



NEKAD
BŪVĒJIS
SĀVAM
LABUM
pietuvina

LĪVĀNU IELEJA

Šis ir stāsts par latviešu intelektu un varēšanu. Par spēju piecelties un divreiz biznesā visu sākt no nulles. Stāsts par LPSR laikā radītas ražotnes saglabāšanu un *izvilkušānu* līdz pasaules līmenim. **DAUMANTS PFAFRODS** ar savu uzņēmumu *Light Guide Optics International* pierāda, ka, attīstot optisko šķiedru tehnoloģijas, arī Latvijā var ražot unikālus, augstas pievienotās vērtības produktus, kas noderīgi kā rūpniecībā un kosmosa industrijā, tā arī medicīnā (uroloģijā, vēnu ārstniecībā).

– Paldies, ka piekritāt sarunai, Pfafroda kungs.

– (*Iesmejās.*) Nezinu kāpēc, bet es svārstījos.

– Kamdēļ?

– Strādāju biznesā, kurā liela publicitāte nav nepieciešama.

– Publicitāte jums neko nenozīmē?

– Tieši tā. Mēs strādājam internacionālā tirgū, kur Latvijas business un tā vide uz mums nekādu iesaisti neatstāj. Bet, turpinot par svārstīšanos, vienīgais, kas mani saistīja – es ilgus gadus abonēju *KLUBU*. Vienmēr, kad atšķiru jauno žurnālu, paskatos, ar ko šoreiz ir lielā intervija.

– Jūs apzināti esat vairījies no publicitātes?

– Man nav ambīciju, lai ar intervijām kaut ko pierādītu un sabiedrībā ieņemtu stāvokli. Pamatā esmu sevi pierādījis ar darbu. To varbūt daudzi nezina, bet Līvāni šķiedru optikas nozarē ir Eiropas centrs, nevis Rīga, cita Baltijas valsts vai Vācija, Francija un Anglija. Līvānos ir bāzēti divi uzņēmumi, mēs – *Light Guide Optics International* un *Ceram Optec*, kur arī esmu pielicis pirkstu.

Šķiedru optikai Līvānos kājas augušas krievu laikos. Pie šīs idejas dzimšanas pats personīgi piedalījies. 1979. gadā Līvānu stikla rūpnīcas paspārnē izveidoja slēgta

tipa ražotni, jo ražošana, optisko sensoru attīstība bija virzīta uz PSRS militāro rūpniecisko kompleksu. Astoņdesmito gadu beigās radās pirmie izgudrojumi medicīnas vajadzībām.

– Kāpēc rūpnīca radās Līvānos? Ne Rīgā, Tallinā vai Viļņā?

– Tikko biju beidzis Rīgas Politehnisko institūtu un strādāju *Līvānu stikla fabrikā* par galveno konstruktoru. Personīgi pazinu profesoru un RPI katedras vadītāju Uldi Sedmali, pie viņa vērsās Maskavas zinātnieki, kuri Baltijā meklēja vietu, kur izvietot optiskās šķiedras ražotni. Šī ideja patika arī *Līvānu stikla fabrikas* direktoram Jānim Zosinam, kurš bija progresīvi domājošs. Savukārt toreizējā republikas valdība bija pret šo ieceri, Jurijs Rubenis projektu *marinēja* vairākus gadus.

Pēdējos Padomju Savienības gados stikla rūpnīcas vadība teica, ka ar šķiedru optiku vairs nevajag nodarboties, jo, ejot neatkarības ceļu, tā nevienam nebūs vajadzīga. Tas bija ļoti grūts laiks, un mēs ļoti cīnījāmies par savu eksistenci. 1990. gadā vadība pieņēma lēmumu optiskās šķiedras ražotni slēgt, jo pasūtījumi no militārā kompleksa samazinājās. Mēs pret to protestējām. Tika izveidota valsts komisija, kas

pieņēma lēmumu *Līvānu stikla fabriku* reorganizēt un šķiedru optikas ražošanas uzņēmumu atdalīt. Toreiz Augstākajā Padomē bija Rūpniecības un enerģētikas komisijas priekšsēdētājs Ojārs Blumbergs. Es braucu pie viņa, viņš pēc tam runāja ar Ivaru Godmani.

– Tolaik jūs šķiedras ražotni aizstāvējāt principa pēc vai arī jutāt, ka tai ir nākotne?

– Man bija pārliecība. Un ne tikai man, bet ikvienam, kurš tur strādāja.

– No kurienes tāda pārliecība?

– Jaunākās tehnoloģijas līdz šim brīdim tiek virzītas caur militāro industriju. Tā ir pirmā, kas izmanto zinātnes sasniegumus. Tikai pēc tam tiek atvasinātas sadzīviskās lietas.

Veroties pagātnē, var redzēt, ka Latvijā septiņdesmitajos un astoņdesmitajos gados bija ļoti attīstīta zinātne. Visa Salaspils tika būvēta kā Zinātņu akadēmijas pilsētiņa. Fizikas institūts, Neorganiskās ķīmijas institūts lielākoties strādāja, saņemot līgumdarbus. Arī mēs strādājām, saņemot to pašu finansējumu no tiem pašiem avotiem. Tagad tas vairs nav noslēpums, tāpēc varu pateikt – toreiz galvenais mūsu klients, kas ļāva attīstīt tehnoloģijas, bija Kurčatova atomfizikas institūts. ①

– Ik gadu no šī institūta saņemāt miljonus rubļu...

– Jā, un tamdēļ bijām spējīgi finansēt daļu no Latvijas zinātnes, piemēram, Cietvielu institūtam devām līgumdarbus. Arī Pēterburgā un Maskavā finansējām virkni institūtu, kas veica pētījumus un jaunu materiālu izstrādes mūsu vajadzībām. Strādājot pie tehnoloģiju attīstīšanas, redzējām, kur tās izmanto un to, ka šķiedru optikai ir perspektīva.

– Kad 1986. gadā Černobiļas AES notika kodolkatastrofa, speciālisti meklēja jūs.

– Jā, mēs daudz palīdzējām. Kad ir augsta radiācijas pakāpe, visi sensori iziet no ierindas, bet šķiedru optika ir izturīga pret radiāciju. Radijām zondi, ar kuru var paskatīties, kas īsti noticis. Tie cilvēki, kuri mūs uzrunāja, bija saistīti ar atomenerģētiku, jo tolaik galvenais projekts bija tā saucamā Tokamak programma, kuru vadīja akadēmiķis Veļihovs. Tokamak ir jauna tipa atomreaktors, kurā norisinās vadāma kodoltermiskās sintēzes reakcija, kas principā ir vadāms ūdeņraža bumbas sprādziens. No esošajām atomelektrostacijām tas atšķiras ar to, ka, ja tur notiktu avārija, tad pēc salīdzinoši neilga laika tur vairs nebūtu radiācijas. Tā ir ļoti droša nākotnes enerģētika, un pašlaik, cik man zināms, francūži ar japāņiem cenšas izbūvēt pirmo šāda tipa elektrostaciju pasaulē. Arī amerikāņi strādā. Bet mēs šobrīd vairs nepiedalāmies šajā procesā.

1992. gadā pēc valdības lēmuma mūs no Līvānu stikla fabrikas atdalīja un mēs nonācām likteņa rokās. Sēžot mētelī pie mikroskopa un kaut ko montējot, mūsu pašu ziņā bija izdzīvot vai neizdzīvot. Iedomājieties, bija brīdis, kad palikām tikai četrpadsmit cilvēki un ziemā laboratorijā strādājām bez apkures. Lai nenosaltu, tējai vajadzēja pievienot karoti spirta. Ticiet vai ne, tolaik mēs radijām virkni unikālu tehnoloģiju, ko izmantojam vēl šodien.

– Kāpēc tie četrpadsmit cilvēki palika strādāt ekstremālos apstākļos? Jums nācās viņus noturēt?

– Daļu nācās arī noturēt.

– Spējīgākos?

– Varētu tā teikt, bet starp viņiem bija arī fanātiķi. Saprotiet, ne vienmēr visu var izmērīt ar naudu. Toreiz mums bija spīts. Nauda strauji devalvējās. Kamēr saņemām samaksu par precī, nauda paspēja zaudēt vērtību. Mēs taisījām barterus. Ko tik nesaņemām – medību ieroču optiku, televizorus, pulksteņus, satelītantenu uztveršanas iekārtas. To visu vajadzēja arī pārdot. Tie bija šausmīgi grūti laiki.

Es tiešām to nastu vilku, kamēr daudzi apkārtējie šeit Līvānos teica, ka esmu drusku prātu izkūkojis, jo nodarbojos ar kaut kādu rūpniecību, knapi savelku galus, kamēr citi brauc uz Poliju, ievieš preces un taīsa biznesu.

– Kā jūs tikāt līdz Rietumu tirgum?

– 1994. gada beigās profesors Spīgulis uz izstādi Lillē paņēma līdzi mūsu izstrādājumus. Vācu kompānijai Ceram Optec par mūsu produktiem radās interese. Firms prezidents Volfgangs Neubergers izteica piedāvājumu sadarbīties. Tika izveidota kompānija Anda Optec, kuras valdes priekšsēdētājs es biju ilgus gadus. Godīgi sakot, negribu par to runāt, jo man ir aizspriedumi pret tā laika investoriem. Mūsu tehnoloģijas tika nopirkta par fantastisku sviestmaizi. Mums pašiem nebija ne kapeikas, labi, ka tobrīd notika privatizācija. Savācu sertifikātus no visiem sev zināmajiem cilvēkiem. Tas bija mūsu ieguldījums. Investori ieguldīja 50 000 ASV dolārus, iegūstot 50 procentus plus vienu

Kopš 2004. gada februāra mēs runājam tikai ar juristu starpniecību. Līdz ar to bija skaidrs, ka mūsu ceļi šķirsies. 20. septembrī paziņojām par izstāšanos no kompānijas ar mērķi dibināt jaunu šķiedru optikas uzņēmumu.

2004. gadā man nudian bija depresija. Man tā bija traģēdija, jo šķiedru optika bija visa mana dzīve, nevis kaut kāds eksperimentāls biznesa projekts. Tomēr man laimējās, jo bija izaugusi jauna paaudze, arī abi mani dēli iesaistījās šajā biznesā.

– Jūs aizgājāt prom ar tukšām rokām?

– Ar intelektu un tukšām rokām. Sākām visu no jauna, strādājot pāris istabās. Pēc darba darbinieki ņēma rokā otu un špaktel-lāpstiņu, lai savestu kārtībā jaunās telpas. Toreiz pirms krīzes bija vieglāk tikt pie

LĪVĀNI ŠĶIEDRU OPTIKAS NOZARĒ IR EIROPAS CENTRS, NEVIS RĪGA, CITA BALTIJAS VALSTS VAI VĀCIJA, FRANCIJA UN ANGLIJA.

uzņēmuma daļu. Pēc kāda laika Neubergers teica, ka bizness neiet kā plānots un ierosināja palielināt pamatkapitālu. Tā viņš uzdzina savu daļu līdz 65 procentiem. Ko gan mēs, knapi velkot galus, varējām iebilst? Taču, lai kā tur bija, mūsu kopsadarbība sekmēja piekļuvi Rietumu materiāliem un ļāva nonākt Rietumu tirgus aprītē. Kopš 1997. gada ražošanas apjoma pieaugumu sākām rēķināt nevis procentos, bet reizes.

2001. gadā Neubergers nodibināja akciju sabiedrību Biolitec, kuras akcijas sāka kotēt Frankfurtes fondu biržā. Izmetot 20 procentus akciju tirgū, viņš piesaistīja apmēram 30 miljonus eiro. Iegūto naudu Neubergers uzlika uz vienas kārts – fotodinamisko terapiju, tādēļ lūkoja iegādāties kādu no farmācijas kompānijām. Veica sarunas, lai iegūtu kontroli pār Grindex, bet tur prasīja vairāk, nekā viņš gribēja maksāt. Viņš iegādājās farmācijas rūpnīcu Skotijā.

– Ceļi ar vācu investoru pašķīrās...

– Līdz 2003. gadam mūsu sadarbība ar Neubergeru ritēja līdzsvaroti, bet tad sākām izjust totālu spiedienu. Viņam vajadzēja atskaitīties biržā, jo cerētie panākumi izpalika. Neubergers vēlējās vienpersoniski izņemt visu mūsu uzņēmuma peļņu. Mēs teicām, ka tas nav godīgi. Izveidojās diezgan spēcīga konfliktsituācija. Neilgi pirms Ziemassvētkiem saņēmām vēstuli ar rīkojumu samazināt cenas par 20 procentiem. Pateicu, ka mēs to nedarīsim un rīkojumu izmetu papīrgrozā. Es neesmu no tiem bāleliņiem, kurš klanīsies.

kredīta, jo bankas nāca pretī. Iekļāju visu savu iedzīvi un man atvēra kredītlīniju. Šobrīd mūsu kompānijas vērtība ir mērāma nogrieznī no 75 līdz 80 miljoniem eiro. Un tā ar katru gadu pieaug.

Sākot biznesu 90. gadu sākumā, mums dažādi investori un padomnieki solīja visādus zelta kalnus, un es, godīgi sakot, uz šiem solījumiem arī naivi skatījos, lai gan pirms tam jau biju aplauzies ar Rietumu latviešiem. Es viņus kā biznesa partnerus ciest nevaru.

– Kamdēļ?

– Varu ar viņiem pasēdēt kompānijā un papļāpāt, bet kā biznesa partnerus viņus neizvēlētos nekādā gadījumā. Devīņdesmito gadu sākumā kādam vīram iedevām ekskluzīvas tiesības izplatīt mūsu produktus Amerikā, bet viņš visas šīs iestrādes pazudināja. Tolaik jau bijām uzņēmumu kontaktus ar Hewlett Packard, plānos bija nopietni projekti, bet šie džeiki savas nekompetences dēļ visu noraka.

Mēs ticējām, ka ārzemēs visi ir biegie džentlmeņi, tērpti skaistos uzvalkos. Atceros Dienas Biznesā bija forša karikatūra, kurā attēlots kāds Ņujorkas ubags, kurš sēž, bet viņam garām ejošais saka: «Ko tu te sēdi? Brauc uz Latviju un strādā par konsultantu.» Arī Līvānu stikla fabriku pa burbuli nolaida viens latviešu izcelsmes amerikānis, kurš tika pie šprīces.

– Tātad no nulles esat sācis divas reizes.

– Tā varētu teikt. Tevi apgāz, bet tu piecelies.

– Cik cilvēku otrajā reizē nāca jums līdzī?

– Aptuveni 40, pie vācieša palika diezgan maz.

– Bet kāpēc viņi sekoja, noticēja pāris tukšiem kabinetiem?

– Viņi noticēja mūsu spējam. Šaprotiet, es nekad neesmu pūvējis biznesu savam personīgajam labumam vai kādai ietuvinātai interešu grupai. Ārbūt gaitenī, nākot uz kabinetu, redzējāt, ka esmu saņēmis pateicību kā labākais darba dējs Latgalē. Pie mums vidējā iamaksa par darbu ir divreiz augtāka nekā valstī.

– Cik šobrīd saņem apkopē a jūsu uzņēmumā?

– Kā kura. Aptuveni 800 eiro, o darbs ražošanas telpās jāveic ir īpašu atbildību.

– Vai konkurējošajā uzņēmumā algas ir līdzīgas?

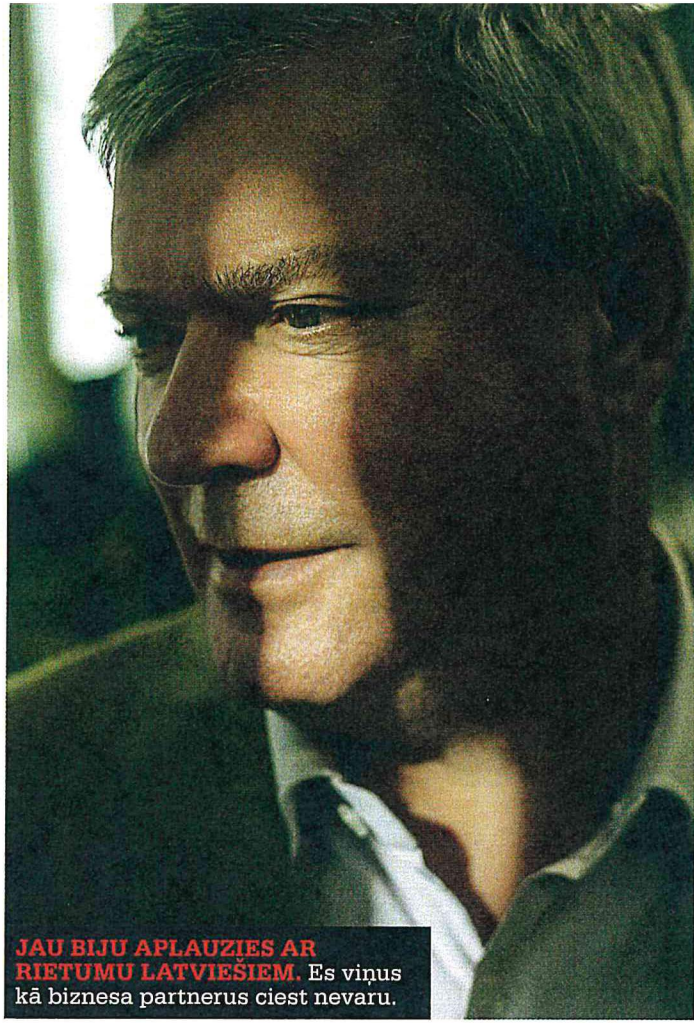
– Nē, ievērojami zemākas. Ķadag tiek runāts par sociāli itbildīgu ekonomiku. Nevar būt ā, ka ir kaut kāda grupa, kur

īpašnieki vai vadošie darbinieki dzīvo ļoti labi, kamēr apkārtējie darbinieki nav laimīgi. Man ir ļoti svarīgi, lai cilvēki, ar kuriem kopā strādāju, ir ar mani vienā komandā. Tā kā esmu bijušais volejbolists, apzināti lietoju terminu – komanda. Svarīgi, lai cilvēki gūst gandarījumu no sava darba un ir lepnī, ka te strādā.

Skumji, sevišķi Latgalē, dažkārt skatīties, ka bizness tiek balstīts uz cilvēku izmisuma pilno stāvokli, cilvēki dara vergu darbu, saņemot minimālo algu. Par minimālo algu ģimene trīs reizes aiziet uz veikalu un nauda ir beigusies. Tādi biznesi agrāk vai vēlāk likvidēsies.

– Esat teicis, ka ir ļoti grūti pārvilināt darba spēku no Rīgas uz Līvāniem. Kāpēc 2004. gadā ražotni nepārcēlāt tuvāk Rīgai?

– Nezinu. Tajā brīdī daudziem no mums bija gatavība visu pācēt no jauna un strādāt. Rīgā būtu daudz lielāki kapitālieguldījumi, cilvēkresursu problēma, ①



JAU BIJU APLAUZĪES AR RIETUMU LATVIEŠIEM. Es viņus kā biznesa partnerus ciest nevaru.

vajadzētu lielāku ticību, ka, sākot no nulles, viss izdosies.

– Pie kādām tehnoloģijām uzņēmums šobrīd strādā?

– Mums ir lieli izaicinājumi, strādājam pie jauna tipa medicīnas izstrādājumiem kosmoloģijā un vēnu ārstniecībā. Mēs dzīvojam jaunā gadu tūkstoši, kurā runājam par ceturtais paaudzes rūpniecisko revolūciju, tas nozīmē, ka nākotnē ļoti daudzi rūpniecības procesi tiks automatizēti, mehanizēti un robotizēti. Mēs izstrādājam jaunas tehnoloģiskās iekārtas.

– Jūs sakiet – mums ir sava, unikāla, ekskluzīva pasaules līmeņa niša. Kāda tā būtu?

– Es to sauktu par speciālietojuma šķiedru optiku. Tā aptver ļoti daudz. 60% ir medicīniska, 40% – industriāla nozīme.

– Jūs esat zinātnieks vai uzņēmējs?

– Par zinātnieku sevi nevaru nosaukt, jo nekad fundamentālu zinātnei neesmu virzījis. Vairāk sevi asociēju kā labu inženieri. Pēdējos gados savu enerģiju esmu veltījis tam, lai veidotu šo kompāniju, inženieru un zinātnieku lomu deleģējot jaunajiem cilvēkiem. Pašlaik sevi veltu stratēģisku lietu izstrādei. Mēs neesam tikai Līvānos. Meitas uzņēmumi ir arī Vācijā, Amerikā, Baltkrievijā, tūlīt būsīm Šanhajā un lūkojam pēc vietas Japānā.

Lielākais mūsu tirgus šobrīd ir Ziemeļamerika, bet strādājam arī Rietumeiropā, Izraēlā, Korejā, Japānā, Singapūrā...

– Vai jūs strādājat arī militārām vajadzībām?

– Nē. Austrumu pusei ar likumu ir liegts pirkt izstrādājumus no NATO valstīm, bet Rietumu valstīm šajā nozarē ir savi šķiedru ražotāji. Tomēr jāteic, ka dažreiz ir nojaušama, ka pasūtītājs mūsu produktu izmantos militāriem mērķiem.

– Ar NASA (ASV Nacionālā aeronautikas un kosmosa administrācija. – Aut.) joprojām sadarbojaties?

– Pēdējo gadu laikā neesam ar viņiem strādājuši.

– Vai amerikāņi palaida uz Marsu to spektrometru, kuram savulaik arī jūsu uzņēmums pielika savu roku?

– To es tiešām nezinu.

– Jūs joprojām esat mecenāts izglītības jomā?

– Jā, lai gan šobrīd ir zināmas grūtības nodokļu ziņā. Pirms tam valsts deva ienākuma nodokļu atlaidi. Tagad ir noteikti griesti, cik daudz drīksti ziedot, un nekādas nodokļu atvieglojumus uzņēmums nesaņem. Neskatoties uz to, mēs palīdzam aptuveni 30 Līvānu novada studentiem ar stipendijām.

– Vai stipendiātiem pēc tam jāatgriežas Līvānos?

– Nē, kurš gribēs, tas atgriezīsies. Tiem, kuri šeit dzimuši, atgriezties ir vieglāk nekā

tiem, kuri te nekad nav dzīvojuši. Es runāju par darbaspēku no citiem reģioniem. Mums laimējās piesaistīt kādu fiziķu grupu, kas kopā studēja universitātē. Viņiem ir vieglāk iedzīvoties.

– Jums varbūt jāveido ciemats – Līvānu ieleja.

– Ziniet, mēs te varētu radīt ļoti daudz produktu, bet, lai to izdarītu, būtu vajadzīgi daudzi speciālisti elektronikā. Diemžēl šādu cilvēku nav. Ja kāda liela starptautiskā kompānija atnāktu un teiktu, ka Rīgā grib izveidot uzņēmumu ar 500 darba vietām augsti kvalificētiem darbiniekiem – inženieriem un elektronikā, tas nebūtu iespējams, jo mums nav šādu cilvēku resursu. Un tā ir problēma.

– Jums pieder doma, ka latviešu cilvēkam ir augsts intelekta līmenis, zināšanas. Valsts līmenī produktu ražošanā vairāk vajadzētu ieguldīt intelektu.

Kāpēc mums tas bieži vien nesanāk?

– Mums veicās, jo bija bāze, kuru noturējām un neļāvām tai sabrukt. Kādreiz pie Zinātņu akadēmijas institūtiem bija eksperimentālās rūpnīcas, kurās radīja prototipus, kurus pēc tam ieviesa rūpniecībā. Taču savulaik šīm eksperimentālajām rūpnīcām

tika pārvilkta trekna svītra. Tagad pārējas no zinātnes uz prototipiem vairs nav Radot prototipu, pavērtos durvis uz iespē piesaistīt naudu, jo brīvo līdzekļu pasaulē ir milzīgi daudz. Tikai neviens nezina, ku šo naudu investēt. Šķiedru optika ir visla bākā. Tā ir kā dimanta raktuves Āfrikā. Jā rēķinām kapitālu un to, cik pelnām, mums ir simtprocentīga atdeve.

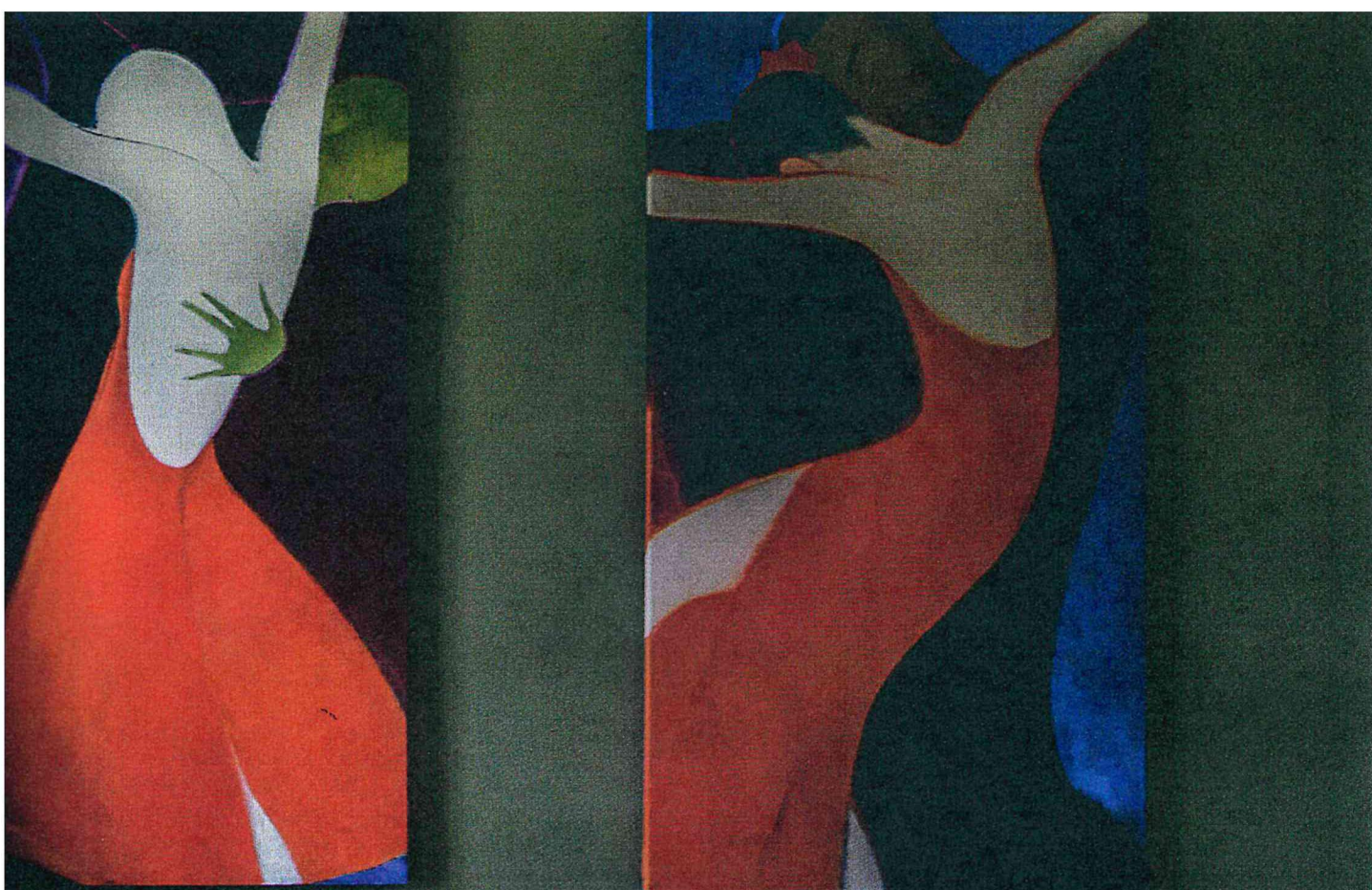
– Tās ir mūsu dimanta raktuves.

– Jā, tas, ko jūs šobrīd redzat, ir dimanta raktuves. Tās parāda šos *high tech* izcilos rezultātus. Ar tādiem ekonomiskajiem rādītājiem, kā mēs strādājam, var salīdzināt mūsu lielos rūpniecības gigantus ar tūkstošiem darbinieku un simtiem miljoniem apgrozījumu.

– Tas latviešu intelekts, kuru mēs varētu ieguldīt valsts labā, attīstīt augst tehnoloģijas, vienkārši klejo, un tam n pielietojuma.

– Jā. Un runa te ir arī par intelekta aizsardzību. Zinātnieks A, piemēram, domā man ir ideja, *know how*, bet kur varētu būt bizness? Kādā veidā to intelektu pārnest, lai zinātnieks, idejas autors būtu aizsargāts? Pasaulē ir piemēri, kur ļoti sekmīgi to dara.





MĒS AIZGĀJĀM AR INTELEKTU UN TUKŠĀM ROKĀM. SĀKĀM VISU NO JAUNA, STRĀDĀJOT PĀRIS ISTABĀS.

Mums bija un arī tagad ir daudzi klienti Izraēlā. Esmu bijis tur vairākas reizes. Apmeklējām kompāniju, kas ražo mēriekārtas elektroniskajai industrijai. Katra no šīm iekārtām maksā četrarpus miljonus, tajās izmanto mūsu gaisa vadus. Mēs braucām pa tukšiem un redzējām – uzbūvēts ir tā saucamais tehnoloģiskais parks. Tur ir ēkas, komunikācijas, kuras uzņēmums var iznomāt uz 99 gadiem. To visu izveidojusi valsts. Viss ir, ejiet un strādājiet! Parks ir pilns, tāda kompānija, šitāda. Viss vienā stiklā, alumīnijā un marmorā.

– Tātad nonākam pie valsts.

– Es gribēju teikt, ka valstij jārada, jāsaīkarto pamats, lai lietas attīstītos. Tas nevar rasties tā – palaižam brīvajā tirgū un gan viss pats noregulēsies.

– Jūs uzskatāt, ka gandrīz vienīgais Latvijas attīstības ceļš ir izmantot zināšanas un orientēt ražošanu uz tāda tipa ražotnēm kā jūsējā.

– Ko es ar to gribēju teikt? Pasaulē ir n-tie nišas produkti, ar kuriem lielās korporācijas ar miljardu lielu apgrozījumu negrib amērēties. Esmu pārliecināts, ka, izmantojot intelektu, ir daudz iespēju atrast uz zināšanām balstītu produktu, kuru būtu iespējams

attīstīt un gūt panākumus. Mēs, piemēram, strādājam komponentu biznesa laukā.

Valstij ir jāmēģina sakārtot mehānisms, kā ideju no zinātnes pārnest uz ražošanu. Ir jādod iespējas, līdzfinansējums prototipu radīšanā. Nevis par Eiropas naudu jābūvē vēl viena asfalta rūpnīca. Eiropas fondi ir izniekotī. Tie nav ieguldīti, lai būtu lēciens attīstībā. Tas mani satrauc.

– Vai pārlietu neorientējamies uz lētu darbaspēku?

– Nē, nekādā gadījumā. Latvija ir zeme, kurā ir augsti kvalificēts un labi apmaksāts darbaspēks. 2005. gadā, kad mehāniskajam ceļam iepirkām vecas, lietotas mašīnas, labs draugs Vilnis Rantiņš, kurš ilgu laiku bijis Mašīnbūves un metālapstrādes rūpniecības asociācijas vadītājs, teica – beidz, tehnoloģijas ir aizgājušas uz priekšu milzu soļiem, ir jāpērk pats modernākais. Mums tagad ir viens no vismodernākajiem mehāniskajiem ceļiem valstī, lielākajā daļā metālapstrādes uzņēmumu tādu iekārtu nav. Baltijā ir septiņas šādas automātiskās mašīnas, viena Lietuvā, viena Igaunijā un piecas šeit – Līvānos.

Ja var, ir jāiepērk modernākās iekārtas, nevis, kā parasti, no ārzemēm jāatvelk

lietoti darbagaldi. Ja tu iegādājies pašu modernāko, tas tev ļauj ražīgi par mazām izmaksām ražot produktu. Līdz ar to tu savu konkurētspēju paaugstini. Mēs visu laiku ejam šo ceļu, esam spējīgi konkurēt ar produktivitāti. Mēs neejam tirgū ar zemāku cenu tikai tādēļ, ka kaut kur tas maksā lētāk. Mēs asociējamies ar augstas cenas un augstas kvalitātes produktu.

– Agrāk vienas darba vietas ierīkošana jūsu uzņēmumā maksāja 25 000–30 000 latu. Cik šobrīd?

– Cipars apmēram ir tāds pats.

– Uz vienu strādājošo saražotās produkcijas apmērs bija 16 000 latu. Kā ir tagad?

– 20 miljonus, kas ir mūsu apgrozījums, izdaliet ar 150 un dabūsi.

– Un peļņa?

– Apmēram 7–8 miljoni. Mūsu peļņas rādītāji ir ļoti tuvi mūsu farmācijas gigantiem. Domāju, ka tuvāko piecu gadu laikā kompānijas vērtība pārsniegs simts miljonus. Daudzi lielie koncerni jau ir centušies izteikt piedāvājumus.

– Kā jums – ražotājam no Austrumeiropas – izdevās iegūt uzticību Rietumos?



– Mums ir *sales office*. Vācijā pārdevēji ir vācieši, Amerikā – amerikāņi. Tā ideja man radās laikā, kad iepazinās ar kādu franču pārdevēju. Mēs bijām uztaisījuši unikālu produktu observatorijai, kura atrodas Čīlē. Mūsu radītais optisko šķiedru kūlis joprojām ir iemontēts spektrometrā, kas analizē saņemto signālu no pasaules otra lielākā teleskopa. To ik pa laikam var redzēt *Discovery* kanālā. Mēs izstrādājam šo optisko šķiedru kūli un nodevām to testēt Francijas astronomijas institūtā. Tad arī ar franču pārdevēju tā sadzīviski pabraukājam pa Francijas dienvidiem. Un viņš teica: Rietumos ļoti sekmīgi darbojas kompānijas, kur intelekts – inženieri un ražošana – atrodas Austrumos, bet pārdevēji ir Rietumu cilvēki. Jo prestižs Austrumeiropas pārdevējiem nav liels. Atceros, kad iegājām Amerikas tirgū ar Latvijā ražota produkta zīmolu, mums gāja ļoti grūti. Tikai pēc kādiem pieciem gadiem lietas aizgāja. Tagad, kad Sanfrancisko piedalāmies lielā mūsu nozares izstādē, mūs visi pazīst, zina, ka produkts ir no Latvijas.

– Labs pārdevējs nemaksā lēti.

– Jā, lai atrastu vajadzīgo cilvēku, nepieciešami ieguldījumi. Nesen mums palaimējās, ka atradām latviešu puisi, kurš dzīvo Šanhajā, šogad viņš beidza maģistrantūru Pekinas universitātē, pārvalda mandarīnu valodu. Tā mēs atradām sev vadītāju, jo Ķīnā tādu ir grūti atrast. Tā nav Japāna, kur cilvēks kompānijai ir uzticīgs līdz mūža galam.

Amerikā mēs pārpirkām vienu no kādas kompānijas vadošajiem pārdevējiem. Tas nemaksā lēti, bet cilvēks atnāca pie mums.

– Cik tad maksāja pārpirkšana?

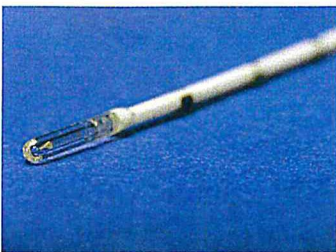
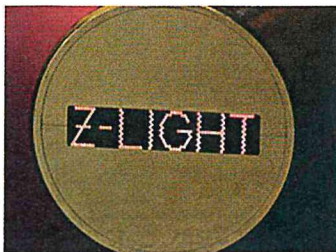
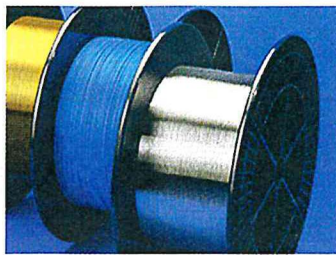
– Šim cilvēkam apmēram 300 000 dolāru ienākums nodrošināts. Tas Amerikas mērogā ir pietiekami solīds atalgojums. Tagad esam izveidojuši totālu motivācijas sistēmu. Es nevaru redzēt, ko darbinieks Sanfrancisko dara – vai viņš strādā, vai laiž muļķi. Visiem darbiniekiem ir motivācija, viņi saņem 10% no pārdošanas summas. Viņi sedz visus savus izdevumus, bet kompānijai veidojas peļņa. Turklāt no peļņas daļas viņi 30% gada beigās saņem kā balvu. Līdz ar to visi viņi rukā melnām miesām, jo ir totāli ieinteresēti. To pašu mēs ieviesām Vācijā – motivācija un visi rādītāji.

Es domāju, ka mēs nepārmaksājam. Mēs iegūstam. Nestrādājam industrijā, kas ražo masveida produktus ar 5–10 procentu rentabilitāti. Mēs strādājam ar rentabilitātēm, kas ir mērāmas 50 un vairāk procentos. Tā ir tā atšķirība.

Principā šie cilvēki uzņēmumā ir iesaistīti kā līdzīpašnieki, tas ir ļoti efektīvs modelis. Vienīgā atšķirība no līdzīpašnieka ir tā, ka, pārtraucot darboties, zūd šie labumi.

– Jau pirms gadiem 15 jūs teicāt, ka orientēties tikai uz Eiropu nav prātīgi, jo agrāk vai vēlāk Eiropā būs lielas ekonomiskas problēmas. No kurienes tāda tālredzība?

– Tās indikācijas virmoja jau toreiz. Kāpēc Merkele laiž iekšā migrantus? Vācijai vajadzīgs darbaspēks. Neesmu rasists, bet kur jūs Rietumeiropā atradīsiet normālu eiropieti? Tagad



ŠĶIEDRU OPTIKA IR KĀ DIMANTA RAKTUVES ĀFRIKĀ. TĀS PARĀDA ŠOS HIGH TECH IZCILOS REZULTĀTUS.

Austrumeiropa ir istā Eiropa. Baltais cilvēks visas tehnoloģijas aizgrūž uz Ķīnu savas alkatības dēļ, lai tur lētāk ražotu. Dažreiz paskatot *Fox News*, tagad amerikāņiem ir programma – viņi cenšas ražošānu, robotizētās rūpnīcas pārvest atpakaļ uz Ameriku, un tas nav Tramp nopelns.

Paslaik visa tā šķelšanās, *Brexit* ir satraucošs signāls. Arī eiro pret dolāru atkal sāk kristies sakarā ar Itālijas budžeta krīzi. Tas, kas tālāk notiks, manī rada lielu satraukumu.

– Kā jūs atpūšaties?

– Es dzīvoju laukos, Jersikā, Daugavas krastā, man palaimējies nopirkt tur īpašumu. Pavadu daudz laika laukā, fiziski pastrādāju, man patīk zāli pļaut ar traktoru. Kādreiz, kad tikko iegāju tajā mājā, viss Daugavas krasts bija aizlaists, priekšā tādi džungļi. Ziemā paņēmu motorzāģi.

Kad biju jaunāks, daudz spēlēju volejbolu. Arī Latvijas jaunatnes izlasē. Mani aicināja spēlēt tālāk, bet es izvēlējos pilnveidot zināšanas, jo daba mani nav apveltījusi ar garu augumu.

Tagad es daudz fotografēju. Ainavas, cilvēkus. Nesen biju Islandē, kur fantastiska daba, krāsu salikumi. Kad tu atver to failu vaļā, ieraugi daudz ko citu, nekā tajā brīdī, kad tur esi. Tas attiecas arī uz cilvēku bildēm. Cilvēkā gribu redzēt kādu rakstura šķautni, bet daba man vienkārši patīk, tas no bērnības ieaudzināts. Drusku nervozu mani dara tas, ka jaunie cilvēki nelasa grāmatas.

– Ko jūs lasāt?

– Nesen lasīju Bafeta biogrāfiju. Man ļoti patīk pārlasīt Šveiku. Ja ir slikts garastāvoklis, var atvērt jebkurā vietā un uzreiz paliks labāk.

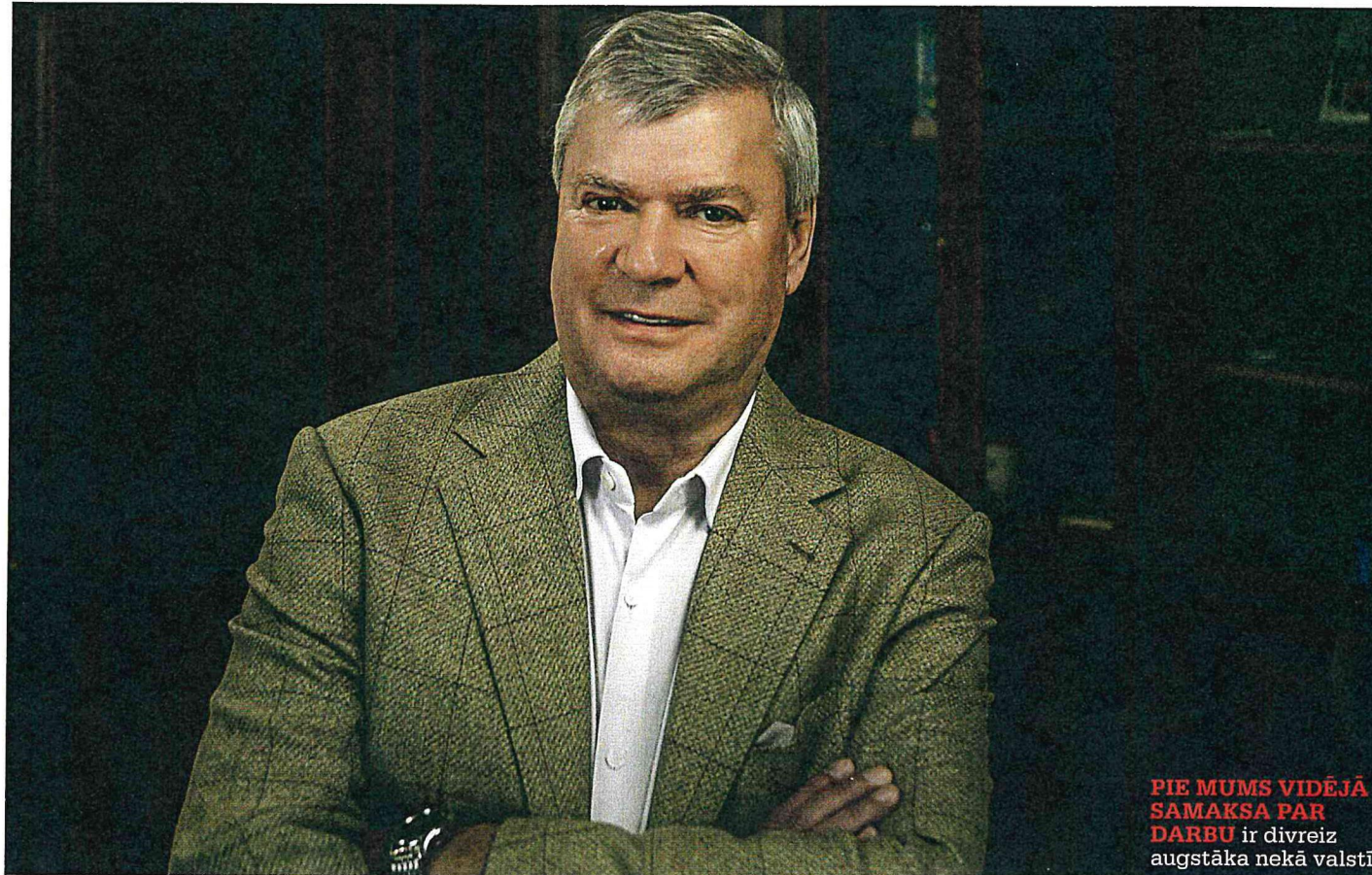
– Sakiet, vai jūsu dēliem bija izvēles iespēja neiet jūsu ceļu?

– Droši vien, ka bija. Es neliedzu, neuzspiedu, bet viņi bija liecinieki, sevišķi grūtajos 90. gados, dēli nāca līdzī, redzēja, ka divos naktī eju mājās, bet astoņos no rīta esmu darbā, nav brīvu sestdienu, svētdienu. Mazais puika meistaroja shēmas. Lielais redzēja kā un ko mēs darām. Viņiem radās interese. Kad puiķis gāja skolā un varēja izvēlēties, ko mācīties – fiziku, ķīmiju vai citus priekšmetus, tad gan es uzspiedu – draugi mīļie, jūs mācīsieties smagos priekšmetus.

– Tagad no viņiem jūs prasāt tikpat lielu precizitāti, kā no produkta, ko ražojat?

– Es pret viņiem esmu prasīgāks, nekā pret citiem darbiniekiem. Bieži vien ir grūti strādāt kopā, jo dažreiz dēliem jāsaka ne tie glaimošākie un labākie vārdi. Bet no viņiem nāk arī ļoti daudz ideju, sevišķi procesu mehanizācijas, automatizācijas jomā.

Man ir divi dēli, četri mazbērni un arī divas audzumeitas, ko mēs paņēmām ģimenē. Viena mūsu darbiniece nomīra no vēža, viņai palika dvīnītes. Mēs ar sievu nolēmām, ka paņemsim meitenes pie sevis. Jau ceturto gadu dzīvo pie mums.



**PIE MUMS VIDĒJĀ
SAMAKSA PAR
DARBU** ir divreiz
augstāka nekā valstī

– Kāda ir atšķirība, audzinot meitenes?

– Tagad ir viens no grūtākajiem laikiem. Ir tiņu vecums, visādas domas nāk. Bet es varu priecāties, jo pagājušogad mācību gadu viņas pabeidza kā skolas lepnums.

Man patīk laba mūzika, daudz klausos klasisko mūziku.

– Kādā datu nesējā jūs klausāties mūziku?

– Man ir *Apple Music*, praktiski viss, ko sirds kāro, tur ir.

– No kurienes cēlies jūsu uzvārds?

– Brāļa meita bija izpētījusi – kaut kur Vācijā pat esot tāds ciema nosaukums. Vecāki nāk no Zemgales, bet esmu dzimis Kurzemē, jo vecāki te pārbrauca, lai izvairītos no aizvešanas. Visi radinieki emigrēja, bet tēvam bija lauzta kāja un viņš palika.

Esmu cilvēks, kas nekautrējas pateikt, ko domā. Te uzņēmumā ir bijuši prezidenti, ministri, es saku arī nepatīkamas lietas. Jo mani uztrauc valsts nākotne. Man sāp, ka būs pagājuši 28 gadi, bet mēs tik daudz iespēju esam palaiduši garām un radījuši problēmas. Cik daudz tautiešu ir aizbraukuši, sevišķi no provinces. Ja brauciet pa Latgali, nogrieziet no lielā ceļa. Tas ir skumji. Nav nekādas reģionālās politikas. Ekonomiski jau mierīgi var uztaisīt vienu Rīgu vai zonu ap to 40 vai 50 kilometru rādiusā. Bet pārējā Latvija nav vajadzīga? Ja gribam valsti saglabāt, ir jādoma, ko darīt.

– Šī situācija liecina par alkatību vai muļķību?

– Gan, gan.

– Par ko vēl? Nespēju vienoties?

– Kā saka, kur ir trīs latvieši, tur, cik tās partijas... Ir *Saskaņa*, kura ir vienots bloks un

pārējie – sašķelti. Es ticu, ka vienai daļai ir ļoti cēli mērķi, bet viņi dažreiz atgādina antiņus, kas no reālās dzīves neko nesajēdz. Es gribētu, lai pie teikšanas vairāk būtu ekonomisti, juristi, kas virza valsti uz priekšu. Kāds no deputātiem, nesaukšu viņu vārdā, kad konsultējos par ekonomiku, man teica – zini, 90% no viņiem neko nesaprot no ekonomikas.

Latvija ir maza valsts, reformas ir grūti īstenot. Cits citu pazīst. Piemēram, cilvēks redz, ka vajag izdarīt to un to, bet viņam ir čomi, ar kuriem varbūt ir bumba spēlētā vai šņabis dzerts... Bieži vien pat ne savtīguma, bet mīļā miera labad apstājas daudzas lietas. Ļoti žēl, ka Ķīlim neļāva īstenot daļu no reformām. Viņš varbūt to neveiksmīgi pasniedza, bet ideja, ka ir jāreformē, bija pareiza.

Mums it kā ir tie nacionālās attīstības plāni, bet tur nav detalizēta kopsakara, uz kuriem ejam, un nevar būt tā, ka viena valdība saka – ejam tur, nāk cita un iet citur. Tā kustība, enerģija ir iztērēta un mēs stāvam uz vietas. Visu laiku tiek izdomātas arvien jaunas funkcijas, izdevumu daļa aug un aug. Ir daudz lietu, ko vajadzētu darīt citādi. Ļoti ceru, ka pienāks laiks, kad atnāks jauna paaudze. Mana vecuma paaudze, kas ir stagnācijas laikos dzīvojusi, ir

jāraksta nost – ar kāju pa vienu vietu.

– Vai ar lāzeru.

– Vai ar lāzeru... Ar godu ejiet pensijā un vairāk netaisieties, ļaujiet darboties citiem.

– Daumant, kādas ir jūsu trīs galvenie rakstura īpašības.

– Galvenais ir filozofija, vai tu domā pareizā virzienā, un matemātika, vai to precīzi izpildi. Man piemīt mērķtiecība. Neskatoties uz grūtībām, ir spējas sasniegt izvērzi. Domāj ka spēju ap sevi radīt komandu, kura...

– ...ir laimīga.

– Jā, kura ir laimīga, un iet pareizā virzienā. Jā, mums ir diskusijas, bet mēs nekad neesam strīdējušies. Es uzticos un nebaidos deleģēt. Nebaidos, ka man apkārt ir spēcīgas personības. Tā ir viena no galvenajām īpašībām. Ar personībām varbūt ir grūtāk strādāt, bet ar tām tu sasniegsi labāku rezultātu. Es nekad nelišķēju, man saldās runas nepatīk.

Tagad jūtos ļoti laimīgs, ka šis bizness nav miris. Tāda izmēra kompāniju, kāda ir mūsējā, problēma ir tā, ka tās noveco līdz ar īpašniekiem. Bet mums ir jauni cilvēki, mēs dinamiski attīstāmies, vidējais darbinieku vecums ir ap 35–36 gadiem. Mēs apgūstam pasauli un sākam dominēt. ♂

**DOMĀJU, KA SPĒJU AP SEVI RADĪT KOMANDU
KURA IR LAIMĪGA UN IET PAREIZĀ VIRZIENĀ**