



Борис Паньков,
генеральный директор, Omnicomm

E = MC²

КОМПАНИЯ «ОМНИКОММ» ПОБЕДИЛА В НОМИНАЦИИ «ГЛОБАЛЬНЫЙ БИЗНЕС» НА ФОРУМЕ «ЖИВАЯ ЭЛЕКТРОНИКА РОССИИ»

Такой заголовок пришел мне в голову уже после первых двух минут беседы с Борисом Паньковым, генеральным директором Omnicomm. Его энергии с лихвой хватило бы для того, чтобы раскрутить приличный маховик. И, надо сказать, он сумел правильно распорядиться своим даром, пройдя путь от «ботаника»-радиолюбителя, по его собственному признанию, до владельца преуспевающей компании с первоклассным опытом в области мониторинга транспорта и контроля топлива.

— Расскажите, пожалуйста, сначала немного о себе.

— Я увлекся электроникой с 4-го класса. Если говорить о профессиональной деятельности, то она началась в 1986 г., когда я окончил Азербайджанский политехнический институт по специальности «Радиотехника». К тому времени я понял, что больших перспектив у меня в Азербайджане нет и надо уезжать. Так я оказался в Череповце, где устроился на работу в вычислительный центр. Жили мы всей семьей в общежитии в комнате площадью 9 кв. м. Нашими соседями были бывшие уголовники. Согласитесь, не самые лучшие условия.

Спустя некоторое время я нашел работу в Москве в закрытом НИИ. В этом НИИ я стал главным инженером проекта по созданию систем спутниковой связи. До сих пор не знаю, почему меня приняли сразу на столь серьезную должность. Я проработал там около пяти лет, получил хороший опыт, понял, что значит управлять проектом, общаться с соисполнителями. Затем я перешел на работу к телефонному оператору «Комбеллга», где возглавил бизнес внутри бизнеса. Мы занимались системой мобильной спутниковой связи, в т. ч. маркетингом, построением технической инфраструктуры, инсталляцией и обслуживанием. Эти два места работы и стали моими университетами или, лучше сказать, бизнес-академией. Полученный опыт очень пригодился при создании Omnicomm.

— С чего началась Omnicomm?

— С четырех человек в офисе площадью 18 кв. м и начальным капиталом 15 тыс. долл. Тысячу из них мы потратили на покупку ноутбука, и это было очень удачное вложение. На ноутбуке я написал бизнес-план и занялся поиском инвесторов. Это было нелегким делом, но капля камень точит — и постепенно дела пошли. Мы уже не умещались в офисе и сняли неподалеку квартиру. Компания росла, увеличивался штат разработчиков. Я достаточно критично подходил к приему новых сотрудников и старался выбирать их умнее себя. Именно за счет интеллекта таких сотрудников и растет компания.

Я должен уметь поставить задачу, увидеть направление, в котором следует двигаться. Но лишь отличные специалисты, глубоко разбирающиеся в своем деле, смогут реализовать задуманное, а при необходимости и поправить меня. Очень не люблю, когда мне поддакивают, — предпочитаю критику, а не позицию «чего изволите». Когда мы собираемся, чтобы обсудить какие-то проекты, новые технические решения, мне может и достаться от сотрудников, если мое предложение окажется непродуманным или слабым.

Видели бы вы, какое удивление при этом появляется на лицах новых сотрудников, впервые участвующих в наших совещаниях! Но у нас в компании нет чиновничества. Технические решения принимаются коллективно: если сотрудник сумеет доказать свою точку зрения, ее мы и принимаем за основу.

Конечно, в таких совещаниях участвуют не все сотрудники компании, а только руководители подразделений, ведущие разработчики — около 15 человек.

— Я собирался расспросить о стиле руководства, узнать, кто Вы — «либерал» или «диктатор», но теперь этот вопрос отпадает.

— Я, безусловно, «либерал». Раз уж мы коснулись этого вопроса, позволю себе немного пофилософствовать. Вспомните Рейгана — он считался далеко не самым интеллектуальным президентом США, но сумел подобрать команду и умел слушать. Я не хочу сказать, что мы полностью копируем подобный стиль. Но мне по душе американский подход к развитию компаний, когда люди открыто сотрудничают друг с другом и все прозрачно. В этом случае меньше зависти, чем в случае, когда решения принимаются авторитарно. К сожалению, в России, насколько я замечаю, больше сторонников авторитарного стиля руководства.

Уоррен Баффет, крупный предприниматель и инвестор, говорил, что основная обязанность руководителя — думать. Но это возможно лишь в сильной команде, когда не требуется отвлекаться на решение сиюминутных задач. И у нас, поверьте, сильная команда. Я могу спокойно уехать в отпуск и не переживать о том, как станут решаться дела компании. Думаю, даже если я буду отсутствовать пять лет, она продолжит успешно работать,

но далее уже потребуются мое присутствие, чтобы принять стратегические решения по развитию компании.

— Вы предпочитаете действовать по принципу «Семь раз отмерь, один раз отрежь» или доверяете интуиции?

— По складу характера я, скорее, авантюрист, предпочитаю наполеоновский принцип — «Ввязаться в бой, а дальше действовать по обстоятельствам». К счастью, в компании есть менее темпераментные сотрудники, способные трезво оценить ситуацию, которые меня частенько останавливают. Мы начинаем обсуждать последствия возможных решений и оцениваем риски. В результате рождается трезво взвешенное решение. Именно в этом и проявляется сила команды. Именно команда и ее сотрудники делают компанию успешной.

— Расскажите подробнее о компании.

— Компания возникла в 1998 г. Именно тогда нам стало ясно, что транспортные компании нуждаются в контроле топлива, а точных средств такого контроля не существует. Как я уже говорил, сначала нас было четверо. К настоящему времени компания насчитывает уже 200 сотрудников. У нас два основных подразделения — производственное, в котором работают 65 сотрудников, и инженерное. В инженерном подразделении помимо 60 инженеров также трудятся системные администраторы, специалисты техподдержки, маркетологи, логисты.

Мы разрабатываем, производим, продаем и обслуживаем системы контроля на транспорте — в первую очередь, системы, контролирующие расход топлива. Мы также продаем отдельно свои датчики уровня топлива для OEM-компаний. Таким образом, складывается любопытная ситуация: продавая свои решения и изделия, мы создаем себе соперников, с которыми потом конкурируем на открытом рынке.

— Ситуация действительно необычная. За счет чего удается выигрывать конкуренцию?

— Мы создаем решения, каких еще нет на рынке, поэтому, строго говоря, у нас нет конкурентов, а есть преследователи. Да, они пользуются нашей продукцией, но идут вслед за нами и нередко повторяют наши ошибки. Рынок может простить ошибки первопроходцам, предложившим новые решения, равных которым нет, но гораздо строже отнесется к тем, кто идет следом со схожей продукцией.

В России около 20 компаний работают в нашем сегменте, но наша доля рынка в финансовом исчислении составляет 80–85%, а в штучном — 60%. Судите сами, есть ли у нас конкуренты. Недавно я узнал, что китайские компании скопировали наш датчик уровня топлива. Пусть теперь попробуют пройти весь путь до конца, разработав и электронику, и ПО, и предложить наши сервисы.

— Расскажите подробнее о подразделениях компании.

— Производственное подразделение находится в Щелково Московской области, занимая площадь 3000 кв. м. В подразделении строгая дисциплина и сдельная оплата. Монтаж печатных плат, корпуса приборов мы заказываем сторонним компаниям, а у себя осуществляем герметизацию, сборку, упаковку и, конечно, тестирование, и еще раз тестирование. Мы очень много внимания уделяем качеству. Если хотите, это наш фетиш. Мы аттестованы по стандарту качества ISO 9001.

Да, наши датчики самые дорогие, зато стоимость владения из-за высокой надежности — самая низкая. При отказе датчика его надо демонтировать, выяснить причину отказа и при необходимости заменить новым; при этом машина простаивает, а владелец несет убытки. Мы даем пожизненную гарантию на наши изделия, срок службы которых составляет восемь лет. За последний год число отказов составило 0,15% при серии 120 тыс. шт. Наше оборудование способно работать в экстремальных условиях. В конце зимы 2014 г. в проекте Русского географического общества КамАЗы, оснащенные нашими системами, участвовали в пробеге Якутск–Оймякон и в условиях низких температур, достигавших –60 °С, доказали свою надежность.

Немало внимания мы уделяем новым разработкам. Примерно 60 инженеров заняты разработкой аппаратного обеспечения и ПО. В этом направлении у нас трудятся люди творческие, и мы всячески стараемся создать им благоприятные условия, разве что пылинки с них не сдуваем. У нас даже разрешено принимать алкоголь, но никто не пьет — работа интереснее. Для творческих людей интересная работа намного важнее прочих благ, например бесплатного фитнеса и т.д. Но замечу, что и к соискателям мы относимся придирчиво, отбирая тех, кто может принести пользу, генерировать новые идеи.

— Поговорим о продукции компании. Почему Вы разработали собственный датчик уровня топлива, а не использовали

серийный, установленный автопроизводителями?

— Мы начинали с серийного датчика, но нас не устраивала его точность. Не буду вдаваться в технические подробности, замечу лишь, что датчик поплавкового типа от производителя не всегда четко позволяет оценить момент заправки или слива топлива. Скорее, это индикатор, а не датчик. Поплавковые датчики хорошо работают только на новых машинах. А нам очень важна точность. Если информация датчика и отчет водителя не совпадают, то всем должно быть понятно, кто врет. На сегодняшний день мы добились отличных результатов — погрешность датчика уровня топлива не превышает 1%, что позволило нам попасть в официальный реестр средств измерений РФ. Мы используем емкостной датчик без подвижных элементов, тарируем его на каждом типе бензобака и прошиваем тарифовочную таблицу в память нашего терминала.

Терминал подключен к CAN-шине автомобиля, через которую мы получаем показания одометра. Поскольку мы только считываем информацию с CAN-шины, но сами ничего не передаем, у нас не возникает проблем с автопроизводителями из-за вмешательства в штатную схему. Наши терминалы оборудованы и ГЛОНАСС/GPS-приемниками, по которым мы отслеживаем положение автомобиля. Кроме того, необходимо проконтролировать места, где водитель заправляется, чтобы выявить некачественные АЗС.

Кстати говоря, определение местоположения автомобиля с помощью ГЛОНАСС/GPS-приемников в городе — не самая простая задача. Сигнал теряется из-за городских «ущелий», образуемых высокими зданиями. Из-за переотражения сигнала от зданий и других машин возникает ошибка, т.н. «звездочка», когда машина, стоя на месте, начинает «ездить» и может накатать 60 км за ночь. В нашем распоряжении имеются математические методы, позволяющие выявлять подобные ошибки. Как видите, даже при решении вроде бы простой задачи можно натолкнуться на неожиданные проблемы, хотя навигатор установлен в каждом смартфоне и никаких трудностей с определением местоположения, казалось бы, не должно возникнуть.

— Вы работаете только с грузовыми автомобилями?

— С грузовыми, коммерческими фургонами, такси. Наш метод не предполагает ограничений. Более того, наши устройства используются и на локомотивах. Например, на бразильской железной дороге применяется много нашей

продукции. Немало наших устройств можно найти в Африке у сотовых операторов, где во многих районах отсутствуют электрические сети и используются дизельные генераторы с нашими датчиками. Продукцию Omnicom можно встретить в 108 странах.

— Omnicom больше ориентируется на российский или зарубежный рынок?

— Мы ищем рынки сбыта и не делаем различий. В настоящее время активно идет процесс глобализации — мир не ограничивается одной страной. Поняв, что в России нам расти уже некуда, мы стали искать выход на зарубежные рынки. Поначалу нам было довольно сложно, но мы адаптировали свою продукцию под требования разных стран и сейчас чувствуем себя там вполне комфортно. Наши зарубежные продажи составляют около 20% от общего объема. Мы получили европейский сертификат и присутствуем на рынках Восточной и Западной Европы. Попутно замечу, что получить сертификат ЕС ничуть не сложнее, чем российский. И зря некоторые наши компании считают это непреодолимым препятствием.

Мы открыли свои представительства с локальными складами и техподдержкой в Бразилии, Индии, Мексике, европейское подразделение в Эстонии, откуда экспортируем продукцию во все страны мира. Делать это из Москвы, учитывая особенности нашего таможенного законодательства, крайне сложно.

Конечно, мы не сразу нащупали адекватный способ работы. Методом проб и ошибок мы поняли, что невыгодно продавать продукцию по частям, например только датчик, — следует продавать готовое решение: датчик, ПО, техподдержку, поддержку интеграции в чужие терминалы.

Нам не сразу удалось убедить клиентов в правильности такого подхода. Они думали, что главное — «железо», а ПО любой студент за неделю напишет. Сложилась странная ситуация, когда желающих приобрести наш датчик было много, а продаж мало. Не буду во всех подробностях пересказывать историю нашего выхода на зарубежные рынки, лишь замечу, что, в конце концов, нам удалось убедить потенциальных клиентов в своей правоте.

— Поясните, какое место занимает ПО в конечном решении? Почему его не может написать студент?

— На программное обеспечение мы тратим гораздо больше временных и финансовых ресурсов, чем на «железо». Но при этом мы не продаем ПО отдельно, а передаем

в рамках абонентской платы, которую клиент осуществляет ежемесячно. Все дело в нашей бизнес-модели. Вся информация с наших терминалов поступает на сервер, откуда сформированный отчет отправляется клиенту. Поскольку это настольное офисное решение не просто поддерживать и эксплуатировать, возникают большие затраты на программное обеспечение. На зарубежный рынок наше ПО поступает в виде плагина. Для клиента оно выглядит как закладки в браузере. Одна из закладок — привычное решение, другая — отчеты, которые мы посылаем клиенту. По оценкам, доля наших решений на рынке систем обработки данных по расходу топлива составляет 35%. Мы — лидеры!

Наш рынок стал операторским. Мы оснащаем транспортный парк клиента, а затем берем абонентскую плату за обслуживание. Именно абонентская плата представляет собой основную часть нашего дохода. При этом нам очень важно контролировать издержки. В нашем центре обработки данных информация хранится гораздо надежнее, чем в том случае, если бы мы установили свое ПО у каждого клиента, где ошибка оператора или случайное отключение питания может привести к потере информации. Все наши конкуренты постепенно переходят на эту бизнес-модель.

— Если продукция Omnicom в таком количестве идет на зарубежные рынки, может быть, стоит подумать об организации производства за рубежом?

— Я думаю об этом варианте, но мы очень щепетильны в вопросах качества и не хотим отдавать производство в Китай, где очень сложно управлять качеством. А вот Таиланд — вполне возможный вариант. В этой стране низкая стоимость рабочей силы при достаточно высокой квалификации и развитой социокультурной среде. Ниже и стоимость энергоресурсов.

Мне приходилось бывать в Таиланде вместе с коллегами из ассоциации «Опора России». Мы видели, что в одном из технопарков неподалеку от Бангкока производят BMW 7-й серии. Причем, по многим отзывам, качество производства лучше, чем в Германии. При нынешней транспортной инфраструктуре логистические расходы будут невелики.

— Вы — член президиума ассоциации «Опора России». Не могу не спросить, в чем Вы видите пользу от ассоциаций? Многие российские компании заявляют о необходимости создания ассоциации для лоббирования своих интересов. Вы разделяете их точку зрения?

— Я не думаю, что ассоциации нужны для лоббирования. Мне кажется, что это не вполне рыночные методы, когда целью ставится получение госзаказа или иных преференций от государства. Мы уже давно работаем на рынке. Бывали случаи, когда компании, преуспевшие в лоббировании своих интересов и получившие госзаказ, затем приходят к нам и предлагают стать их соисполнителями. На мой взгляд, это неправильно. Я за открытость рынка.

Ассоциация нужна для обсуждения общих проблем, если хотите, для встреч «без галстуков» — проведения конференций, обсуждения технических проблем, законодательных норм, тенденций рынка. Но, вероятно, я упускаю какие-то возможности ведения бизнеса с государством.

— Как Вы оцениваете прошедший 2016 г.? Какой будет Omnicom через 3–4 года?

— Прошлый год по 10-балльной шкале я оцениваю на семь баллов. Развитие нашей компании идет ступенчатым образом. Мы поднимаемся на ступеньку, делаем на ней несколько шагов и упираемся в следующую ступеньку, которую снова необходимо преодолеть. Сейчас мы уткнулись в ступеньку, которую, надеюсь, сумеем преодолеть. Это сложная задача; у нас много планов, но мне нравятся сложности. У нас имеется ряд новых решений по расширению линейки продукции. Думаю, они позволят увеличить нашу долю рынка.

Нам есть, над чем работать. В России позиции компании сильны, и у нас есть хороший потенциал для роста в системах. На мировом рынке имеется немало возможностей. Рынок мониторинга транспортных средств — очень конкурентный, и порог входа на него относительно невелик. Сами по себе ни наши датчики, ни наше ПО клиенту не нужны. Ему необходимо увеличить прибыль. Если мы докажем ему, что буквально за месяц использования нашей системы он сможет оптимизировать бизнес, клиент приобретет нашу продукцию.

— Вы участвовали в Премии «Живая электроника России — 2016». Что Вам понравилось, что не понравилось, что надо изменить?

— Мне очень понравился формат проведения встречи. Это хорошая площадка для встречи специалистов, неформального общения и установления контактов. Я не стал бы ничего менять. 🍀

Материал подготовил Леонид Чанов