

Case 2.B.2.4 'De pakketmarkt nader bekeken'

Tegenwoordig moet alles sneller, efficiënter en betrouwbaarder. Bedrijven streven naar optimalisering van hun productie en naar reductie van hun voorraadgrootte. Dit laatste is te bereiken door bijvoorbeeld verbeteringen in snelheid en betrouwbaarheid van transport en distributie van producten en onderdelen. Men is snel geneigd deze uit te besteden aan grote, wereldwijd opererende dienstverleners. Om te komen tot de juiste keuze van een dergelijke partner, worden in dit artikel de pakketmarkt en de verschillende soorten spelers op die markt beschreven. Zodanig, dat naar gelang de wensen en eisen van de verlader kan worden bepaald in welk segment van de pakketmarkt moet worden gezocht naar de meest geschikte dienstverlener.

1 Inleiding

In dit artikel wordt een beschrijving gegeven van de pakketmarkt. De meeste pakketten worden over de weg vervoerd. Andere vervoersmodaliteiten waarvan de pakketmarkt gebruikmaakt zijn luchttransport en, in mindere mate, trein en binnenvaart.

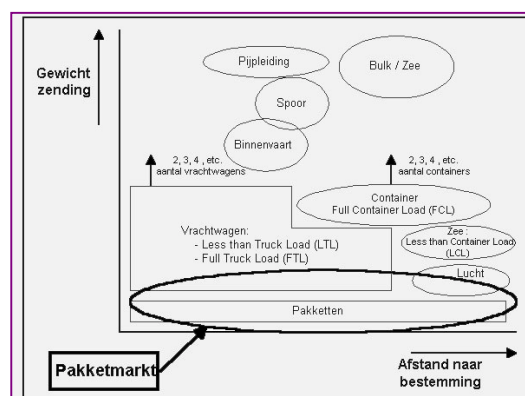
De gebruikers van de pakketmarkt kunnen worden ingedeeld in twee soorten: de particulieren en de zakelijke gebruikers. Dit artikel richt zich voornamelijk op de zakelijke gebruikers van de pakketmarkt, namelijk de verladers van goederen. De keuze voor een specifieke dienstverlener is bij een particulier vaak een ad hoc beslissing.

In paragraaf 2 wordt de afbakening van de pakketmarkt ten opzichte van andere transportsegmenten beschreven. Dit gebeurt aan de hand van enkele kenmerkende facetten van de pakketmarkt. Hierna worden in paragraaf 3 de verschillende soorten dienstverleners ingedeeld aan de hand van hun eigenschappen. In paragraaf 4 wordt kort een 'fit' tussen de aanbod- en de vraagzijde van de pakketmarkt besproken. Enkele trends en ontwikkelingen van de pakketmarkt

worden beschreven in paragraaf 5. In paragraaf 6 wordt een keuzeproces weergegeven, dat kan worden gevolgd om een specifieke dienstverlener inzake de pakketdistributie te selecteren. Tenslotte wordt in paragraaf 7 een korte beschrijving van een willekeurige dienstverlener op de pakketmarkt gepresenteerd.

2 Definiëren van de pakketmarkt

Voordat de spelers op de pakketmarkt kunnen worden ingedeeld, is het noodzakelijk om tot een duidelijke definitie van de pakketmarkt te komen. De pakketmarkt gebruikt verscheidene vervoersmodaliteiten, met name het weg- en luchttransport, waarbij gebruik wordt gemaakt van de personenauto en het bestelbusje (zie figuur 1).



Figuur 1 Plaatsing pakketmarkt binnen de transportmodaliteiten

De pakketmarkt wordt gekenmerkt door voornamelijk kleine zendingen die met behulp van wegtransport, eventueel aangevuld met luchttransport als de afstand groot is, van deur tot deur worden gebracht.

Met betrekking tot de grootte van de zending geldt veelal dat pakketten niet zwaarder mogen zijn dan het gewicht dat door een enkel persoon kan worden getild. Per dienstverlener zijn die regels over het maximaal toegestane gewicht van een pakket echter verschillend, zij variëren van maximaal 31,5 kilogram tot maximaal 70 kilogram.

Een ander kenmerk van de pakketmarkt is een bepaalde tijdsgrens of tijdsdruk, die door de verlader aan de dienstverlener wordt opgelegd.

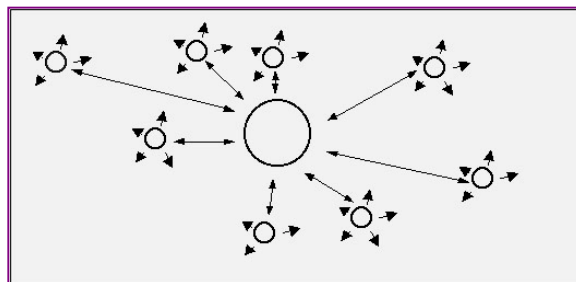
Hieraan gerelateerd zijn de oorsprong en de bestemming van het te verzenden pakket. Naar afstand en aanwezige infrastructuur dient namelijk een onderscheid te worden gemaakt tussen:

- A. A: oorsprong en/of bestemming binnen een dorp, industriegebied, stad of (grote) hoofdstad; en
- B. B: lokale/regionale, binnenlandse, Europese of wereldwijde bestemmingen.

Resumerend kan de pakketmarkt als volgt gedefinieerd worden:

De markt waarin kleine, draagbare pakketten (pakjes) binnen een door de verlader gestelde tijdsdruk van deur tot deur worden verzonden met behulp van voornamelijk de modaliteit wegtransport.

Typerend voor de pakketmarkt is het veelvuldig gebruik van zogenaamde 'hub and spoke' netwerken (zie figuur 2). Bij dit soort netwerken wordt elk pakketje eerst verzameld in een lokaal depot (een zogenoemd 'spoke'), en daarna getransporteerd naar het centrale 'hub'. In dit centrale hub worden de pakketten ingedeeld naar bepaalde vaste regio's. Elk van deze gebieden heeft weer een eigen spoke, waarnaar de pakketten worden getransporteerd. Tenslotte worden de pakketten vanuit de spoke naar de uiteindelijke bestemming gebracht. De centrale hub kan zowel een groot regionaal als een continentaal dekkinggebied hebben. Bij een continentaal dekkinggebied zal een gedeelte van het transport tussen een hub en een spoke per vliegtuig worden gerealiseerd.



Figuur 2 Een hub and spoke netwerk

Daar een hub-and-spoke netwerk een enorme investering vergt, gebruiken financieel minder krachtige dienstverleners andere soorten netwerken.

3 Soorten dienstverleners in de pakketmarkt

In deze paragraaf wordt aan de hand van bestemming en tijdgrens een verdeling van de soorten dienstverleners in de pakketmarkt gemaakt (tabel 1).

Tijdsgrens (aflevering)	Afstand / bestemming			
	Nederland/Benelux	Europa <1000 km	Europa >1000 km	Wereldwijd
Direct/zelfde dag	Taxi Koerier Express	Taxi Koerier Express	-	-
Volgende dag	Post Pakketdienst (Integrator) (Groupage)	Pakketdienst Integrator	Integrator	Integrator
Derde en vierde dag	(Groupage)	Post* Pakketdienst* Groupage* (Integrator)	Post* Pakketdienst* Groupage* (Integrator)	Integrator Luchtvracht- expediteur*
Vijfde dag en verder	-	(Groupage)*	Pakketdienst* Groupage*	Post* Pakketdienst* Groupage lucht en zee*

Tabel 1 Indeling soorten dienstverleners naar bestemming en tijd

* via agenten/samenwerkingverbanden
(...) niet direct van belang

De verschillende soorten dienstverleners, vermeld in tabel 1, kunnen als volgt worden omschreven.

Taxi

Het gebruikmaken van het transportmiddel "taxi" om een pakketje met grote urgentie te verzenden. Dit is zeer kostbaar.

Koerier

Dienstverlener die zich bezighoudt met het individueel ophalen en leveren (zogenoemd 'desk-to-desk' bezorgen) en het zogenaamde 'begeleide transport' van pakketten. Achter een koeriersdienst staat geen direct netwerk. De koerier verleent vrijwel dezelfde service als een taxi, maar is in de meeste gevallen iets goedkoper.

Express

Deze dienstverlener richt zich evenals de koerier op de individuele collectie van pakketten. Deze pakketten worden echter in plaats van direct gedistribueerd, primair bezorgd via een (klein) netwerk.

Post

Dit is de traditionele manier van verzenden met behulp van de nationale postbureaus.

Pakketdienst

Een pakketdienstverlener richt zich op de volumineuze, geautomatiseerde verwerking van pakketten in tegenstelling tot de individuele collectie en levering. Deze dienstverleners maken hiervoor gebruik van een netwerk.

Integrator

Een integrator verzorgt het transport van elk soort pakket van elke plaats naar elke plaats binnen een technisch mogelijke tijd. De integrator maakt daarbij gebruik van een hub-and-spoke netwerk (personeel, transportwagens en vliegtuigen), dat geheel in eigen beheer wordt gehouden.

Groupage

Deze lijkt sterk op de pakketdienstverleners, maar concentreert zich op het 'Less than truck Load' (LTL)-segment en biedt daarbij een pakketdienst aan.

Luchtvracht

Een luchtvrachtexpediteur c.q. luchtvrachtmaatschappij wordt gebruikt om grote afstanden relatief snel te overbruggen. Voor enkele Nederlandse voorbeelden van de hierboven beschreven dienstverleners, zie tabel 2.

<i>Soort dienstverlener</i>	<i>Voorbeelden</i>
Taxi Koeriers Express	ca. 2500 verschillende
Pakketdiensten	NPD (Ned. Pakketdienst) Van Gend & Loos DPD (Direct Parcel Distribution) Correct Express
Integrators	DHL UPS Federal Express TPG (voormalig TNT)
Groupage	Frans Maas Viditrans Van Duuren Van der Graaf Kühne & Nagel Danzas
Luchtvracht	KLM Lufthansa

Tabel 2 Voorbeelden dienstverleners

Een kanttekening bij de hierboven gegeven indeling in soorten dienstverleners is, dat de bedrijven die diensten met betrekking tot de pakketdistributie verlenen, velerlei namen hanteren. De lezer dient daarom rekening te houden met de uitdrukking 'What's in a name?'.

4 'Fit' tussen vraag en aanbod
 Voordat een keuze voor een specifieke dienstverlener kan worden gemaakt, zal een verlader rekening moeten houden met enkele, voor zijn product relevante, logistieke kenmerken. Hieronder wordt op het belang van deze productkarakteristieken voor de keuze van een specifieke dienstverlener ingegaan. Op de transport- en distributiemarkt kan men enge en ruime productkarakteristieken onderscheiden.

Enge karakteristieken:

- waardedichtheid;
- houdbaarheid;
- verpakkingsdichtheid;
- verschijningsvorm;
- volume / gewichtverhouding.

Ruime karakteristieken:

- productlevenscyclus;
- marktstrategie;
- marktform;
- productie voorraadsysteem;
- richting van de goederenstroom.

De *waardedichtheid* kan worden gedefinieerd als de waarde van 1 m³ product. Deze karakteristiek bepaalt in hoge mate de gewenste snelheid van het te verzenden product. Zo is in verband met 'pijplijnkosten' bij een hoge waardedichtheid een snelle levering gewenst.

Hoe korter de *houdbaarheid* van een product, des te belangrijker is de transportsnelheid. Snelheid plus afstand dienen samen zodanig te zijn, dat het product de klant bereikt binnen de houdbaarheidstermijn.

De *verpakkingsdichtheid* geeft weer hoeveel eenheden van een bepaald artikel er in een volume-eenheid (meestal 1 m³) gaan. Hoe kleiner de verpakkingsdichtheid is, dat wil zeggen, hoe groter de omvang van een product, des te kleiner is het aanbod aan dienstverleners.

Met de *verschijningsvorm* als productkarakteristiek wordt bedoeld of een product in de vorm van gas, in vloeibare of vaste vorm moet worden getransporteerd. In het geval van het pakkettransport worden geen tot weinig producten als gas of in vloeibare vorm vervoerd.

Volume / gewichtverhouding geeft het totaal aantal kilogrammen in bijvoorbeeld 1 m³ weer.

De *productlevenscyclus* is ingedeeld in vier fasen: introductie, groei, volwassenheid en verval (zie figuur 3). Indien een te transporteren product zich in de introductie of groei fase bevindt, is snelheid een belangrijk aspect om de eventuele concurrentie voor te blijven.

De *marktstrategie* en *marktform* van een te transporteren product zijn eveneens van belang voor het bepalen van de transportsnelheid. In het geval van een monopolie als marktform is een hoge snelheid niet vereist. Met natuurlijk als kanttekening dat dit alleen zo is als de andere productkarakteristieken niet een hoge transportsnelheid vereisen.

De productkarakteristieken '*productie voorraadsysteem*' en '*richting goederenstroom*' zijn niet van belang bij de keuze voor een dienstverlener ten behoeve van het transporteren van pakketten.

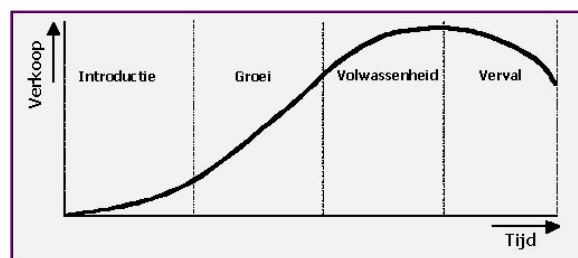
Samenvattend kan worden gezegd, dat in de pakketmarkt de karakteristieken waardedichtheid, verpakkingsdichtheid en volume / gewicht verhoudingen bepalen hoe hoog de tijdsdruk is waaronder de zending staat en wat de specifieke omvang en gewicht van een zending zijn.

Naast de invulling van de productkarakteristieken is de bestemming van een zending een bepalende factor met betrekking tot de keuze voor een dienstverlener (zie ook tabel 1). Hierbij dient een verlader rekening te houden met de afstand tussen oorsprong en bestemming van het pakket om te kunnen beoordelen in hoeverre een dienstverlener in staat is om de gevraagde service aan de verlader te bieden.

5 Trends

Hieronder worden enkele trends op de pakketmarkt besproken.

Gelet op de voortdurend toenemende omzet van een aantal onderzochte dienstverleners en hun toekomstverwachtingen kan worden geconcludeerd dat dit marktsegment zich in de groeifase van de productlevenscyclus bevindt (figuur 3).



Figuur 3 Productlevenscyclus

Daar de investeringen nodig om een groot geografisch dekkinggebied te bestrijken, enorm

zijn, zullen de relatief kleine dienstverleners zich steeds meer gaan verenigen in samenwerkingsverbanden. Dit om te kunnen profiteren van de schaalvoordelen en een grotere afzetmarkt. Voorbeelden van huidige Europese samenwerkingsverbanden zijn weergegeven in tabel 3.

<i>Samenwerkingsverband</i>	<i>Nederlandse partners</i>
Direct Parcel Distribution	DPD Nederland
General Parcel	Nederlandse Pakket Dienst
Trans-o-flex (Eurodis)	Correct Express
Euro Express	Van Gend & Loos

Tabel 3 Enkele Europese samenwerkingsverbanden op de pakketmarkt

Een andere mogelijkheid voor 'kleine' dienstverleners is specialisatie in een klein marktsegment (een zogenoemde 'niche'), waarin zij uitstekende diensten aan verladers kunnen bieden. Als voorbeeld kunnen de fietskoeriers in de steden van de Randstad worden genoemd.

Een specifieke samenwerking is die tussen verschillende integrators en de nationale postdiensten, zoals die in Nederland tussen TNT en KPN in de vorm van de TNT Post Groep door overname is gerealiseerd. In Duitsland werken de DHL en de Deutsche Post samen (Deutsche Post heeft een minderheidsbelang van 22,5 % in DHL).

Een andere trend wordt gevormd door de uitbreiding naar Centraal- en Oost-Europa van services verstrekt door dienstverleners. Dit is logisch, want sinds enkele jaren staan Oost-Europese landen steeds meer open voor het Westen en zien de westerse bedrijven, dus ook dienstverleners in de pakketmarkt, een enorm toekomstig marktpotentieel in Centraal- en Oost-Europa.

Een andere belangrijke ontwikkeling heeft betrekking op de soort gebruikervan de pakketmarkt. Iemand die privé gebruikmaakt van een pakketdienstverlener zoekt meer prijsgeoriënteerd naar een dienstverlener dan een zakelijke gebruiker. De laatste vindt

meestal kwaliteit en betrouwbaarheid de belangrijkste eigenschappen van de dienstverlener. In de nabije toekomst zullen pakketdienstverleners hierop moeten reageren door zich te specialiseren in één van deze twee klantengroepen of door de keuzemogelijkheden binnen het te voeren dienstenassortiment uit te breiden.

Aansluitend op de hierboven genoemde trends kan de vergaande verbetering van de additionele diensten worden genoemd. Tegenwoordig hebben de dienstverleners de mogelijkheid om pakketten of documenten 'door-to-door' op te halen en te leveren met gebruikmaking van de nieuwste services op het terrein van de informatietechnologie (IT). Veel gebruikte IT-services zijn 'tracking and tracing', 'proof of delivery', 'confirmation of delivery' en 'Internet access'. Hieronder worden deze termen kort besproken.

Tracking and tracing

Dit is een service waarbij de klant kan zien waar zijn zending is of hoe zijn zending op de plaats van bestemming is gekomen. Soms geeft tracking and tracing weer waar de zending voor het laatst is gescand.

Proof of delivery

Dit is een service waarbij de dienstverlener het ontvangstbewijs, inclusief een handtekening van de ontvanger, aan de klant verstrekt als de zending op de afgesproken eindbestemming is gearriveerd.

Confirmation of delivery

Dit is een service waarbij een bericht wordt gestuurd naar de klant als zijn zending op de afgesproken eindbestemming is gearriveerd.

Internet access

Dit wil zeggen dat de dienstverlener een eigen Internet-site heeft waarop de klant de belangrijkste informatie over het bedrijf van de dienstverlener kan vinden. Eventueel worden er op de Internet site diensten zoals tracking and tracing aangeboden.

In hoeverre de bovengenoemde diensten worden aangeboden, verschilt natuurlijk per soort dienstverlener.

Binnen de modaliteit wegtransport zijn de grenzen tussen de segmenten LTL, pakketten en documenten niet zo scherp meer, als een aantal

jaren geleden. De reden voor deze grensvervaging is het feit dat LTL-dienstverleners pakketten gebruiken om een hogere beladingsgraad van de vervoersmiddelen te behalen. Tevens zijn er voor de dienstverlener schaalvoordelen te behalen.

6 Kiezen van een dienstverlener

Nu resumerend zijn de facetten van de pakketmarkt beschreven en een keuzeprocés dat moet worden doorlopen.

Een vraag die vooraf moet worden gesteld is of de verlader meer dan éénmalig gebruik gaat maken van de services van één dienstverlener. Indien de verlader een langere samenwerking aan wil gaan met een dienstverlener zal het keuzeprocés anders verlopen, dan bij een éénmalig gebruik van een service. De factoren die een rol spelen bij een langdurige samenwerking (strategische keuze) zijn vaak complexer dan bij éénmalig gebruik, derhalve komt het keuzeprocés bij deze vorm hieronder zeer kort aan bod.

Om nu te komen tot een keuze van een dienstverlener, die voor een specifieke verlader een zending zal gaan beleveren, moet het volgende keuzeprocés worden doorlopen:

1. In eerste instantie zal een verlader zich moeten afvragen of de zending voldoet aan de vereiste afmetingen en gewicht van een pakketje. Met andere woorden "Zoekt de verlader een dienstverlener in de pakketmarkt?"
2. Indien dit het geval is, dan is het van belang dat de verlader zich realiseert wat de eindbestemming van zijn pakketje is.
3. Ten derde (en sterk samenhangend met de tweede stap) is de wens c.q. eis van de verlader met welke tijdsdruk het pakketje verzonden dient te worden.
4. Tenslotte moet de verlader zich afvragen hoeveel de verleende service maximaal mag kosten.

Deze vier stappen in het keuzeprocés bepalen in grote lijnen de soort(en) dienstverlener(s)

die voor de zending in aanmerking komt (komen). Eventuele andere stappen die beslissend kunnen zijn bij een keuze:

5. Welke additionele diensten kan een willekeurige dienstverlener de verlader bieden en tegen welk prijskaartje?
6. De vervoersmiddelen die voor de verzending worden gebruikt, kunnen relevant zijn voor een eventuele keuze.
7. Een verder overweging kan zijn of het gebruikte netwerk onder eigen beheer staat of onder het beheer van verschillende partijen.
8. Tenslotte zijn er nog aspecten zoals verzekering, douaneformaliteiten & milieuoverwegingen die een rol spelen bij het keuzeprocés.

Door invulling van de stappen 5 tot en met 8 kan de keuze van een dienstverlener totstandkomen. Met betrekking tot het keuzeprocés bij langere samenwerking, zullen deze acht stappen ook doorlopen moeten worden. Echter, nu zijn er nog strategische beweegredenen bij een keuze van belang. Ook zal het keuzeprocés niet ad hoc gemaakt worden, maar vaak lange tijd in beslag nemen. Men moet denken aan prijs onderhandelingen, service overeenkomsten, enzovoorts.

7 Een dienstverlener in de pakketmarkt

In deze laatste paragraaf wordt een beschrijving van een dienstverlener in de pakketmarkt gegeven.

De keuze voor deze dienstverlener is volstrekt willekeurig: er zijn geen specifieke beweegredenen aan vooraf gegaan.

De beschrijving is gestructureerd aan de hand van de volgende aspecten:

- geschiedenis;
- partners en / of strategische allianties;
- geografisch dekkingsgebied;
- informatietechnologie en additionele diensten;
- omvang onderneming en financiële gegevens;
- toekomstverwachtingen.

Het kostenaspect zal niet in beschouwing worden genomen vanwege de voortdurende

veranderingen op dit gebied en de afspraken hieromtrent die gemaakt kunnen worden tussen verlader en dienstverlener.

7.1 De dienstverlener DHL

Geschiedenis

DHL Worldwide Express (genoemd naar de oprichters Adrian Dalsey, Larry Hillblom en Robert Lynn) begon haar activiteiten in 1969 door middel van een door-to-door express service tussen San Fransico en Honolulu. In 1971 werd DHL International Ltd. opgericht om te kunnen starten met diensten buiten de Verenigde Staten. Een jaar later begon DHL met haar dienstverlening in Japan, Hong Kong, Singapore en Australië. Via de oude, koloniale banden tussen Australië en Engeland, belandde DHL in 1973 in Europa. In 1985 werd de centrale Europese hub geopend in Brussel (België). Sinds 1988 is DHL's hoofdkantoor gevestigd in Brussel. Van hieruit worden alle wereldwijde activiteiten gecoördineerd.

Partners

Omdat DHL haar eigen wereldwijde netwerk bezit, heeft zij geen grote allianties met andere bedrijven nodig. Toch bezit DHL de volgende samenwerkingsverbanden. DHL werkt nauw samen met de nationale postdiensten in Duistland, België en Oostenrijk. Verder heeft DHL's Road Express een samenwerkingsverband met Elan Rindt (Duitsland) en Ducros Service Rapid (Frankrijk), wat geleid heeft tot Europolitan Express.

Geografisch dekkinggebied

Tegenwoordig biedt DHL haar services aan in 227 landen (sinds 1983 ook in Centraal- en Oost-Europa). Voor dit wereldwijde dekkinggebied maakt DHL gebruik van zogenaamde Global Hubs en Sub Hubs, zoals aangegeven in tabel 4. In deze tabel zijn de Global Hubs dikgedrukt.

Regio					
Europa	Midden-Oosten	Azië /Pacific	USA	Mexico	Centraal-Zuid-Amerika
Bergamo	Bahrain	Hong Kong	Cincinnati	Mexico City	Caracas
Brussel		Macau	Los Angeles	Guadalajara	Guatemala
Kopenhagen		Manila	Miami	Monterrey	Panama
East Midlands		Singapore	New York		Rio de Janeiro
Frankfurt		Sydney			St. Maarten
Londen		Tokyo			
Nürnberg					
Parijs					
Vittoria					

Tabel 4 Global Hubs en Sub Hubs van DHL

Het transporteren van een zending vanuit Nederland naar een willekeurig land in Europa duurt bij DHL circa 1 tot 2 dagen, naar landen in Centraal- en Oost-Europa doorgaans langer.

Informatietechnologie en additionele diensten

De diensten met betrekking tot het transporteren van goederen aangeboden door DHL, betreffen:

EXC (European Community Express) voor zendingen naar bestemmingen binnen de Europese Unie.

DOX (Worldwide Document Express) voor niet-douaneplichtige zendingen naar bestemmingen buiten de Europese Unie.

WPX (Worldwide Parcel Express) voor douaneplichtige zendingen naar bestemmingen buiten de Europese Unie.

EXD (Express Document Envelop) voor documenten tot 200 gram.

DHL WorldMail voor internationale post.

DOM (Domestic Over-night Express) voor binnenlandse express zendingen 'over-night'.

Overige diensten, zoals **Same Day**, **Next Day USA** en **Import Express**.

Naast bovengenoemde diensten biedt DHL ook Logistics Management-service aan. Dit houdt in, dat klanten hun magazijn en assemblageactiviteiten kunnen plaatsen bij DHL's logistieke centra. Hierdoor worden de voorraadkosten van de klant gereduceerd.

Ook biedt DHL de mogelijkheid van tracking and tracing via Internet of via Electronic Data Interchange (EDI) aan. De klant kan via de verzendingscode en een eigen password zien waar zijn zending voor het laatst is gescand.

EDI biedt DHL's klanten het voordeel dat zij door middel van elektronische standaardberichten direct kunnen communiceren met DHL. Door dit gebruik van EDI, kunnen snelheid en efficiëntie van het transport, facturering en data management worden verbeterd.

Omvang onderneming en financiële gegevens

DHL is een beursgenoteerde onderneming. De luchtvaart maatschappijen Japan Airlines en Lufthansa bezitten beide 25 % van de aandelen van DHL.

In 1993 transporteerde DHL in totaal 80 miljoen zendingen en had DHL een omzet van ongeveer 3 miljard US dollar. In 1994 transporteerde DHL 95 miljoen zendingen.

Op een normale dag verhandelt DHL ongeveer 260.000 zendingen. Van deze 260.000 zending worden er 120.000 verhandeld door Brussel. De afgelopen 3 jaar heeft DHL wereldwijd meer dan 1,5 miljard US dollar geïnvesteerd in mensen, informatietechnologie services, transport middelen en facilitaire diensten. De omvang van DHL wordt weergegeven in tabel 5.

Regio	Landen	Centra	Werknemers	Wagens	Vliegtuigen	Hubs/sub-hubs
Europa/Afrika	118	1100	24989	4353	71	9
Azië/Pacific	39	607	14404	2887	10	6
Midden-Oosten	12	91	1653	669	7	1
Noord-, Centraal- en Zuid-Amerika	58	583	14176	4294	121	12
Totaal	227	2381	53222	12203	209	28

Tabel 5 Omvang DHL.

Toekomstverwachtingen

DHL gaat ervan uit, dat in de toekomst haar geografisch dekkingsgebied zich zal uitbreiden buiten de grotere steden die het vandaag de dag bedient.

Verder verwacht DHL een bovengemiddelde groei in de volgende gebieden:

- China;
- De Pacific;
- India;
- Latijns Amerika.

Samenvatting

Zakelijke gebruikers van de pakketmarkt moeten bij de keuze van een specifieke transportdienstverlener niet alleen rekening houden met de bestemming en de tijdsduur van de zendingen, maar ook met de logistieke kenmerken daarvan. Karakteristieken als houdbaarheid, verpakkingsdichtheid, volume / gewicht maar ook de levenscyclus, het voorraadsysteem en de richting van de goederenstroom spelen een rol in het selectieproces. Samenwerking op de pakketmarkt heeft zogenoemde integrators opgeleverd die een breed terrein bestrijken. Voor een wel overwogen keuze moet ook worden gekeken naar de innovatiebereidheid (bijvoorbeeld 'tracking and tracing') en de financiële draagkracht van de dienstverlener.

Literatuur

Goor, A.R., van, Ploos van Amstel, M.J., Ploos van Amstel, W., *'Fysieke distributie: denken in toegevoegde waarde'*, Leiden, Stenfert Kroese, 1992.

Jansen, R.A.A., *'Transport modaliteiten en transportkenmerken'*, Hoofdstuk 2.A.1 in *Praktijkboek Transport & Logistiek*, Deventer, Kluwer Bedrijfsinformatie, 1998

Kotler, P., *'Marketing management: Analysis, Planning Implementation and Control'*, Prentice-Hall, 1995.

McKinsey, *'Advisory Group Report: developing a frame of reference for transportation service partnering'*, Eindhoven, 1990.

Vermijnen, M.A.A.P., *'Network planning for scheduling operations in air cargo handling: A tool in medium term goodsflow control'*, Eindhoven, TUE, 1993.