

W kolorze blue

Z Piotrem Skiporem, Branch Managerem oddziału firmy Mainfreight w Polsce – o tym, jaką rolę pełnią ludzie w biznesie logistycznym, i jak ich korzenie tworzą koloryt organizacji globalnej; o rugby, w którym sukces to efekt pracy zespołu, a także jak z koloru blue uczynić element spoiwa, rozpoznawalności i wartości firmy – rozmawiał Krzysztof Pograniczny

Krzysztof Pograniczny: Myśli Pan, że pochodzenie firmy i jej korzenie mają znaczenie w zglobalizowanym świecie? Z jednej strony reprezentuje Pan firmę logistyczną powstałą w Nowej Zelandii, z drugiej – zdomowioną wyraźnie na wszystkich kontynentach, od Ameryki poczynając, na Europie kończąc. To chyba dobra okazja, aby zastanowić się, jaką rolę w biznesie logistycznym odgrywiają pierwiastki i cechy narodowe, a na ile logistyka jest uniwersalna i preferuje standard pracy, niezależnie od miejsca działania?

Piotr Skipor: Każdą firmę tworzą ludzie, a ich pochodzenie, korzenie kulturowe czy chociażby styl życia na pewno wpływają na kształt tworzonej organizacji. W innym przypadku wszystkie firmy byłyby budowane na ten sam wzór i niczym by się nie wyróżniały. Mainfreight, organizacja wywodząca się z Nowej Zelandii, charakteryzuje się ogromnym przywiązaniem do wartości, fundamentów stworzonych przez założyciela Bruce'a Plesteda i nazywanych Trzema Filarami. Bruce spisał tam najważniejsze zasady, w oparciu o które wszyscy wewnątrz organizacji funkcjonujemy każdego dnia, począwszy od pracy zespołowej i dzielenia się sukcesami, poprzez wspólne spożywanie posiłków, i kończąc na powszechnym szacunku do wszystkich

wokół. Ważne jest zaufanie – decyzje podejmuje się szybko i na każdym szczeblu zarządzania. Na pewno duży wpływ ma na to kultura kraju. Nowozelandczycy darzą się nawzajem wielkim zaufaniem – tam w barach czy restauracjach często rozliczasz się za posiłek bez rachunku z zestawieniem zamówionych potraw. Zazwyczaj płaci się przy kasie, gdzie klient informuje o tym, co zjadł i za co płaci – nikt nie czuje potrzeby tego sprawdzać. Charakterystyczne jest też połączenie luzu i dyscypliny, a raczej samodyscypliny. Nowa Zelandia słynie z drużyny rugby – mieszkańcy tego kraju są bardzo dumni ze swoich reprezentantów, których uznaje się za najlepszych na świecie. A sport to stała praca nad sobą, ciągły rozwój i trening. Sport drużynowy, taki jak rugby, to również współpraca i konieczność polegania na wszystkich w teamie. I tego nasza firma wymaga od członków zespołu – aby pracowali nad sobą, stale myśleli o rozwoju, doskonalili się. I to robimy. I widzimy efekty.

W wypadku Mainfreight daje się zauważyć ekspansywność. Czy to efekt wyspiarskich korzeni i sztuki abordażu (żart)? Rozumiem, że nie to było źródłem obecnego rzemiosła? Od powstania w 1978 r., podbijacie najpierw rynek przez przejęcia – gdzie zdobyliście przyczółki i dlaczego były

ważne, aby zdobyć status globalnego operatora?

-Hmmm... Nowa Zelandia jest chyba krajem wyspiarskim... Cały transport międzynarodowy musi się odbywać drogą lotniczą bądź morską (np. Australia jest oddalona od Nowej Zelandii o ponad 1600 km) i to przyczyniło się do ekspansji na świecie. Eksport stanowi 32% udziału w dochodach





WELLINGTON

AWA

Nowa Zelandia słynie z drużyny rugby – mieszkańcy tego kraju są bardzo dumni ze swoich reprezentantów, których uznaje się za najlepszych na świecie. A sport to stała praca nad sobą, ciągły rozwój i trening. Sport drużynowy, taki jak rugby, to również współpraca i konieczność polegania na wszystkich w teamie. I tego nasza firma wymaga od członków zespołu – aby pracowali nad sobą, stale myśleli o rozwoju, doskonalili się.



Handling the mind
creates the most
happiness

państwa. Pojawianie się na kolejnych kontynentach było więc naturalnym następstwem konieczności zapewnienia klientom serwisu. Jak już coś przyplłynęło kontenerowcem do USA czy do Europy, należało to jakoś dostarczyć do ostatecznego odbiorcy. A do tego potrzebne były rozwiązania i sieć drogową. W Europie Mainfreight zdecydował się na zakup dobrze zorganizowanego przedsiębiorstwa holenderskiego (Wim Bosman), które wraz z oddziałami w kilku krajach stało się ważną częścią w globalnym łańcuchu dostaw. A rozwiązania globalne często są „wymuszane” przez klientów, zazwyczaj wielkich międzynarodowych graczy, którzy oczekują, że ich operator zapewni stały, pewny i przewidywalny serwis na całym świecie.

A co do abordażu – jeśli porównać to ze strategią zakupu innych organizacji na nowych rynkach, to na pewno jest to dobry i szybki sposób na pojawienie się na nowym kontynencie. Jest to najprostsze rozwiązanie, ale zarazem kosztowne – dlatego też firma decyduje się na tego typu posunięcia, gdy jest przekonana, że dany podmiot pasuje do niej zarówno pod kątem wielkości, jak i sposobu pracy czy filozofii. Jednak każdy nowo powstający oddział – czy to w Azji, czy w Europie – musi być „blue”, czyli w kolorach Mainfreight. Ta zasada jest niepodważalna i konsekwentnie realizowana – nasze biura wyglądają tak samo na całym świecie – począwszy od koloru wykładzin i tablic magnetycznych używanych do komunikowania codziennych wartości KPI, a kończąc na barwach aut własnych czy współpracujących z nami przewoźników.

Czy oddalenie od Nowej Zelandii i rozłożenie oddziałów na globie wpłynęło na model zarządzania firmą, centrala musiała znaleźć sposób wsparcia i oddziaływania na członków organizacji, ale liczyła się z niezależnością wynikającą choćby z kultury i warunków na lokalnych rynkach? Czy sposobem na integralność były Trzy Filary Mainfreight, dotyczące

Wizja Mainfreight „sto lat do przodu”

to nic innego jak patrzenie w przyszłość w momencie podejmowania każdej decyzji. Zaczynając od zatrudnienia – staramy się wynajdywać młode utalentowane osoby, które stają się w przyszłości liderami, a kończąc na budowaniu strategii rozwoju na danym rynku.

kultury, wspólnoty i filozofii firmy? Czy to w ogóle ma wpływ na funkcjonowanie przedsiębiorstwa i jego zespół?

– Ludzie z Nowej Zelandii są na wszystkich kontynentach. Poznają nas, naszą kulturę. W Polsce na przykład karmimy ich pierogami i żurkiem. Tak jak wspomniałem wcześniej, pracujemy w jednakowo wyglądających biurach, a Trzy Filary w każdym kraju stanowią niepodważalną wartość firmy. Niezmiernie ważny jest odpowiedni dobór pracowników i ich szkolenie – staramy się już na etapie rekrutacji jasno przedstawić naszą firmę, jej sposób działania i filozofię. Chcemy zatrudniać osoby, którym bliskie są nasze wartości, dla których klimat i atmosfera pracy w Mainfreight będą siłą napędową. Gdy zaczynałem swoją przygodę z Mainfreight, pierwsza rzecz jaką usłyszałem, to: „Hej, pozbądź się krawata! I miej radość z pracy i w pracy”. I przyznaję, że mam ☺.

Wydaje się, że zdecydowanie wyprzedziliście to, co dziś nazywa się employer brandingiem – atrakcyjność firmy i zasady turkusowej organizacji razem wzięte? Widzę w tych zapisach duży akcent na „JA”, które jest częścią „MY”. Czy silny pracownik z poczuciem odpowiedzialności i spełnienia równa się silna organizacja?

– Tak! Jak najbardziej. Nie jesteśmy turkusową organizacją, ale chcemy, aby decyzje podejmowane były tam, gdzie się rodzą

wyzwania. Upraszczamy nie tylko strukturę, ale i model podejmowania decyzji w każdym obszarze. W Mainfreight Poland przyświeca nam hasło: „Zatrudnić odpowiednich ludzi i nie przeszkadzać im”. Jeżeli pozwolimy naszym zespołom realizować ich własne plany, nie tylko te dotyczące bieżącej pracy, ale również decydować o kierunku rozwoju firmy, to będziemy mogli się cieszyć ze współpracy z zaangażowanymi osobami, które mają realny wpływ na funkcjonowanie całej organizacji. Mówię tu o współpracy z członkami zespołów (bo tylko w taki sposób mówimy o naszych pracownikach – Team Member), bo chcemy traktować ich jak partnerów. Siła naszej organizacji tkwi w ludziach, to oni tworzą rozwiązania, to oni swoją pasją i zaangażowaniem rozwijają firmę i – co najważniejsze – mają z tego frajdę. Staramy się pracować poza hierarchicznymi strukturami – tu wszyscy jesteście sobie równi, wszyscy mówimy, jak chcemy działać, i słuchamy się nawzajem. I odpowiadając wprost na powyższe pytanie – tak! To równanie jest prawdziwe w 100 procentach.

Porozmawiajmy o trzecim filarze filozofii, który wyraża się w stwierdzeniu „wizja sto lat do przodu”. Jak ta idea się wyraża w codziennej praktyce firmy i zwykłym realizowaniu usług?

– Sto lat do przodu, to nic innego, jak patrzenie w przyszłość w momencie podejmowania każdej decyzji. Zaczynając od



fot.: Mainfreight

zatrudnienia – staramy się wynajdywać młode utalentowane osoby, które stają się w przyszłości liderami (o tym projekcie jeszcze opowiem), a kończąc na budowaniu strategii rozwoju na danym rynku. W Polsce zdecydowaliśmy się na budowanie naszej organizacji, bazując na trzech produktach: transport własny, spedycja całosamochodowa oraz drobnica międzynarodowa i nie skupialiśmy się tylko na bieżących potrzebach rynku, ale staraliśmy się patrzeć

jak najdalej w przyszłość. I już dziś widzimy pierwsze efekty rozwoju transportu własnego. Teraz firma z własnym taborem i wyszkolonymi kierowcami to skarb. Rynek europejski cierpi z powodu podwykonawców, rozwiązania bazujące w 100% na przewoźnikach nie dają gwarancji stabilnego serwisu. Oczywiście my również borykamy się z wyzwaniem braku rąk do pracy, ale i tu patrzymy w przód, starając się zapewnić naszym kierowcom godne warunki

Centralnym hubem Mainfreight w Europie jest 's-Heerenberg – niewielka miejscowość w Holandii położona w pobliżu granicy niemieckiej. Ogromny cross-dock spełnia dla nas rolę gateway'a na Zachód, dzięki któremu możemy dystrybuować przesyłki nie tylko na terenie krajów Beneluksu, ale również we Francji czy Wielkiej Brytanii.

zatrudnienia i pracy, tak aby związali się z nami na długie lata. Możemy się pochwalić grupą kierowców pracujących dla nas po kilkanaście lat i spodziewamy się utrzymywać ten trend.

Z jakich kompetencji logistycznych wyrósł Mainfreight i w jakie usługi rynkowe przerobiła je organizacja?

– Mainfreight, rozwijając swoje usługi w Nowej Zelandii, skupił się w pierwszej kolejności na dystrybucji lokalnej, ale następnym krokiem był rozwój firmy w obszarze frachtu morskiego i lotniczego, z czego nasza firma jest znana na całym świecie. Jeśli mówimy o połączeniach morskich czy lotniczych z Nową Zelandią i Australią, w pierwszej kolejności mówimy Mainfreight. W Europie (zresztą jak i na całym świecie) mamy mocną pozycję zarówno w obszarze transportu drogowego, jak i logistyki kontraktowej. Dzięki usługom Air&Sea łączymy przewóz interkontynentalny z lokalnym i zapewniamy tym samym pełen łańcuch dostaw.

Dla jakiego klienta pracuje Mainfreight i co może mu zaoferować z wachlarza swoich usług?

– Pracujemy z bardzo szeroką grupą klientów: od wielkich międzynarodowych organizacji, poprzez małe i średnie firmy dopiero rozwijające swój biznes. Jednym z ciekawych przykładów może być światowy gigant, producent sprzętu rolniczego (i nie tylko, ale firma powszechnie jest znana z zielonych ciągników), dla którego świadczymy serwis w pełnym łańcuchu dostaw, od zatowarowania stoku w Europejskim Centrum Dystrybucyjnym, które wraz z linią montażową zorganizowane jest w naszej siedzibie w 's-Heerenberg, po wszelkie możliwe usługi magazynowe i dystrybucję do finalnego odbiorcy. Obsługujemy producentów niemal wszystkich branż – FMCG, automotive, AGD, odzież, chemia. Różnorodność obsługiwanych firm pozwala neutralizować czasem zgubny wpływ szczytów sezonowych – część naszych klientów przeżywa takowy szczyt latem, część wiosną czy jesienią. Dzięki temu zróżnicowaniu zarówno w obszarze obsługiwanych klientów, jak i świadczonych usług, możemy zapewnić serwis w każdym elemencie łańcucha dostaw. Jesteśmy niemal na całym świecie i wszędzie tam z pełnym zaangażowaniem staramy się sprostać wszelkim oczekiwaniom naszych klientów.

Czy obecnie nadbudową jest zarządzanie łańcuchem dostaw

Mainfreight, rozwijając swoje usługi w Nowej Zelandii, skupił się w pierwszej kolejności na dystrybucji lokalnej, ale następnym krokiem był rozwój firmy w obszarze frachtu morskiego i lotniczego, z czego nasza firma jest znana na całym świecie. W Europie mamy mocną pozycję zarówno w obszarze transportu drogowego, jak i logistyki kontraktowej.



foto.: Mainfreight

niezależnie od rozmiaru ładunku i form transportu? Jakie narzędzia i technologie pozwalają kontrolować ten proces i dawać rzetelną informację, co dzieje się z ładunkiem?

– Mainfreight przewozi ładunki wszelkiej wielkości i bez względu na to, czy to kontener morski, czy paleta w drobnicy międzynarodowej, drogę przesyłki możemy śledzić dzięki autorskiemu rozwiązaniu rodem z Nowej Zelandii – systemowi Mainchain. Ta platforma rozbudowywana jest często pod potrzeby naszych klientów, którzy oczekują nie tylko suchej informacji o dacie zrealizowanej dostawy i podwieszonego dokumentu potwierdzającego ten status, ale również wszelkiego rodzaju

raportów, zestawień (czy to w formie dowolnego wykresu, czy samych liczb), archiwum faktur itp. Nasi klienci mogą konfigurować te raporty w dowolny sposób, a na koniec mogą również sprawdzić prognozę pogody. Oczywiście dostępność danych, z których korzystają nasi klienci, zapewniają nam zintegrowane systemy operacyjne, które stale są doskonałe i aktualizowane o najnowsze rozwiązania, oraz rzetelna praca w każdym obszarze, jak np. w magazynie cross-dockowym, gdzie nasi pracownicy nadają statusy poprzez skanowanie etykiet na przesyłkach, korzystając z nowoczesnego sprzętu, który pozwala na szybkie i precyzyjne przesyłanie informacji, a zarazem dzięki ergonomicznym kształtom nie nadwyrężają nadgarstków.

Firma świadczy codzienny serwis drobnicowy na różnych kierunkach europejskich. Dokąd jadą te ciężarówki? Chodzi mi o miejsca, gdzie posiadają Państwo infrastrukturę punktową w Europie, i ich znaczenie dla usług w łańcuchu logistycznym?

– Centralnym hubem w Europie jest 's-Heerenberg – niewielka miejscowość w Holandii, położona w pobliżu niemieckiej granicy. Tam też znajduje się nasze

europeskie HQ. Ogromny cross-dock spełnia dla nas rolę gateway'a na Zachód, dzięki któremu możemy dystrybuować przesyłki nie tylko na terenie krajów Beneluksu, ale również we Francji czy Wielkiej Brytanii. Nie jest to jedyna opcja dystrybucji na Zachodzie, posiadamy własne oddziały np. we Francji, które są częścią świetnie funkcjonującego systemu VOLUPAL – obecnie budujemy regularne codzienne połączenie z Polski, które pozwoli nam na większą elastyczność dla

naszych klientów i zwiększy atrakcyjność naszej oferty. Świetnym przykładem dynamicznego rozwoju linii międzynarodowych w naszej grupie jest Mainfreight Romania. Niemal z miesiąca na miesiąc śledziliśmy ogromną dynamikę i wzrost wolumenu przewożonych przesyłek. Teraz jest to nasz sztandarowy kierunek eksportowy w drobnicy. W krajach, gdzie nie mamy swoich oddziałów (Portugalia czy Hiszpania), współpracujemy z partnerami, którzy w oparciu o swoje rozwiązania

obsługują nas oraz naszych klientów w serwisie dostaw i odbiorów.

Z jaką wizją na kolejne 100 lat do przodu firma Mainfreight obchodziła 40-lecie istnienia?

– Oglądamy się za siebie, tylko porównując nasze wyniki w ujęciu rok do roku. I za każdym razem możemy cieszyć się z ogromnych postępów, jakie widzimy. Kolejne 100 lat to dalsza ekspansja – nie ma nas jeszcze w Afryce. W Europie stawiamy przede wszystkim na rozwój linii drobnicowych, które jeszcze przez wiele lat będą jedną z ważniejszych opcji w dystrybucji towarów. Myśląc o przyszłości, mocno pochylamy się nad innowacjami – nieobce nam są testy rozwiązań typu platooning, w Holandii korzystamy z zestawów składających się z dwóch naczep, implementujemy nowe rozwiązania w obszarze IT. Ta 100-letnia wizja przyszłości pojawia się też w jednym z naszych przekonań – jedną z szans na wyprzedzenie konkurencji jest zwiększenie naszej wydajności, a ta bez wdrożenia innowacji nie ma racji bytu. Dlatego też szukamy możliwości uproszczenia procedur, dróg komunikacji czy też sposobu świadczenia serwisu dla naszych klientów w każdym obszarze naszej działalności. I myśl o tym, że firma przetrwa i rozwijać się będzie co najmniej najbliższe 100 lat, a my przyłożymy do tego rękę, zachęca nas i mobilizuje do współuczestniczenia w tej ciekawej podróży. Wspomniałem też o projekcie „Future Leaders”, który polega na wyszukiwaniu i szkoleniu utalentowanych młodych ludzi; grupa przyszłych menadżerów to zespół składający się z przedstawicieli wszystkich krajów, w których działa Mainfreight, i to dzięki nim możemy spokojnie patrzeć w przyszłość – to oni w kolejnych latach będą decydować o kształcie i kierunku rozwoju firmy. I na pewno będą mocno zakorzenieni w Trzech Filarach, będą chcieli pomalować świat na niebiesko.

Dziękuję za rozmowę.



foto.: Mainfreight