

MT mokslas ir technika

ISSN 0134-3165

2010/2



*Prof. V. Butkus –
1991–2008 m. UAB
„Fermentas“ genera-
linis direktorius
dabar Valdybos
pirmininkas*

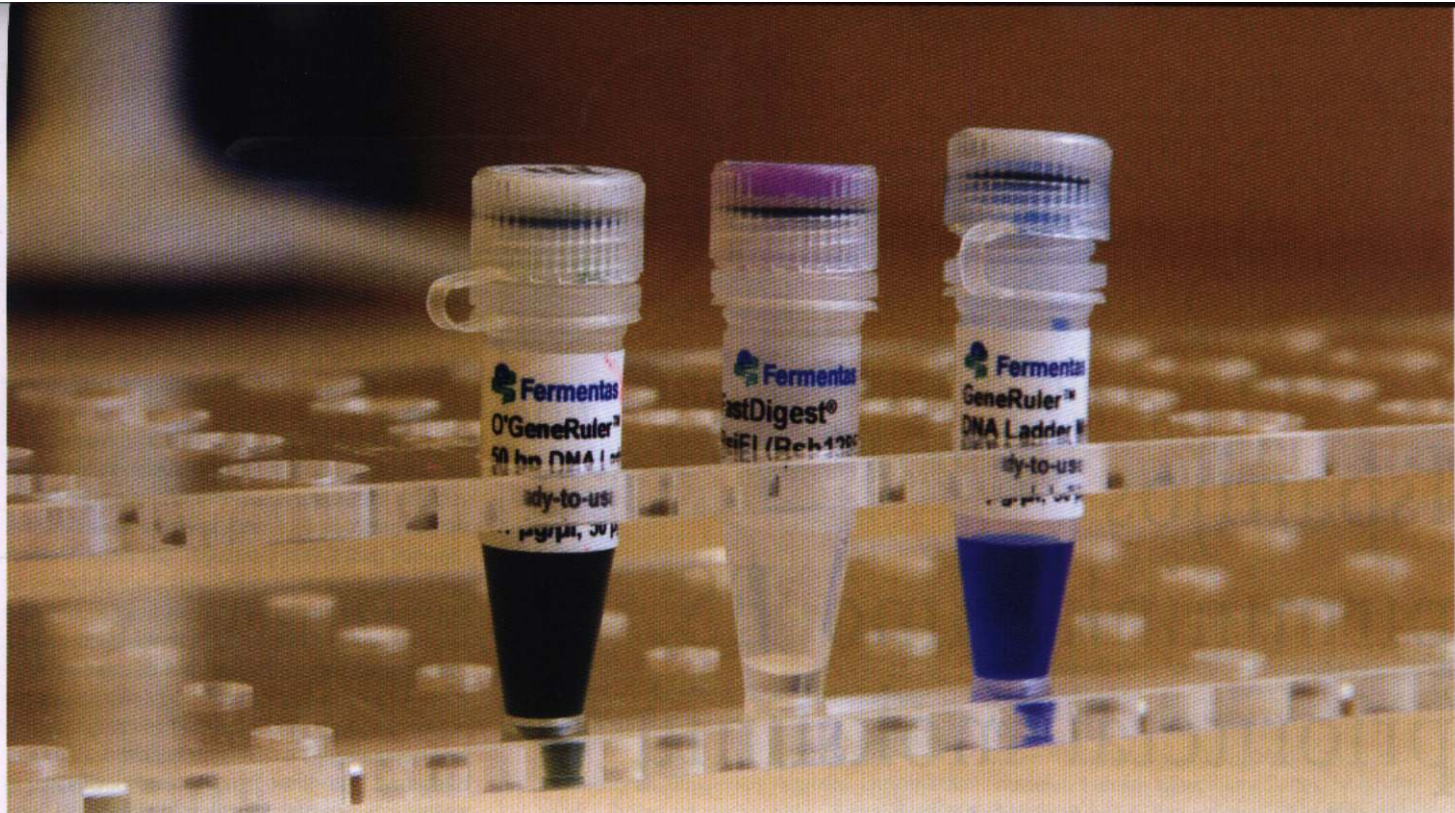


*Prof. E. A. Janulaitis –
UAB „Fermentas“ Mokslo ir
technologinės plėtros centro
direktorius*



UAB „Fermentui“ 15 metų

8 p.



Mokslo ir verslo sėkmės kodas



UAB „Fermentas“ generalinis direktorius Algimantas Markauskas

Prieš 35-erius metus (1975 m.) mūsų šalyje prasidėjo biotechnologijos mokslas ir prieš 15 metų (1995 m.)

Biotechnologijos instituto įmonė „Fermentas“ tapo akcine bendrove, o 2002 m. – uždaroja akcine bendrove. Šiandien UAB „Fermentas“ pasaulyje žinoma kaip įmonė, kurianti ir gaminanti gyvybės mokslų tyrimams ir medicininei diagnostikai skirtus produktus. Čia dirba 360 darbuotojų: tarp jų – 2 profesoriai ir 33 mokslo daktarai. Bendrovės Mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros centre dirba

80 mokslininkų ir tyrėjų. „Fermento“ produkcija keliauja į 70 pasaulio šalių (99% jos skirta eksportui). Įmonės gaminių kataloge 760 gaminių. 2007 m. „Fermente“ buvo įrengtos ES direktyvas bei Tarptautinės farmacijos gamybos organizacijos (ISPE) Geros gamybos praktikos (GGP), D klasės kontroliuojamos aplinkos gamybinės patalpos. Taip įmonė tapo pirmoji pasaulyje molekulinės biologijos produktų kūrėja ir gamintoja, kuri visą gamybą perkėlė į GGP standartus atitinkančias patalpas. Kasmet 15–18% padidinti produkcijos pardavimą bendrovė nesibaimina ekonominės krizės. Tad kaip mokslininkų sukurtas verslas sugebėjo pasiekti pasaulinį pripažinimą?

Pradžią pradžia

Prof. Arvydas Janulaitis, „Fermento“ mokslo direktorius, kalbėdamas apie biotechnologijos padėtį Lietuvoje, pirmiausia pasidžiaugė, kad bent šioje srityje lenkiame ne tik artimiausius kaimynus, bet ir daugelį Europos šalių. Dvi bendrovės – „Fermentas“ ir „Teva Sicor“ yra matomos ne tik Europoje, bet ir visame pasaulyje. O modernioji biotechnologija visuotinai pripažinta kaip neabejotina prioritetinga mokslo ir pramonės sritis, kuri laikui bėgant savo svarba prilygsianti informacinėms technologijoms. Sėkmę lėmė daug faktorių. Kelis verta paminėti. Tai specialistai, jų ugdymas ir motyvacija bei gerai pasirinkti ilgalaikiai strateginiai tikslai ir jų nuoseklus įgyvendinimas nepaisant aplinkybių ir trukdžių.

Vertinant dabartinius pasiekimus, būtina prisiminti ištakas ir prielaidas. Ruošiant specialistus lemiamas vaidmuo teko ir tenka Vilniaus universitetui. Jo auklėtiniai biochemikai, genetikai ir molekulinės biologijos specialistai sudaro „Fermento“ gamybos ir mokslo darbuotojų daugumą. Dalis aukštos kvalifikacijos specialistų į bendrovę ateina iš Biotechnologijos instituto, su kuriuo itin glaudžiai bendradarbiaujama. A. Janulaitis, kalbėdamas apie biotechnologijos pradžią Lietuvoje, prisimėna neseniai Anapilin iškeliavusį prof. Antaną Glemžą. Būtent jis, baigęs aspirantūrą Maskvos universitete, 1965 m. grįžo į Lietuvą ir, remiant tuometiniam Vilniaus universiteto rektoriui prof. Jonui Kubiliui, Vilniaus universitete įkūrė Biochemijos katedrą, kuri nuo pat pradžių buvo pagrįsta tikromis vertybėmis, o ne lozungais. Jeigu buvo užsibrėžiama, kad gaminiai turi būti aukščiausios kokybės, tai to ir buvo siekiama ir tebesiekiama iki šiol.

Unikalų savybių restriktazės, aukšta jų preparatų kokybė jau 1981 m. atkreipė dviejų Japonijos firmų dėmesį. Tai buvo tarptautinės prekybos įgūdžių kaupimo pradžia, kuri pradėjo itin sparčiai augti Lietuvai atgavus nepriklausomybę. Byrant Sovietų Sąjungai ir nutrūkus instituto finansavimui iš Maskvos, o Lietuvos valdžiai kelis metus neapsisprendžiant, ar institutas vertas valstybinio instituto statuso (ir su tuo susijusio biudžetinio finansavimo), iškilo rimtas pavojus jo egzistencijai. Kaip žinoma, praktiškai visi buvę sąjunginiai institutai taip ir sunyko. Enzimologijos institutą nuo to išgelbėjo tarptautinė prekyba.

Eksporto reikalais ėmė rūpintis prof. Viktoras Butkus. Pirmieji prekybiniai kontaktai užsimezgė su Vokietija. Vėliau atėjo kitų šalių eilė. Prasiėjo privatizacija. Taip atsirado „Fermentas“, kuriam ėmė vadovauti prof. V. Butkus. Jam teko rūpintis ne tik produktų realizavimu, bet ir įmonės plėtra, burti kompetentingų, gabių žmonių kolektyvą, plėsti gaminių asortimentą, nes jau tuomet buvo aišku, jog ilgalaikėje perspektyvoje prekyboje remtis vien restriktazėmis yra pavojinga.

Ženklius bendrovės pokyčiai įvyko pastarai-



Nukleino rūgščių standartų gamybos padalinys

siais metais. Augant ir vystantis prirėkė kardinaliai keisti struktūrą ir vadybą. Bendrovės valdymas ir vadyba buvo perduota į jaunesnės kartos bendrovės darbuotojų rankas. Prof. V. Butkui pasitraukus iš direktoriaus pareigų, jas užėmė Algimantas Markauskas, kuris jaunesniojo mokslinio darbuotojo pareigose pradėjo dirbti dar Enzimologijos institute. O įsikūrus „Fermentui“ perėjo į jį dirbti ir užsirekomendavo kaip gabus vadybininkas, sėkmingai perimantis ir diegiantis geriausias pasaulio vadybos ir administravimo patirtis bendrovėje. Nuolatinis pamainos ugdymas – dar vienas „Fermento“ kultūros bruožas, neabejotinai prisidėjęs prie bendrovės sėkmės. V. Butkus liko valdybos pirmininku, o taip pat vadovauja Kanados firmai „Fermentas International“, kuri yra „Fermento“ ir jo užsienio partnerių, prekiaujančių bendrovės produktais pasaulyje, holdingo kompanija.

Mokslinių tyrimų centre gyvenimas irgi nestovi vietoje. Remiamasi pasiteisinusia patirtimi, kad dalį pastangų ir resursų būtina nukreipti originaliems tyrimams. Viena iš tokių strateginių kryptų – baltymų evoliucija mėgintuvėlyje. Ją naudojant galima sukurti fermentus, pasižymintįs įvairiomis naudingomis taikomosiomis savybėmis, pvz., atsparesnius aukštesnei temperatūrai ar slopikliams, spartesnius ir kt. Dažnai tai savybės, kuriomis gamtiniai fermentai nepasižymi, o jei ir pasižymi, tai tokį fermentą labai sunku surasti. Baltymų evoliucijos sritis visame pasaulyje laikoma labai perspektyvia biotechnologijos plėtros kryptimi. „Fermentas“ šioje srityje padarytų išradimų pagrindu jau yra padavęs kelias patarškas tarptautiniams patentams. Dalis produk-

tų gaminama iš užsienio įsigytų licencijų pagrindu, dalį jų sudaro konkuruojančių firmų tikslios ar pagerintos kopijos, didelę naudą duoda ir dalyvavimas Europos Sąjungos tarptautiniuose projektuose. Tiesa, dabar yra internetas tačiau tarptautinių programų teikiamos galimybės bendrauti su iškiliausiais pasaulio mokslininkais profesiniu požiūriu yra neįkainojama vertybė.

Pašnekovas paminėjo dar vieną itin svarbią sėkmės prielaidą. Tai dabar primirštas patriotizmas ir siekis būti naudingu savo valstybei ir jos žmonėms. Tai svarbus veiklos motyvų komponentas. Sovietiniais laikais buvo siekiama, kad Lietuvoje atsirastų galimybės vykdyti modernius mokslinius tyrimus. Atgavus nepriklausomybę: „Kuo galime prisidėti prie valstybės ugdymo“, „Nepadarykime savo produktais gėdos Lietuvai“, „Parodykime pasauliui, kad ir lietuviai ne iš kelmo spirti“, „Būkime sektinu pavyzdžiu kitiems ir perduokime savo patirtį Lietuvos mokslininkams, gamybininkams ir institucijoms“. Šiame pokalbyje su profesoriumi siekta parodyti kai kuriuos veiksnius, nulėmusius mokslo ir verslo simbiozės sėkmę, o ne vien išvardyti pasiekimus. Gal kam nors Lietuvoje tai pravers. Ta patirtis Lietuvos sąlygomis yra gana unikali. „Fermentas“ visada pasiruošęs pagelbėti Lietuvos mokslininkams, siekiantiems komercializuoti savo išradimus ar sukurtus produktus tarptautinės intelektualinės nuosavybės, rinkodaros, vadybos ir daugeliu kitų klausimų. „Fermentas“ teigia, kad galima nesavanaudiška pagalba. Dirbkime kartu Tėvynės labui.

Galvojant apie „Fermento“ ateitį, pesimizmui vietos nėra. Kompanija auga tolygiai. Gal ji

Nukelta į 26 p.



Atkelta iš 9 p.

po dešimtmečio liks tokia kaip dabar, o gal transformuosis kaip „Biofa“ į tarptautinę kompaniją. Bet prof. E. A. Janulaitis neabejoja, kad tokiai šaliai kaip Lietuva, yra labai reikalinga biotechnologija – protu grįstas verslas.

Kad ir kiti galvotų, jog tai įmanoma

– Siekėme, kad mūsų pardavimai praėjusiais metais augtų 18%, o jie padidėjo 19%. – sako „Fermento“ generalinis direktorius Algimantas Markauskas. – Kas tai lėmė? Gyvenime viskas yra kompleksiška. Jei sėkmę lemia tik vienas komponentas, tai tampa loterija. Vieną kartą pasisekė, kitą – nebūtinai. Bet kai tą savo sėkmę išskaidai į daugelį dalykų, tai ta jų visuma duoda rezultatą. Juk gyvenime nėra paprastų dalykų, juo labiau versle. Taigi mūsų sėkmę lėmė geri produktai, puiki mūsų mokslinė bazė, mokslininkų kolektyvas ir stipri gamybos komanda. Turime patalpas, kuriomis žavisi konkurentai, gerai išvystytą rinkos tinklą ir senus partnerius.

Toliau, bandydamas išsiaiškinti įmonės sėkmės kodą, generalinis direktorius dėsto, jog jų išskirtinis bruožas – su klientais palaikomi draugiški santykiai. Ką tai reiškia? Štai JAV kompanijos, bendradarbiaudamos su užsienio partneriais, parduodančiais jų produktus įvairiose pasaulio šalyse, pasako – padarykite tą ir tą. Ir jiems visai neįdomu, kaip tu tai padarysi. O „Fermentui“ – įdomu. Todėl kai nuvyksti į Malaiziją ar Kiniją ir imi klausinėti, kokios jų problemos, kuo galime jiems padėti, kaip sutvarkyti tarpusavio santykius, kad būtų naudinga abiem pusėms? Labai dažnai užsieniečiai nustemba. Tuo ir esame stipresni – įsitikinęs generalinis direktorius.

Įmonėje darbuotojų tekamumas mažas. Darbuotojai čia vertinami ne tik kaip objektas, kurį kartą metuose reikia pagirti. Žmonės – didžiulė vertybė, todėl į juos „Fermentas“ investuoja. Čia yra įdiegta viena moderniausių personalo vadybos, atlyginimų nustatymo sistemų. Darbuotojų užimamos pozicijos vertinamos balais. Sistema paremta visiškai skaidriai ir kiekvienam suprantamu pareigybių įvertinimu. Tuomet žmogui tampa aišku, kokią įtaką jo pareigybė turi bendram

kompanijos darbo rezultatui ir tos pareigybės atlygis dabar yra būtent toks. Taigi žmogus žino, koks jo atlygis ir prie kurios ribos jis yra. Ir jei per daugelį metų jis priartėja prie aukščiausios pareigybės ribos ir jei nori kilti aukščiau ir uždirbti daugiau, turi būti sukaupęs pakankamai žinių ir patirties, o jei ne – belieka susitaikyti su esama padėtimi.

Įmonė daug vilčių sieja ir su LEAN iniciatyva, kuri buvo pradėta diegti 2009 m. pradžioje. LEAN sistema yra sukurta Japonijoje, garsiojoje „Tojotos“ firmoje. Ši kompanija, A. Markausko mąnymu, įnešė didžiulį indėlį į pasaulinę ekonomiką, nors šiandien jie išgyvena ne pačius geriausius laikus. Tačiau jie sukūrė gamybos vadybos filosofiją. Pagrindinis šios sistemos principas – šalink tas veiklas, kurios nekuria vertės. Pavyzdžiui, ar norės klientas mokėti už tai, kad tavo gaminy bus pervežtas iš vieno sandėlio į kitą? Aišku – ne. Tokių darbų, kurie versle nekuria vertės, visiškai negalima išvengti, o juolab visuomeniniame sektoriuje. Tačiau ši sistema versle skatina mąstyti. Ji moko, jog apie tai turi galvoti kiekvienas darbuotojas, o ne tik įmonės vadovai. Diegiant šią sistemą žingsnis po žingsnio, rezultatai tampa akivaizdūs.

„Fermentas“ nesivaiko ir greitų pinigų, nedaro trumpalaikių, rizikingų investicijų. Balansas visuomet turi išlikti ir tai yra pagrindinis ir pats sunkiausias vadovo darbas. Generalinis direktorius mano, jog jiems pavyksta išlaikyti šį balansą.

Ekonominė krizė biotechnologijos sektorių labai paveikė. Tiesa, daugelis šalių mokslo finansavimą sumažino beveik perpus, taigi dalis rinkos yra šio proceso paveikta. Tačiau kai kurios priešingai – sparčiai auga. Tai JAV, Kinijos. Šios šalys į mokslą ėmė daugiau investuoti, nes jų strategija tokia, jog šiandien investavę į mokslą, jie geriau startuos pasibaigus krizei. Kadangi „Fermentas“ yra įaugęs į šias rinkas, tai bendras balansas yra neprasistas, ką rodo ir praėjusių metų įmonės augimo rodikliai. Žvelgiant į ilgalaikę perspektyvą labai svarbu garantuoti stabilų įmonės augimo tempą, nes pasaulyje didžiausių bankrotų skaičių sudaro itin sparčiai augančios įmonės. Todėl suvaldyti tokį spartų augimą yra labai sunku. Štai, kad ir ta pati „Tojota“ labai sparčiai augo. Verslą perkėlė į kitas šalis, kur kita kultūra, kitas mąstymas. Ne visi japoniški principai ten prigijo. Yra du įmonių augimo tempai – natūralus ir kai įsigyjamos mažesnės įmonės susilieja su panašaus mąsto įmonėmis, toliau aiškina A. Markauskas. „Fermentas“ eina natūralaus augimo keliu. Tai garantuoja ne tik judėjimą pirmyn, bet ir kokybės plėtrą, t. y. ne paties produkto, bet tų procesų, kurie vyksta pačioje kompanijoje. Matyt, šių procesų kokybė la-

bai svarbi, nes tuomet gali galvoti, kokia bendrovė turėtų būti po penkerių metų. To nematydamas, gali turėti daug pinigų, pastatyti naujus pastatus, supirkti įrangą, tačiau kaip nusipirkti reikiamas įmonei žinias? Ypač tai padaryti sunku tokiuoje nedidelėje šalyje kaip Lietuva. Dalis specialistų, kurių itin šiandien reikia verslui, pas mus tiesiog nerengiama. Ir tai ne vien molekulinės biologijos, bet ir vadybos srities. Kita vertus, beveik visos šalies aukštosios mokyklos rengia vadybininkus, bet tinkančių aukštųjų technologijų įmonėms jų tiesiog nėra. Štai, kad ir LEAN specialistų turime Lietuvoje tik 2. „Fermentas“ kviečiasi juos ir JAV konsultantus, nes mūsiškiai yra labiau japoniškos mokyklos atstovai. Išklausoma mūsų LEAN konsultanto Tado Pukštos, ir JAV konsultantų ir ieškoma bendro vardiklio. Taigi, kaip pripažino generalinis direktorius, gerų specialistų Lietuvoje, kaip ir visame pasaulyje – trūksta. Todėl „Fermento“ žmonės aktyviai dirba su šalies universitetais. Neseniai Vilniaus kolegijoje, Chemijos fakultete, įsteigta biotechnologo specialybė. Įmonei reikia ir tokių specialistų. Studentai aktyviai dalyvauja įmonės projektuose, gambiausiems pasiūloma likti čia dirbti.

– Labai džiaugiuosi ir didžiuojuosi savo kolektyvu, kurio narys esu jau 25-eri metai. Džiaugiuosi ir didžiuojuosi tuo, kad mes dirbame Lietuvoje – sako A. Markauskas. – Svarbu, kad klesėtų ne vien mūsų verslas. Mūsų sėkmingo mokslo ir verslo pavyzdys turi paskatinti ir kitus mūsų žmones judėti šia kryptimi, nebūtinai steigti biotechnologinę įmonę. Reikta pagaliau ryžtis iš proto, iš mokslinių tyrimų kurti verslą. Juk „Fermentas“ savo pavyzdžiu įrodė, kad tai įmanoma ir ne kur nors, o čia, Lietuvoje. Tikrai įmanoma sukurti didelį ir galingą verslą, kad jį pamatytų pasaulis, kad čia būtų daug pinigų, daug darbo vietų, daug erdvės karjerai. Juk tai įmanoma, tiesa?

•••

Mus po įmonę lydėjusi dr. Loreta Petrauskienė, reklamos grupės vadovė, prisipažino, jog ji čia taip pat jau dvidešimt penkeri metai ir niekada nekeistų savo darbovietės. Ji praveria duris, ant kurių užrašas „Kopos“. Ant sienos trys meninės fotografijos su byrančiu kopų smėliu. Į mūsų nebylų klausimą ji atsako:

– Turime dar ir posėdžių kambarius „Miškas“, „Pieva“, ten taip pat yra gražių nuotraukų. Juk visi mūsų fermentai paimti iš tų pievų, miškų, kopų...

Ar esate ką nors panašaus, kokioje nors įmonėje regėję? Matyt, todėl „Fermente“, ir tvyro ypatinga dvasia, skatinanti kurti, tobulėti, nebijoti keistis. ■

Gražina KRIŠČIUKAITIENĖ

A. Jauniaus nuotr.