

Николай Лебедев: Мы создаем международного чемпиона в технологической сфере

Управление бизнесом, 06.03.2014

<http://www.businesspuls.ru/archives/2855>

Удержатъ штурвал. Без перехода на современные принципы ведения бизнеса технологическим компаниям сложно удержаться в лидерах.

Удержатъ штурвал.

Без перехода на современные принципы ведения бизнеса технологическим компаниям сложно удержаться в лидерах.

В декабре прошлого года в инновационном центре «Сколково» подписано соглашение между Группой «Промышленные инвесторы», Группой «Транзас», Фондом «Сколково» и компанией Boeing о создании авиационного учебного центра. В центре будет осуществляться подготовка летного и инженернотехнического персонала в целях повышения безопасности на воздушном транспорте, а также разработка новых инновационных технологий обучения и отечественных тренажеров. Открытие центра запланировано на 2015 год.

Основным инвестором проекта является Группа «Промышленные инвесторы» Сергея Генералова, размер вложений на первом этапе превысит 1,5 млрд рублей. Разработчиком и производителем современного тренажерного оборудования на базе оригинальных российских IT-технологий станет петербургская компания «Транзас» (Группа «Промышленные инвесторы» является одним из акционеров компании). На момент открытия учебный центр будет оборудован четырьмя комплексными тренажерами. Здание учебного центра проектируется с учетом возможности дальнейшего расширения.

– Мы очень рады работать с российской компанией «Транзас» и надеемся, что ее продукция вскоре встанет в один ряд с продукцией лучших мировых производителей тренажеров и авионики, – говорит вице-президент подразделения Boeing Flight Services Шерри Карбери. – С нашей стороны мы вносим в проект богатейший опыт авиационного обучения Boeing, инновационные технологии, необходимые для безопасной эксплуатации парка современных воздушных судов.



Для президента Группы «Транзас» Николая Лебедева этот проект стал одним из важнейших в минувшем году.

– Мы гордимся тем, что являемся технологическим партнером. Использование наших оригинальных высокотехнологичных наработок и достижений в области тренажеростроения в Авиационном учебном центре – это признак высокого доверия к продукции «Транзаса» и подтверждение ее соответствия самым жестким международным требованиям, – объясняет Лебедев. Но и в целом год стал для Группы «Транзас» переломным.

• ***Каким оказался для вас минувший год, есть ли неожиданные результаты?***

– Не могу сказать, что год стал для нас успешным во всех отношениях. Мы вошли в период определенной перестройки, выстраивания бизнес-процессов в соответствии с новой задачей: преобразование органически растущей в течение 20 лет частной компании в

полноценную бизнес-корпорацию с устоявшимися правилами игры, процедурами, производственными задачами, ростом эффективности.

Два десятка лет назад «Транзас» был обычным стартапом, который в итоге прошел путь от 10 человек в штате до более 2000, от нескольких десятков тысяч долларов годового оборота до более чем \$350 млн. В процессе роста возникали различные трудности, которые мы преодолевали. Но в какой-то момент пришло понимание: наш бизнес в его прежней форме, особенно в российских условиях, стал слишком большим, чтобы эффективно управляться по существовавшим ранее принципам. Генерировать хорошие количественные показатели мы еще долго могли бы и на основе уже достигнутых результатов. Но поставлена четкая задача выстроить новые бизнес-процессы, которые станут основными на следующий среднесрочный период.

Естественно, эта внутренняя перестройка не замедлит развития «Транзаса» как технологической компании: если ты находишься на передовом крае технологий, то не имеешь права останавливаться, потому что стагнация инновационных процессов – это однозначно шаг назад. Но без перехода на другие принципы ведения бизнеса будет сложно удержаться в технологических лидерах. При этом инновационный «драйв» и четкие бизнес-процессы далеко не всегда поддерживают друг друга. Прежде, к примеру, мы могли позволить себе начинать новые технологические разработки без тщательного анализа всех рисков: конъюнктуры рынка, проблем у заказчиков, общей ситуации.

Для нас, безусловно, позитивным моментом стало вхождение в 2010 году в капитал «Транзаса» Группы «Промышленные инвесторы»: этот шаг расширил горизонты работы, придал нашей деятельности большую гибкость. И заявленная миссия – создать международного чемпиона в технологической сфере – постепенно реализуется. В этот переходный период мы вместе с новыми акционерами работаем над тем, чтобы «расшить» проблемные «узкие» места, обеспечить динамичный рост финансовых и технологических показателей. Все эти процессы ни в коем случае не уменьшили нашей уверенности в достижении результата, наоборот, укрепили нас в этой уверенности. В минувшем году мы формировали новые технологические ниши – беспилотные аппараты, проекты в арктической зоне, тренажерные решения для промышленности и профтехобразования. Активно идут проекты в авиации, в частности по вертолетам Ми-38, Ка-62. Базовым сегментом остаются морские технологии.

- ***Перестройка, которую вы начали, была своевременной?***

– Жизнь не предполагает идеальных сценариев. К примеру, сотрудничество с «Промышленными инвесторами» «Транзас» должен был начать в 2008 году. Переговоры прошли летом, как раз накануне кризиса, который на два года остановил претворение этого плана в жизнь. Шла перестройка внутреннего рынка России, в авиационной отрасли замедлилось развитие новых поколений вертолетов и самолетов. Затем нашими конкурентами стали компании, которые входят в государственные концерны. Это тоже стало новым вызовом. При этом конкуренция дает возможность игрокам рынка не только противостоять друг другу, но и находить компромиссы взаимного развития, чтобы решать глобальные, а не локальные задачи, противостоять внешним вызовам.

Технологической компании крайне важно развиваться по собственному пути, но не по тому, по которому ее пытается нести рынок. Если начинаешь плыть по течению, можешь попросту утонуть. Степень собственной управляемости должна быть очень высокой. Проверка «по гамбургскому счету» всегда полезна. В свое время мы сделали верный шаг, когда «Транзас», будучи еще совсем молодой компанией, вступил в конкурентную борьбу с другими производителями электронной морской продукции на европейском рынке. Мы выстояли, закалились, получили нужный опыт. А без такого подхода велико желание «уйти в конъюнктуру», сесть на ту или иную коммерческую иглу, где тебе будет просто и комфортно. Но если борешься, то всегда готов к самым серьезным вызовам, которые встанут перед твоим бизнесом.

«Транзас» действительно формировал рынок и делает это до сих пор. Пример из самого начала истории компании: мы первыми предложили вместо дорогостоящего специализированного морского бортового оборудования использовать технологии, основанные на обычных персональных компьютерах (PC). Эти технологии стали своеобразной «матрицей» для изобретения следующих линеек и морского, и авиационного тренажерного и бортового оборудования, продукции образовательноразвлекательного сегмента. Этими ноу-хау «Транзас» гордится, они обеспечили успех и технологический прорыв. В определенных областях «Транзас» – законодатель моды и в России, и за рубежом, в других сферах мы стараемся предложить максимально современное и, что важно, экономически эффективное решение.

«Транзас» установил примерно 45% профессиональных морских тренажеров по всему миру

Сейчас у нас в морской индустрии порядка 1500 клиентов в 93 странах мира. Мы установили примерно 45% профессиональных морских тренажеров по всему миру, доказав тем самым свою конкурентоспособность.

- **Подписание соглашения о создании учебного авиационного центра – тоже вызов?**

– Это соглашение дает возможность не только сделать бизнес, но и войти в кооперацию с мировым лидером, который признал нашу конкурентоспособность, что в перспективе дает возможность работать не только в России, но и на мировом рынке. Мы долго шли к этому – к признанию мировым авиапроизводителем российской школы тренажеростроения, предлагающей продукты мирового класса.

- **Насколько велико участие в этом проекте центра «Сколково»? В отношении центра звучит много ироничных и критических оценок...**

– А к чему у нас вообще относятся не иронично? «Сколково» призвано создавать условия для развития конкурентоспособных инновационных технологий. И решение о создании учебного центра на его территории является абсолютно логичным шагом. Никакой иронии, просто бизнес-возможности всех партнеров сошлись в этом месте. Абсолютно прагматично, и с нашей стороны – точно никакой политики: нормальная технологическая и экономическая целесообразность.

- **В целом инновационная экономика в России имеет место быть?**

– Безусловно. Сергей Генералов в минувшем году стал акционером томской компании «Микран». Она создана 20 лет назад на базе Томского государственного университета и сегодня является одним из инновационных лидеров в коммуникационной сфере, в сегменте радарных технологий. Это дало нам возможность инициировать ряд совместных проектов. Есть в России интересные инновационные компании, есть.

- **И это системная история либо все же отдельные проекты?**

В России высок уровень технологического интеллекта, настало время вставить его в правильные бизнес-рамки

– Это системная история, просто она еще не стала массовой. Конечно, сравнивать российские проекты с проектами в Кремниевой долине еще рановато. Но серьезные ростки точно есть. Вопрос не в том, есть ли инновационный бизнес как таковой. У нас, возможно, нет необходимого масштаба такого бизнеса. Но технологический интеллект был и остается высокого уровня. Настало время его вставить в правильные бизнесрамки, получить уверенность в том, что мы это можем делать в серьезном мировом масштабе. Такой уверенности в массовом сознании бизнеса еще нет. Много ненужного скептицизма, когда мы сами себе не до конца верим. Но развитие идет в полном соответствии с поговоркой «Глаза боятся, а руки делают». Переход от блестящего интеллекта и прекрасных голов к прекрасному бизнесу тесно взаимосвязан.

- **А кто должен координировать такой переход?**

– Сам бизнес и должен координировать. К сожалению, иждивенческое отношение к государству российские бизнесмены в своем подсознании еще не искоренили. Инноваторы должны рассчитывать только на собственные силы. Рассчитывать на государство – позиция однозначно проигрышная. Да, государство должно помогать, должно наконец-то обратить внимание на нужды бизнеса. Но инициатива, внутренняя интуиция, собственный драйв – первоочередные условия для инновационного бизнеса. Без инициативы инноваций не будет.

- **А не становится ли в России меньше инициативных людей? Многие уезжают, опасаясь проблем с ведением бизнеса, просто с жизнью в России...**

– Всегда будут уезжать, не надо этого бояться. Не думаю, что Россия – та страна, для которой эта проблема является острой. У нас в «Транзасе» был период, когда за короткое время уехали за границу сразу несколько человек. Мы немного напряглись, ожидая дальнейшего исхода. Ведь всегда существует проблема инициативных людей, для которых важен общий социальный климат в стране. Есть у нас дочерняя компания в Сингапуре, в которой работают российские менеджеры. Многие из них не хотят оттуда уезжать. Там не только созданы условия для ведения бизнеса, там и прекрасный социальный климат для бизнесменов и членов их семей. Школы, отдых, общий уровень культуры, налоговая поддержка. У нас же поддержка бизнеса – как правило, льготы.

Но если ты создаешь внутри компании здоровую деловую среду, конкурентоспособный уровень вознаграждения за качественный труд, это дает хорошие результаты. В нашей компании много молодежи. Мы хороший работодатель, решаем серьезные задачи. Нужно быть чуть выше средней

планки – тогда вопрос с кадрами решается естественным путем. Хотя России в целом много над чем нужно работать, имидж инноватора находится на низком уровне.

- ***Вы пришли в бизнес, будучи моряком-практиком. Как решились на достаточно неординарный шаг?***

– Как раз практические наработки и заставили. Я работал в 80-е годы грузовым помощником капитана в Балтийском пароходстве и видел, имея возможность сравнивать с зарубежными технологиями, наше технологическое отставание в сфере морских перевозок. А переломным моментом стал рейс в Австралию, в который мы пошли с низкой остойчивостью. А все потому, что существовала нехватка систем и средств для ведения электронных расчетов остойчивости судов. До Австралии дошли благополучно, но вернувшись, мы с коллегами по пароходству засели за расчеты, обсудили перспективы. Решили делать «технологическую революцию», купили компьютер. Зарегистрировались как научно-технический центр молодежи – это была модная форма ведения бизнеса, из таких центров выросло много промышленных и финансовых гигантов. Когда наши программы стали идти потоком, прекратил морскую карьеру и полностью сосредоточился на «Транзасе». Коллеги, с которыми мы тогда стартовали, – Евгений Комраков, Николай Мужиков, – по-прежнему работают в «Транзасе».

- ***Каким был первый коммерческий продукт?***

– Навигационная система Navi-Master, ее установили на паром «Анна Каренина», который ходил из Петербурга в немецкий Киль. Сделали электронные карты. В то время уже успешно работали спутниковые системы GPS и GLONASS, поэтому совмещение спутниковой навигации, электронных карт и систем судовождения оказалось успешным.

Начали развивать дистрибьюторскую сеть – в начале 90-х это еще было в диковинку. Открыли в двух десятках портов тогда еще Советского Союза представительства, что дало возможность продавать не только собственную продукцию, но и продукцию ведущих мировых фирм, и войти в сегмент оказания комплексного электронно-технического сервиса.

Первая зарубежная дочерняя компания была открыта в английском Саутгемптоне. Выход за рубеж помог нам пережить кризис начала 1990-х, когда разрушилась система некогда общего союзного флота. Продав в 1993 году на внутреннем рынке СНГ 300 навигационных систем, в 1994-м мы не смогли реализовать и пяти. Для любого другого бизнеса это означало бы крах. Но «Транзас» в том же году продал за рубежом, причем по немного большей цене, чем в России, порядка 150–200 систем, обеспечив себе тем самым «подушку безопасности».

- ***После этого вы решили развивать авиационное направление?***

– Изначально компания называлась «СБТ – Транзас»: СБТ – «системы безопасности на транспорте», «транзас» – от английского TRANsport SAfety Systems. Затем аббревиатура СБТ отпала. Мы сразу определили область, в которой будем работать. Морское направление стало первым по очевидной причине – это наиболее понятный для нас рынок. По большому же счету и базовые технологии, и ряд технических решений для навигационных приборов, тренажеров, электронных карт, систем управления движением фактически идентичны для разных видов транспорта.

Безусловно, есть и нюансы. В авиации нужно более глубоко разбираться с так называемым «железом». В частности, прибор должен работать от +70 °С до -55 °С – таких требований на море нет, а в авиации это необходимое условие, без которого невозможно сертифицировать устройство. От нас требовалось не только разрабатывать технологии, но и производить опытные партии приборов.

- ***С момента основания компании ваш головной офис всегда находился в Петербурге. Не было желания перенести его в другую страну?***

– Главный офис в Петербурге – наша неизменная позиция. Но у нас порядка 20 собственных офисов в других странах, в некоторых из них централизовано управление определенными частями нашего международного бизнеса.

- ***Каким вы видите «Транзас» после завершения переходного периода?***

– Корпорация международного класса, с четко выстроенными бизнес-процессами, привлекательная для инвестиционного капитала, лидирующая в ряде технологических сегментов. В общем, ничего сверхъестественного.

Дмитрий Глумсков