X.25, jak i *Frame relay*. Ponadto DHLNET dostarcza bezpłatnych informacji odnośnie do tras, terminów dostaw i przepustowości systemu, co gwarantuje najwyższą wydajność i sprawność globalnego przepływu dostaw.

Otoczenie konkurencyjne

Rynek polski stwarzał przedsiębiorstwu wiele różnych możliwości. Zasadniczo w Polsce nie rozumiano zbyt dobrze korzyści płynących z dostaw kurierskich. Częściowym uzasadnieniem tego faktu był dotychczasowy sposób prowadzenia działalności gospodarczej w systemie gospodarki planowej. Większość polskich przedsiębiorstw nie miała możliwości współpracy z zagranicznymi klientami. Cele produkcyjne wielu przedsiębiorstw były ustalane na podstawie sugestii central handlu zagranicznego. W konsekwencji takiej centralizacji polityki sprzedaży wielu polskich producentów nie miało bezpośredniego kontaktu z zagranicznymi klientami, a w rezultacie również wyobrażenia o tym, czego ci klienci w rzeczywistości wymagają. Ich zadaniem było produkowanie, podczas gdy przedsiębiorstwa handlu zagranicznego odpowiedzialne były za dystrybucję ich wyrobów. Ponieważ władze centralne życzyły sobie często maksymalizacji produkcji i obniżenia kosztów, było bardzo mało miejsca na uwzględnienie w polityce kurierskich usług lotniczych jako narzędzia mogącego podnieść poziom obsługi klienta. Po rewolucyjnych zmianach w 1989 r. stało się rzeczą powszechną tworzenie własnych sieci sprzedaży, ale i wtedy nie widać było jeszcze zrozumienia w kręgach polskiego przemysłu dla korzyści płynących z lotniczych usług kurierskich.

Ogólnie wielkość zapotrzebowania na usługi kurierskie była pochodną aktywności przemysłowej w danym regionie. Warszawa, jako centralny port lotniczy w Polsce, miała wystarczająco dużą siłę przyciągania dla przedsiębiorstw świadczących usługi kurierskie. Obok DHL na rynku polskim pojawili się także tacy oferenci usług kurierskich jak RGW, OCS, TNT, UPS, ACS, RSE, Federal Express czy Pocztex. W innych miastach Polski, takich jak Katowice, Kraków, Poznań czy Gdańsk, konkurencja była znacznie mniejsza, ale równocześnie spotkać tam można było mniej zrozumienia dla sensu korzystania z tych usług.

Niewielkie zrozumienie przez klientów korzyści związanych z wykorzystywaniem przesyłek kurierskich zachęciło konkurujące przedsiębiorstwa usług kurierskich do przesadzonych obietnic składanych potencjalnym klientom w celu przyciągnięcia ich zamówień. W tym czasie ekonomiczne bariery wejścia na rynek usług kurierskich były niewielkie. Inwestycje o charakterze stałym wydawały się ograniczać do systemów komputerowych i być może kadry kierowniczej. Wszystko pozostałe wydawało się kosztem zmiennym, który powinien być dostosowany do rozmiarów działalności, jak np. samochody dostawcze, siła robocza czy wynajmowana przestrzeń przewozowa w samolotach komunikacyjnych. W efekcie zawsze istniała obawa przed nowymi konkurentami, którzy byli gotowi zaoferować „korzystniejsze” warunki dostawy w celu przyciągnięcia nowych klientów. W przeciwieństwie do nich kierownictwo DHL postawiło na rozwijanie swych rzeczywistych możliwości konkurencyjnych. DHL wyszedł z założenia, że jego długookresowe stosunki z klientami muszą opierać się na rzetelnych usługach. Kierownictwo zabroniło swoim pracownikom obiecywać klientom więcej, niż mogliby oni oczekiwać zgodnie z zasadami zdrowego rozsądku, a DHL mogłoby efektywnie wykonać. Jeżeli więc klient żądał usługi, której DHL nie był w stanie wykonać, przedsiębiorstwo nie przyjmowało takiego zlecenia. W ten sposób DHL miał nadzieję uniknąć sytuacji, w których klienci

rezygnowaliby z jego usług na rzecz konkurencji, tłumacząc swoją decyzję niewywiązaniem się z obietnic, a z drugiej strony miał nadzieję uzmysłowić klientom nierealność niektórych ofert. DHL podwyższał ceny swoich usług 2-3 razy rocznie, starając się jednak utrzymywać tempo podwyżek poniżej stopy inflacji. Nie starał się on natomiast konkurować cenowo poprzez oferowanie stawek niższych od swych konkurentów. Przedsiębiorstwo starało się raczej przekonać swych klientów, iż wyższa cena jest warunkiem utrzymania wysokiego poziomu świadczonych usług. Więksi klienci byli w stanie negocjować pewne rabaty cenowe, które jednak były ostatecznie uwarunkowane liczbą wykonywanych zleceń.

Operacje

Oddział Warszawski otrzymuje wszystkie przychodzące przesyłki z hubu w Brukseli. Warszawa jest również pośrednim punktem przeznaczenia dla wszystkich przesyłek wysyłanych z Polski. W Brukseli wszystkie przesyłki są sortowane w dużym centrum konsolidacyjno-dekonsolidacyjnym, a następnie wysyłane do miejsc ich ostatecznego przeznaczenia. Wielkość masy towarowej przesyłek przychodzących do Warszawy jest około 2,5 razy większa od masy przesyłek wychodzących z Warszawy. Z powodu tak dużej dysproporcji kierunkowej masy towarowej DHL przyjął politykę wynajmowania przestrzeni ładunkowej w rejsowych samolotach, zamiast przewożenia przesyłek własnymi samolotami. Kontrakty z przewoźnikami zawierane były na bazie miesięcznej i mogły być elastycznie dopasowywane do zmieniającego się popytu.

Przesyłki przychodzące do Polski i przeznaczone do innych miejscowości w Polsce były odprawiane w Warszawie, sortowane i przeładowywane na samoloty komunikacji wewnętrznej. W miastach ostatecznego przeznaczenia, np. w Katowicach, przesyłki były odbierane w porcie lotniczym przez kurierów DHL i dostarczane do odbiorców. Kurierzy otrzymywali stałą pensję oraz premie za terminowe dostarczanie przesyłek, co zachęcało ich do szybkich dostaw. DHL oferował dostawy do Gdańska, Szczecina, Katowic i Krakowa, z czasem dodał do tej sieci również Poznań, Wrocław i Łódź. Niemniej jednak dla DHL stawało się coraz bardziej jasne, że PLL „LOT” nie jest w stanie zapewnić do wszystkich z tych miast odpowiednio rzetelnych usług przewozowych, na których można by budować założony przez firmę *image*. W takiej sytuacji DHL zdecydował się na przeprowadzenie badań alternatywnych metod dystrybucji swych przesyłek między Warszawą a innymi miastami w Polsce. Uwzględniono w tych rozważaniach zarówno transport kolejowy, jak i samochodowy, które mogły zapewnić obsługę zgodnie z przyjętymi przez DHL założeniami obsługi klienta. Poszukiwanie miało dotyczyć dostaw i obsługi zarówno paczek, jak i kopert z dokumentami.

Przesyłki przychodzące do Warszawy przywożone były samolotami między godzinami 9.00 a 11.00 i przechodziły przez odprawę celną. Do dyspozycji DHL, w celu ich sortowania i dalszej dystrybucji, były dostępne dopiero ok. godziny 13.30 lub później. Pozostawiało to niewiele czasu na dostawę przesyłek do odbiorców przed końcem godzin pracy. Kilka czynników sprawiało, że Warszawa nie otrzymywała tych przesyłek wcześniej. Były to przede wszystkim czynności, które musiały być wykonane na rzecz przesyłek w hubie w Brukseli, i rozkład lotów na trasie Bruksela-Warszawa. W konsekwencji oddział w Warszawie nie mógł otrzymać przychodzących z Brukseli przesyłek wcześniej niż między 9.00 a 10.00, sam zaś nie mógł dokonać odprawy celnej wcześniej niż o godzinie 13.30. Taki układ powodował z kolei dwa problemy dla oddziału DHL w Warszawie. Oddział miał jedynie 3-4 godziny na dostawę przesyłek przed zakończeniem dnia roboczego przedsiębiorstw. Opóźnienie dostawy groziło DHL niedotrzymaniem reklamowanego i gwarantowanego przez przedsiębiorstwo poziomu obsługi klienta, zakładającego dostawę przesyłek do klienta w ciągu 24 godzin. Drugi problem polegał na tym, iż popołudnie było czasem przeznaczone na zbieranie przesyłek, które miały być wysłane z Warszawy

następnego dnia. Jeśli kurierzy zajmowaliby się dostarczaniem przesyłek przychodzących, to nie mieliby czasu na zbieranie przesyłek wychodzących. Ponadto oczekiwano, iż kurierzy będą zbierali przesyłki w czasie rozwożenia przesyłek przychodzących, co mogło sprawić, że dostawy mogły nie zostać zrealizowane kompletnie do zakończenia czasu pracy przedsiębiorstw. W takim przypadku przesyłki byłyby dostarczone dopiero w ciągu następnego przedpołudnia. Kurierzy musieliby pracować w czasie wykraczającym poza ich zmianę, aby sprostać zadaniom pojawiającym się o różnych porach dnia.

Pytania

1. Właśnie otrzymał/a Pan/i zadanie przeprowadzenia analizy dotyczącej wyboru alternatywnej gałęzi transportu do obsługi dostaw przesyłek DHL między Warszawą a innymi miastami w Polsce. Proszę określić, jakie specyficzne informacje ilościowe i jakościowe należy zebrać i w jaki sposób należałoby je wykorzystać?
2. Proszę opracować plan rozwiązania problemu dostaw i odbioru przesyłek w godzinach popołudniowych, przed którymi stanął DHL. Jakie są korzyści i koszty realizacji takiego planu?
3. W jaki sposób nowoczesne technologie mogą się przyczynić do zyskania przewagi konkurencyjnej DHL? W jaki sposób i jakie dodatkowe systemy mogą przydać się do poprawy obsługi klienta?

Źródła:

F.J. Beier, K. Rutkowski, *Logistyka*, SGH, Warszawa 1993

www.dhl.com.pl