

Секрет успеха маленькой компании

17.12.2009



ЗАО «Тидекс» – частная компания, основанная в 1994 году в Санкт-Петербурге несколькими учеными из Физико-технического института им. А.Ф. Иоффе РАН, производящая оптические компоненты и приборы для науки и ряда отраслей промышленности (спектроскопии, пирометрии и термографии, метрологии, терагерцовой электроники, астро-оптики, лазеров, ГУФ фотолинитографии и др.).

За 15 лет своего существования компания, начинавшая свою деятельность, имея одного сотрудника в Санкт-Петербурге и одного покупателя в Германии, прошла путь от дистрибьютора российской оптики до производственной компании и теперь превращается в научно-производственную. Сегодня штат компании насчитывает 45 человек, в том числе пять кандидатов наук, рабочие, инженеры, конструкторы, технологи, а также молодые специалисты.

Что подтолкнуло Вас, талантливого ученого, к решению уйти в бизнес? Не было ли, например, намерения покинуть страну, как это делали многие...

В начале 1994 года вопрос встал именно таким образом. Либо я уезжаю за границу работать по контракту, либо остаюсь здесь и мне надо как-то кормить семью. Помог Его Величество Случай. В те времена я читал газету «Известия», и однажды встретил объявление о наборе слушателей в бизнес-школу, организованную финансовой компанией «Тибет» (в то время она вела очень активную политику в сфере бизнеса). Я решил рискнуть и принять участие в конкурсе, который, кстати говоря, составлял девять человек на место. Я приехал в Москву, прошел собеседование и, как ни странно, победил – занял первое место среди иногородних претендентов. Видимо, я был единственным кандидатом наук, работавшим в институте Академии Наук. Учили нас очень серьезно, и даже платили стипендию, размер которой превышал мою тогдашнюю зарплату в институте. Примечательно, что своих преподавателей я до сих пор вижу по телевизору. По условиям договора, после обучения я должен был отработать несколько лет в компании, но вышло так, что «Тибет» прекратил свою деятельность, а учебу мы успешно завершили, оказавшись свободными от этих обязательств.

И Вы вернулись в Петербург?

Я вернулся в Петербург, фактически получив своеобразную «путевку в деловую жизнь». Сдал экзамен на право работы с ценными бумагами и начал работать в инвестиционной компании банка «Нефтяной», но скоро понял, что это не мое, и, спустя несколько месяцев, сменил сферу деятельности.

А что произошло?

Дело в том, что один из моих коллег по Физтеху организовал компанию по торговле оптикой: один продавец здесь и один покупатель в Германии, в Регенсбурге, – астроном-любитель, которому нужны были линзы. В 1994 году он был у «Тидекса» единственным заказчиком. Но даже при наличии всего одного потребителя поставки продукции оказались довольно непростым делом – у всех моих предшественников, которых приглашали основатели компании, поставки «не получались». А у меня вот «получилось». Возможно, сыграло роль мое понимание рынка, знание продукта, да и разница в ценах была. Сбыт налажился, компания начала развиваться, а потом пришло осознание того, что можно организовать собственное производство необходимых компонентов для оптических приборов и поставлять их по всему миру. Сейчас у нас заказчики в 28 странах.

У Вас были какие-то технологии, «ноу-хау»?

Да какие технологии! Мы же были физики-экспериментаторы, занимались фундаментальной наукой! А здесь столкнулись с совершенно иными проблемами. Производство, подобное нашему, – это ведь не просто нанять одного рабочего, поставить ему станок, и так далее...

Оптический рынок фактически устроен так, что все работают только под заказ. Кто является основными заказчиками оптических компонентов – зеркал, кристаллов, призм? Это производители приборов научного и промышленного назначения – лазеров, детекторов, спектрометров, телескопов. Каждый такой заказ индивидуален.

И Вы организовали производство?

Да, нам пришлось организовывать все с нуля. Исходя из объема поставляемой продукции, требований по качеству, мы в свою очередь определили требования к поставщикам и кадровому потенциалу. С другой стороны, у нас было много «тем» по производству оптических компонентов. Нужно было найти и соблюсти равновесие между потребностями сбыта и возможностями нашего производства. К приватизации мы опоздали, поэтому все необходимое пришлось приобретать за собственные средства, восстанавливать старое оборудование. Нарастивая свой парк станков, мы постепенно расширяли продуктовую линейку, шаг за шагом замещая продукцию поставщиков. Сегодня у нас есть все необходимое для производства оптических компонентов.

Что именно?

У нас несколько основных подразделений – собственно производство оптических компонентов, участок оптических покрытий и сектор производства приборов. Основное – это производство оптики. На собственном участке металлообработки мы самостоятельно изготавливаем специальный инструмент для производства оптических компонентов. Также имеется участок заготовки оптики, участок полировки. Мы можем наносить диэлектрические и металлические покрытия, работающие в спектральном диапазоне от 200 нм до 20 микрон.

Но это – оптика, компоненты для приборов. А сами приборы?

Самостоятельно мы выпускаем детекторы Голея, нами освоен полный цикл их производства. Детекторы Голея – это оптико-акустические приемники для работы в широком спектральном диапазоне: от видимого до терагерцового. Кроме нас, их в мире практически никто сейчас не делает, то есть здесь мы заняли свою особую нишу.

А сфера их применения?

Научные исследования. И покупателями являются научные учреждения, университеты и крупные корпорации, ведущие соответствующие научные изыскания.

Где востребована ваша продукция – в России или за рубежом?

За рубежом. Мы сразу же начали работать на рынках, где самые высокие требования к качеству продукции, – США, Европейский союз, Япония, Канада, Южная Корея.

У компании ежегодно бывает в среднем 120–130 покупателей по всему миру: ученые из различных университетов, таких, например, как Калифорнийский технологический, Массачусетский технологический, Университет Кембриджа, Университет Оксфорда, Политехническая школа в Париже; национальные лаборатории, такие как Военно-морская лаборатория и Лаборатория реактивного движения в США, Национальная физическая лаборатория в Великобритании; научные институты, такие как Национальный институт стандартов в США, Институты Макса Планка и Институты Фраунгофера в Германии и др.; приборостроительные компании, такие, например, как Цейс и Бош. В общей сложности мы поставляем продукцию в 28 развитых стран мира. В основном – в Германию и США.

А больше всего контактов?

Больше всего в Германии... Немцы нас знают, воевали с нами, верят нам и не боятся сотрудничать с Россией. И только два часа разницы во времени, это тоже важно.

Но самый перспективный рынок, наверное, американский?

Чтобы успешно развиваться на американском рынке, нужно там организовывать представительство, и мы работаем в этом направлении.

В России ваша продукция востребована?

К сожалению, Россия, несмотря на достаточное количество покупателей, занимает лишь пятое место в ряду наших продаж, всего с 4% от общего объема. Это связано с отсталостью отечественного приборостроительного рынка по сравнению с развитыми странами. И должен отметить, что ситуация абсолютно не изменилась за 15 лет: доля России в наших продажах все эти годы остается на уровне 4–6%. И заказчики – это прежде всего научные учреждения, поскольку наука сейчас финансируется, а также небольшие производства. Замечу в этой связи, что вплоть до весны этого года у нас даже не было сайта на русском языке.

Каким образом Вы продвигаете свою продукцию?

Используемые нами механизмы продвижения продукции на международный рынок хорошо известны. Это регулярное участие в международных выставках – ежегодно и на протяжении последних 11 лет, с 1999 года, мы участвуем в четырех–пяти выставках в Европе, США, России и, иногда, Азии. Это и рассылка каталогов, хорошо продуманный и постоянно обновляемый двуязычный веб-сайт; это реклама на международных специализированных Интернет-ресурсах, а также работа (в Азии) через местные дистрибьюторские компании.

Успеху способствует тщательный подбор сотрудников, достойная оплата и гибкая материальная стимуляция эффективной работы, обучение сотрудников за счет компании, благоприятные условия труда.

Отмечу также еще один важный маркетинговый инструмент, который, однако, невозможно применить в одночасье и по своему желанию. Зачастую новые покупатели появляются по рекомендации уже имеющихся заказчиков. Однако такая рекомендация возможна только в результате многолетней успешной работы с имеющимся заказчиком, причем тебе об этом, как правило, и не сообщают. Ты должен быть просто хорошим поставщиком.

Вы пробовали предлагать свою продукцию военным?

Но им ведь нужны готовые приборы, а не линзы, которые мы предлагаем. А приборы делают на оптико-механических заводах, и в этих приборах наши линзы присутствуют.

Верно ли говорят, что «у нас легко произвести – трудно вывезти»?

Это не так, это дело техники и профессионализма. У нас отгрузка каждый день. 360 заказов год на протяжении 15 лет! И не было ни одного случая, чтобы мы не поставили продукцию вовремя. Мы конкурируем на мировом рынке вполне успешно, поскольку во главу угла ставим три наиважнейших условия: наличие конкурентных цен на продукцию, высокое качество товара и быстрые надежные сроки поставки.

Наши цены на аналогичную продукцию, имеющуюся на рынке, обычно не менее чем на 20–30%, а иногда и в 2 раза, ниже, чем у конкурентов из развитых стран мира. Чем больше предложение, тем ниже должны быть цены, чем меньше компаний-конкурентов, тем цены могут быть выше. Удивляться этому не следует, так как при продажах из России, скажем, в Европу, мы находимся в весьма невыгодной ситуации: стоимость товара ExWorks должна быть адаптирована к цене товара, произведенного в Европейских странах, и быть ниже, как минимум, на величину затрат на экспортное таможенное оформление в России, экспортную авторизацию в России для товаров двойного применения (каковыми являются многие высокотехнологичные продукты), транспортировку экспресс-службами и импортное оформление в стране назначения. Для отгрузок относительно невысокой стоимости, скажем в несколько сот или тысяч долларов, весьма распространенных в области фотоники, эти накладные расходы составляют довольно значительную долю. По нашему опыту, наиболее выгодной является ситуация, когда в мире существует всего несколько (от двух до пяти-шести) производителей той или иной продукции – тогда и спрос более устойчивый, и цены выше. Естественно, наилучшим является случай, когда ты выставляешь отсутствующий на рынке продукт, однако для этого нужны и инновации, и средства на НИР/ОКР, и государственная поддержка малых наукоемких предприятий.

Качество товара – это не обсуждаемая тема. Если товар не соответствует спецификации, тебе за него просто не заплатят, так как обычной практикой, в отличие от

внутреннего рынка, является оплата в течение 30 дней после получения товара, которые и даются для проверки его качества. Многолетний опыт работы в международном наукоемком бизнесе показал, что если ты хочешь производить и поставлять продукцию мирового уровня, то все звенья работы компании, начиная с НИР/ОКР и далее на этапе производства, должны быть тоже международного уровня, так же как и логистика, и техническая квалификация всего без исключения персонала, и владение английским языком, и понимание менталитета покупателей из разных стран, и многое другое. Без этого стабильных продаж не видать.

Сроки поставки должны соблюдаться – это очевидно. Иначе в условиях открытой конкуренции заказчик просто уйдет к более надежному поставщику. В этом отношении у российских экспортеров также невыгодная позиция: тратится время на экспортную авторизацию, таможенное оформление производится медленно, да и квалификация работников таможни оставляет желать лучшего, что в результате приводит к задержкам в оформлении груза. Практически ни в одной развитой стране мира, куда мы отправляем свою продукцию, не могут понять, для чего требуется от пяти дней и более после передачи груза в ЮПС, чтобы товар покинул страну – в странах с либеральной экономикой это происходит за один-два-три дня, и при этом безопасность этих стран не страдает. Необходимость таможенного оформления в стране-покупателе также ужесточает требования к срокам поставки из России, так как при покупке внутри той страны или внутри ЕС таможенная очистка не требуется.

За счет чего финансируются ваши инновационные разработки, например, в области терагерцовых технологий?

Должен отметить, что за все годы своего существования компания ни разу не брала банковских кредитов и ни копейки не получила от государства или венчурных фондов. При существующих в России «бешеных» ставках я не предполагаю брать кредиты в банке и в дальнейшем. Мы всегда развивались на свои оборотные средства, в том числе при создании собственного производства, в которое вложили за семь лет около миллиона долларов. Это получается небыстро, но в соответствии с реалиями рынка, как местного, так и международного.

Если же говорить о том, что мы делаем в области терагерцовых технологий – это фактически фундаментальная наука. А фундаментальную науку всегда и везде финансирует государство. Вы думаете, что те ребята из Китая, Сингапура, которые едут на пару лет в Америку, пишут дипломы «по терагерцам», большие специалисты? Ничуть не бывало! До уровня наших специалистов им, как говорится, пахать и пахать... Но они возвращаются к себе на родину, потому что знают, что государство будет вкладывать в них деньги, и в итоге будет результат.

То есть, в научные головы, «в умы» должно вкладывать государство?

Когда речь заходит о фундаментальной науке – да, это прерогатива государства; никакой инвестор не захочет, да и не должен рисковать. Хотя в случае с «терагерцами» выигрыш может быть огромен. Терагерцовые технологии получения объемного изображения входят в «семерку» приоритетных пунктов списка стратегических технологий Foresight. Эти технологии нужны везде, где проводится непрерывный мониторинг живых объектов, например, в постоянно работающих системах безопасности таких крупных объектов, как аэропорты, при томографических исследованиях. На основе терагерцовых технологий можно фактически «заглянуть» внутрь любого предмета.

Тем более, что и Петербург был «оптической столицей» СССР!

Да, в свое время город соответствовал этому званию. Во многом это осталось, сохранился научный потенциал. Но сейчас это положение поддерживается благодаря усилиям частных компаний, а не государства. А многие просто не знают об этом – например, я был в Корее, и там люди просто не знают, что в России есть такое производство.

«Столица»? Рынок оптических компонентов – колоссальный рынок, но доля петербургских компаний на нем невелика, примерно одна десятая процента. Так что, насколько же применимо определение «столица»? Оптические компоненты

производятся где угодно, даже в Санта-Барбаре – у нас там живут и работают покупатели.

Российские компании испытывают серьезный дефицит рабочей силы. Нет рабочих-оптиков. Поэтому просто расширять производство сейчас, пожалуй, вряд ли имеет смысл. Если есть потенциал для развития, то он лежит в инновационных направлениях, для этого нужно иметь образование и голову. Потенциально, в инновациях нам легче конкурировать, чем в полировке линз.

Несколько лет назад Вы выступали с проектом терагерцового наномикроскопа?

Да, мы много работали в этом направлении. Следует отметить, что компания с терагерцовым проектом стала победителем Четвертой венчурной ярмарки в Перми в 2003 году, а также получила приз журнала «Эксперт» на «Конкурсе русских инноваций» в Москве в 2004 году. К сожалению, ни государство, ни венчурные инвесторы не рискнули вложить средства в этот проект, и мы развивались самостоятельно. Медленнее, чем могли бы, но зато мы никому не должны. Но в этом году случилось несчастье – умер мой друг и соратник Николай Зиновьев. Он был одним из ведущих специалистов в мире по этим проблемам, специально вернулся в Россию, чтобы заниматься этим проектом.... Без него все это намного труднее. И, кроме того, нужно серьезное финансирование для такого проекта. Получение государственного гранта по терагерцовому проекту очень помогло бы нам ускорить свое развитие.

Уже сейчас мы продаем своей продукции на полмиллиона долларов в год и являемся единственной компанией в России, производящей продукцию такого рода. А при инвестировании в НИР и ОКР могли бы существенно увеличить номенклатуру и объем производимой продукции. Считаю, что в нашем лице Российское государство обладает весьма перспективным объектом для инвестиций – есть куда вкладывать деньги, и если оно действительно хочет перейти к высокотехнологической экспортно-ориентированной экономике, необходимо просто внимательнее приглядеться к таким компаниям, как «Тидекс». Хочу подчеркнуть, что в нашем случае не нужно ничего создавать с нуля, нужно просто дать немного денег на ускоренное развитие, все остальное мы сделаем сами, как делаем это уже 15 лет.

Насколько может быть полезен для Вас в этой связи потенциал «РОСНАНО»?

Дело в том, что РОСНАНО ведет себя как инвестор – вкладывается в те проекты, которые максимум за два года могут обеспечить огромную прибыль. Именно поэтому я не ездил и не поеду на выставку РОСНАНО, в отличие от многих моих коллег.

При этом замечу, что в нынешнем году единственный фонд, в котором принципиально можно было бы получить средства на развитие экспортно-ориентированной высокотехнологичной продукции, – Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере – проводил лишь один конкурс с очень незначительным объемом финансирования, не решающим наших задач. На оборудование и приборы в нем выделялось всего 10% от общего объема, а нам для проведения НИОКР требуются главным образом основные средства. А год в науке и бизнесе – это очень большой срок. За это время конкуренты значительно уходят вперед!

Для сравнения: компания «TERAVIEW», которая также занимается терагерцовой темой, за последние десять лет получила порядка 100 миллионов долларов на создание своего прибора.

А результат у них есть?

Рано или поздно такой прибор появится и будет стоять и в аэропортах, и в Белом Доме, и, не вскрывая конверта, проверять, нет ли в письмах «сибирской язвы», – но пока его нет... Тем не менее «TERAVIEW» финансируют, они заказывают у нас часть компонентов. Хотя весной просили немного подождать с оплатой в связи с получением очередного транша инвестиций, но потом все наладилось. И я убежден в том, что прибор такой будет, сейчас этим занимаются во всем мире.

А Вы пытались привлечь финансирование из-за рубежа?

Пытались. Тут вот какое дело: купить наши «головы», наши разработки – пожалуйста, в любую минуту, – и организовать производство у себя. Они могут покупать наши

компоненты для своего производства. А вот вкладываться в производство в России... Очень большие политические риски. Те кто занимаются нефтью, например, идут на это, потому что прибыли очень высокие. Но производство – другое дело. Наш «Тидекс» знают в мире, у нас масса клиентов, но против политических рисков мы бессильны.

В чем это выражается?

В 2008 году мы участвовали в выставке в Сан-Диего. В августе прошлого года она оказалась самой неудачной: мы потратили кучу денег и не наработали ни одного контракта, ни одного заказа. На нас смотрели очень холодно. А «ларчик открывался» просто – все помнят, какие события произошли на Кавказе в августе минувшего года... Что мы здесь можем сделать? Так и они не готовы рисковать.

И как Вы планируете свое дальнейшее развитие?

В том, что касается традиционной оптики – это экспансия, развитие и расширение производства, расширение сбыта, увеличение числа заказов. В настоящее время основной задачей компании является увеличение объема продаж. Считаю, что это можно сделать, только непосредственно присутствуя на основных рынках сбыта нашей продукции, в первую очередь в США. Для американских компаний интересны заказы, которые позволяют им экономить сотни тысяч долларов в год, – а это большие объемы поставок, и нужен собственный офис в Америке. Однако открытие офиса компании там, по нашим оценкам, обойдется в 100 тысяч долларов в первый год.

Компании, работающие в «терагерцовой» сфере, можно по пальцам считать, и у нас есть уникальный продукт, которого больше нет ни у кого. Сегодня мы несем затраты на проведение НИР и ОКР в интенсивно развивающейся в мире области терагерцовой электроники. И здесь нам тоже требуются средства, в том числе на приобретение контрольно-измерительного оборудования и материалов. Именно поэтому мы пока не можем себе позволить высвободить собственные средства для открытия офиса в США.

А если бы Вы не занялись бизнесом?

В начале моей предпринимательской деятельности я довольно много думал об этом. Знаете, в моей прошлой жизни я даже физически чувствовал себя гораздо хуже, чем теперь, у меня не было уверенности в завтрашнем дне, случались и депрессивные состояния. Но когда я стал заниматься бизнесом, то почувствовал себя намного комфортнее, я получаю удовольствие от того, чем занимаюсь, от использования своих знаний, навыков, умений. Я расширил свои профессиональные контакты и в России, и за границей. Усовершенствовал свой английский, повысил свои коммуникативные качества во взаимоотношениях с людьми. Мне интересно делать то, что я делаю. Существует очень красивое определение инновации: «Инновация – это рассказ о науке со счастливым финалом».

Скажите, пожалуйста, Вы достигли своего счастливого финала?

Я собираюсь жить долго!

Источник: <http://www.allventure.ru/articles/78/>