

Politikēm pietiek izdarīt trīs lietas

Biznesam vajag atvērtu tirgu, labu infrastruktūru un izcilu izglītību

To sarunā ar DB norāda Deutsche Post DHL (DPDHL) vadītājs Franks Apels.

Ieraugot jūsu CV, pārsteidz, ka jums ir maģistra grāds ķīmijā, doktora grāds neirobioloģijā, bet jūs kļūstat par DPDHL grupas vadītāju.

Pēc studijām universitātē gribēju darboties kādā farmācijas vai ķīmijas kompānijā, bet vieglāk bija atrast darbu *McKinsey* (vadības konsultāciju kompānijā). Pēc *McKinsey* man bija jākonsultē arī *Deutsche Post* (DP). Mans priekšgājējs man 2000. gadā vaicāja, vai es vēlos pievienoties DP grupai. Tas nebija iepriekš izplānots. Bērībā nedomāju, ka strādāšu DPDHL vai kļušu par šīs grupas vadītāju. Tīpa vecumā gribēju kļūt par profesoru kādā zinātņu jomā. Lai gan šis bizness atšķiras no neirobioloģijas, tas ir saistīts ar tīklošanu. Tas, kā rīkojamies vai vadām organizāciju, ir lielā mērā saistīts ar to, kā darbojas mūsu smadzenes.

Vai nenozēlojat aiziešanu no zinātnes? Varbūt plānojat tajā atgriezties, lai ko atklātu un saņemtu Nobela prēmiju?

Iespējams, ka neesmu tam pietiekami labs. Es gan reiz tiku uzaicināts uz Nobela prēmiju pasniegšanas ceremoniju. Tas bija ļoti iespaidīgi. Cilvēki, kas saņem šīs prēmijas, pirmkārt, ir tās pelnījuši, otrkārt, viņi visu dzīvi ir strādājuši, lai šādi panākumi būtu. Es tam nebiju pat tuvu. Starp citu, mana sieva arī ir ķīmike, es ar viņu satikos laboratorijā. Taču, ja es atgrieztos (zinātnē), iespējams, es vairāk nodarbotos ar biznesa administrāciju un stāstītu par savu pieredzi vadīšanā. Es uzstājos Rīgas Tehniskajā universitātē un runāju par to, kā vadīt organizāciju digitalizācijas laikā. Proti, ko mēs darām, lai gūtu panākumus, kā liekam lietā digitalizāciju. Man ir liela pieredze šajā jomā, tā kā vadu globālu kompāniju jau deviņus gadus. Es zinu, ka katram pašam ir jāapgūst zināšanas, taču laiku pa laikam ir labi uzklaut citu pieredzi. Esmu apmierināts ar savu darbu, un mans līgums nesen tika pagarināts.

Līdz 2022. gada oktobrim.

Jā. Vācijā ir likums, ka līgums var tikt pagarināts pēdējā gadā, pirms tas beidzas, vēl uz pieciem gadiem. Tomēr vadītājam ir jādemonstrē, ka kompānijai kļājas labi un darbinieki ir apmierināti un motivēti. Ja kompānijai kļājas slikti, tad atbrīvošana no darba notiek daudz ātrāk. Ja pieļaujām būtiskas kļūdas vai negūstam panākumus, tad jāmeklē kāds piemērotāks, kurš vadīs uzņēmumu.

Par kurām lietām varat sa-

cīt: es to paveicu?

Jo īpaši esmu lepns par to, ka esam radījuši uz darbinieku orientētu vidi. Parasti vadītāji koncentrējas uz peļņu un zaudējumiem. Kad nokļuva vadītāja amatā, es fokusējos uz klientiem, darbiniekiem un akciju turētājiem. Esam panākuši sabalansētību, fokusējoties uz visām trim lietām. Taču īpaši esmu lepns par to, ka katru gadu mūsu darbinieku viedoklis par uzņēmumu ir uzlabojies. Latvijā ir ļoti augsti rādītāji šajā ziņā, un cilvēki lielākoties ir ļoti apmierināti ar darbu kompānijā. Manas algas mainīgā daļa zināmā mērā ir atkarīga no tā, cik apmierināti ir darbinieki. Ja apmierinātība krītas, tad zaudēšu daļu savu ienākumu – tas attiecas arī uz lokālo kompāniju vadītājiem. Otra lieta, par ko esmu lepns, ir darbinieku karjeras attīstība, cilvēkiem ieņemot atbildīgākus amatus un gūstot panākumus.

Vai ir kādi ievērojami darījumi, par ko esat lepns?

Viena bija (loģistikas kompānijas) *Excel* iegāde, kas bija lielākais pirkums DP vēsturē. Otra lieta ir lēmums pārdot *Deutsche Postbank* (akcijas) bankai *Deutsche Bank* dažas dienas pirms *Lehman Brothers* bankrota.

Vai zinājāt, kas sekos? Postbank cieta zaudējumus – arī Lehman bankrota dēļ.

Nē, neviens nezina, jo citādi neviens to nebūtu pircis. Mums paveicās. Tas bija tiešām jociģgs notikums. Tobrīd man bija divi sarunu vedēji. Viens no tiem bija kundze, kas gaidīja otro bērnu. Darījums tika noslēgts dienu pirms viņas došanās maternitātes atvaļinājumā. Pirmdienas rītā viņa man zvana un prasa, vai es zinu, kas noticis. Teicu, ka nē, jo pēc tik intensīvas darba nedēļas nebiju vēl paguvis iepazīties ar jaunākajām ziņām. Tad viņa pateica, ka *Lehman Brothers* bankrotējis. Es to nekad neaizmirsīšu. Manā darbā ir vajadzīga veiksmē. Ir kāds slavens Luija Pastēra izteikums par to, ka veiksmē uzsmaida sagatavotam prātam. Tā ir taisnība. Daudzi saka: man neveicas. Taču tas sākas ar jūsu pašu attieksmi. Jums ir jāpamāna, kad tuvumā ir veiksmē. Ja redzat tikai sliktu, tad jūs veiksmi nekad neiepazīsiet. Jā, mums toreiz ļoti paveicās, citādi es jau sen darītu kaut ko citu. Taču es arī kaut kā apjautu, ka tas ir labākais brīdis pārdot *Postbank*.

Kas šobrīd ir DPDHL salīdzinājumā ar laiku, kad pastu piegādāja ar zirgiem?

Esam viena no visglobālākajām kompānijām pasaulē, darbojamies visās pasaules valstīs. Mums ir pusmiljons darbinieku, un ienākumi divreiz pārsniedz Latvijas IKP. Vācijā sasniegta ļoti augsta automatizācijas pakāpe. Mēs varam sašķirot miljonus paku stundā. Pirms Ziemassvētkiem mēs apkalpojam vairāk nekā astoņus miljonus paku dienā.



«Valdība kā akcionārs neiejaucas mūsu darbā. Tas ir vācu valdības stiprs princips attiecībā uz visām privatizētajām kompānijām, tostarp aviācijas un telekomunikāciju sfērā,» norāda Deutsche Post DHL vadītājs Franks Apels.

FOTO: -EVA ČUKALETĀ

Kam DP šobrīd pieder?

2000. gadā kompānija veica sākotnējo publisko piedāvājumu (IPO), un patlaban 80% akciju ir privāto akcionāru, tostarp institucionālo investoru rokās, bet 20% joprojām pieder Vācijas valdībai. Esam kā privāts uzņēmums. Kaut arī es regulāri tiekos ar Vācijas kancleri, mēs reti runājam par biznesu. Valdība kā akcionārs neiejaucas mūsu darbā. Tas ir vācu valdības stiprs princips attiecībā uz visām privatizētajām kompānijām, tostarp aviācijas un telekomunikāciju sfērā. Labs rādītājs (pareizai valdības attieksmei) ir tas, ka DP ir privāts uzņēmums jau 25 gadus un biržas uzņēmums 16 gadus, un es šajā laikā esmu tikai otrais vadītājs. Ja katrus četrus gadus kompānijai ir jauns vadītājs, tad nevar izveidot labu pamatu. Mans priekšgājējs bija amatā 17 gadus, es esmu jau deviņus. Nevis tāpēc, ka es vai viņš esam labi cilvēki, bet tāpēc, ka stabilitāte nāk par labu uzņēmuma ilgtermiņa interesēm.

Kādi bija kompānijas finanšu rādītāji pērn?

Es vēl nevaru komentēt pērnā gada rādītājus kopumā, tie tiks publicēti martā. Viss, ko varu teikt, ir tas, ka mums ir bijuši četri rekordceturkšņi pēc kārtas.

Kā vēstuļu tirgus atvēršana ietekmējusi DP biznesu?

Vācijā mēs zaudējam daļu tirgus – atkarībā no segmenta 20-30%, taču joprojām esam lielākais spēlētājs. DP ir pieņēmums sniegt universālo pakalpojumu (UPP), proti,

piegādes jebkurai māsājniecībai, un mūsu cenas tiek regulētas. Tai pašā laikā tirgus ir liberalizēts, citas kompānijas var konkurēt, taču tas ir ļoti grūti, jo tirgus katru gadu sarūk par 2-3%. Jauniem spēlētājiem ir grūti ienākt sarūkošā tirgū. Telekomunikāciju jomā ir vieglāk konkurēt, jo katru gadu nepieciešams lielāks pakalpojumu apjoms.

Vai DP būtu interese sniegt UPP Latvijā?

Kādēļ mums vajadzētu izvēlēties ienākt Latvijā, lai piegādātu vēstules, ja šis tirgus sarūk?

Vai varat zaudēt UPP sniedzēja statusu Vācijā?

DP saglabās šo statusu paredzamā nākotnē, kamēr nav neviena cita, mums ir pienākums šos pakalpojumus sniegt. Taču nevienam par to nav nekādas inereses. Kāpēc lai kāds gribētu piegādāt pastu uz salām vai kalnos, ja tas ir ļoti dārgi un visur jāveic vēstules piegādes par vienādām cenām?

Vai saņemtat valdības dotācijas UPP veikšanai?

Nē. Savas efektivitātes dēļ ar to vēl nopelnām.

Kāpēc atbraucāt uz Latviju? Droši vien ir kāds svarīgs iemesls.

Nē. (Smejas)

Tam ir grūti noticēt. Tiešām ar premjeru netikāties?

Es ierados, jo vēlējos izrādīt pateicību kompānijas darbiniekiem par viņu ieguldījumu. Kaut arī mūsu gada ienākumi šeit, Latvijā, ir mazāki nekā vienas dienas ienākumi Vācijā,

šis uzņēmums ir ļoti svarīgs. 150 darbinieki šeit ir tikpat svarīgi kā 200 tūkst. Vācijā. Katru gadu apmeklēju valstis, kurās neesmu bijis, jo uzskatu, ka ir svarīgi novērtēt tajās paveikto un pateikt paldies par ieguldījumu kompānijas darbā. Ar premjeru gan netikos un nezinu, vai viņš maz bija par manu vizīti informēts.

Kādas ir DPDHL lielākās investīcijas un projekti?

Tuvākajos mēnešos plānojam veikt investīcijas Latvijā, paplašinot šeit savu darbību.

Vai runa ir par jauno loģistikas ēku?

Jā. Tās būs nozīmīgas saistības pret šo tirgu, jo esam ļoti apmierināti ar attīstību, biznesam šeit strauji augot. Runājot par globālo arēnu, mums nav tādu investīciju kā autobūves vai IT sektorā, un mēs sekojam saviem klientiem. Pērn esam ieguldījuši teju vienu miljardu eiro šķirošanas jaudu palielināšanā, atvēruši jaunas noliktavas, paplašinājuši darbību, izveidojuši arī savu piegādes elektromobili. To ražo jaunizveidots uzņēmums (*StreetScooter*), ko iegādājāmies. Esam saražojuši 2000 šādu furgonu paku piegādei. Iespējams, šogad saražosim līdz pat 10 tūkst. šādu elektromobiļu.

Un kā ir ar droniem?

Ir garš ceļš priekšā, lai tos izmantotu piegādēm. Tiem ir vajadzīga skaidra identifikācija, līdzīgi kā automašīnu numura zīmes. Ir vajadzīga vadītāja apliecība. Nevar katram atļaut lidot, jo tas var būt bīstami cilvēkiem vai viņu īpa-

CV

Franks Apels

Izglītība

- 1989.g. zinātnes maģistra grāds ķīmijā Minhenes Universitātē
- 1993.g. doktora grāds neirobioloģijā Cīrihes Federālajā tehnoloģiju institūtā

Darba pieredze

- 1993.g. konsultants un projektu vadītājs *McKinsey & Co* Vācijā
- 1999.g. partneris *McKinsey & Co*
- 2000.g. korporatīvās attīstības izpilddirektors *Deutsche Post AG*
- 2002.g. valdes loceklis *Deutsche Post AG*
- 2008.g. valdes priekšsēdētājs *Deutsche Post AG*

BIZNESĀ FAKTI

Deutsche Post DHL

Darbības joma: pasts un loģistika

Ienākumi: 2015. g. 43,9 miljardi eiro; 2016. g. 41,9 miljardi eiro

Peļņa pirms procentiem un nodokļiem (EBIT): 2015. g. 1,5 miljardi eiro; 2016. g. 2,4 miljardi eiro.

Darbinieku skaits: 2015. g. 497,8 tūkst.; 2016. g. 501,1 tūkst. *9 mēn.

AVOTS: DEUTSCHE POST DHL

šumam. Ir vajadzīgi skaidri noteikumi, kurās vietās drīkst lidot. Šīs trīs lietas aizvien nav skaidri noteiktas, un to izveide prasīs laiku. Jebkurā gadījumā piegādes ar dronu aizvien būs nišas produkts. Taču mēs veicam izmēģinājumus, un, ja tas tiks atļauts, būs gatavi. Cita interesanta lieta Vācijā ir piegādes jūsu (*smart*) automašīnas bagāžniekā. Mūsu kurjers piegādā paku un ar saņemta koda palīdzību var atvērt un aizvērt auto bagāžnieku. Ja klients nav apmierināts ar pirkumu, viņš nākamajā dienā var ievietot paciņu savā bagāžniekā atpakaļsūtīšanai. Jauniem cilvēkiem tas patīk. Tāpat mums ir viedbrilles, ko izmantojam noliktavās preču atlasīšanai. Mums ir arī droni noliktavās, kas meklē konkrētus krājumus. Digitalizācijai nav teju nekādu robežu, un tā pavērs iespējas pakalpojumu sfērā. Daudzi saka, ka digitalizācijas dēļ cilvēki zaudēs darbu, taču tās ir muļķības. Mēs radīsim jaunas, atšķirīgas darbavietas. Ir nepieciešams investēt izglītībā. Lekcijā teicu: ja politiķis jums vaicā, ko viņam vajadzētu darīt, atbilde ir – atvērts tirgus, laba infrastruktūra un izcila izglītība. Jūs esat atbildīgi par tirgus atvēršanu, jo tas ir politisks lēmums. Jūs esat atbildīgi par infrastruktūru, jo privātais sektors viens pats šajā jomā nevar darboties. Jūs esat atbildīgi par izglītību. Ja darāt šīs lietas pareizi, tad varat aizmirst par visu pārējo, jo cilvēki varēs dabūt labu darbu. Pērn piesaistījām 10 tūkst. jaunu darbinieku. Taču mums ir vajadzīgi atbilstoši sagatavoti cilvēki.

Egons Mudulis