

Газета.ру, 17.07.2013

http://www.gazeta.ru/startup/2013/06/26_a_5394353.shtml

[Спецпроект Стартап](#): Кто сделал Россию современной

«Каждый второй моряк в мире работает на нашей системе»



Фотография: из личного архива

По просьбе проекта «Стартап» один из основателей компании «Транзас» Николай Лебедев рассказал о том, как группе российских разработчиков удалось опередить крупнейшие иностранные корпорации.

90-е годы дали возможность выйти на первый план многим инициативным людям. Советская система такого не позволяла: чтобы добраться до горизонта развития, личности приходилось поначалу преодолевать сложные многослойные редуты. Поэтому никто из тех, кто составил костяк компании «Транзас» 20 с лишним лет назад, не представлял, что будет заниматься тем, на чем сегодня наша компания специализируется: навигационными системами, картами, учебными тренажерами для морских судов и авиации. Все мы получили опыт в других областях: одни трудились в научно-исследовательских институтах, другие — в университетах, третьи, как я, в недавнем прошлом были профессиональными моряками. Я к тому моменту имел диплом капитана дальнего плавания, работал в Балтийском пароходстве и первые 10 лет рабочей карьеры провел в море. Посетил более 100 стран мира, зарабатывал по тем временам очень большие деньги (около 2 тысяч долларов), полгода работал — полгода отдыхал. Но все решил случай.

В середине 80-х, когда я был вторым помощником капитана и отвечал за погрузку-разгрузку судна в порту, наше судно и команда попали в очень опасную ситуацию. Из-за ошибочной информации в сопроводительных бумагах мы приняли на палубу полторы сотни тонн дополнительного груза. Не очень уж и много, но из-за этого центр тяжести корабля упал до такой

степени, что мы почти утратили запасы плавучести: судно переваливалось с одного борта на другой за минуту. Эта была не наша ошибка, но когда мы ее осознали, выбора уже не было. Что мы только ни делали в открытом море, чтобы улучшить ситуацию: работали с балластом, следили за погодой и обходили стороной шторм. Даже думали над тем, чтобы сбросить лишний груз в море, но из-за этого нас всех, скорее всего, выгнали бы с работы. Шли мы далеко, в Австралию, переход продолжался целый месяц, поэтому в какой-то момент мы с капитаном поняли, что для решения проблемы вроде нашей надо ставить компьютеры с программами расчета. С этого момента все и началось.



С британскими партнерами

Нередко люди, приступая к созданию технически ориентированной компании, недооценивают роль маркетинга, особенно на начальной стадии. Они погружаются в процесс разработки, создают уникальные продукты, но в итоге остаются в лучшем случае непризнанными гениями. А в худшем — неудачниками, которые не смогли привлечь к своему делу других людей, пусть не столь технически увлеченных, но зато способных смотреть на мир большими глазами. Мы часто слышим истории про международные корпорации, созданные в гараже, но за каждой такой историей всегда стоят два (или три) человека: первый углубляется в разработку, второй становится драйвером процесса и строит отношения с внешним миром. Самый известный пример — программист Билл Гейтс и менеджер Пол Аллен. В нашем случае такими людьми оказались я и Виктор Годунов, в то время самый молодой директор НПО «Аврора».

Поначалу для нас и двух моих коллег по Балтийскому пароходству создание систем морской навигации было чем-то вроде хобби, которым мы занимались в свободное время. Мы привлекли к работе сотрудников из ведущих морских институтов и выпускников матмеха ЛГУ в качестве программистов. Именно наши первые, но уже достаточно серьезные программы в итоге позволили нам к 1990 году создать компанию «Транзас». Кстати, тот мой капитан от участия в проекте отказался. Он сказал: «Ну, нет, зачем мне рисковать? Я и так знаю, сколько заработаю до конца своей жизни».

Мы не были первыми в мире, кто стал работать в области морской навигации, но принципиальная разница заключалась в том, что мы решили сделать ставку на персональные компьютеры как значительно более распространенную, а следовательно более дешевую аппаратную платформу. Компании-лидеры, производившие аппаратные навигационные средства, могли позволить себе иметь большие инженерные департаменты. Мы как-то через несколько лет посетили одну компанию такого класса и обнаружили, что на 250 разработчиков у них было всего 20 программистов. У нас на 200 разработчиков приходилось 170 программистов. Дело не в том,

что мы были такие умные, просто нам было значительно проще найти хороших программистов, чем хороших инженеров.

Стоимость услуг программистов высокого класса в то время была невысокой, если сравнивать с сегодняшним днем. Но для нас тогда и это были большие деньги: банки нам займы не давали, поэтому мы вкладывали в дело собственные сбережения и напрягали последние силы, чтобы свести концы с концами. Пока «большие ребята» смотрели на нас свысока (мол, да что эти новоиспеченные бизнесмены могут сделать на такой «бытовой» технике), мы продолжали работать в своей нише и в итоге попали в высшую лигу. Когда персональные компьютеры стали основным инструментом работы, крупные компании поняли, что остались позади. А мы за 10 лет из компании, которую никто не знал толком даже в России, попали в первую пятерку мировых лидеров.

До прихода эры персональных компьютеров морская навигация работала на радиотехнических средствах, ну и плюс астрономическая классика — секстан и компас. В конце 70-х, когда я только начинал, американцы запустили первые спутники для системы GPS. Сигнал был неустойчив: появлялся на 15 минут, потом пропадал, потом возвращался на час — в разных частях мира это было по-разному. И только к концу 80-х спутниковая система GPS заработала полностью. Эти 10 лет стали этапом перехода от радиотехнических средств к средствам спутниковой навигации, которые не могли полноценно работать без хороших карт. Одной из причин нашего успеха стало то, что одновременно с навигационными системами мы стали делать электронные карты — один из самых мощных продуктов, который мы представили на мировом рынке. Эти карты были настоящим прорывом, так как нам удалось абсолютно точно уловить потребность рынка в качественном контенте в дополнение к качественному «железу».



Выставочный стенд «Транзаса»

В 1992 году мы открыли нашу первую международную компанию в Великобритании. Мы никогда не скрывали, что сами из России, но в то же время не позиционировали «Транзас» как российскую компанию. У нашего продукта не было национальной окраски: он был одинаково нужен всем морякам, вне зависимости от их порта приписки. Свой выход на мировой рынок мы начали с того, что стали выступать на международных специализированных выставках и получать какие-то оценки нашей работы. Это важный момент: в любом стартапе должен быть соблюден правильный баланс между спросом и предложением. Грубо говоря, нельзя сидеть и ждать, пока твой продукт возьмут с торговой полки. Конечно, это возможно, но такой подход малоэффективен: надо уметь еще и активно предлагать себя. Мы часто старались выглядеть

лучше, чем были на самом деле. Это помогало нам работать над собой и повышать собственную планку: приходилось подтягивать свой уровень до заявленного публично.

Поначалу участие в выставках никак не окупалось, но зато это дало нам возможность увидеть таких же инициативных и беспокойных ребят из других стран. Мы предлагали им стать нашими партнерами или представителями за рубежом и таким способом за несколько лет открыли около 20 офисов по всему миру. Это в итоге позволило нам пережить кризис, который в 1993 году накрыл отечественную морскую отрасль. К тому времени у нас уже была своя дистрибьюторскую сеть в России, которая охватывала все крупные порты — от Санкт-Петербурга до Владивостока, но это все равно бы нас не спасло: в 1992 году мы продали в России 300 наших систем, а в 1993 году — всего 3.

Когда отечественный рынок сжался, 80-85% продаж нашей продукции уже было за рубежом. Мы были небольшой компанией там, в России — просто маленькой, но зато одной из немногих, кто зарабатывал и ввозил деньги в страну, а не наоборот. К концу 90-х годов, когда все стабилизировалось, мы превратились в компанию с оборотом в несколько десятков миллионов долларов, а в следующем десятилетии достигли оборота в 300 миллионов. «Транзасу» повезло: у нас ничего не получилось сделать быстро, но зато, когда мы последовательно достигали цели, успех приходил к нам всерьез и надолго. Сегодня мы занимаем более 30% мирового рынка навигационных электронно-картографических систем (ими оснащено более 13 тысяч судов и кораблей) и около 45% рынка морских коммерческих тренажеров: каждый второй моряк в мире работает на нашей навигационной системе и тренажерах.



Дмитрий Медведев знакомится с разработками «Транзаса»

Примечательно, что Россия стала лишь седьмой по счету страной, куда мы начали поставлять свои тренажеры. До этого практически все подобное оборудование в училищах было иностранного производства: английского, норвежского, японского. Этому есть простое объяснение: почти на всех советских судах, которые перевозили грузы за валюту, стояла иностранная аппаратура, соответствовавшая всем международным требованиям. Ничего отечественного там почти не было, а когда все рухнуло — иностранным стало все. Поэтому мы пришли со своей продукцией в Россию как на практически чужую территорию. На нас обратили внимание только после того, как увидели, что наше оборудование закупают в Англии, Японии и еще нескольких ведущих странах. Раз так, то теперь, мол, можно и купить.

В 1998 году мы открыли в «Транзасе» авиационное направление: стали заниматься разработкой и производством бортового авиационного оборудования, тренажеров самолетов и вертолетов,

беспилотных авиационных комплексов. Сегодня вертолетные тренажеры «Транзаса» — основное техническое средство подготовки летного состава в РФ, 60% российского рынка систем раннего предупреждения приближения к земле — наша продукция. Мы же создали первую в России систему раннего предупреждения столкновения вертолета с землей. За авиацией последовали комплексные IT-решения для нефтегазового рынка, военно-промышленного комплекса, городской инфраструктуры.

В России по-прежнему распространена точка зрения, что русские ничего не могут сделать сами. Своего рода заклятье, что ли. Я надеюсь, что мы своей работой в «Транзасе» эту мысль опровергаем и доказываем обратное. Проблемы, разумеется, существуют, но они преодолимы. В конце концов, главное, чтобы наши молодые поколения поверили, что Россия может.