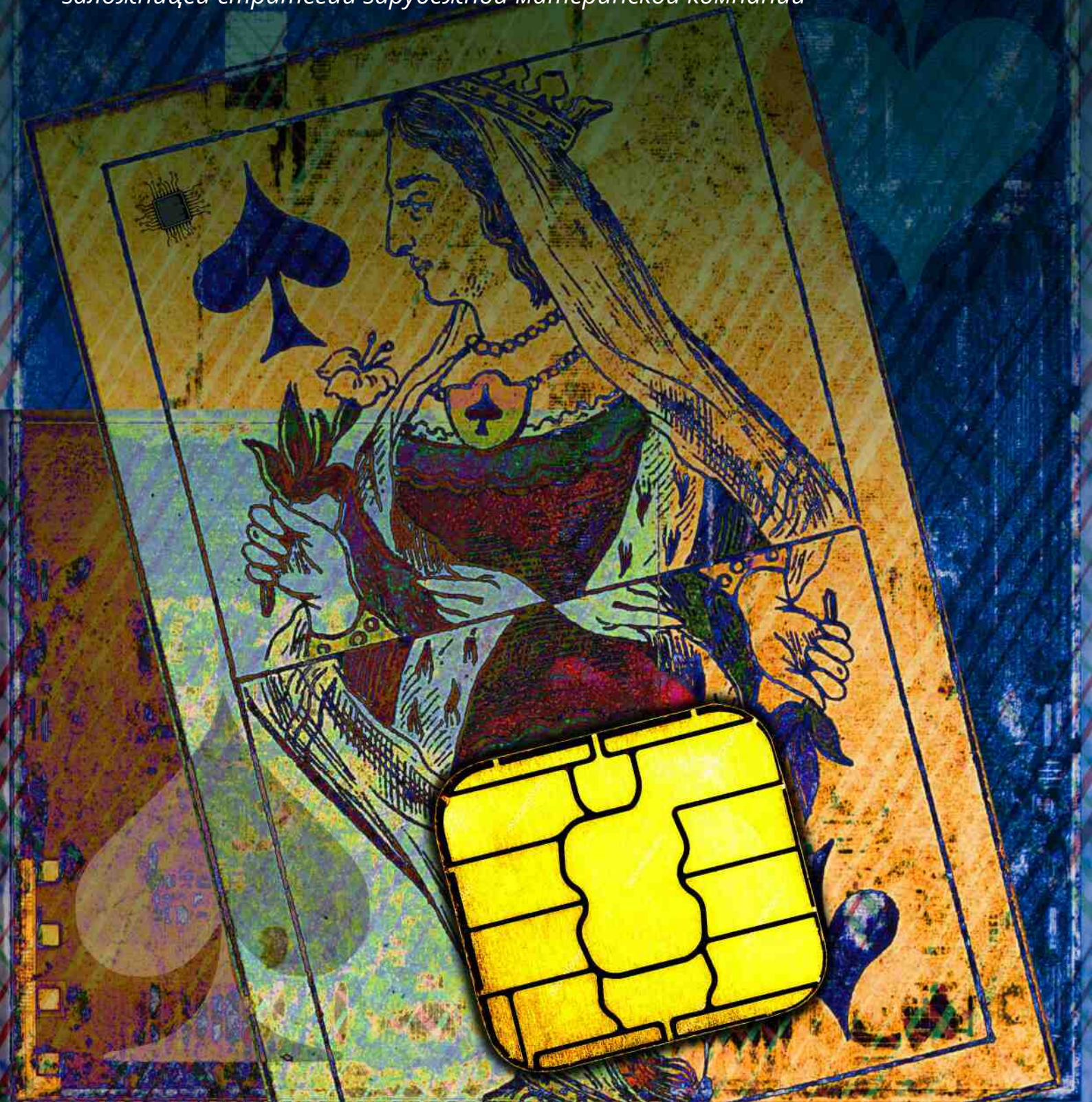


Александр Механик

Несыгравшие козыри

«ОРГА-Зеленоград», владея замечательными научно-техническими кадрами, не раз становилась лидером новых рынков, но оказалась заложницей стратегии зарубежной материнской компании





«ОРГА Зеленоград»

«ОРГА-Зеленоград». Середина 90-х годов

Эта история началась в 1970-е, когда Александр Нагин, впоследствии возглавивший компанию «ОРГА-Зеленоград», работал в зеленоградском НИИ физических проблем. Он занимался разработками и производством энергонезависимой памяти EEPROM (Electrically Erasable Programmable Read-Only Memory), которая впоследствии стала основой чип-карт всех типов. Технологии, существовавшие в то время в СССР, отставали от мировых и не позволяли делать стабильные элементы. Нагин и коллеги, работая над созданием интегральных схем для нужд ВПК, тем не менее сумели, используя оригинальную «нитридную» технологию, разработать элемент, который обладал всеми необходимыми функци-

ями, присущими другим элементам EPROM, и не уступал зарубежным образцам. Это был прообраз того, что сегодня называется флеш-памятью.

В 1977 году разработанный элемент EEPROM был запатентован. Впоследствии на базе этого патента был сделан российский чип T192, который стали устанавливать на таксофонные карточки. А первая отечественная телефонная карта была изготовлена для пермского таксофонного оператора на вновь созданном в 1989 году НИИ «Субмикрон» (Александр Нагин стал там главным инженером), а точнее, в дизайн-центре «Идис», организованном сотрудниками «Субмикрона», в том числе Нагиным, при своем НИИ, как это тогда было принято.

Это было уже под конец перестройки, в конце 1980-х, когда стало понятно, что российская микроэлектроника, работавшая в значительной мере на ВПК, лишилась заказов, и Нагин с коллегами задумался о том, куда же двигаться со всеми своими наработками в области энергонезависимой памяти. И тогда-то и возникла идея заняться чиповыми карточками. Ведь чип на карточке — это и есть энергонезависимая память, в которую можно записывать те или иные данные. Но пока речь шла об организации их производства на «Субмикроне».

Впоследствии на базе этого чипа уже научно-производственное объединение «Ангстрем» изготовило около 50 млн чипов для таксофонных карт.


Но карточка — это не только чип. А технологии выпуска самих карточек в стране не было. Как вспоминает Михаил Долгов, впоследствии ставший директором по производству компании «ОРГА-Зеленоград», «мы хотели получить деньги на проект по производству карточек, потому что во всем мире это уже развивалось, а в России

знакомство со всеми производителями этих карт в Германии и помогли составить полное представление о том, как необходимо организовать производственный процесс и что для этого требуется».

Но в Союзе, а вскоре и в России, средств под эту идею сложившейся группе разработчиков найти так не удалось: инвесторов не было, а на кредитные средства построить такую технологию было невозможно — ставки в банках новой России тогда превышали все разумные пределы.

Удача и первая развилка

На одной из выставок, где «Субмикрон» представлял свою разработку — чиповые карточки для таксофонов, Нагин и Долгов встретились с представителем немецкой компании ORGA Kartensysteme, тогда крупнейшего в Европе производителя чиповых карт. В Европе рынок карт к тому времени уже начал насыщаться, и компания



В 1977 году разработанный элемент EEPROM был запатентован. Впоследствии, в 1992–1993 годах, на базе этого патента был сделан российский чип T192, который стали устанавливать на таксофонные карточки

еще нет. Нам помогал Виктор Иванович Жильцов, который возглавлял тогда весь этот новый зеленоградский комплекс — Центр информатики и электроники. Мы стали разрабатывать варианты развития, производства чип-карт у нас в России с использованием тех технологических заделов по энергонезависимой памяти, которые у нас уже были. Было подготовлено множество бизнес-планов, и под эгидой «Субмикрона» мы пытались это дело протолкнуть. Были задействованы все круги, вплоть до самых верхних, но везде мы получили отказ.

И тут мы вспомнили, что у нас есть контакты и связи с немцами, которые когда-то учились и работали в Советском Союзе. Они нам устроили

стала присматриваться к российскому рынку. «Когда мы с ними стали обсуждать возможности сотрудничества, — вспоминает Михаил Долгов, — они поняли, что мы не просто хотим это сделать — мы обладаем большим объемом знаний и высокой квалификацией».

Когда в ходе последующих переговоров с немцами стало понятно, что они всерьез намерены развивать партнерство с Россией, Жильцов предложил Нагину организовать отдельное совместное с немцами предприятие и возглавить его. Новое российско-немецкое СП было зарегистрировано 7 февраля 1996 года и получило название ЗАО «ОРГА-Зеленоград». Учредителями выступили ORGA Kartensysteme GmbH (50% акций), НИИ



В 1970-е Александр Нагин, впоследствии возглавивший компанию «ОРГА-Зеленоград», работал в должности главного инженера в объединении «Субмикрон»

«Субмикрон» (25%) и дизайн-центр «Идис» (25%), в числе учредителей которого был Александр Нагин. Он же стал генеральным директором нового предприятия. Немецкая сторона внесла оборудование, технологии и методики, «Субмикрон» — здание и землю, «Идис» — интеллектуальную собственность. В новую компанию перешла и команда специалистов, которая занималась карточками в «Субмикроне».

Но уже вскоре, когда было решено, что для развития компании нужно увеличить уставный капитал, оказалось, что «Идис» не в состоянии участвовать в этом, и он продал свои акции немцам. В итоге у немецкой компании стало 75% минус одна акция, а у «Субмикрона» — 25% плюс одна акция.

Как поясняет Михаил Долгов, «мы рассматривали это не как какой-то захват компании немцами, ведь они в это дело прилично вкладывались. Нашей первоочередной задачей как менеджмента этого совместного предприятия было запустить его, именно в этом мы видели свою перспективу. А мысли, что со временем нас попросят уйти, на тот момент не возникало, наверное потому, что мы считали: таких специалистов, как мы, в этом направлении в России не найти». И это была первая развилка на пути развития компании: ее менеджмент не сумел закрепить за собой собственность на часть акций, и во многом это предопределило ее и их дальнейшую судьбу.

Но все это произошло несколько позже, а через месяц после поставки оборудования новая компания стала выпускать первые пластиковые карты, чему немецкие партнеры были очень удивлены. Уже это показало им уровень квалификации российских коллег.


«У немецкого руководства это вызвало определенное доверие к нашей работе, — говорит Михаил Долгов. — В результате у нас сложился доверительный стиль работы: мы очень долго обсуждали какие-то планы (это, в общем-то, в стиле немцев), но, когда принималось согласованное решение, они давали нам возможность самостоятельно работать, развиваться. Получилось так: с одной стороны, они доверяли нам, а с другой — у нас на самом деле все получилось».

Собственно производство, как говорит Александр Нагин, было довольно элементарным. Из Германии поставлялись пластиковые заготовки и модули, которые изготавливала ORGA Kartensysteme GmbH, чипы для них поставляли компания Infineon или другие производители.

В России на получаемые чипы записывали информацию и программное обеспечение, и они проходили конфигурацию. В пластиковой заготовке фрезеровали полость под модуль, имплантировали его, производили электрическую и графическую персонализацию. Полученную карточку подвергали испытаниям (там были очень жесткие требования к

прочностным и электрическим параметрам, температуре) и, если было необходимо, упаковывали. С момента запуска производства основную ставку руководство компании делало на телекоммуникационных потребителей, которым «ОРГА-Зеленоград» стала поставлять таксофонные карты. Первыми ее клиентами были крупнейшие таксо-

но, мы будем другую технологию развивать” — и тоже прекратили выпуск чипов. А перед нами стояло столько новых задач, что было уже не до собственной разработки чипов». (Позже, уже в 2010 году, «Микрон» освоил выпуск чипов для карточек метро, а также дорогих чипов для паспортов и банковских карт.)



Когда было решено, что для развития компании нужно увеличить уставный капитал, оказалось, что «Идис» не в состоянии участвовать в этом, и он продал свои акции немцам. В итоге у немецкой компании стало 75% минус одна акция, а у «Субмикрона» — 25% плюс одна акция

фонные операторы — ЗАО «Московская городская телефонная сеть» (МГТС), ЗАО «Санкт-Петербургские таксофоны» (СПТ), а также многочисленные региональные операторы по всей России.

Развитие новой компании сразу же оказалось весьма впечатляющим. За десять месяцев 1996 года производство в денежном эквиваленте составило полмиллиона немецких марок.

Выбор чипов и вторая развилка

Возникает естественный вопрос: почему немцы не хотели использовать российские чипы, которые в то время производились на «Ангстреме»? Как рассказывает Михаил Долгов, «мы все время предлагали использовать российские чипы, основанные на наших патентах. И тогда немцы нам преподали урок маркетинга. Они предложили сравнить чипы мировых производителей и российских. И сказали: “Если при эксплуатации карточек обнаружится, что ваши чипы уступают мировым, то проблемы скажутся на всем изделии. Беретесь ли вы отвечать за их качество? Ведь вы не руководите этими заводами и не можете влиять на качество их производства, хотя технологии ваши и патенты ваши. А на мировом рынке мы конкурируем с производителями карт, которые покупают чипы у Samsung и Infineon, качество которых гарантировано их многолетней эксплуатацией”. А через какое-то время “Ангстрем” просто прекратил выпуск этих чипов, вся технологическая команда, которая там работала, ушла на “Микрон”. Еще через какое-то время и на “Микроне” сказали: “Нам это невыгод-

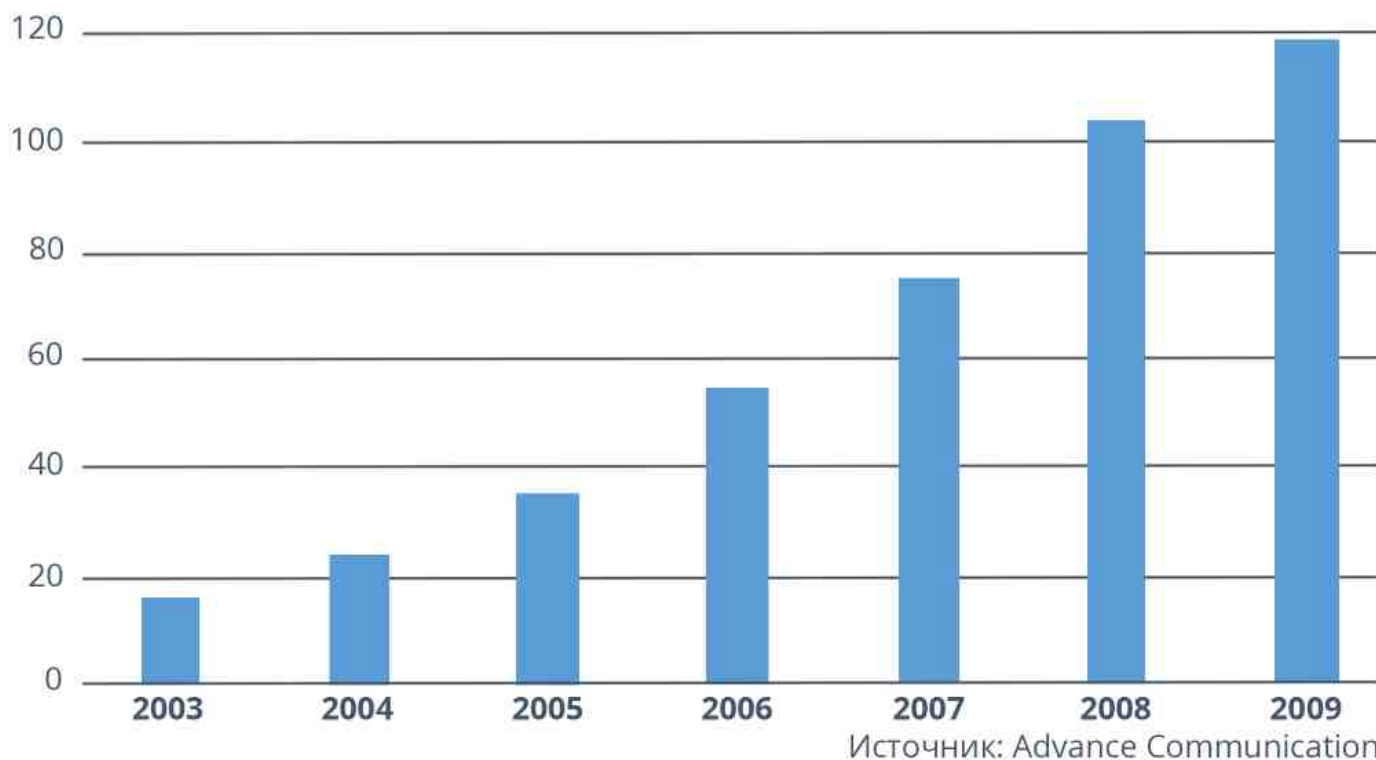
Это и стало второй развилкой на пути развития компании: она оказалась в полной зависимости от поставок чипов, а ее менеджмент вынужден был отказаться от использования своих важнейших компетенций.

Но отсутствие собственных чипов не помешало развитию компании. Весь верхний уровень управления был за выпускниками Физтеха, все — кандидаты физико-математических наук. Как вспоминает Рашит Хафизов, руководитель отдела маркетинга, в компании был создан центр разработки новых приложений для пластиковых карт и сразу определены основные направления, в которых нужно двигаться: таксофония, мобильная связь, банковские карты. Тогда были банковские карты с магнитной полосой и необходимо было сделать переход на карточки с серьезным микропроцессорным чипом, чтобы в нем были заложены все алгоритмы необходимой защиты и обмена информацией. Кроме того, это карточки медицинского страхования с различными идентификаторами, дисконтные карточки для систем лояльности, которые сейчас есть у каждой хозяйки.

Творческий настрой: новые проекты и сегменты

По мнению Рашита Хафизова, компания развивалась очень быстро, потому что у ее ведущих сотрудников был творческий настрой на развитие всех возможных направлений. Это было новое приложение микроэлектроники с огромными рынками, с огромными возможностями, с новыми продуктами и большими оборотами.

Совокупное количество банковских пластиковых карт, эмитированных в России, по годам (млн штук)



О том же говорит Михаил Долгов: «С одной стороны, российский рынок был как раз на подъеме. И мы попали на эту волну. С другой стороны, у нас были очень квалифицированные кадры, которые поставлял нам Зеленоград, и все люди очень хотели работать». В компании собралась своя сильная группа программистов. Все продукты для российского рынка делали сами. И это позволяло быстро подстраиваться под реалии российского рынка, быстро реагировать на его потребности.

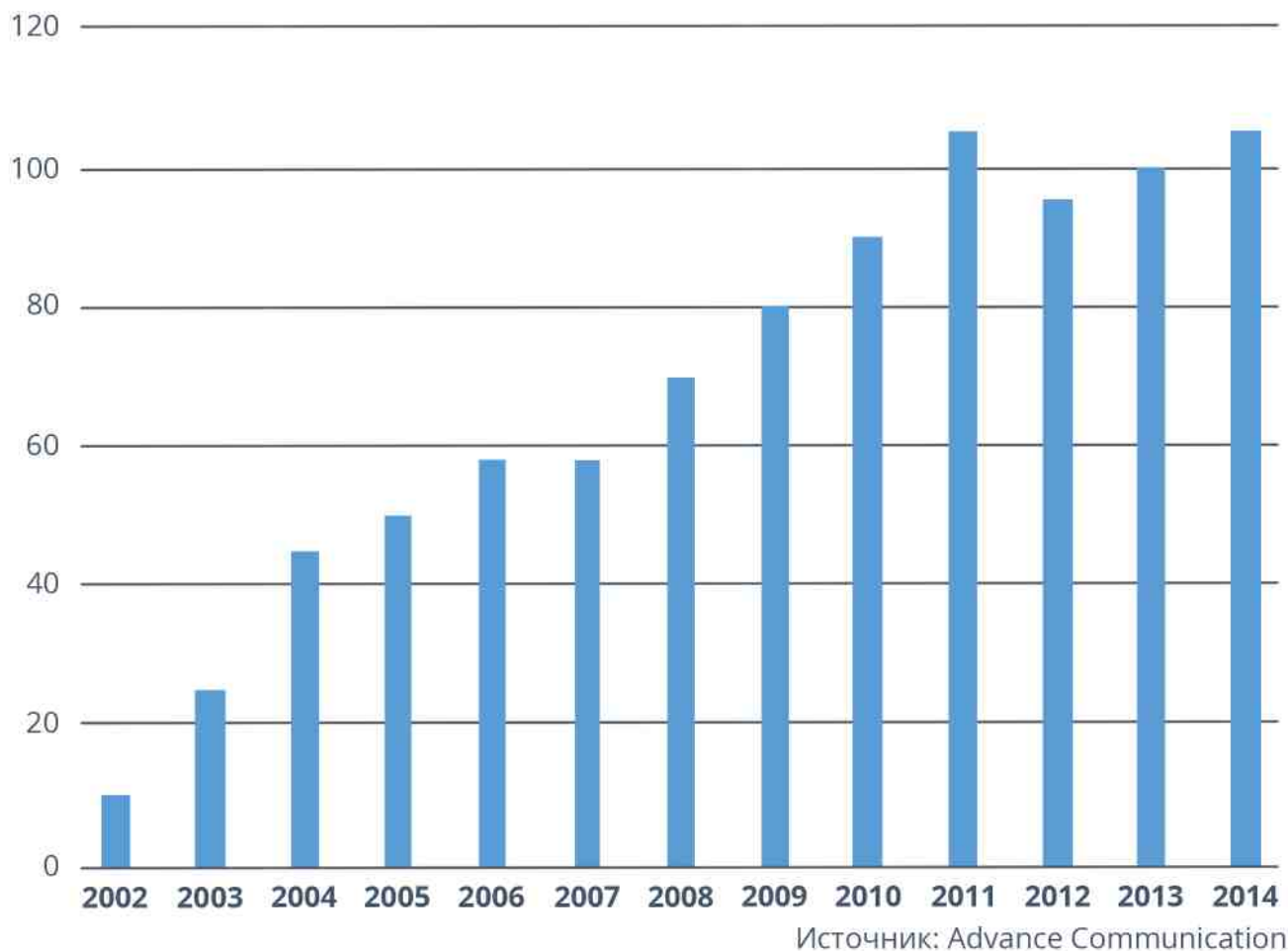
«Когда мы стали делать чиповые карточки, — рассказывает Долгов, — основным их потребителем была мобильная связь». Но компания

решила штурмовать и другие сегменты. Если в мобильной связи уже была четкая стандартизация — GSM-стандарт — и надо было делать софт, который просили операторы, в рамках стандарта, то в других сегментах — в случае карточек для обязательного медицинского страхования, для различных транспортных приложений, пенсионных карточек — у нас в стране не было никаких стандартов и развивать пришлось не только софт, надо было разрабатывать систему целиком».

В 1997 году был проведен большой государственный тендер по карточкам ОМС. Причем было решено в разных регионах опробовать разные

По итогам 1998 года у «ОРГА Зеленоград» образовалось полтора миллиона марок долга перед материнской компанией, который просто нечем было покрывать. Как заметил Нагин, «если бы в ORGA тогда приняли решение о закрытии бизнеса в России, я бы их понял»

Продажи сим-карт в России (млн штук)



типы карточек. ОРГА достался тульский регион, куда компания поставляла всю систему целиком: систему персонализации, систему идентификации, систему приема карточек и сами карточки. Этот проект стал первым в России проектом из серии социальных карт, предназначенных для идентификации получателей тех или иных социальных льгот.

И решение ОРГА в Туле было признано самым успешным и перспективным и рекомендовано к развитию по всей России. Но случился 1998 год, произошла смена руководства Фонда ОМС, которое пошло другим путем, и в конце этого пути, как отметил Долгов, оказалось за решеткой. Тогда же, в 1997 году, компания приняла участие в тендере, который проводил Пенсионный фонд Москвы. В то время вводился персонифицированный порядок учета лиц для целей обязательного пенсионного страхования и создавался центр персонификации. Этот центр должен был принимать и обрабатывать анкеты от застрахованных лиц и выдавать им свидетельства. Карточки, которые выдавали в Пенсионном фонде, с точки зрения карточных технологий,

тем более чиповых, ничего не содержали — это был просто кусок пластика без магнитной полосы или чипа, но эти карты необходимо было персонифицировать. Участвуя в этом тендере, специалисты «ОРГА-Зеленоград» впервые в России предложили сделать на карточках лазерную гравировку и благодаря этому победили. Соответствующее оборудование было весьма оперативно поставлено в Пенсионный фонд, и за полтора года было выпущено семь миллионов карточек. Вместе с оборудованием Пенсионному фонду были поставлены и пластиковые заготовки, кроме того, специалисты компании обслуживали оборудование и оказывали всевозможную технологическую помощь. Самой же персонификацией занимались сотрудники фонда. Этот проект был крайне важен для компании: он позволил очень быстро вывести ее на совершенно новый уровень. По масштабам это был один из самых крупных подобных проектов в стране. Была идея распространить его на всей территории России, но потом Пенсионный фонд все же принял решение в других регионах, кроме Москвы, пойти по пути выпуска ламинированных бумажных карточек.

На волне успеха компания решила даже развивать направление банковских карт и смогла на свои средства купить новое отдельно стоящее здание, которое подходило под все требования международной платежной системы. К этому времени число сотрудников достигло 300 человек, а производство работало в три смены.

Кризис и поворот в развитии. Ставка на симки

Но в 1998 году грянул кризис, и компания столкнулась с обстоятельствами, которые поставили под угрозу не просто ее развитие, но и само существование. Под проекты, которые ОРГА вела в Москве и в Туле, материнская компания поставила большое количество материалов за немецкие марки, а потребители платили в рублях. И тут такое изменение валютного курса. В результате

карточки. Стратегический выбор — сконцентрироваться на выпуске сим-карт — надолго предопределил все развитие компании.

В середине 1990-х российские сотовые операторы заказывали сим-карты за границей. Но развитие местного рынка сотовой связи подтолкнуло российское производство. На это же время пришелся и бум мобильной связи на Западе, поэтому зарубежные производители карт оказались настолько завалены заказами, что заявки из России дожидались своей очереди месяцами. А затем «ОРГА Зеленоград» удалось найти стратегического клиента — МТС, который только за 1999–2000 годы заказал ей почти миллион карт. В результате количество выпущенных ОРГА «симок» достигло 20 млн в год, ее продукцию можно было найти чуть ли не в каждом втором мобильном телефоне. Итог: за три года выпуск сим-карт увеличился почти в сорок раз. В 2004 году компания занимала 65% рынка.

Но спрос на телекоммуникационные карты не мог постоянно расти с такой скоростью. Рынок стал насыщаться. Одновременно стали играть роль и другие факторы. Именно в это время АФК «Систе-

Компания оказалась в полной зависимости от поставок чипов, а ее менеджмент был вынужден отказаться от использования своих важнейших компетенций

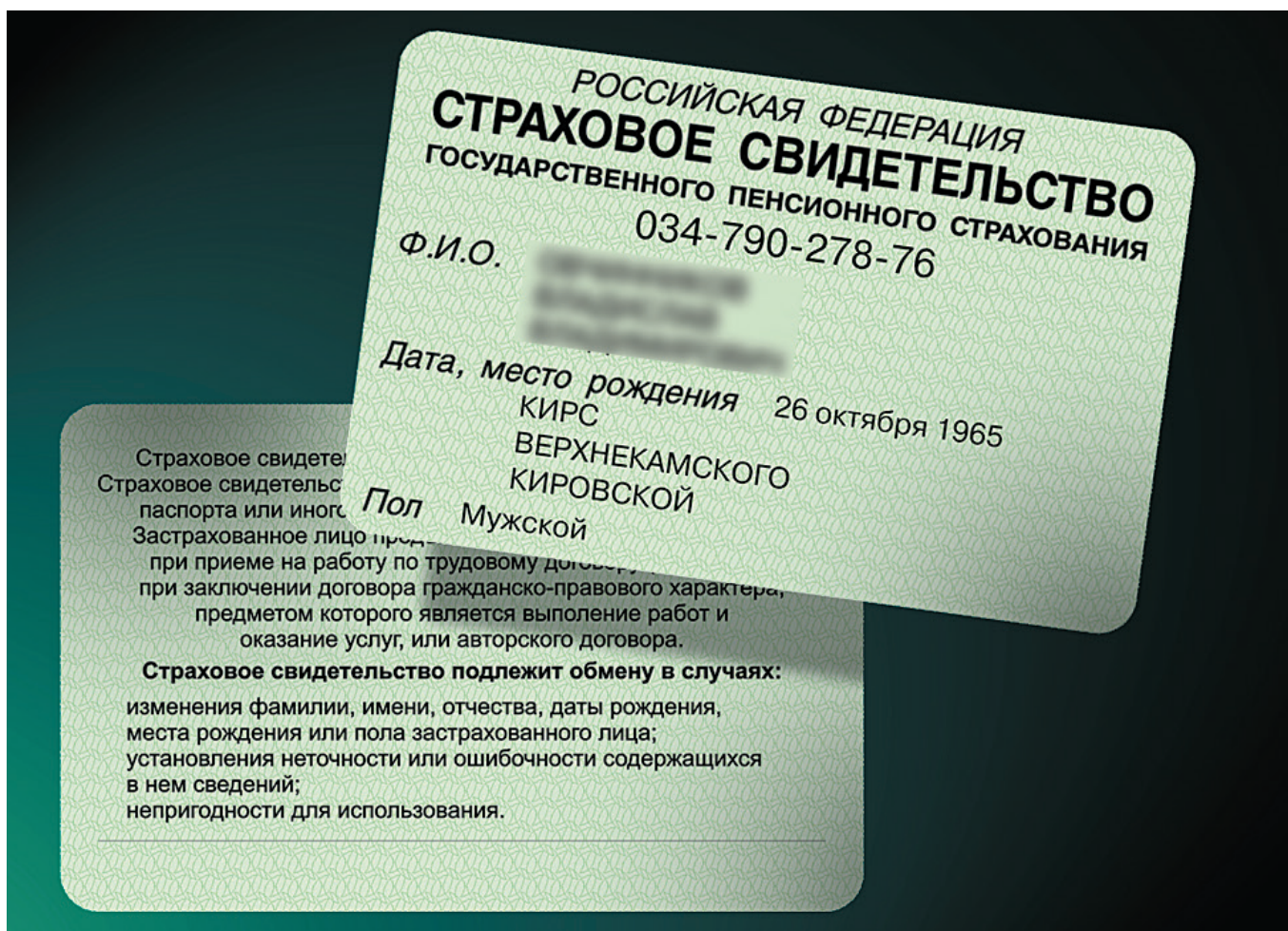
по итогам 1998 года у «ОРГА Зеленоград» образовалось полтора миллиона марок долга перед материнской компанией, который просто нечем было покрывать. Как заметил Александр Нагин, «если бы в ORGA тогда приняли решение закрыть бизнес в России, я бы их понял. Но мы приложили все усилия, чтобы убедить наших немецких акционеров в том, что работу стоит продолжить. После долгих дискуссий поставки материалов — модулей и пластика — возобновились. И уже к концу 1999 года мы смогли погасить всю образовавшуюся в предыдущем году задолженность». Кризис очень сильно сказался не только на результатах финансовой деятельности «ОРГА Зеленоград», но и на стратегии компании. Несмотря на развитие карт-проектов с Пенсионным фондом и Фондом медицинского страхования, важнейшим стратегическим направлением ее развития стало производство сим-карт для телефонов.

После кризиса стало понятно, что мобильная связь уже перестала быть игрушкой для богатых, она становится действительно массовой услугой, для предоставления которой нужны телефоны и

ма», которой принадлежала МТС, решила создать свое предприятие по производству сим-карт и запретила приобретать карты у других производителей. И хотя сразу им это не удалось, руководству «ОРГА-Зеленоград» стало очевидно, что нужно активнее заниматься и другими направлениями. Было решено расширить производство для карт «Билайна», с которым уже были заключены контракты, и «Мегафона».

Немецкая подножка: третья развилка

«Мы хотели развиваться и дальше, — рассказывает Михаил Долгов. — Потому что была перспектива, мы понимали, на какие рынки надо идти». Например, компания довольно уверенно вышла на международные рынки специализированных идентификационных смарт-карт. В 2005 году «ОРГА Зеленоград» выиграла казахстанский тендер на разработку государственного документа — водительского удостоверения, который



Специалисты «ОРГА-Зеленоград» впервые в России предложили сделать на карточках лазерную гравировку

должен был быть выполнен в виде пластиковой микропроцессорной карты, а также на организацию персонализационного центра по сбору персональных данных водителей и выпуску водительских удостоверений на территории республики. По результатам выполненных работ министерство внутренних дел Республики Казахстан с декабря 2005 года приступило к выдаче водительских удостоверений нового образца. К слову сказать, на момент объявления конкурса ни одна компания в России, кроме «ОРГА Зеленоград», не располагала возможностями серийного производства и регулярных поставок заготовок микропроцессорных карт по сформулированному заказчиком техническому заданию с дополнительными требованиями разработки программно-аппаратного комплекса для персобиюро, осуществляющего занесение в память микропроцессора биометрических данных водителя. Важно отметить, что на сегодня Казахстан произвел уже несколько перевыпусков водительских удостоверений, разработанных в 2005 году в Зеленограде. Весь системный комплекс работает надежно. Другим международным проектом в

этой области стала разработка и выпуск микропроцессорных карт для европейской системы цифровой тахографии. Именно в «ОРГА Зеленоград» были разработаны, впоследствии утверждены на государственном уровне и выпущены тахографические карты водителей, которые должны были выполнять международные перевозки пассажиров и грузов.

Но вдруг немецкие партнеры решили продать материнскую компанию.

«Чтобы лучше продать, им надо было сократить все затраты, — рассказывает Михаил Долгов, — и показать перед продажей какую-то дополнительную прибыль. В том числе у нас, хотя мы показывали очень приличное развитие. И когда к нам приходили циркуляры оттуда, что надо сокращать сотрудников, уменьшать чего-то, мы спросили: “Как же так? Мы развиваемся, а вы говорите, надо сокращаться”. На что нам объяснили тогда: “Если мы везде будем сокращать, а вкладывать только в вас, нас обвинят в Германии, что мы выводим производство, капитал из

нашей страны в другую страну. Мы не можем этого делать”».

В результате в 2007 году развитие компании на пике ее активности остановилось. И в этом же году немецкую ORGA, совладельца «ОРГА-Зеленоград», полностью купила французская компания SAGEM, входящая в состав одного из крупнейших французских холдингов Safran SA.

Непосредственно перед продажей немцы провели обсуждение со вторым совладельцем — «Субмикрон», который с этой продажей согласился. А несколько позже сам продал все свои акции французам. У менеджмента средств, чтобы выкупить компанию у немцев или выкупить хотя бы долю «Субмикрона», не было.

Новые владельцы «ОРГА-Зеленоград» сразу начали менять менеджмент. Если немцы доверяли российским специалистам, то французы демонстрировали явное недоверие.

И, как рассказывает Михаил Долгов, стали требовать передать наработки российских специалистов во Францию: «Наши специалисты были, наверное, более сильными и более грамотными, чем соответствующие подразделения в немецкой штаб-квартире». Новые владельцы, вспоминает Рашит Хафизов, «решили, что нам предстоит выступать не в роли компании, которая будет развивать новые направления, иметь собственные дизайн-центры, а в роли банальной фабрики, которая будет получать заказы из-за рубежа, и просто “клепать” их на своем производстве

КОММЕНТАРИЙ ЭКСПЕРТА



*Комментирует Михаил Павлюк,
генеральный директор
АО «ПКК “Миландр”»:*

— К сожалению, с приходом советской власти территории Российской империи были отрезаны от общения с миром, что после развала СССР не позволило нам на равных общаться с компаниями, имеющими совершенно другой кругозор, выстроенную систему мировой кооперации, понимание мирового рынка и тенденций его развития.

И, самое главное, они не страдали идеализмом, который у нас граничил с идиотизмом. Жизнь показала, что бизнес — это в первую очередь товарно-денежные отношения, которые направлены на получение прибыли (или, в военной терминологии, добычи), в которых интересы собственников определяются их мировоззрением, их выгодами, являются приоритетными, и по закону никто на них повлиять не может. По сути, история ОРГА — это история личностного развития управленцев и сотрудников и поиск надежных партнеров по зарабатыванию денег и развитию компании — к сожалению, пока без российского R&D.



«ОРГА Зеленоград»

Производство карточек

в Зеленограде. Естественно, для творческих людей, которые тянули и развивали фабрику в России, это была обида, стали уходить ведущие специалисты. В конце концов были уволены все топ-менеджеры и наняты другие, которые строго выполняли указания владельцев».

Михаил Долгов рассказывает, что поначалу такое поведение французских владельцев вызвало у него недоумение, но потом логика их поведения стала ему понятна: у них были подразделения в Китае, в Индии, в России, в самой Франции, еще где-то. Они сравнили перспективы развития всех своих отделений. И оказалось, что себестоимость производства карт в Индии и в России было почти одинаковым. «Стоимость оборудования одна и та же, но в Индии было дороже электричество, — рассказывает Долгов. — Рабочая сила дешевле в Индии, но это не ключевой момент, поскольку высококвалифицированная рабочая сила, инженеры, стоили довольно дорого и там и там. Но в России в то время никак не поддерживался экспорт высокотехнологичной продукции, а в Индии поддерживался».

К этому, говорит Долгов, «надо добавить кучу административных проблем с такими вопросами, как получение земли, согласование строительства. А поскольку в силу насыщения российского

рынка экспорт становился все более важной частью нашего бизнеса и требовалось его расширение, французы приняли решение сконцентрировать производство в Индии. И в конце концов в России оно было свернуто».

Хотя надо заметить, что Александр Нагин, который ушел с поста генерального директора компании в 2007 году, с этим выводом своего ближайшего сотрудника не согласен и считает, что французам просто не хватило квалификации, чтобы понять уровень их российского подразделения, которое уже в силу этого могло стать важным генератором идей и изделий для всей компании. С этим согласен и другой бывший сотрудник, не пожелавший назвать себя: «Они относились к нам с пренебрежением и не собирались разбираться в уровне нашей квалификации».

В 2008 году Safran выкупила долю акций «ОРГА-Зеленоград» у ее российского владельца, компании «Субмикрон», и стала единственным собственником.

А Нагин и Долгов на базе своего опыта создали новую компанию — «Исткомпис Рус», тоже поставщика карт, уже совместно с китайцами. Ее производство обеспечивает выпуск более 25 млн карт в год. ➡

Резюме и развилки

В начале 1990-х группа специалистов по микроэлектронике из НИИ «Субмикрон» пыталась найти применение своим компетенциям в области энергонезависимой памяти.

В 1996 году субмикроновцы создали совместное предприятие с крупнейшим европейским производителем чип-карт — немецкой ORGA Kartensysteme GmbH. Компания получила название «ОРГА-Зеленоград». Развитие новой компании сразу же оказалось весьма впечатляющим. За десять месяцев 1996 года производство в денежном эквиваленте составило полмиллиона немецких марок.

Однако российская сторона в итоге получила 25% плюс одну акцию, а немецкая компания — 75% минус одну. Затем из-за рисков, связанных с необходимостью конкурировать с мировыми производителями чипов, «ОРГА-Зеленоград» приняла решение отказаться от российских микросхем, основанных на патентах, полученных еще в советское время основателями компании. В результате — зависимость от зарубежных поставщиков.

Тем не менее бизнес развивался и рос хорошими темпами: компания выпускала сим-карты во время бурного роста мобильной связи, выходила на международные рынки смарт-карт и работала с крупными заказчиками, предлагая им оригинальные технологические решения. Но в 2007 году немцы решили продать материнскую компанию.

Ее полностью купила французская SAGEM (часть холдинга Safran). Россияне согласились с этим и не попытались предпринять что-нибудь, чтобы выкупить долю немецких партнеров. Это стало началом конца. Французские менеджеры рассматривали компанию исключительно как сборочное производство, где не было места собственным разработкам и инженерному творчеству. С этим, а также с недоверием новых собственников российские менеджеры согласиться не могли и довольно быстро покинули свои посты. Вскоре французы свернули и производство в Зеленограде. Выгоднее оказалось перенести его в Индию.

