

Секрет успеха: лучше всех и дешевле всех

Кехраская бумажная фабрика пережила свой кризис в 2009 году. После простоя, волны сокращений и угрозы банкротства она не только воспрянула духом, но за два года нарастила обороты, которые позволяют ей экспортировать продукцию в 50 стран мира. Оборот Horizon Tselluloos ja Paberi AS за 2010 год составил 52 миллиона евро, а чистая прибыль – 8,6 млн евро. На протяжении последних двух лет дела предприятия налаживает председатель правления Ашвани Шарма, который живет и работает в Эстонии уже восемь лет и имеет за спиной пятнадцатилетний опыт бумажного производства.



В 2007 году в фабрику сделали крупную инвестицию – за четыре года построили с нуля новый промывочный цех по самым современным технологиям. Большой КПД нового оборудования позволяет колоссально экономить: бережнее относиться к окружающей среде и давать меньше отходов. Идеально промытую новейшим оборудованием целлюлозу достает деревянной лопатой из агрегата сам Ашвани Шарма.

Валерия МИХАЙЛОВА
valeria.mihailova@dzd.ee

– Живущим в Эстонии часто приходится слышать о том, что наша страна совершила настоящее экономическое чудо. Насколько, по-вашему, эти слова соответствуют действительности?

– Думаю, что так и есть. В Эстонии спокойная обстановка, простое налогообложение, правительство всячески поддерживает развитие бизнеса. И, кроме того, на законодательном уровне ни одной из отраслей бизнеса или производства не отдается предпочтение. Так что климат благоприятен для иностранных инвестиций, но, возможно, какие-то вещи могли бы быть сделаны дополнительно. Однако эти решения зависят от намерений правительства и его целенаправленных шагов в этом направлении.

– Но кризис 2008 года нам все-таки не приснился, он повлек за собой последствия?

– Да, у нас были трудные времена, но, впрочем, не только у нас, но и у многих предприятий, в том числе в Европе и в Америке. Теперь мы изменили стратегию поведения, и думаю, что на сегодняшний

день для нас плохой период закончился, ключевые инвестиции завершены, и наступает новый многолетний этап развития.

– И вы думаете, что Европа справится с нестабильной ситуацией, которая сложилась вокруг евро с долгами в странах Южной Европы?

– Насколько мы видим происходящее, какой-то отчетливой дестабилизации ситуации в Европе нет. Банки довольно-таки уверенно держат ее под контролем. Но то, что происходит в Европе, конкретно нас касается в небольшой степени: туда мы продаем мало. Мы зависим от того, как идут дела на рынках Латинской Америки, Африки и Азии.

Равнение экономики на восток

– Вектор экономики сегодня направлен все-таки в Азию.

– В Азию, безусловно. Но не стоит недооценивать Африку и Латинскую Америку, все это растущие рынки и в ближайшей, да и долгосрочной перспективе они будут развиваться намного интенсивнее, чем рынки Европы и Америки

– А своих топ-менеджеров Европа то-

же экспортирует на эти растущие рынки?

– Я бы не сказал, что именно топ-менеджеров, но в какой-то степени свои технологии, оборудование, свои ноу-хау. Но, если мы возьмем Индию, Индонезию, Китай и Бразилию, там уже разработаны свои аналоги, есть свои специалисты, если говорить о нашей промышленности. Да, что-то, конечно, движется из Европы в Азию, но куда интенсивнее движение из Азии в Европу. То есть скорее Европа привлекает к работе в своих компаниях менеджеров из тех стран, куда хочет экспортировать. Ведь это именно Европа сегодня зависит от рынков Азии и Латинской Америки, а не наоборот, поэтому для европейских предпринимателей очень важно осознать: чтобы преуспеть, им нужно учиться понимать особенности этих рынков, понимать людей, которые там живут, их привычки и предпочтения. Если немецкая фирма хочет построить свой завод в Китае, она не сможет сделать это без китайских партнеров и специалистов.

– Бытует мнение, что после десятилетия торжества инфотехнологий и медиа-технологий, потока айпадов, айфо-

нов и другой подобной электроники так называемые «большие деньги» в коммерции следующего десятилетия придут из сферы биоинженерии и генетики. Что вы об этом думаете?

– Я думаю, помимо инженерии, современный человек все больше задумывается об эстетике, о красоте. Конечно, инженерия сегодня – отрасль невероятного потенциала, и в этом как раз Европа пока еще держит пальму первенства: все ведущие инженерные разработки и компании принадлежат ей – шведам, финнам. И это очень важно.

Экспорт умов со всего мира

– А в Эстонии хватает мозговитых специалистов?

– Если говорить о нашей индустрии, то у нас задействованы инженеры самого разного профиля – электрики, механики, автоматчики, инженеры из России, из Эстонии, из Финляндии и, конечно же, из Индии. И это отличный опыт, сегодня можно выбрать специалистов самой высокой компетенции из любой страны.

– Мне довелось где-то прочитать, что на фабрике трудятся люди 25 националь-

ностей. Неужели у вас и вправду настолько мультикультурный коллектив?

– О да, у нас работают и эстонцы, и украинцы, и русские из Эстонии, и русские из России...

– И как они вас все находят?

– Скорее это мы находим их. Моя специализация – это работа с персоналом, до Эстонии я довольно долго работал в Индии, на предприятии с мощностью производства в миллион тонн в год, то есть с большим числом работников. И вообще довелось по миру поездить.

Рецепт успеха обычно прост: ты должен производить самый качественный товар в мире в своей отрасли. И при этом – самый дешевый товар

– И какая из стран произвела на вас самое большое впечатление, то есть увидели то, чего совсем не ожидали.

– Мексика меня здорово удивила своими огромными городами, мегаполисами, тем, как бурлит в них жизнь.

– Если говорить о самых крупных потребителях вашей продукции, то кто они?

– Фокус очень размыт, тут опять же все перечисленные выше страны, и многие-многие другие – Индонезия, Южная Корея, Мексика, Перу, немного есть в Италии, Германии Польше. Объем заказов не может быть статичным, поэтому, чем больше у тебя заказчиков, тем меньше вероятности, что они иссякнут. Импортируем мы очень мало. А если говорить о сырье,



Сейчас Кехраская фабрика снаружи не слишком похожа на современное процветающее предприятие, но реконструкция не за горами.

Фото: Станислав Мошков (3)

то для нашего производства его не так уж много нужно: древесина, химикаты, вода, используем по большей части местное сырье, это экономит нам время и средства. Вся упаковочная бумага идет на экспорт, а местному рынку мы предлагаем туалетную бумагу, которая продается здесь под брендом Daisy. Как раз сейчас запущена весьма агрессивная пиар-компания этой торговой марки.

– В Россию возите?

– Россия могла бы быть нашей целью, но пока экспортировать туда для нас невыгодно из-за особенностей налогообложения и долгого ожидания на границе.

– А в чем вы видите слабые стороны эстонского рынка?

– Что представляет для Эстонии опасность? Скандинавы используют Эстонию как буферный рынок, то есть покупают здесь бизнес или долю, делают не-

большую инвестицию, выжимают из этого максимум возможного и уходят. И может так случиться в один прекрасный момент, что покупать они просто перестанут, и тогда рост прекратится, все остановится, нам надо будет изыскивать другие пути для развития. Это такое соревнование. Бизнесмен должен искать и находить новые возможности даже в самых сложных ситуациях, выигрывать даже при неблагоприятных исходных данных. А рецепты успеха обычно просты: ты должен производить самый качественный товар в мире в своей отрасли. И при этом – самый дешевый товар. При этом быть самым крупным совсем не обязательно. Вот такая простая философия.

– То есть все может быть хуже, чем сейчас?

– Вообще-то могло быть куда хуже, чем сейчас, я думаю, что сейчас все-таки открывается время для новых возможностей. Время нестабильной финансовой ситуации продолжается, но мы пережили пик падения, и сейчас очень важно, чтобы люди верили в то, что они делают, доверяли фирме, были уверены в завтрашнем дне, чувствовали себя защищенными и счастливыми. Человеческий ресурс – очень важная составляющая успеха. Все познается в сравнении, я много путешествовал, видел и ту и другую сторону благополучия, для жителя какой-то африканской страны Эстония покажется раем на земле.

Справка «ДД»:

Horizon производит плотную упаковочную бумагу и экспортирует продукцию в 50 стран. На местном рынке широко известен ее бренд Daisy, под которым выпускается туалетная бумага и салфетки. Фирма входит в сингапурскую Tolaram Group. В последние десять лет в фирму было инвестировано около 70 млн евро. На сегодняшний день фабрика обеспечивает работой 408 человек.



Ашвани Шарма: «Бизнесмен должен искать и находить новые возможности даже в самых сложных ситуациях, выигрывать даже при неблагоприятных исходных данных».