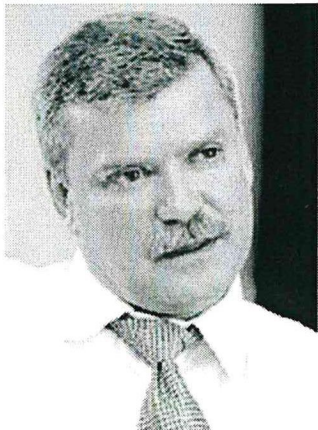


Nākotnes radītājs DAUMANTS PFAFRODS



Lielākais nodokļu maksātājs Līvānos. Uzņēmums, kurā jau šodien var redzēt Latvijas nākotni. Ražo produktus, vairākiem no kuriem nav analoģu pasaulē. Vidēja lieluma uzņēmums, kurā strādājošo vidējā darba alga sasniedz 300 latu. Viens no vislabākajiem un perspektīvākajiem augsto tehnoloģiju uzņēmumiem mūsu valstī. Tas ir uzņēmums Anda Optec, par kuru plašāka sabiedrība Latvijā zina ļoti maz. Tā direktors - Daumants Pfafrods. Cilvēks, kam netiek skaļas frāzes, bet kas lietpratīgi un tālredzīgi vada uzņēmumu. Citi par viņu teic: stratēģis, cilvēks, kas apkārtējos pastāvīgi uztur dinamiskumu. Intelektuālis, kas kolēģos vairo radīšanas garu. Izmantojot prātu un sīkstī strādājot, Anda Optec pēdējos gados izaudzis teju vai desmitkārt. Daumants Pfafrods sarunā bija tiešs, atklāts, runāja par darbu, necenšoties īpaši izcelt sevi. Skopiem vārdiem stāstīja par personisko dzīvi. Bet varēja just, ka

viņš ir laimīgs. Uzņēmumā strādā arī sieva un vecākais dēls. Daumants priecājas par dēliem, kam tēvs ir ne tikai labs paraugs, bet arī draugs. Daumants ir sportists, ne velti uzņēmuma priekšā šopavasār ierīkots volejbola laukums. Vēl ģimenei patīk vitāli lauku cilvēki un lauku pirts. Ja gribat redzēt nākotni, jābrauc uz Līvāniem. Aivara Siliņa foto.

Jūsu vadītais uzņēmums esot Latvijas augsto tehnoloģiju viens no krāšņākajiem ziediem? Mums ir zināmi nopelni šajā jomā, bet negribētu teikt, ka esam vienīgie un visspožākie. Man grūti spriest par uzņēmumiem, kas strādā citās jomās, kuras saistītas ar augsto tehnoloģiju produktu ražošanu, bet, nenoliedzami, šāda tipa uzņēmumu kā mūsējais Latvijā ir ļoti maz. Uz abu roku pirkstiem var saskaitīt. Un tas ir visskumjākais, jo, manuprāt, gandrīz vienīgais Latvijas attīstības ceļš ir izmantot zināšanas un orientēt ražošanu uz šāda tipa ražotnēm. Kādas tad ir mūsu priekšrocības? Latviešu cilvēkam ir augsts intelekts, labas zināšanas. Neatrodamies kaut kur Dienvid-austrumāzijā, kur varētu cept daudz elektronikas plašu. Mums produktu ražošanā vairāk vajadzētu ieguldīt savu intelektu.

Kā sagadījies, ka tāds stiprs uzņēmums atradis mājvietu Līvānos, nevis Rīgā? Tas veidojās vēsturiski. Nozare, kurā darbojamies, faktiski ir ļoti jauna - pirmās kvarca optiskās šķiedras pasaulē parādījās 70. gadu sākumā. Ideja tās ražot šeit radās jau 70. gadu beigās. Bijām vieni no pirmajiem Padomju Savienībā, kas to sāka. Līvānos tika noorganizēta slēgta tipa ražotne, par kuru neviens neko daudz nezināja, jo produkcija galvenokārt tika izmantota militārām vajadzībām. Čehs darbojās *Līvānu stikla* rūpnīcas paspārnē. Produkciju sākām ražot 1983. gadā - optiskos sensorus atomenerģētikas vajadzībām, aviācijai, zemūdenēm. Bieži vien nezinājām, kur ražojumus reāli izmanto. Piemēram, pēc Černobīļas avārijas tika lūgta mūsu palīdzība izgatavot gaismas vadu izstrādājumus, lai konstatētu, kas tur patiešām ir noticis. Kad vācietis astoņdesmitajos gados ar lidmašīnu nolaidās Maskavas Sarkanajā laukumā, pēc palīdzības ieradās cilvēki no pretgaisa aizsardzības instancēm. Tā kā šī bija jauna nozare, kas daudz pelnīja, pētniecībai tika atvēlēti ļoti lieli līdzekļi - astoņdesmito gadu vidū miljons rubļu katru gadu. Tuvojās astoņdesmito gadu beigās, *perestroika*. 1989-1991. gadā bija spēcīgs kritums. *Līvānu stikla* vadība uzskatīja, ka nevienam vairs optiskās šķiedras nebūs vajadzīgas un chehu slēgs. Es (tolaik biju čeha priekšnieks) un vēl divi mani domubiedri teicām, ka tas nav prāta darbs, vērsāmies pie ministra Oherina, īpaša valsts komisija apsvēra visus *par un pret*, un 1991. gada oktobrī ar valdības lēmumu tika reorganizēta *Līvānu stikla* rūpnīca, čehs atdalīts kā atsevišķs valsts uzņēmums *Anda*. Tikām iemesti lielajā pārmaiņu laikmetā bez nevienas kapeikas - ņemiet, saimniekojiet, izdzīvosiet vai neizdzīvosiet! **Jūs ražojot produkciju, kādu nekur citur pasaulē neražojot...** Gluži tā nav. Tas ir pārspīlēti. Taču ir daži produkcijas veidi, kuru ražošanā esam ļoti spēcīgi. Ir tehnoloģiskie paņēmieni, ko mēs izmantojam, bet citur neizmanto, tie ļauj uzlabot produkcijas kvalitāti un paaugstina mūsu konkurētspēju tirgū. Jā, ir vairāki produkcijas veidi, kam nav analoģu pasaulē. **Kas tad ir tas brīnumprodukts, ko ražojat, un kā līdz tam nonācāt? Esmu dzirdējis par spīguļšķiedru jeb sāniski izstarojošo optisko šķiedru.** Mūsu produkcijas pamatveids ir kvarca optiskās šķiedras. No tām ražojam dažādus izstrādājumus. Lielākais no tiem ir optisko šķiedru kūļi, kas sastāv no dažiem desmitiem līdz pat simtiem un tūkstošiem šķiedru. Sānstarojošās jeb spīguļšķiedras ir tikai viens no blakusproduktiem, kam mēģinām atrast izmantojumu. Jau kopš paša sākuma

esam orientējušies uz dažādu sastāvdaļu ražošanu aparātubūves izstrādājumiem, lāzerekārtām. Daudz izstrādājumu tiek izgatavots dažādām medicīnas diagnostikas iekārtām, arī kosmiskām tehnoloģijām, piemēram, Amerikas kosmisko pētījumu aģentūra NASA mums pasūta daudz izstrādājumu. Naudas izteiksmē tie gan nav lieli pasūtījumi. Ir mēģinājums mūsu ražotos gaismvadus izmantot spektrometrā, kas tiks iemontēts zondē, ko amerikāņi grasās nolaist uz Marsa, lai savāktu paraugus. Unikālu optisko šķiedru kūli izgatavojām integrālajam spektrometram, kas ir uzstādīts observatorijā Čīlē uz astoņmetru teleskopa. Tādi pasaulē ir tikai divi, bet spektrometrs ir lielākais pasaulē - ar to iegūst spektru vienlaikus no 6400 punktiem debesīs. Daudz instrumentu ražojam lāzermedicīnai. Latvijā medicīnā izmanto ļoti maz lāzerekārtu. Pasaulē tās lieto diezgan plaši. Mēs gan ražojam izstrādājumus, kas jau ir pazīstami tirgū, gan veltām ļoti daudz pūļu, lai izstrādātu jaunus. Esam guvuši lielus panākumus instrumentu ražošanā, piemēram, fotodinamiskajai terapijai - tā ir viena no jaunākajām vēža ārstniecības metodēm, kas tuvākajā nākotnē varētu kļūt par vienu no ārstniecības pamatmetodēm. Tur vajadzīgi specifiski gaismas vadu instrumenti, jo metode balstās uz to, ka cilvēka organismā tiek ievadītas īpašas zāles, kas ir viņam nekaitīgas, izņemot vietas, kur koncentrētas vēža šūnas, ap kurām zāles nosēžas un tad tiek apstarotas ar ļoti augstas jaudas lāzerstarojumu. Tā iespējama efektīvās zāles iedarbojas vajadzīgajā punktā.

Kāpēc par jūsu uzņēmumu Latvijā tik maz zina? Domāju, ka speciālisti, kas ar mums saistīti, mūs ļoti pazīst. Plašāka sabiedrība par mums varbūt nezina tāpēc, ka faktiski simtprocentīgi esam eksporta kompānija. Produkcijas noiets Latvijā ir ļoti ja vairākas simtdaļas procenta. **Nācies dzirdēt, ka augsto tehnoloģiju uzņēmumiem esot jāuzmanās no balto apkaklīšu reketa - draudot biznesa nozagšana, pārņemšana. Vai arī jūs par to baijoties?** Tas ir pārāk pārspīlēti. Lai gan jebkurā šādā biznesā jābūt ļoti uzmanīgam. Mūsu nozarē ir viegli pārvietot paņēmienus vai izstrādnes uz citu vietu, piemēram, nopērkot kādus darbiniekus. **Tā tad uzņēmumu var nozagt?** Jā. Bet patlaban, paldies Dievam, mēs ar tādām problēmām neesam saskārušies. Tāpēc arī pievēršam uzmanību tam, lai darbiniekus vairāk piesaistītu uzņēmumam, lai viņi būtu ļoti ļoti motivēti. Tas ir būtiski, jo daudziem mūsu darbiniekiem nebūtu problēmu atrast darbu ārzemēs līdzīga veida uzņēmumos.

Uzņēmuma sākotnē esot bijis laiks, kad trūcis naudas strādnieku algām, bet jūs esot turpinājis maksāt zinātniekiem. Tas liecina par īpašu jūsu stratēģiju. Kāda tā bija? Pārejas periods no Austrumu tirgus uz Rietumu tirgu bija ļoti smags, īpaši 1994. un 1995. gads, kad vajadzēja rast atbildi uz jautājumu - turpināt vai nodarboties ar kaut ko citu? Tos laikus pārvarēt palīdzēja, pirmkārt, pārliecība, ka dari to, kas pasaulē kādam ir vajadzīgs, otrkārt, psiholoģiskais moments. Šādās nozarēs vienmēr dominē jaunrades iespēja. Katru dienu radi kaut ko jaunu. Nav tā, ka štancē izstrādājumus simtos un tūkstošos un tikai raugies, kā samazināt pašizmaksu. Tas ir otrajā plānā. Galvenais šeit ir tas, ka jūti savus spēkus, vari kaut ko izdarīt. To grūti izstāstīt, bet tas palīdzēja. Zinātnieki mums palīdzēja, kad atdalījāmies no stikla rūpnīcas. Lielu paldies varu teikt Universitātes profesoram Spīgulim. Patlaban milzīgus pētījumus zinātniekiem nepasūtām, jo daudz jāiegulda katras darba vietas radīšanā. Lielākiem pētījumiem grūti atrast līdzekļus.

Cik maksā vienas darba vietas ierīkošana Anda Optec? Kādus 25-30 tūkstošus latu. Vācijā vienas darba vietas radīšana izmaksā aptuveni miljonu marku, bet pie mums daudz vēl ir neizdarītā un neiegādātā. Ir lietas, kas maksā bargu naudu. **Tā tad jūs savulaik no zinātniekiem paņēmt ideju, no kuras radījāt paši savu produktu?** Paņēmt ideju, bet procesu daudz attīstījām pašu spēkiem. Nekad neesam bijuši tīrs ražošanas uzņēmums. Vairāk piemērots apzīmējums ir, kā krievu laikos teica, speciālais konstruktoru tehnoloģiju birojs, kas nodarbojas nevis ar dziļiem zinātniskiem pētījumiem, bet tehnoloģiju attīstību, jaunu produktu izstrādi un to ražošanu nelielās sērijās. Daudz laika veltām, lai radītu jaunus produktus, jaunus darba paņēmienus, uzlabotu esošo izstrādājumu kvalitāti. Esam vācu kompānijas BioLitec AG sastāvā no 1996. gada. No turienes arī nāk vārds Optec. Mātes kompānija atrodas Bonnā un Jenā, tā ir pārstāvēta Īrijā, ASV, Malaizijā. Esam viens no tās atzariem. Tā piedalījās Anda privatizācijā ar noteikumu, ka viņiem piederēs kontrolpakete. Mēs no tā nenobijāmies. Vācieši piedalījās privatizācijā nevis tāpēc, ka šeit redzēja labus ražošanas korpusus vai lētu darbaspēku, bet tāpēc, ka šeit bija ziņoši un strādātgrīboši cilvēki un arī virkne tehnoloģiju, kuru vācu firmai nebija un kuras paaugstināja tās konkurētspēju.

Esat kopuzņēmums ar vāciešiem? Esam SIA, kurā lielākais akcionārs ir kompānija BioLitec. **Jūs atradāt viņus, vai viņi - jūs?** Mēs atradām viņus. **Cik liela patlaban ir jūsu ražotne?** Strādājam 45 cilvēki. Apgrozījums šogad būs ap miljons latu. Tagad apgrozījums mēnesī ir tāds kā visā 1997. gadā. Savu izaugsmi nemērām procentos, bet reizēs. Ražojam augsto tehnoloģiju produktus nopietnām nozarēm. Mūsu pasūtītāji nav šādi tādi, bet firmas ar pasaules vārdu - Bayer (piegādājam dažādus gaismas vadu kūļus firmas jaunās paaudzes

asinsanalizatoram, kas ir firmas vēsturē lielākais projekts. Katru nedēļu tam tiek tērēts miljons dolāru), *ABB*. Tās ir firmas, kas produkciju neņem no nezināma piegādātāja. Ilgs laiks pagāja, kamēr pierādījām, ka esam spējīgi ražot šo produkciju, ievērot visas tehniskās prasības, ko izvirzījis pasūtītājs, piegādāt noteiktā laikā un pietiekami lielā daudzumā, turklāt visu laiku uzlabot produkta kvalitāti.

Ko nozīmē strādāt kopā ar vāciešiem? Kā veidojas attiecības ar kontrolpaketes īpašniekiem? Strādāšana kopā uzņēmumam ir devusi galvenokārt pieejamību tirgum. Vieglāk bija tajā ielauzties. Vieni pašiem tas būtu gandrīz neiespējami, jo milzīgi līdzekļi būtu jātērē mārketingam. Paietu vairāki gadi, kamēr mums sāktu uzticēties. Daudz produktu esam tirgojuši ar vācu firmas zīmi, bieži vien pasūtītājam pat nezinot, ka tie ražoti Latvijā. Tagad laiki mainījušies, mūsu vārds kļuvis pazīstams. Bieži vien produkciju uzreiz dodam pasūtītājam.

Bet kā ir ar mazā brāja vietu? Iet jau visādi. Bet klāja diktāta no partneru puses nav bijis, jo darīšana ir ar intelligentiem cilvēkiem. Firmas prezidents ir habilitētais zinātnu doktors fizikā. Tādi kompānijā ir vismaz pieci. Man nav simtprocentīgas pārliecības, ka viss būs tik gludi arī perspektīvā, kad kļūsim vēl spēcīgāki. Uzņēmums strādā ar kolosāli lielu peļņu. Pērn tā bija 200 tūkstoši latu. Šajā pusgadā vien jau ir vairāk nekā 200 000. Tas ir ļoti labs rādītājs 45 darbiniekiem. Arī mūsu darbinieku algas ir lielākas nekā vidēji valstī un Rīgā. Mūsu darbinieki saņem uz rokas ap 250-300 latu mēnesī. Arī citādi viņus daudz stimulējam. Iesaistāmieš privātajos pensiju fondos, dodam iespēju stažēties ārzemēs vai arī vienkārši turp aizbraukt. 25 procenti darbinieku pie mums ir iesaistīti produktu jaunrades procesā. Trešā daļa darbinieku ir ar augstāko tehnisko izglītību. Galvenokārt tie ir inženieri. Daudzi šurp ir atnākuši no citām nozarēm, viņi mācās. Ļoti daudz uzmanības veltām jaunu darbinieku meklēšanai.

Vai speciālistus jau laikus noskatāt augstskolās? Ir tādi kā mans vecākais dēls, kas uz augstskolu mācīties aizgāja jau ar mērķi pēc tam strādāt šeit. Māris Stafekis, kas izstrādā un pilnveido medicīnas instrumentus, ir no Preiļiem, beidzis fizmatu. Ir tādi, kas palikuši no iepriekšējiem laikiem, - enerģētiķi, mehāniķi. Pārsvārā ir vietējie, nevienu tā īpaši neesam pirkuši. ***Esat demokrātiskā vadības stila piekritējs?*** Dažreiz jau nepieciešams arī stingrāku vārdu pateikt. Bet kā volejbolists - komandu sporta pārstāvis - uzskatu, ka ļoti būtiski, lai visi cilvēki, kas iesaistīti uzņēmuma vadībā, saprastu galvenos stratēģiskos mērķus un visi uz tiem orientētos. Viena no galvenajām prasībām - mācēt atšķirt mazsvarīgo no svarīgā.

Kurā valstī jums ir visvairāk pasūtītāju? Patlaban puse ir Rietumeiropā, otra puse - ASV. Lai gan uzskatām, ka mūsu tirgus ASV ir drusku par mazu. Jāizvērs papildu aktivitātes, lai iekarotu lielāku tirgus daļu. Mūsu nozarē dominē ASV, kas aizņem 70% no pasaules tirgus. Tāpēc Rietumeiropa, Eiropas Savienība, Japāna ar skaudību skatās uz amerikāņiem. ***Kādas nozares Amerikā pārstāv jūsu pasūtītāji?*** Ļoti dažādas. Bieži vien nemaz nezinām produktu izmantojuma jomas. Nenoliedzu, ka daļa mūsu produkcijas varētu būt arī militārajai industrijai.

Vai, jūsu prātā, Latvijas uzņēmēji pārāk maz meklē jaunus, netradicionālus tirgus, orientējas pārsvārā tikai uz Eiropas Savienības valstīm? Tas ir atkarīgs no produkcijas veida, ko uzņēmējs ražo. Nebūtu prāta darbs ražot, piemēram, Līvānos ķieģeli un sūtīt to uz ASV vai Japānu. Bet augsto tehnoloģiju produktus, tādus kā mūsējie, gan noteikti. Jāmeklē tirgi, un atsaucību var atrast gan ASV gan Japānā, gan Austrālijā un citur. Nevajag orientēties tikai uz Eiropu, jo tuvākā vai tālākā nākotnē Eiropai var rasties ļoti lielas ekonomiskas problēmas. Man ir tādas aizdomas. Ne viss ir tik gaiši. Piemēram, Vācijā ir mēģināts mazliet būvēt sociālismu. Sociālo garantiju slogs tuvākajos gados kļūs arvien smagāks. Otrs - totāls inženieru trūkums. Pie mums pieņemts Eiropas Savienībā saskatīt tikai pozitīvo. Daudz brīvāks un elastīgāks ir ASV ekonomiskais modelis. Uzskatu, ka tas ir progresīvāks. ***Kas ASV tirgū ir vissimpātiskākais salīdzinājumā ar Eiropu?*** Lai arī šis tirgus ir ļoti mainīgs, tas ātri reaģē uz jaunumiem. No idejas līdz tās izmantošanai tur paiet daudz īsāks laiks. Eiropā tas viss notiek smagnējāk, plānveidīgāk. Amerikā ir lielāka dinamika. ***Kāda ir jūsu ražoto produktu konkurētspēja?*** Konkurētspēju mūsu nozarē vispirms nosaka produkcijas kvalitāte. Cena ir otršķirīga. Par mūsu produktu kvalitāti es nešaubos. Esam spējīgi brīvi konkurēt ar jebkuru Rietumu firmu kvalitātes ziņā. ***Cik dārgi ir jūsu izstrādājumi?*** Tie ir ļoti dārgi. Piemēram, ir optisko šķiedru kūlis, kuru var ielikt vienā čemodānā un kura cena ir 37 tūkstoši dolāru. Tam var nolikt blakus vienu jaunu mersedesu. Pārsvārā izstrādājumu cenas svārstās no dažiem desmitiem vācu marķu līdz vairākiem simtiem vai pat tūkstošiem dolāriem par vienu izstrādājumu. ***Kā jūs vērtējat savu un citu augsto tehnoloģiju uzņēmumu izredzes Latvijā?*** Tieši uz šāda veida ražotnēm kā mūsējā jābalstās. Tiem nav jābūt tikai gaismas vadiem, jo ir daudz citu produktu veidu, kuru radīšanā varētu izmantot intelektu, as piemīt latviešu tautai. Neesam zemē metami, esam ar smadzenēm, mums ir talantīgi zinātnieki un inženieri. Patlaban viņi nav atraduši savu vietu. Man ir bažas, ka valsts

attīstībā tālākā perspektīvā varam daudz mīnusu iegūt tāpēc, ka nav atbalsta augsto tehnoloģiju ražotnēm. Pievadceļu rūpnīcai bijām spiesti uzbūvēt paši. Bet tas ir infrastruktūras objekts. Tāpat elektroenerģijas līnija, Valsts nenāk šādām ražotnēm palīgā. **Latviju saulītē varētu iecelt tieši augstās tehnoloģijas?** To rāda kaut vai mūsu piemērs - uz vienu strādājošo sarazotās produkcijas apjoms pērn bija aptuveni 16 tūkstoši latu. Tas ir tuvs tam rādītājam, kāds tiek sasniegts citur augsto tehnoloģiju uzņēmumos (20 000). Pieliekot klāt savu pētnieisko daļu, radot jaunus produktus, mums ir iespējas to vēl palielināt. Ir galīgi nepareizi uz Latviju orientēties kā uz lēta darbaspēka zemi. Tīslaiīgi varbūt tas der, bet ne ilglaicīgi. Ražotnes, kurās kāds izstrādājums tiktu tirazēts ļoti lielā apjomā par ļoti zemu cenu, nebūtu ilgstoši konkurētspējīgas. Tas der Malaizijai, kur intelekta līmenis ir zemāks, bet ir ļoti kārtīgi cilvēki, kas strādās 8-10 stundas, izpildot dažas vienkāršas darbības. Neesam spējīgi konkurēt ar Dienvidaustrumāziju. Arī mūsu likumdošana, nodokļu politika ir smagnēja. Jo mēs esam Eiropā. Galīgi nepietiekams ir mūsu zinātnes finansējums. Turklāt tie vecākā gadagājuma zinātnieki, kas ir pie teikšanas, grantus izdala pa *blatu* sev vajadzīgiem cilvēkiem. Bieži vien mūsu zinātnē netiek finansēti valstij vajadzīgi prāti. Kādai firmai būtu ļoti grūti panākt, lai valsts finansējums tiktu zinātnes nozarei, kurā vajadzētu veikt fundamentālus pētījumus. **Mūsu valdībā ir atzars, kas aizrāvieš ar informācijas tehnoloģiju izvirzīšanu par zelta āderi...** Tā nav, ka tikai informācijas tehnoloģijas un programmu izstrādātāji ir vienīgais glābējzirdziņš. Jaunākā pieredze rāda, ka zemākā un vidējā līmeņa programmētāju pasaulē, piemēram, ASV, ir par daudz. Nesen tikos ar amerikāņu firmas pārstāvi, kas teica, ka pēdējo mēnešu laikā kādi 10 tūkstoši programmētāju Ņujorkā izmesti uz ielas. Mēs esam kā tāda province, līdz kurai tagad atnākušas modes lietas. Nemaz neskatāties, kas reāli pasaulē notiek. Protams, informācijas tehnoloģiju nozari vajag attīstīt, tai ir sava vieta. Bet tā neatrisinās visas problēmas. **Kas vēl bez augstajām tehnoloģijām varētu būt tās nozares, uz kurām Latvija varētu balstīties savā attīstībā?** Ekonomikai jābūt sabalansētai. Nevar aizrauties tikai ar pakalpojumu sniegšanu un atmet visu industriju. Jebkurā augsti attīstītā rietumvalstī industriālu uzņēmumu ir ļoti daudz. **Valstī esot jābūt 20% industrijas.** Jā, es arī gribētu tā teikt. Jo tā rada darba vietas, maksātspējīgu slāni, kas pērk pakalpojumus vietējā tirgū. Esam neliels uzņēmums, bet Līvānos esam lielākie nodokļu maksātāji. Līdz ar to dodam iespēju nopelnīt citiem uzņēmējiem, jo tērējam nopelnīto naudu. **Kā vērtējat to, ka valdība devusi atlaides ienākuma nodoklī liela apjoma investīcijām, acīmredzot grib Latvijā ievilināt Sony vai IBM?** Jebkurām investīcijām nepieciešamas atlaides neatkarīgi no tā, vai tās ir lielas vai mazas. Var jau gadīties, ka viens vai divi lieli projekti šeit iespruks desmit gados, bet pamats jebkurai ekonomikai ir mazie un vidējie uzņēmumi. Lai arī ir milzeņi, visa ASV ekonomika balstās uz uzņēmumiem ar 50 līdz 100 strādājošajiem. Ja dod atlaides par jaunu darba vietu radīšanu, rodas iespējas pilnveidot tehnoloģijas, palielināt konkurētspēju, galu galā - vairāk pelnīt, līdz ar to valsts kļūst bagātāka. Cilvēkiem, kas kaut ko grib darīt, jāļauj atsperties. Pretējā gadījumā sagaidīsim, ka vietējiem būs grūti to izdarīt. Daudzi Latvijā biznesu orientē uz mežonīgo kapitālismu. Man tas nepatīk. Es tā nevarētu. **Vai Latvijā joprojām ir mežonīgais kapitālisms?** Uzskatu, ka daļēji ir. Tas izpaužas dažādās jomās, piemēram, ražošanā. Daudzviet cilvēki saņem tikai 50 latu algu un ir pilnīgi beztiesīgi. Tā ir, piemēram, šuvējām. Tā ir mežonība - balstīt savu labklājību uz to, ka esi spējīgs ekspluatēt līdzcilvēkus, kas ir bezizejā un izmisumā. Daudzi, kas uz to orientējas, ir biznesa aprindās cienījami cilvēki. **Jūs esot cilvēks, kas skatās tālāk uz priekšu. Ko tas nozīmē jūsu uzņēmumā? Vai neskatīšanās tālākā nākotnē nav viena no Latvijas valdības un vadītāju problēmām?** Jebkurā biznesa jomā tas ir obligāts noteikums - skatīties soliņi uz priekšu. Nav noslēpums, ka tam, ko dari šodien, ja tas nav ikdienišķs darbs, rezultāts būs tikai ilgākā laika periodā. Mēs vismaz savā darbībā ar to esam saskārušies. Uzlabojums vienā, otrā, trešajā vietā nes augļus pēc ilgāka laika. Pasūtītājs to ievēro. Tu iekaro savu vietu. Tev vairāk uzticas. Mūsu valstī šīs ilglaicības trūkst, jo mēs laivu šūpojam no viena gala uz otru. Šodien priekšplānā ir informācijas tehnoloģijas, rīt varbūt kāds teiks, ka tikai augstās tehnoloģijas. Bet balstīt attīstību tikai uz to arī nebūtu pareizi. Vajag sabalansētību. Arī reģionālā politika nav normāla. Atrodamies diezgan bezcerīgā reģionā - Līvānos bezdarbs ir vairāk nekā 20 procentu. Cilvēki ir izmisumā un gatavi darīt jebko. Diemžēl arī viss finansu atbalsts, kas tiek saņemts no dažādiem Eiropas Savienības fondiem, paliek Rīgā. Tas nav normāli. Jau tagad trešdaļa iedzīvotāju ir Rīgā, vai tad tur saskries vēl vairāk?! Brīvdienās ar ģimeni izbraucu mazā ekskursijā līdz Aglonai, Krāslavai, Saules kalnam. Briesmīgs skats. Šķiet, ka viss ir pamiris. Knapī Saules kalnu var atrast, bet tas taču ir augstākais kalns Latgalē...

Tur pat nav nevienas norādes. Par kādu tūrismu te var runāt?! Nevar ieraudzīt nevienu vietu, kur varētu paēst. Valstī neeksistē programma, lai lietas vērstu uz labu. Tam pašam Reģionālajam atbalsta fondam, kas kaut ko atbalstīja, kaut vai uzlika uzņēmējam roku uz

pleca un morāli stiprināja, tagad griež nost finansējumu. Ja tā turpināsies, valstī būs daudzi izmiruši rajoni. **Kādas vēl ir lielākās Latvijas nelaimes?** Līdz šim brīdim mums nav izstrādāta neviena īsta attīstības programma. Ir mēģinājumi, kas nav guvuši lielāku atsaucību. Programmās nav bijis iestrādāts mehānisms, kā izvirzītos mērķus sasniegt. Bet tāda programma obligāti ir vajadzīga. Kad šeit sākam, korpuss bija briesmīgā stāvoklī. Telpā, kurā patlaban sēžam, pirms pāris gadiem bija sanitārais mezgls, *bardaks*. Mēs visu laiku esam redzējuši vīziju, kas notiks, ko mēs gribam sasniegt. Ir jāskatās nākotnē, uz priekšu. Skaidri jāzina ceļš, pa kuru iesi, un kādā veidā izvirzīto mērķi sasniegsi. Un tad pa soliņiem turp jāvirzās.

Pie mums valsts iejaukšanās mehānisms ekonomikā vairāk ir balstīts uz savu kaimiņu biznesa atbalstīšanu. **Tāda ir valdības politika?** Jā. Negribu visus mest pār vienu kārti, jo droši vien valdībā un Saeimā ir arī mūsu valsts patrioti, bet viena daļa gan ļoti negodīgi, nekaunīgi izmanto savu amata stāvokli. **Kādas ir zāles pret to?** Laikam šis periods ir jāpārdzīvo, līdz viņu vietā nāks citi ar atšķirīgu orientāciju. Lēnā garā tomēr veidojas arī normāls uzņēmēju loks, kam ir pavisam citāda domāšana. Es optimistiski raugos uz valsti kopumā. Bet dažos reģionos gan veidojas drūma aina.

Jums ir bijusi laba iespēja salīdzināt Latvijas un Amerikas uzņēmējus. Kā trūkst mūsējiem? Uzskatu, ka trūkst pārliecības par savām spējām, savu varēšanu. Ir pārāk liels respekts pret Rietumu uzņēmēju. Jāpārvar šī psiholoģiskā barjera. Bet tagad jau ir arī ļoti daudz jaunu latviešu uzņēmēju, kas ne ar ko neatšķiras no rietumniekiem. Uzskatu, ka Latvijā par daudz tiek lobētas ārzemju investoru intereses. Esmu ļoti neapmierināts, ka atlika jaunā Komerclikuma spēkā stāšanās. Nav nekāds noslēpums, ka ārvalstu investori algo pat juridiskos kantorus, lai lobētu savas intereses šajā likumā. Piemēram, es esmu ne tikai uzņēmuma vadītājs, bet arī mazais akcionārs (daļai darbinieku kopā pieder 35 procenti uzņēmuma). Jūtu, ka tā tiesības patlaban ir ierobežotas. Sākotnēji Komerclikumā mazā akcionāra tiesības bija mazliet vairāk izklāstītas un aizsargātas. Tiek uzskatīts, ka pie mums ir ļoti augsti nodokļi. Ja kompānija ir internacionāla, tā vienmēr centīsies peļņu novirzīt uz turieni, kur tai šķitīs interesantāk. Piemēram, mūsu mātes firmai peļņu izdevīgāk ir gūt Malaizijā. Daudz mazāki nodokļi. Tāpēc mums saka, ka vajadzētu cenas nolaiest un tamlīdzīgi. Retais Rietumu investors šurp nāks ļoti godīgi, kā jebkurš kapitālists, viņš ieradīsies nopelnīt un izvest peļņu sev visizdevīgākajā veidā. Ārzemnieki tomēr ir daudz lielāki savas zemes patrioti. Viņi nodarbojas ar mecenātismu. Arī mēs mēģinām palīdzēt Līvānu bērniem, sportistiem, ir šeit organizācija, kas paēdina mazturīgos. Izmantojam atļauto atlaidi no ienākuma nodokļa - līdz 20 procentiem, un ziedojam. **Politīki Latvijā palīdz biznesam, traucē tam vai neliekas ne zinīs par to?** Pirms vēlēšanām visas partijas sola palīdzēt. Kad nonāk līdz darīšanai, ne vienmēr tā ir. Uzņēmējs māc savilkt jostu, ja viņam ir grūtāki laiki, un pārcieš tos, bet valsts, ja tai neveicas, uzreiz grib iekasēt vairāk no uzņēmējiem. Patlaban viss ir orientēts uz to, lai vairāk noplēstu no uzņēmēja, nevis dotu kaut ko. Neatbalstu to, ka netiek piemērotas nekādas sankcijas pret negodīgiem uzņēmējiem, kas nemaksā nodokļus. Neesmu dzirdējis, ka kāds par to būtu tiesāts vai sēdētu cietumā. Pat pie mums dažās vietās sabūvētas villas. Par kādu naudu? Manuprāt, daudzos gadījumos tas ir par nodokļos nenomaksātajiem līdzekļiem. Ja pie mums visi kārtīgi un regulāri maksātu nodokļus, valstī daudzas problēmas atrisinātos un tā būtu spējīga finansēt dažādas programmas. **Jūsu pazinēji apgalvo, ka jūs esot intelektuālis. Kā tas izpaužas ikdienā - darbā, mājās?** Atklāti sakot, nezinu, kāds es esmu. Grūti spriest pašam par sevi. Intelektuāls? Es augstāk vērtēju morālās, cilvēciskās vērtības, nevis materiālās.

Vai jūs sevi pieskaitāt pie bagātiem cilvēkiem, turīgā vidusslāņa? Es sevi ierindoju pie vidusslāņa. **Ko var atļauties tāda uzņēmuma kā jūsējais vadītājs - kādu dzīves līmeni, kādu greznību?** Varu atļauties vidējā Rietumeiropas iedzīvotāja līmeni. Tas nozīmē, ka cilvēkam nav jāuztraucas, vai viņš būs paēdis, vai spēš izskolot bērnus, ja ir vēlēšanās, var aizbraukt uz ārzemēm pavadīt atvaļinājumu, var iegādāties materiālas vērtības, bez problēmām saņemt kredītu bankā, ja gribas būvēt māju. Nekad dzīvē neesmu izvirzījis mērķi - cik man būs labi tad, kad es tik un tik daudz naudas saņemšu. **Jums pieder māja?** Man ir dzīvoklis. Labi izremontēts. Četras istabas. It kā ir vēlēšanās pēc mājas, bet pagrūti būtu atrisināt komunikāciju un citus jautājumus. **Un lepns auto?** Nē. Nezinu, varbūt tāpēc, ka neesmu krājējtipa cilvēks. Lai gan, ja mūsu ģimenē kādam ir kādas vēlmes, nekad neatsāku. **Iznāk, ka uzņēmumā strādā vai visa ģimene?** Vecākais dēls Artūrs turpina studijas maģistrantūrā un strādā uzņēmumā, arī sieva te strādā - viņa nodarbojas ar ISO sertifikāta iegūšanu, pirms tam bija Līvānu stiklā komercdaļas priekšniece un saņēma 100 latu mēnesī. Mazākais dēls Jānis šogad pirmo gadu mācījās Tehniskās universitātes Mehānikas fakultātē. Kas no viņa iznāks, grūti pateikt. Varbūt būtu pat nepareizi, ja visi

strādātu vienuviet, lai gan patlaban tā sanācis. **Kādi ir jūsu vaļasprieki?** Kā jau bijušais volejbolists (biju Latvijas jaunatnes izlasē) es joprojām spēlēju bumbu. Man ir prieks uzspēlēt vienā komandā ar dēliem. Tas sniedz gandarījumu. Notiek vietējie mači. Vēl vaļasprieks ir paklausīties labu klasisko mūziku. Dzīve darbā ir ļoti aktīva, nemierīga, steidzīga, tāpēc dažreiz gribas mieru, relaksēties un aizmirst par problēmām.

Kādas ir jūsu tipiskākās rakstura īpašības, un kādas jūs vēlaties redzēt savos darbiniekos? Visupirms tā ir zinātgriba. Radošas spējas vērtēju ļoti augstu. Arī godīgumu pret sevi un saviem kolēģiem, līdzilvēkiem. Augstu vērtēju arī prasīgumu. Pret sevi prasībās daudzreiz esmu nežēlīgs. Ja kaut kas jāzodara, mani neinteresē, cik laika un spēka tas prasīs. Attiecībā pret citiem - augstu vērtēju, ja kāds tā dara, bet nevienu necenšos piespiest. Jo katram no mums ir savi mērķi un iemesli, kāpēc šeit atrodamies. Sliktās? Bieži varbūt par daudz uztiepu savu viedokli, varētu būt mazliet demokrātiskāks. Varbūt dažreiz esmu pārāk emocionāls, kad jautājumus vajadzētu risināt ar vēsu prātu. Dažkārt pārāk pārdzīvoju to, ko vajadzētu laist gar ausīm. **Vai esat jau sasniedzis savas dzīves mērķi jeb piepildījis sapni?** Domāju, ka uz to eju. Sapnis? Man ir vīzija, ka šeit varētu izveidoties centrs, kas saistīts ar optiskās šķiedras ražošanu, ka veidotos saikne ar citiem ražotājiem Latvijā. Uzskatu, ka uzņēmumam varētu būt kaut kas pakārtots. Varētu attīstīt kādu aparātubūves virzienu. Ir arī tāds sapnis, lai Līvānu vārds visiem asociētos ar mūsu uzņēmumu. Varu būt ļoti laimīgs - mēs ģimenē lieliski saprotamies. Daudzi apskauž, ka mani divdesmitgadīgie dēli Jaungadu sagaida nevis kopā ar draugiem, bet ar savu ģimeni. Jebkurš tēvs var būt laimīgs par to. Mūsu attiecības ir nevis tādas, ka papiņš būtu baigā autoritāte, bet mēs cits citam esam kā draugi. Ko vairāk var vēlēties? Galvenais - ir vienkārši cilvēciska laime. **Vai tiekaties ar vietējiem uzņēmējiem?** Galvenokārt pasākumi notiek ar kolēģiem. Ar citiem vietējiem uzņēmējiem šad tad, bet ne īpaši. Pirmām kārtām - apkārtnē viņu nav tik daudz. Un acīmredzot mūsu prasības pret sevi un apkārtējiem ir atšķirīgas, ir citi uzskati par dzīvi. Vienu otru labāk redzu ejam, nekā nākam. Es labprātāk tiekos ar cilvēku, kas nav uzņēmējs. Sestdienās visa ģimene bieži vien braucam uz pirti vienās lauku mājās Jersikā. Tur dzīvo vienkārši lauku cilvēki, bet viņi ir pamatīgi spriedumos. Ar tādiem ir prieks tikties. Man nav pa ceļam ar tiem uzņēmējiem, kas domā, kā nežēlīgāk izmantot apkārtējos cilvēkus. **Kad lielākā Latvijas sabiedrības daļa dzīvos labi?** Ja par labu dzīvošanu uzskatām Rietumeiropas iedzīvotāju dzīves līmeni, līdz tādām mums vismaz 20 gadu jāgaida. Gribēt jau varam nezin ko. Bet visgrūtāk ir izmainīt domāšanu. Ir jānāk jaunai paaudzei, jaunai attieksmei pret nodokļu nomaksu, jaunai attieksmei par to, kas ir labs un kas - slikts. Tas ir lēns process. Jāpaiet laikam, lai nepareizās lietas aizietu nebūtībā un spēku iegūtu pozitīvie iedzīji.