

# NARENDRA GOLIYA

## - ŻYCIE I BIZNES -

WIELU PRZEDSIĘBIORCÓW MARZY O EKSPORCIE SWOICH PRODUKTÓW,  
A JEDEN Z NICH ROZPOCZĄŁ SWOJĄ KARIERĘ WŁAŚNIE OD EKSPORTU...

I TO EKSPORTU NIGDZIE INDZIEJ, JAK BEZPOŚREDNIO DO NIEMIEC. NARENDRA GOLIYA KOMPETENTNY, WYKSZTAŁCONY, ABSOLWENT HINDUSKIEGO INSTYTUTU TECHNOLOGII, DOSTAWCA TECHNOLOGII DO PAŃSTW TAKICH JAK NIEMCY, WIELKA BRYTANIA I STANY ZJEDNOCZONE. GŁÓWNYMI PRODUKTAMI WYTWARZANYMI PRZEZ RISHABH INSTRUMENTS SĄ RÓŻNEGO RODZAJU URZĄDZENIA POMIAROWE. ULTRANOWOCZESNY „INTELIĞENTNY MIERNIK” JEST W CAŁOŚCI DZIECKIEM RISHABH INSTRUMENTS. JAKIKOLWIEK NOWY MODEL TEGO MIERNIKA ZNAJDUJE SIĘ NA ŚWIECIE, ZOSTAŁ WYPRODUKOWANY I DOSTARCZONY NA RYNEK GLOBALNY PRZEZ FIRME NARENDRY GOLIYA. GOLIYA WYJECHAŁ Z MUMBAJU DO NASHIK, A POTEM DZIĘKI SWOJEJ PRACOWITOŚCI STAŁ SIĘ OBYWATELEM ŚWIATA. PROWADZI SWÓJ BIZNES W WIELKIEJ BRYTANII I POLSCE. OTO JEGO HISTORIA....

### WYTRWAŁOŚĆ

Do rozwoju biznesu nie wystarczą ultranowoczesne technologie, innowacyjne pomysły czy agresywny marketing, równie ważne są zdrowy rozsądek i umiejętność przewidywania. Rishabh Instruments z miasta Nashik zdobył dużą część niemieckiego rynku już na początku swego powstania. Podstawową myślą, która pojawiła się w głowie Prezesa firmy Narendry Goliya była możliwość wytwarzania produktów, spełniających wysokie wymagania rynków europejskich, w Europie, najchętniej w Niemczech, tak aby uniknąć eksportu z Indii. Chcąc wprowadzić myśl w życie Narenda Goliya, zaczął gromadzić informacje, jak rozpocząć biznes w Europie. Aby poznać procedury odwiedził wiele europejskich krajów i przeanalizował możliwości. Jego marzeniem były Niemcy, niestety bardzo drogi kraj w porównaniu z Indiami, drożyzną ową potęgowały dodatkowo duża konkurencja we wszystkich niemal aspektach – ceny, jakość, marki. Główną przeszkodą były jednak koszty wytwarzania. Zmusiło go to do myślenia „poza schematem”. Z Niemcami sąsiaduje Polska, kraj którego nie tylko sytuacja finansowa, ale i kultura przemysłu są znacznie bliższe Indii. W czasie gdy Narendra Goliya zbierał informacje na temat przemysłu w Polsce, zdarzył się cud. Dowiedział się, że w mieście niedaleko niemieckiej granicy – Zielonej Górze – można kupić zakład produkcyjny. Nie zastanawiał się ani minuty i dokonał



*Nauczyłem się komunikacji z ludźmi,  
którym daleko do mojego punktu widzenia,  
nauczyłem się szanować ich poglądy.  
Po studiach zostało mi w zwyczaju nieszablonowe  
myślenie oraz niezależne podejście do różnych kwestii.*

zakupu, a po niedługim czasie zaczął rozszerzać działalność. Nie dość, że Zielona Góra leży zaledwie 100km od granicy niemieckiej, dodatkowo od Berlina położona jest około 200km. Bliżej niż z Nashik do Pune. Co zaś najważniejsze zgodnie z niemieckim prawem, ale też w związku z sytuacją gospodarczą, pracownikom w Niemczech płacono 50-52 tysiące rupii indyjskich rocznie, w Polsce 15-20 tysięcy. Narendra Goliya podjął decyzję o umiejscowieniu produkcji w Polsce, co było bardzo opłacalnym ruchem. Na podobnej zasadzie zdobywał również rynek angielski. Nie poprzestaje w trudach pozyskiwania możliwości produkcji w innych częściach świata i najprawdopodobniej już niedługo usłyszymy o kolejnym zakładzie produkcyjnym.

Narendra Goliya, to nazwisko bardzo dobrze znane w kręgach biznesowych obszaru Nashik. Tak jak jego samego nie da się przypisać jednej kategorii, tak i jego biznes i wytwarzane produkty są jedyne w swoim rodzaju. Na równi z firmą zajmują go badania i rozwój w Indiach jak i poza nimi. W skład wielu jego zakładów przemysłowych wchodzi osobne działy R&D – badań i rozwoju, mieszczące się często w osobnych budynkach. Działy badawcze specjalizują się w przeprowadzaniu testów na najwyższym światowym poziomie na najnowocześniejszych elektronicznych czy elektrycznych urządzeniach.

Na początku lat 80tych produkcja opierała się na pracy ręcznej, teraz większość została zautomatyzowana. Dzisiejsze dostępne mierniki współpracują z obsługiwany urządzeniem, ta współpraca jest do tego stopnia efektywna, że każdy parametr urządzenia rozpoznawany jest przez miernik a decyzje o podjęciu działań natychmiastowe – urządzenie jest włączane/wyłączane, parametry takie, jak wskaźniki temperatury, wilgotność, itp. są podnoszone lub obniżane. Kiedyś prąd elektryczny w Indiach dostarczany był przez 3 godziny dziennie, dziś w większości kraju dostępny jest 24h na dobę. Jak mierzy się jego wydajność? Może zdarzyć się spadek mocy lub odwrotnie nawet na milisekundy, co ma wpływ na utranowoczesne urządzenia używane na przykład w salach operacyjnych. Urządzenia wytwarzane przez Rishabh używane są właśnie do kontroli mocy w takich supernowoczesnych urządzeniach. Wiele podobnych przykładów możemy znaleźć w różnych dziedzinach przemysłu. Historia Naredry Goliya, rozwoju jego firmy - przed nami.

Rodzina Goliya pochodzi z Jodhpur i Bikaner w Rajasthanie. Ojciec, Shri Johrimal Goliya wyjechał do Mumbaju po zakończeniu edukacji i wraz z braćmi zaczął rozwijać firmę. Narendra urodził się w Jodhpur, naukę zakończył w Mumbaju, w 1968 ukończył liceum Don Bosco High School i zaczął studia w Hinduskim Instytucie Technicznym. Później trafił do Stanów Zjednoczonych, gdzie ukończył studia inżynierskie na Uniwersytecie Stanforda, po czym wrócił do Indii.

5 lat studiów w Instytucie, na którym studiował w Indiach (zgodnie z ówczesnym planem studiów) było dla niego

bardzo ważnym czasem i szansą na rozwój. Wspomina: „Instytut jest jak osobny świat. Spotykają się tu inteligentni ludzie z różnych części Indii oraz z zagranicy. Nawet miejscowi obowiązkowo kwaterowani są w akademikach. Uczelnia zachęca i promuje myślenie, umiejętność debaty. Wykłady były prowadzone przez oddanych i mądrych wykładowców. Nauczyłem się komunikacji z ludźmi, którym daleko do mojego punktu widzenia, nauczyłem się szanować ich poglądy. Po studiach zostało mi w zwyczaju nieszablonowe myślenie oraz niezależne podejście do różnych kwestii. Najważniejsze, że żeby móc studiować w Instytucie należało wykazać się wiedzą, nie studiowało się za zasługi. Nawet dzieci najważniejszych osób w państwie, jeśli nie zdały egzaminu, traciły swoje miejsce na uczelni. Mieliśmy możliwość rozwoju dzięki zajęciom z języka obcego, angielskiego, logiki, etyki, zarządzania oraz podstaw inżynierii zastąpionej później wyższym poziomem.”

Najważniejszym momentem na ostatnim roku, dla studentów wydziałów technicznych było przygotowanie i przedstawienie „projektu”. Tematem projektu Narendry Goliya była: „komputerowa analiza sieci”. Dzisiaj temat wydaje się być błahy, ale wówczas, kiedy komputery osiągały rozmiary całego budynku, komputer poddawany analizie dostępny był wyłącznie w Instytucie Badawczym Tata. Na wspomnianym komputerze Narendra prowadził badania do swojej pracy zatytułowanej „Analiza obwodu elektrycznego”.

### *Po ukończeniu studiów inżynierskich skorzystał z okazji wyjazdu do Stanów Zjednoczonych.*

Całkowite koszty pobytu i studiów w Stanach Zjednoczonych wynosiły około tysiąca rupii indyjskich. Pieniądze na to dostał od ojca. Wyjechał do Ameryki na kolejne studia inżynierskie i przywiózł z powrotem 40 tysięcy rupii, które oddał ojcu. Powiada: „*Jestem Marwari, mam biznes we krwi.*” Jeszcze zanim wyjechałem pomagałem swoim kolegom w prowadzeniu dokumentacji, z czego udało mi się zaoszczędzić 2-4 tysiące rupii. Gdy dotarłem do Ameryki zauważyłem, że starsi studenci udzielają korepetycji młodszym, sam więc zacząłem ich udzielać, a dodatkowo pracowałem jako asystent w laboratorium, dzięki temu udało mi się zarobić 40 tysięcy rupii. ■■■■■

” Żyłem oszczędnie, koncentrowałem się na nauce, dzięki temu półtoraczony kurs ukończyłem po roku i zaoszczędziłem pieniądze, za które objechałem świat. Chcąc zrozumieć różne kultury i poznać świat odwiedziłem 23 kraje zanim wróciłem do Indii. ■■■■■

Uniwersytet Stanforda to jeden z trzech najlepszych uniwersytetów na świecie. Dwa pozostałe to MIT

i Harvard, pierwszy kształcący inżynierów, drugi kadre zarządzającą. Wielu świetnie wykształconych profesorów, którzy ukończyli najlepsze uniwersytety wykłada na Uniwersytecie Stanforda, co stanowi jego siłę. Dziesięciu lub dwunastu laureatów nagrody Nobla prowadziło swoje wykłady w trakcie studiów Narendry Goliya na Stanfordzie. Sam Narendra miał okazję poznać osobiście Williama Shockley'a twórcę tranzystora. Układy scalone były coraz częściej wykorzystywane w urządzeniach różnego typu. Mikroelektronika powstawała w Stanach Zjednoczonych w Dolinie Krzemowej i podbiła cały świat.

*Narendra obronił pracę inżynierską pod okiem profesora Jamesa Meindla, a następnie wrócił do Indii.* Mikroelektronika w Indiach w ówczesnych czasach była w bardzo początkowej fazie, a same Indie dopiero zaczęły się intensywnie rozwijać.

Johrimal Goliya, ojciec Narendry Goliya, pracował w Bombaju importując urządzenia pomiarowe z Niemiec, Japonii, Czechosłowacji, Węgier, itp. i sprzedawał je w różne części Indii. Biznes był zyskowny. Ponieważ mógł sobie na to pozwolić, ale również będąc świadomym potęgi wykształcenia, nie zawahał się przeznaczyć tysiące rupii na edukację swojego syna.

*Po powrocie do Indii Pan Narendra postanowił założyć swój własny biznes, zajmujący się nowoczesną technologią.* Na rynku były już wówczas państwowe firmy np. Metron, Ketron, Uptron. Każda nowa firma, która chciała wejść na rynek musiała uzyskać rządowe pozwolenie, wystawiane pod jednym wszakże warunkiem – współpracy z rządem; współpracy, która polegała na tym, że rząd stawał się posiadaczem 51% udziałów, 49% zostawało w rękach właściciela, warunek nieakceptowalny dla Narendry Goliya, który stał na stanowisku, że prowadzeniem firmy powinien być zainteresowany jej właściciel, nikt inny. W związku z tym skontaktował się bezpośrednio z dyrektorem rozwoju technologii, który kierował departamentem wydającym pozwolenia i licencje. W tamtych czasach rząd wystawiał pozwolenia wyłącznie na podstawie określonych centralnie możliwości wykorzystania zdolności produkcyjnych przedsiębiorstwa. Przedsiębiorca przekraczający określone limity mógł oczekiwać wysokiej grzywny. Taki scenariusz prowadzenia biznesu był nie do zaakceptowania dla Narendry Goliya. Dlatego też, mimo że miał zdolność wytwarzania tych elementów, które firma jego ojca sprowadzała zza granicy, prowadził interes ojca w latach 1975-1983; sprowadzał sprzęt i sprzedawał go na rynku indyjskim. Jednak w 1983 roku zdecydował się przeprowadzić niewielki eksperyment i zaczął rozwijać interes.

Narendra Goliya wspomina: „Ludzie odpowiedzialni za ekonomię w Indiach, urzędujący w Delhi, zmienili nasz kraj w małą wyspę na morzu światowej ekonomii.” Opłaty importowe były bardzo wysokie. 125% podatku od sprowadzanego do Indii produktu

oznaczało, że od towaru wartego 100 rupii należy zapłacić 125 rupii podatku, stąd też import był bardzo niewielki a większość towarów było do Indii przemykana. Eksport to kolejna historia – zupełnie niemożliwy; kto przy zdrowych zmysłach sprowadzałby cokolwiek z kraju, którego technologia jest wątpliwej jakości w takich astronomicznych cenach... W związku z tym dobre jakościowo produkty przemykane do Indii sprzedawano w astronomicznych cenach a te marnej jakości w zawyżonych cenach. Należy sobie wyobrazić czasy, w których podróż z Pune do Bombaju samochodem, wiązała się z tym, że przed Khopoli Ghat należało zatrzymać pojazd, schłodzić silnik, dolać wody do chłodnicy i dopiero wówczas rozpoczynając podróż, przy czym jechało się z duszą na ramieniu, czy samochód nie zatrzyma się gdzieś w trakcie podróży. Życie zwykłych ludzi w Indiach było nie do zniesienia. Wszędzie napotymano na zakazy a urzędnicy w Delhi kontrolowali cały kraj. 15 lub nawet 20 cennych lat, które kraj stracił na „reżim, kontrolujący i nakazujący” jak żyć.

W między czasie w roku 1983 Narendra Goliya zaczął wytwarzać sprzęt elektryczny w niewielkim przedsiębiorstwie w Nashik. Oczywiście wywiązał się skrzętnie ze wszystkich formalności. Główną rolę w nowym biznesie objął ojciec Narendry Goliya. Zatrudnienie znalazło około 40-50 osób, ale jak się okazuje wszędzie znajdują się jednostki, które aktywnie biorą udział w destrukcji. Głównym celem tak zwanych przywódców związkowych, takich jak Datta Samant, był upadek przedsiębiorstwa bawełny a co za tym idzie wypędzenie pracowników na ulice, na których jedyne co pozostało- bez możliwości zarobienia pieniędzy w przedsiębiorstwie - było żebractwo. Datta Samant założył swój związek pracowniczy również w fabryce ojca Narendry Goliya, przekonał pracowników do swoich niemożliwych do spełnienia racji, co doprowadziło do zamknięcia zakładu pracy. Decyzja o zakończeniu produkcji nie odbiła się wszakże na Datta Samancie, ale na pracownikach, którzy stracili źródło utrzymania. Goliya Senior również ucierpiał, ponieważ zamknięcie jednej fabryki pociągnęło za sobą również zamknięcie kolejnej w Bombaju.

*Był to ważny czas nauki i przygotowań dla Narendry Goliya. Mając 32 lata obserwował rozwój sytuacji. Pracując dla ojca często wyjeżdżał za granicę, miał okazję zobaczyć pracę ośmiu, może dziesięciu firm rozsianych po całym świecie.* Już wtedy wyprzedzał swój czas. Na szczęście nadszedł czas liberalizacji zasad. Departament rozwoju technologii zaczął wydawać pozwolenia również niezależnym przedsiębiorcom. Narendra Goliya uzyskał pozwolenie. W czasie podróży po Niemczech, rozpoczął współpracę z BBC (Brown Boveri Corporation). Umowę podpisano w 1982 roku. Zgodnie z jej zapisami, Goliya miał wpłacić 50% opłat licencyjnych w formie zaliczki, a pozostałe 50% według rat, które miał spłacić w okresie 3 lat od rozpoczęcia produkcji licencjonowanych produktów.

W tamtym okresie jedyną instytucją, która wspomagala finansowo jednostki przemysłowe w Maharashtra był SICOM, który udzielił pożyczki Narendrze Goliya. Pozostało pytanie, gdzie rozpocząć produkcję. Wskazano Jalagaon, Pune, Ahmedabad, Jaipur i Nashik. W Pune mieszkali jego teściowie. Narendra Goliya wyszedł z założenia, że aby utrzymać z teściami dobre relacje należy mieszkać w pewnej od nich odległości. Jego cała rodzina: babka, trzech wujowie z dziećmi (13 chłopców i 5 dziewczynek) mieszkała w jednym czteropiętrowym budynku w Sion, jak jedna wielka rodzina. Stąd wybór Narendry Goliya padł na Nashik – miasto położone najbliżej Sion, przeprowadził się tam w 1985. Uzyskał 2,5 hektarową działkę o numerze F-31 w rejonie przemysłowym Satpur oraz pożyczkę w wysokości 58 tysięcy rupii od SICOM. *Wybudował budynek, w którym rozpoczęto produkcję. Był to moment, w którym zaczął spełniać marzenia.*

Narendra Goliya wspomina - „Właściwie wystarczyłoby mi działka o powierzchni pół hektara, ale też byłem świadomy, że pracy będzie coraz więcej i byłem pewny, że w przyszłości będziemy potrzebować tej przestrzeni. To dlatego

ubiegałem się o dużą działkę i udało się ją dostać. *Firmę zarejestrowałem pod nazwą Rishabh i rozpoczęliśmy produkcję pierwszego produktu „miernika analogowego”.* Na tamte czasy produkt ów był bardzo zaawansowany technicznie, w jednym czasie dokonywał pomiaru napięcia i prądu w bardzo bezpiecznych warunkach. Niestety jednak miernik analogowy Rishabh nie przyjął się na rynku indyjskim. Pożyczka, którą otrzymałem była oprocentowana na poziomie 18% rocznie, a mnie nie było stać na spłatę rat. Byłem zmuszony zapożyczyć się po raz kolejny, aby spłacać odsetki, na raty kredytu już nie starczało. Ponieważ nie udawało się sprzedać gotowego produktu kapitał obrotowy przeznaczony na codzienną pracę firmy został wydany, co oznaczało, że jakiejkolwiek akcje podjęte, aby pozyskać klientów były bezowocne ponieważ nie byliśmy w stanie dostarczać produktów w wyznaczonym terminie. W 1989 roku kwota, na którą się zapożyczyłem wzrosła z początkowych 58 tysięcy rupii do 91 tysięcy plus odsetki, które byłem winien SICOMowi i bankowi.”

„Pożyczka rosła przez 4 lata bez spłaty. SICOM zaczął się niecierpliwić. Najpierw wysyłali listy z ponagleniami. Po czterech latach do fabryki osobiście przy-

jechał kierownik finansowy z kilkoma urzędnikami. Zaraz po przyjeździe urzędnicy zaczęli zadawać dziesiątki pytań oraz komentować złośliwie, że jeśli nie potrafię prowadzić firmy, to powinienem ją natychmiast zamknąć. Wyciągnąłem z szuflady klucze do fabryki i rzuciłem jednemu z urzędników, był co najmniej zaskoczony i zszokowany, natomiast dyrektor finansowy SICOM był odwrotnie, zupełnie spokojny. Stanowisko dyrektora finansowego SICOM dźwierzili wysocy rangą urzędnicy, dlatego widział tę sytuację z innej perspektywy.

Zacząli dyskutować nad moim przemysłem, produkcją i trudnościami, które wyjaśniłem bardzo dokładnie.



Fot. Mariusz Kapala, Gazeta Lubuska

Na koniec zadali mi pytanie, co powinno być zrobione w tej sytuacji. Odpowiedziałem, że jedynym rozwiązaniem byłoby przedłużenie kredytu o kolejne 3 miesiące oraz dodatkowa pożyczka na poczet kapitału obrotowego. Przez dłuższą chwilę zastanawiali się nad takim rozwiązaniem, ale urzędnicy byli nieugięci. Dyrektor finansowy zadał im pytanie: jaka jest polityka SICOM w przypadku niespłacenia kredytu? Odpowiedzieli, że należy wówczas wyprzedać aktywa spółki i wykسیęgować saldo pożyczki. A co jeśli wykسیęgujemy je za trzy miesiące? Czy to jakaś różnica? Padło pytanie ze strony dyrektora. Urzędnicy na to, że niewielka. Propozycja dyrektora była następująca: zamiast wykسیęgować pożyczkę wysokości 91 tysięcy teraz, można będzie wykسیęgować taką o wysokości 100 tysięcy za trzy miesiące. Mimo zaskoczenia takim rozwojem sytuacji, urzędnicy rozumiejąc tok myśli dyrektora zgodzili się na takie rozwiązanie, w którym otrzymałem dodatkowe 9 tysięcy rupii kredytu. Te pieniądze były jak szalupa ratunkowa. Był to też moment, od którego przestałem patrzeć wstecz. Zrobiłem wszystko co w mojej mocy i spłaciłem wszystko co pożyzyłem od SICOM wraz z odsetkami. Był to niewątpliwie punkt zwrotny w historii Rishabh. Przebyliśmy drogę od nierentownej, chylącej się ku upadkowi do rozwijającej się, rosnącej w siłę rok po roku fabryki tak, jak przewidział dyrektor finansowy SICOM.

*Opowieść ta jest doskonałym przykładem, jak wiele znaczy z jednej strony wyrozumiałość urzędnika dla problemów przedsiębiorcy, z drugiej uczciwość i szczerłość przemysłowca.*

Dyrektor finansowy, który rozpoznał problemy, ale i profesjonalizm Narendry Goliya, nazywał się Srinivasan. Widział produkt, rozumiał, że jest on wyjątkowy, a fabryka jest niewydolna z powodu braku kapitału obrotowego. Pożyczkę wykorzystano na budowę fabryki i maszyny. Kolejne pożyczki zostały przeznaczone na spłacenie odsetek, co oznaczało, że brak jest standardowego finansowania codziennych działań. Tylko taki zastrzyk i fabryka mogłaby funkcjonować normalnie i przynosić zyski. Takich kompetentnych urzędników nie spotyka się często. Rząd powinien mieć w swoich zasobach personalnych i zwiększać liczbę takich właśnie urzędników, którzy wprowadzą kraj w 21 wiek.

Zanim opowiemy o wytwarzanych produktach, umowie z Niemcami oraz o dalszym rozwoju, wrócimy i wyjaśnimy, co dla banków oznacza słowo „wyksięgowanie”. W latach 2016-17 Krajowy Bank Indii używał tego słowa w związku ze sprawą jednego z wytwórców win w regionie Vijay Mallya, co po nieodpowiedzialnych działaniach ze strony spekulantów spowodowało panikę w kraju. Mówiono wówczas, że wyksięgowanie równa się zwolnieniem od obowiązku spłaty pożyczki, podczas gdy jest to po prostu osobna umowa z bankiem, w rozumieniu której bank nadal ma możliwość zajęcia aktywów i pasywów, windykacji czy licytacji. Taki los mógł również spotkać Narendrę, uniknął go dzięki interwencji wspomnianego już dyrektora finansowego.

*Po uzyskaniu zastrzyku finansowego, produkcja nabrała tempa, część pieniędzy zainwestowano, część zwrócono dłużnikom, a sprzedaż sukcesywnie rosła. Podstawowy problem związany z pożyczką został rozwiązany, ale za nim jak cień czaił się kolejny.*

Nawiązując współpracę techniczną z Niemcami, wpłacono 50% ustalonej kwoty jako zaliczkę, a kolejne opłaty zobowiązano się wpłacać w ratach przez 3 lata po rozpoczęciu produkcji. Trzy lata minęły bez ani jednej wpłaty na konto BBC. Firmy spoza Indii bardzo przestrzegają terminowości wnoszenia opłat licencyjnych. W tym wypadku BBC Metrawatt nie doczekał się opłat nawet po wysłaniu kilku ponagieł, dlatego zdecydowano o wysłaniu do Indii przedstawicieli firmy. Ci, zanim jednak doszło do spotkania z Narendrą Goliya, udali się do prawnika i przedstawili mu historię. Ten stwierdził, że sprawa jest bardzo prosta i urzędnicy nie będą mieli trudności w wygraniu sprawy w żadnym z indyjskich sądów. Urzędnicy BBC wynajęli prawnika i wraz z nim wybrali się do Nashik na spotkanie z Narendrą Goliya.

Narendra Goliya szczegółowo opisuje swoją dyskusję: „Kiedy przyjechali, przywitałem ich bardzo grzecznie.

Zadawali mnóstwo pytań o sytuację firmy. Dali mi jasno do zrozumienia, że wniosą sprawę do sądu i wygrają ją z łatwością. Wysłuchałem ich argumentów i zadałem pytanie – co się stanie po waszej wygranej w sądzie? Jak wówczas odzyskacie swoje pieniądze? Zamknięcie moją fabrykę? Ile możecie zyskać wyprzedając pasywa? Nie mam za co kupić nawet trucizny, żeby skończyć życie. Co zamierzacie? Zarówno Niemcy jak ich adwokat byli zaskoczeni, przerwałem ich rozważania sugerując inne rozwiązanie. Pokazałem im produkt i jego specyfikacje, a oni stwierdzili, że jakość jest doskonała. Chciałem, żeby odpowiedzieli na pytanie, jaki jest koszt wytworzenia takiego produktu w Niemczech? 104 rupie. Moja propozycja była jasna, wyprodukujemy go w Indiach w Rishabh za 70 rupii. Ja utrzymam biznes, wy dostaniecie swoje pieniądze.”

Narendra Goliya zdołał znaleźć rozwiązanie w bardzo trudnej sytuacji, a Metrawatt również zaakceptował taką możliwość. Nie robiąc nic zyskiwali 34 rupii, z których również odzyskiwali pieniądze od zadłużonej firmy. Koszt wytworzenia – 35 rupii i do tego 35 rupii przychodu. Wygrywają wszystkie zainteresowane strony. Na rynku indyjskim produkt był dostępny od ręki więc bezpośrednio do Niemiec wysłano duże zamówienie. „Rishabh” zaczął spłacać długi i w ciągu dwóch lat spłacił całą należność. Co ważniejsze produkty Rishabh sprzedawane w Niemczech pomogły firmie zdobyć zaufanie klientów, które przełożyło się również na rozszerzenie rynków sprzedaży produktów Rishabh.

■ ■■ Niemcy również zmienili punkt widzenia. Jeśli wytwórcy z Indii są w stanie dostarczyć identyczne jakościowo produkty taniej o 30%, dlaczego nie dać szansy innym produktom? Propozycja została przedstawiona Narendrze Goliya. Otwierała się przed nim szansa na kolejną współpracę. Kolejnym dostarczonym produktem miał być multimetr, a tym razem warunki dyktował Narendra Goliya. Do tej pory eksport produktów miał być szansą na spłacenie długów, teraz miał dać oszczędności. Sytuacja się zmieniła! Stąd też Narendra Goliya potrzebował nowej umowy. Do tej pory firma wносиła ogromne opłaty różnego typu, teraz Narendra Goliya odmówił płacenia jakichkolwiek, skoro produkować miał wyłącznie dla Niemców. Co więcej, zgodnie z prawem mógł ten sam produkt wypuścić na rynek indyjski. Nowa umowa była typowo komercyjna. Był rok 1995. W latach 1996-97 wprowadzono na rynek kilka kolejnych produktów. Na początku części do nich sprowadzano zza granicy, z czasem były wytwarzane już w Indiach. Będąc świadomym ekonomii Narendra Goliya podjął decyzję, żeby skoncentrować swój biznes w Indiach, rozpoczął wytwarzanie swoich produktów z części produkowanych w kraju.

*Rozpoczynanie biznesu w Indiach w tamtych czasach było bardzo trudne. Rząd ingerował w działanie firm w każdym możliwym aspekcie.*

Początkowy podatek od importu sięgający 125% został obniżony do 20%. Jednak, co 3 miesiące należało odnawiać licencję na import i płacić za to łapówkę urzędnikowi w Delhi. Żeby móc wziąć udział w targach czy rozmowach biznesowych za granicą należało zdobyć pozwolenie. Lot o pierwszej w nocy, pozwolenia wydawane do siedemnastej dnia poprzedniego, później kolejka do wydania czeków podróżnych, powrót do domu, pakowanie, lotnisko. Sytuacja zaczęła się zmieniać po 1991 wraz z otwartą gospodarką. Pod rządami premiera P.V. Narsimha Rao i ministra finansów Manmohana Singha ekonomia ruszyła w dobrym kierunku. Również Narendra Goliya korzystał na nowym otwarciu, mogąc rozpocząć techniczną współpracę z firmami ze Szwajcarii, Włoch, Wielkiej Brytanii. Standardowe dziś produkty takie, jak przekładniki zabezpieczające, mierniki wielofunkcyjne były wówczas w Indiach przykładami ultranowoczesnej technologii. To Narendra Goliya sprowadził je do Indii. Po 1990-91 jego biznes zakorzenił się i okrzepł oraz przynosił stały skumulowany przychód w wysokości około 20% każdego roku.

Technologia zmienia się co roku, ale przez ostatnich 5-6 lat obserwowaliśmy niesamowitą prędkość zmian. Do niedawna zarządzaniem przesyłem elektryczności zajmowały się centra dystrybucyjne, obsługiwane ręcznie. Aktualnie wszystko zostało zautomatyzowane. Do niedawna mierniki były osobnymi urządzeniami, aktualnie są połączone w „inteligentne” systemy. Na początku tego tekstu mówiliśmy o „czystej elektryczności”, która nie jest już niczym sensacyjnym, jest koniecznością wszędzie tam gdzie wykorzystywana jest tzw. ultra nowoczesna technologia. Gdy mamy do czynienia z częstotliwością elektryczną (częstotliwością zasilania) na poziomie 50 herców oznacza to, że wytwarzanych jest 50 fal sinusoidalnych na sekundę. A każda z nich jest równie istotna. Każda najmniejsza nawet mikrosekundowa przerwa w dostawie elektryczności może wygenerować problem dla całej sieci. Pomiar i kontrola sieci nie leży w gestii wyłącznie zaawansowanego technologicznie świata, każde centrum dystrybucji robi to samo, aby móc reagować na ewentualne problemy, a firma Rishabh dostarcza wszystkim wymienionym wyżej urządzeń do pomiarów.

*Mierniki analogowe produkowane w Rishabh dostępne są na całym świecie. Mówi się, że z 10 mierników sprzedawanych na świecie jeden został wyprodukowany przez Rishabh.*

Oprócz tego na rynek wprowadzono nową kategorię mierników tzw. mierniki parametrów sieci. Jako pierwsi wypuścili na rynek miernik z ekranem dotykowym oraz przemysłowe mierniki uniwersalne. W koszyku produktów Rishabh znajdziemy: analogowe mierniki panelowe, transformatory prądu, boczniki, przełączniki krzywkowe, przekładnik nadzorcze, cyfrowe mierniki panelowe, mierniki parametrów sieci, przetworniki, zasilacze, regulatory temperatury, multimetry cyfrowe, mierniki cęgowe, mierniki i testery izolacji uziemienia i wiele innych. W Polsce, Wielkiej Brytanii i w Stanach Zjednoczonych mieszczą

się spółki córki, zarządzane z Nashik. Wszystko to nie powstałoby bez uczciwej, ciężkiej i ciągłej pracy. Rishabh rośnie w siłę poprzez współpracę w 7 krajach z 9 firmami. Rishabh może poszczycić się 17 patentami swoich produktów, ma 40% udziału w rynku indyjskim, a eksportują 60% produkcji, obrót na poziomie 1,2 miliardów rupii, w Polsce 2 miliardów rupii, w Wielkiej Brytanii 200 milionów rupii. W planach jest zakup kolejnego zakładu, wówczas obrót grupy sięgnie 5 miliardów rupii. W Nashik, gdzie znajdują się dwa zakłady zatrudnionych jest 1000 osób, w dwóch zakładach w Polsce pracuje 600 osób a w Wielkiej Brytanii 10 osób.

Zdaniem Narendry Goliya, jeśli chce się prowadzić biznes w nowoczesnym środowisku, należy się wyposażać w nowoczesną technologię oraz w ultranowoczesne maszyny i hale produkcyjne, co nie zdarza się w wielu miejscach, z którymi współpracujemy. Czasami przekazywana nam jest technologia, która niewiele ma wspólnego z nowoczesnością. Jeśli już ktoś sprzedaje nowoczesne technologie, wówczas cena jest bardzo wysoka, dlatego zdecydowaliśmy się na rozwój technologii we własnym zakresie i wzmacniamy działania w zakresie badań i rozwoju. *W działach R&D (badania i rozwój) pracuje 60 osób.*

Jak to działa? Narendra Goliya ma odpowiedź: „Mamy do czynienia z dwoma rodzajami technologii: produktową i procesową. Jeśli zmieniasz coś w jednej z tych dwóch, możesz mieć wpływ na koszty produkcji. Na przykład, przekładniki prądowe, w których występuje pole magnetyczne, wymagają użycia blachy, następnie muszą przejść pełną obróbkę cieplną. Do tego używaliśmy 1kg materiału. Po modyfikacjach w procesie produkcyjnym używamy tylko 600g materiału. Dziennie wytwarzamy 2000 sztuk. Jesteśmy w stanie zaoszczędzić 2000 x 400 g, co daje 800 kg materiału dziennie mniej. W tym przypadku koszt produkcji udało się obniżyć niemal o połowę. To jest właśnie innowacja procesowa. Mierniki mają plastikową obudowę. Do tej pory za jednym razem wytwarzaliśmy jedną obudowę. Rozwinęliśmy system, w którym za jednym razem powstają dwie obudowy. Kolejna innowacja.”

Produkty Rishabh posiadają światową rekomendację jakościową NABL. Centrum badawcze Rishabh ma atest Ministerstwa Nauki i Rozwoju Przemysłu, a co za tym idzie otrzymujemy rządowe wsparcie na wydatki poniesione na badania. W czasie rozwoju działów R&D wyzwaniem, któremu musiał stawić czoła Narendra Goliya było poszukiwanie dobrze wyszkolonych pracowników do tych działów. Wielu pracowników ma 25-30letnie doświadczenie zawodowe. Zatrudnienie znajdują u nas młodzińcy kończący szkoły, szkolimy ich - tak działamy od zawsze. W 1990 zatrudniliśmy 7-8 osób, które pracują w Rishabh do tej pory. Co roku zatrudnienie u nas znajduje 8-10 kandydatów, których szkolimy. 4-5 osób zostaje w Rishabh,



reszta wyjeżdża do Mombaju lub Prune. Pracownicy, którzy kontynuują karierę w Rishabh mają szansę awansować, ale sytuacja na rynku pracy w Nashik jest coraz trudniejsza. Nie tylko pracownicy pionów technicznych są poszukiwani, problem jest również ze znalezieniem pracowników na przykład do działów personalnych.

Czy w takim razie, wyzwaniem nie było przejmowanie zakładów w Polsce? Tak! Pan Goliya mówi: „Decyzja była bardzo trudna. Kiedy podejmowałem decyzję o zakupie w 2010 roku, zakłady te były dwa razy większe od tych w Indiach. *Nie miałem żadnego doświadczenia w prowadzeniu biznesu poza granicami kraju. Dwa lata po zakupie pracowałem w Polsce, jeden miesiąc spędzałem w Indiach, kolejny w Polsce.* Gdy już zrozumiałem specyfikę prowadzenia firmy w Polsce, zatrudniłem osobę z Indii na stanowisko prezesa i od tego czasu nie jeżdżę do Polski już tak często.” Przez ostatnie 5 lat biznes w Polsce rozwija się.

Narendra Goliya jest prezesem współpracujących pod szyldem spółek NEC. Współzarządzającymi są Vikram Sarda i Sharad Shah. NEC odnosi wiele sukcesów na polu pomocy przedsiębiorstwom w nowoczesnych technologiach i urządzeniach przemysłowych. Narendra Goliya angażuje się w akcje związane ze wsparciem sektora przemysłowego. NEC jest przykładem jego dalekowzroczności. Znaleźć tu można najnowsze urządzenia i maszyny z dziedzin od oprogramowania przez obróbkę skrawaniem po obróbkę cieplną. Tych których nie stać na takie inwestycje, rozwiązanie znajdują w NEC, tu mogą znaleźć to, czego potrzebują. Centrum powstało w 2011 roku. Rząd i prywatni inwestorzy przeznaczyli na to 6 miliardów rupii. Bazując na doświadczeniach z Nashik

powstają kolejne tego typu centra w innych częściach Indii.

Narendra Goliya jest właścicielem firmy, która dostarcza produkty do niemal każdego kraju na świecie, posiada fabryki w 3 krajach, zatrudnia około 1750 osób, obrót na poziomie 5 mld rupii, a do tego jest dla nas przykładem do naśladowania. Rozmowa z nim to ekscytujące doświadczenie, poprzez to, jaki jest jego sposób myślenia, jego doświadczenia, które nabył przez liczne podróże. W młodości ukończył swój ukochany Uniwersytet Stanforda. Jego marzeniem jest, aby w Indiach rozwijano uniwersytety podobnego typu, na których można studiować różnorodne kierunki począwszy od inżynierii, przez zarządzanie, prawo, medycynę, sztukę.

Uważa, że nie ma innej alternatywy, jak edukacja i ciężka praca. Przyznaje, że wszystko, co osiągnął - to dzięki wsparciu ojca, który szczerze inwestował w jego naukę, dlatego teraz równie chętnie wspiera finansowo uczące się dzieci swoich pracowników. Jeśli zaś chodzi o pracowników, ma odrobinę inne podejście. Wychodzi z założenia, że „należy starać się widzieć świat oczami dziecka”. Każdy, kto ma choć najmniejsze zdolności, powinien się uczyć. Z drugiej strony mawia też cytując powiedzenie - „nigdy nie mów nigdy”. Dwa bochny chleba wystarczą żeby przetrwać, ale takie podejście nie przystoi młodym, którzy powinni spoglądać dalej, śmiało, myśleć nieschematycznie, wprowadzać pomysły w życie.

Nie zgadza się też z wykorzystywaniem dotacji rządowych. Jego stanowisko jest jasne - „Nie można wyłącznie brać nie dając nic od siebie. Jesz, plujesz na ulicę, brudzisz wokół siebie... po czym pytasz, co rząd ma zamiar zrobić z tym całym brudem? A co może?” System kształcenia w Indiach powinien być zmieniony od podstaw, należy kłaść nacisk na samodzielne myślenie,



na możliwość popełniania błędów. Trudno się z tym wszystkim nie zgodzić. Jest przykładem osoby, która swą świadomość zdobyła własną ciężką pracą nad sobą. Jego życie to podróż przez kraje, ale też podróż przez niesprzyjające okoliczności, które cierpliwie pokonywał, dlatego też może być przykładem dla każdego z nas oraz dla różnego rodzaju przedsiębiorstw.

<i>Imię i nazwisko:</i>	Narendra Goliya
<i>Rodzice:</i>	Shantidevi i Joharimal Goliya
<i>Data urodzenia:</i>	20.12.1951
<i>Zawód:</i>	Właściciel Rishabh Instruments
<i>Adres:</i>	Satpur Industrial F-31, Nashik, Indie
<i>Telefon:</i>	0253 – 2202101
<i>Email:</i>	Narendra.goliya@risabh.co.in; www.rishabh.co.in
<i>Hobby:</i>	literatura, prowadzenie wykładów, podróże, kulinaria
<i>Wsparcie:</i>	SICOM z Mumbaju. Gosen Metrawatt z Niemiec, SBI z Nashik
<i>Idol:</i>	ojciec
<i>Zalety:</i>	samokontrola, cierpliwość, umiejętność logicznego myślenia, człowiek czynu, wykształcony, nie boi się popełniać błędów
<i>Zasady życiowe:</i>	szczerść, jakość i ciężka praca
<i>Definicja sukcesu:</i>	wyznaczać sobie trudne cele i pracować aż się ich nie osiągnie