

КОНВЕЙЕР «ПОДРЫВНЫХ» ИННОВАЦИЙ



Каждая фирма уникальна, повторить ее опыт и успех невозможно. Взять хотя бы компанию «АДАНИ» – у нее свое лицо, особая корпоративная культура, прочная система ценностей, отлаженные бизнес-процессы, в которых скрыто ее конкурентное преимущество. Учредитель и генеральный директор доктор технических наук, профессор Владимир ЛИНЧ рассказывает об успехах компании, планах на ближайшие годы, за которые он намерен превратить предприятие в международную высокотехнологичную корпорацию.

Ядро «АДАНИ» (ADvanced ANalytical Instruments – новые аналитические приборы) – компании, рожденной в 1991 г., составили сотрудники научно-исследовательской лаборатории Белорусского государственного университета, которые занимались разработкой ядерно-физических приборов для решения прикладных задач. Мы начинали с выпуска сложных наукоемких аналитических приборов – компактных спектрометров электронного парамагнитного резонанса, автоматизированных радиометров для

измерения содержания радионуклидов в продуктах питания и объектах окружающей среды в рамках программы по ликвидации последствий на Чернобыльской АЭС. В течение нескольких лет поставили около 5 тыс. радиометров в Беларусь, Россию, на Украину – в республики, подвергшиеся радиоактивному загрязнению. К чести сказать, практически все они до сих пор работают, что свидетельствует о высоком качестве и надежности наших изделий. Нам удалось создать устойчивую конкурентоспособность там, где ее раньше не было, открыть новые ниши, используя свои компетенции.

Мы многое сделали для здравоохранения. Одними из первых представили рынку цифровые флюорографы для визуализации и диагностики заболеваний органов грудной клетки, в первую очередь туберкулеза. Ранее для таких целей использовались пленочные флюорографы. Среди наших последних разработок – низкодозовый цифровой маммограф высокого разрешения для ранней диагностики рака молочной железы, 64-срезовый компьютерный томограф.

Любое предприятие – проекция личности создателя, от которой зависит его настоящее и будущее, рост и процветание. Поскольку человек я амбициозный, то цели и задачи, поставленные мною, изначально были глобальными – сделать компанию мирового уровня. За 27 лет упорного труда мы существенно приблизились к достижению этой цели. Когда сегодня мы декларируем, что намерены к 2020 г. войти в «высшую лигу» высокотехнологичных предприятий мира, то понимаем, что за этим стоит не простое обновление и совершенствование продуктовой линейки и увеличение объема продаж, а поставка на рынок «подрывных» инноваций – продуктов с высокой добавленной стоимостью в сегменте сложного рентгеновского оборудования и технологий. На пути к этой цели мы задействуем инновации по всем направлениям: в продажах, маркетинге, подходах к исследованиям и разработкам, организации производства, работе с персоналом, управлении бизнесом, в организации сервисного обслуживания. Высокая гибкость компании и адаптивность к изменяющимся условиям, понимание

и оперативное решение проблем наших клиентов, быстрые и точные коммуникации с пользователями нашего оборудования должны стать нашим главным конкурентным преимуществом. Делаем мы это не ради того, чтобы засветиться в мировых рейтинговых и информационных агентствах, а для самоутверждения: наша команда способна на многое, наш бизнес состоялся и он чего-то стоит. В нише досмотрового рентгеновского оборудования мы в числе лидеров мирового рынка. Активно работаем также в Беларуси, нами поставлено 760 единиц цифрового медицинского рентгенодиагностического оборудования различного назначения в 467 организаций здравоохранения, что составляет более 40% парка рентгеновского оборудования страны, он постоянно обновляется и совершенствуется, создается единая сеть – это наш вклад в цифровизацию медицины. По нашим оценкам, более 2,5 млн жителей Беларуси проходят обследование на нашем оборудовании в рамках государственных программ скрининга и ранней диагностики туберкулеза, рака молочной железы и других заболеваний. Таким образом, мы практически закрыли вопрос импортозамещения для страны в области медицинской рентгеновской техники.

«АДАНИ» развивает параллельно несколько направлений, среди них производство медицинской рентгенодиагностической техники и рентгеновского досмотра, аналитическое приборостроение, радиационный контроль, ЭПР-спектроскопия. Недавно запустили внутренний стартап, который занимается вопросами неразрушающего контроля.

Это новый сектор с колоссальным объемом рынка, и мы только-только туда входим.

Мы первыми в мире предложили и запатентовали технологию сканирования и получения цифрового изображения человека в полный рост, зарегистрированную под торговой маркой «КОНПАСС». Она отличается исключительно низкой дозой облучения – на уровне естественного радиационного фона. Изначально система использовалась на рудниках Африки для предотвращения хищений алмазов, а затем для обеспечения безопасности в аэропортах, объектах критической инфраструктуры. Более тысячи сканеров «КОНПАСС» поставлено в 56 стран. Кстати, одна из наиболее эффективных областей их применения – борьба с терроризмом и преступностью, транспортировкой наркотиков.

Наше предприятие полного инновационного цикла: под «одним зонтиком» – на одной территории, что не характерно даже для крупных западных корпораций. Многие из них используют механизм аутсорсинга, то есть размещают производства и даже исследовательские центры не по месту нахождения материнских компаний, а в других государствах. В нашем случае под «одним зонтиком» сконцентрированы исследовательский институт, конструкторское бюро, опытное, серийное и сборочное производства, сеть продвижения. Кроме того, мы имеем представительство и производства в таких странах, как США, Китай, Россия, Англия.

Наша компания представляет собой не иерархическую (вертикально-интегрированную) структуру, считающуюся наиболее эффективной, на мой же взгляд,

являющуюся формой диктата собственника, а «плоскую» и открытую, гибкую и ориентированную на рынок матричную структуру. Основные подразделения в компании выстроены в виде стратегических бизнес-единиц как по видам деятельности – исследования, разработка, опытное, компонентное и сборочное производства, так и по продуктовым направлениям – медицинская техника, оборудование безопасности и неразрушающего контроля, аналитические приборы. Руководство – небольшое управляющее ядро (управляющая компания), своего рода совет директоров по основным направлениям, который не имеет в подчинении конкретного подразделения. Управление осуществляется по функциональным признакам – финансы и экономика, производственное и научно-техническое развитие, управление качеством и бизнес-моделированием. К примеру, директор по качеству осуществляет процессное управление качеством по всей технологической цепочке предприятия, по существу создавая матричную систему управления, ее синоним – управляемый хаос. Мы понимали, что это бизнес-стихия – неупорядоченная и непредсказуемая, с нелинейным характером деятельности, где все происходит как будто на грани хаоса, а на самом деле дает наибольший результат. Главным функциональным ядром является бизнес-команда единомышленников, которая формируется вокруг проекта из представителей различных функциональных подразделений компании. Руководит командой продукт-менеджер, специалист, который понимает как сам продукт, так и процесс его создания и производства. Такая структура



компании позволяет реализовывать гибкие модели бизнес-процессов, когда продукт и рынок создаются одновременно. Главное – нащупать, найти креативную идею в гигантском информационном потоке, тесно взаимодействуя с потенциальным пользователем продукта, понять его проблемы и найти их решения. Это и есть ценность для пользователя, для клиента, за которую он готов платить большие деньги. Мы мобильны в разработке изделий, производственных систем и интегрированном маркетинге. Благодаря этому «АДАНИ» развивается, инвестирует и создает «подрывные» разработки.

Особое место в управлении бизнесом занимает стратегия предприятия. Для нас это создание высокотехнологичных инноваций, ориентированных на пользователя, превосходящих его ожидания. В английской терминологии есть формулировка «customer-driven innovation»,

то есть инновации, инициируемые пользователем. Это означает, что мы поставляем не продукт, а предлагаем клиенту решение его проблем на основе ключевых компетенций, которыми обладаем. Мы фокусируемся на запросах потребителя и за счет этого конкурентоспособны на мировом рынке. Подобная модель ведения бизнеса вырисовалась не сразу, но пришли мы к ней осознанно. В планах следующая ступень – саморазвивающаяся организация, которую я надеюсь реализовать.

Мы живем за счет сильного производственного ядра, генерирующего прибыль, и мощной инфраструктурной оболочки в виде исследовательских и конструкторских подразделений, внутренних стартапов, что позволяет продуцировать проекты, которые сами по себе рискованные, но не угрожают всей системе в целом, а создают возможности. Это означает, что мы имеем внутренние функциональные связи потенциально готовые к переходу на следующий, совершенно новый уровень своего развития, который в мире получил название «умная компания». Вся деятельность в таких структурах базируется на анализе, оценке эффективности, мотивации и четком управлении. Это общемировая практика. Как ни странно это прозвучит, огромная роль в ней отводится искусственному интеллекту, возводимому в ранг одного из директоров управляющей компании. Речь идет не о роботизированном, а о широком включении информационных технологий в бизнес-процесс предприятия, в том числе и в принятии управленческих решений на основе обработки данных о движении материальных, информационных и ресурсных потоков. В Германии

эту бизнес-модель назвали «Индустрия 4.0». Реализовать ее сложно. Пока мне понятны принципы, но как их воплотить, как научиться собирать информацию в масштабе реального времени, оцифровывать ее, анализировать – не ясно. Ведь у компании, подобной нашей, имеющей сложную структуру, огромное количество исходных данных. Их надо не только получать, но и измерять. Многоплатформенный комплекс решений ERP не работает. Мы обладаем определенным опытом их использования и убедились, что данная оболочка тормозит развитие компании. Сейчас пытаемся подойти к этой проблеме несистемно. Понимаем, что действовать нужно осторожно, чтобы хаос не стал разрушающим. На предприятии работает 600 человек, за последние несколько лет в коллектив влилось порядка 120 новичков, что тоже вносит определенные сложности.

Недавно занялись выстраиванием брендинга компании, вернее, ребрендинга. Нашли исполнителя, подписали контракт, но столкнулись с тем, что с трудом донесли до него то, чего же хотим в итоге – стать компанией-конвейером по производству «подрывных» инноваций, создающих наиболее высокую маржинальность. В истории нашей фирмы есть не менее пяти примеров, когда они выводили нас в лидеры. Теперь вопрос в том, как поставить процесс их генерации и материализации на поток. Осуществить задумку можно путем разработки хาร์ดверного продукта. С этой целью буквально с нуля начали два проекта, в результате выполнения которых надеемся получить новые изделия и вывести их на рынок за четыре месяца, а затем formalизовать

этот процесс – то есть описать и обкатать его и запустить снова и снова для создания «подрывных» идей и технологий. Пока это лишь начало пути постановки инноваций на конвейер, что подразумевает быстрое создание продукции методом быстрого гибкого проектирования (agile product development). Таким образом, мы намерены получить постоянный источник превосходства над конкурентами, ведь чем взаимозависимее становится мир, чем сложнее и динамичнее бизнес, тем более важно освоение нового. Создать конвейер инноваций и запустить его как бизнес-процесс – для компании суперзадача. Предстоит сложная работа. Многие говорят, что формализовать процесс создания уникального продукта нельзя. Но я так не считаю. Если фокусировать свою деятельность на традиционном подходе – разработка продукта, создание, продвижение на рынке, то в такой



последовательности можно претендовать только на низкомаржинальный доход. В этой цепочке нет места уникальности. Поэтому мы идем по пути развития бизнес-модели компании, а не концентрируемся на создании продукта. Большинство даже самых сильных фирм ориентировано на создание монопродуктов или их модельного ряда. А это, на мой взгляд, самоубийство для бизнеса. Можно, конечно, сбросить с себя производственный груз, оставив за собой разработку. Яркий тому пример IBM, которая так и поступила. Но я не сторонник такого пути, как и того, чтобы отдавать кому-то работы на аутсорсинг.

Новый продукт создает сверхвысокую маржинальность, что обеспечивает условия для быстрого роста компании. Стратегия ежегодного увеличения объема выпуска на 40–50% вполне реализуема, у нас это получается. Но такие подходы пугают инвесторов и кредиторов. Наш опыт взаимодействия с Всемирным банком показал, что работать с ним сложно. Мы прошли полный аудит компании, а за две недели до подписания документов отказались от сотрудничества, потому что принять условия кредитного договора означало затормозить дальнейшее развитие. К сожалению, помощь, которая декларируется и Европейским, и Всемирным банками направлены на поддержку стабильно растущих компаний, показывающих рост 5–10%. Потому что, по их мнению, стабильность – способ сохранения денег, а когда компания развивается интенсивно, она становится суперопасной для кредиторов.

Риск – одна из составляющих бизнеса. Не рисковать – значит не иметь сверхприбыли. Надо

быть готовым к тому, что ты играешь или в дворовой команде, или в высшей лиге. Эта стратегия работает. Амбициозность задач мобилизует команду. Почему мы успешно конкурируем с четырьмя ведущими мировыми корпорациями в области рентгеновского досмотрового оборудования? Потому что те обслуживают интересы акционеров, которые хотят стабильно получать доход на вложенный капитал. Их бизнес построен на увеличении объема продаж, наш – на инновациях, на решении проблем наших клиентов. Мы лучшие, потому что даем потребителю инновационный продукт, который решает его проблемы, в котором он нуждается, а значит создает высокую добавленную стоимость. Мы гибкие, ориентированы на пользователя, мы беремся за рискованные задачи, не просим деньги у клиента на его разработку и в результате выигрываем. К этому нас приучила жизнь. Начиная рост в условиях кризиса 2008 г., когда все только и беспокоилось о том, как спасти деньги, мы вложили их в развитие. Все, что было создано в тот период, остается супервостребованным и приносит прибыль до сих пор. Более того, ситуация такова, что мы не в состоянии выполнить все заказы и то, что желает получить от нас рынок.

Мы вкладываем в науку 8,5% от своих доходов. Это не много, но и не мало. Как показывает статистика ведущих компаний мира, чтобы быть конкурентоспособным, необходимо инвестировать в инновации от 6,5 до 20% от оборота компании, а может быть, и больше.

В свое время я познакомился с результатами исследования, проводимого в интересах

американских высокотехнологичных компаний, где упор был сделан на определение компании будущего – Next Generation Company. В опросе приняло участие пять тысяч предпринимателей. Оказалось, что наиболее успешны те из них, кто реализует стратегию инноваций, ориентированную на потребителя, превосходящую его ожидания. Это как раз то, что дают «подрывные» инновации и то, к чему стремимся мы. Кстати, в числе необязательных, но, на мой взгляд, важных был вопрос, касающийся процента сотрудников, которые заняты разработкой новых продуктов. Итоги исследования показали, что этим видом деятельности должно заниматься не менее 20% персонала. Был сделан еще один вывод: чем больше компания вкладывает в науку, тем более успешной становится. Наша интеллектуальная составляющая в продукте от 30 до 80% в зависимости от изделия.

Инновации для нас – это реализация новых идей и знаний для удовлетворения определенных запросов потребителей. Люди, которые занимаются созданием продукции в интересах пользователя, творческие. Но их творчество должно быть интересно рынку, а если такого нет, то нет и тех, кому можно продавать плоды их труда. Такой вид творчества может позволить себе только государство, причем настолько, насколько оно богато. Наука в значительной степени является прикладной. Рассчитывать, что важно только разработать что-то новенькое (защитить патентом), потом освоить в производстве, а затем надеяться, что кто-то еще это сумеет продать (нужно только очень постараться) – полная утопия. Исследование 5 тысяч ведущих компаний

мира, проведенные недавно аудиторской компанией Deloitte, показали, что 96% инноваций терпят неудачу, то есть не окупают затраты компаний, и только 1 из 25 инноваций приносит прибыль. И это неоспоримый мировой факт!

Научно-технические прикладные исследования – важный элемент инновационной деятельности. «АДАНИ» – научная организация. Этот статус мы получили благодаря высокому научно-техническому потенциалу, уровню выполняемых исследований, разработок и опытно-конструкторских работ, масштабу их практического освоения. В настоящее время в команде разработчиков 135 человек, среди них 3 доктора и 12 кандидатов наук. Мы заинтересованы в подготовке высококвалифицированных кадров в вузах, готовы поддерживать их материально (установили 5 именных стипендий для студентов, начиная с третьего курса), готовы предоставить место работы, дать темы для кандидатских и докторских диссертаций. Готовы обучать, помогать с внедрением. Главный дефицит сегодня – креативные творческие личности, увлеченные научно-технической деятельностью, готовые изобретать – современные Эдисоны. Их катастрофически не хватает. Мы ищем талантливых людей, высококомпетентных мотивированных специалистов и руководителей. Мы хотим стать одним из лучших нанимателей на рынке труда, предоставив каждому сотруднику корпорации возможности для непрерывного профессионального развития и самореализации, а также отличные условия труда. ■

Жанна КОМАРОВА