



Клиент всегда прав!



Интервью с **Виталием Алексеевичем Кошкарёвым**, председателем совета директоров ЗАО «Саратовэнергомашкомплект»



— **Виталий Алексеевич, прежде всего, позвольте поздравить Вас с 25-летием Энергомашкомплекта. За четверть века с полного нуля создать такую компанию! Наверное, самую крупную в арматуростроении. Как Вам это удалось?**

— Спасибо! Но, во-первых, не «мне» лично, в одиночку я бы ничего подобного создать не смог. Во-вторых, не самую крупную. По количеству клиентов и номенклатуре поставок промышленной арматуры мы, пожалуй, лидируем в России, но по объемам производства, по другим показателям – есть и крупнее. Как этого удалось достичь – в двух словах объяснить не получится. Сложилось много факторов. В чем-то, наверное, и удача сопутствовала. Главное – мы хотели создать серьезный, прочно стоящий на ногах бизнес, мы поставили себе такую цель и отдавали ей все силы. И – получилось!

— **В чём всё же главные факторы успеха? Ведь в начале девяностых вместе с вами стартовали множество компаний, но большинство из них не только в лидеры не выбились, а даже и не дожили до сегодняшнего дня.**

— Прежде всего, наверное, требуется верность своему делу. Нельзя распыляться! Выбрал своё направление развития – его и держись! Мы, так уж получилось, выбрали арматуру. И хотя соблазнов заняться чем-то еще было немало, мы оставались ей верны: расширяли номенклатуру, учились разбираться и в ней самой, и в том, как устроен ее рынок. И достигли того уровня профессионализма, без которого успешно работать и развиваться на весьма конкурентном рынке было невозможно.

Еще один важнейший фактор – это команда. У нас она сложилась потрясающая: монолитная, дружная! Преодоленные трудности не только не разобрили нас, но, наоборот, сплотили. Нам удалось сформировать такие правила внутренних отношений, которые позволяли каждому раскрывать свои способности, принося при этом пользу компании. Такое сочетание общих интересов с интересами каждого позволило создать

прочную, устойчивую и динамичную компанию.

А чтобы выйти в лидеры, нужна стратегия, нужна серьезная долгосрочная цель, которой следует подчинять все тактические решения, сознательно отклоняя те возможности, которые не укладываются в эту стратегию, не приближают к цели. Нашей целью является постоянное увеличение присутствия на рынке, и все наши стратегические решения на нее направлены. Ведь доля рынка – это, по сути, капитал торговой компании.

— **То есть, Энергомашкомплект – торговая компания?**

— В определенном смысле – да. В том смысле, что во всех своих решениях мы отталкиваемся от сбыта, от понимания того, что клиенту нужно. Иной завод сначала произведёт продукт – а потом думает, как его продать. А мы исходим из понимания, на какую продукцию есть спрос – и ищем, где нам выгоднее ее взять (не обязательно произвести самим, можно скооперироваться с другими производителями или просто купить). Поэтому правильнее сказать: «ЭМК – клиентоориентированная компания». Продукт, который мы предлагаем рынку, – это не только «железо». Это услуги! По комплекта-

ции, по доставке, по подбору наиболее подходящих конструкций арматуры и приводов... по всему, что может привлечь потребителя.

— **Другими словами, «потребитель всегда прав»...**

— Да! Только нужно правильно понимать этот тезис. «Клиент всегда прав» – это системный принцип, а не догма. Заказчик, с которым мы работаем, вполне может в чем-то ошибаться. И мы стараемся ему подсказать, помочь исправить ошибку. Но даже при этом мы ориентируемся на его желания, а не на свои – и в этом смысле он всё равно прав.

Клиентоориентированность – та философия бизнеса, которая подсказывает нам, куда двигаться. Все новые направления нашего развития появлялись и появляются с одной целью: стать ближе к клиенту, чтобы ему было удобнее и выгоднее работать с нами. Сама бизнес-идея комплексных поставок, основная для ЭМК, именно отсюда. Филиальную сеть мы создали и развиваем для того, чтобы небольшой заказ клиент мог получить со склада в своём же городе: так быстрее и удобнее. Расширение номенклатуры, в которое мы на протяжении многих лет вкладывали немало сил и средств – это не просто дополни-



тельная прибыль от продажи новых позиций, это прежде всего более полное удовлетворение интересов клиента. Сейчас, когда мы в состоянии более 80% любого заказа закрыть возможностями собственного производства, мы делаем следующий шаг: развиваем инжиниринг. Если потребителю нужна арматура, которую вообще никто не производит, мы должны уметь ее разработать, изготовить – и поставить.

— **Мне кажется, наш потребитель вряд ли захочет каких-то совсем новых конструкций. Ему**

бы уже известных, но подешевле. Как правило, взамен импорта. Это сегодня актуально: рубль упал, санкции... Тем самым, постановка задач для НИОКР сводится к тому, чтобы подсмотреть, что поставляют импортеры – и скопировать. Мы ведь вправду технически отстаем во многих сегментах...

— Не совсем так. Во-первых, не «скопировать» конструкцию, а разработать новую с подобными функциями, но лучше. Во-вторых, нужно правильно понимать, в чём мы на самом деле отстаём. Вовсе не в научных,

технологических или конструкторских возможностях. Специалисты у нас, уверен, не хуже западных. Мы отстаем в развитии рыночных отношений, в эффективности системы коммуникаций между потребителями и производителями. Из-за этого западные компании действительно имеют определенное преимущество. Они то своих местных заказчиков знают как родных, хорошо понимают их потребности – у них там куда более открытые взаимоотношения. И затем они это понимание закладывают в свои продукты, и с этими продуктами приходят уже к нашим заказчикам...

— **...И в итоге заняли больше половины рынка арматуры. Но сейчас – то тренд развернулся! Лозунг «заместим импорт!» звучит и с высоких трибун, и с не очень высоких. Такое ощущение, что полстраны занялись этим самым «импортозамещением». А как вы к нему относитесь?**

— Мы хорошо относимся к импортозамещению! Только это не наша задача. Наша задача – наилучшим образом удовлетворить потребности клиента. Конечно, при прочих равных мы предложим клиенту российскую арматуру. Но если он хочет импортную... «клиент всегда прав!» А создать условия, чтобы потреби-



телям было выгоднее покупать продукцию российских производителей вместо импортной – задача государства. Безусловно, помочь государству в этом – в наших интересах. Хотя бы потому, что мы и сами российский производитель. И еще потому, что понимаем: развитая национальная промышленность – основа эффективной экономики, а это – будущее страны, в которой жить нашим детям. Но, видите ли, эффективной экономика бывает еще и при том условии, что каждый занят своим делом – тем, которое лучше всего умеет делать. ЭМК лучше всего умеет обеспечивать потребителей нужной им арматурой – этим и занят. А для помощи государству в нашей отрасли есть замечательный инструмент – НПАА. Вот для Ассоциации арматуростроителей импортозамещение является одной из важных тем.

— Но есть вот еще какой момент. Политическая конъюнктура для крупнейших наших заказчиков настолько важна, что лозунги они зачастую понимают буквально, как руководящие указания. Допустим, ГАЗПРОМ создает в Челябинске завод по производству шаровых кранов на сероводород для замещения импортируемых, а в Томске намерен антипомпаж-



ные клапаны освоить взамен Моквелда и электроприводы...

— У ГАЗПРОМА своя стратегия импортозамещения. Для нас, арматурщиков, она не всегда понятна... Вообще-то краны на сероводород уже есть в России. Их делают Пензтяжпромарматура, Самараволгомаш, алексинская Тяжпромарматура, Саратовский арматурный завод. Российские электроприводы, не уступающие ни в чем зарубежным аналогам, давно и успешно производятся. И антипомпажные клапаны – тоже не уникальный продукт. Разработок в России много, только в журнале «Арматуростроение» несколько статей было на эту тему. Да, конструкция непростая. Но мы ее освоили, без гарантий сбыта, в инициативном порядке – как раз потому, что такая арматура заказчикам нужна, а брать ее у Моквелда слишком дорого. Причем конструкция очень неплохая получилась!

Для ЭМК замещение импорта – это совершенно естественный элемент конкурентной борьбы. На самом деле не так важно, российский конкурент или зарубежный. Если его продукт удовлетворяет потребности клиента лучше, чем наш – для нас это вызов, это фронт работ. Мы должны предложить продукт еще лучше! Что далеко не всегда связано с конструкторскими разработками арма-

туры «на замену» арматуре зарубежных производителей. Продукт – это не только «железо». Поэтому более точное и правильное понятие – «конкурентоспособность». Будет российская арматура конкурентоспособна вместе с сопутствующим «мягким продуктом» – она заместит импорт с полным на то основанием.

— К тому же техническое развитие не должно сводиться к замещению импорта – иначе мы будем всё время только догонять. Но как опередить, если делать лишь то, что хочет потребитель?

— Ориентироваться следует не только на текущие потребности клиента. Стратегия лидерства в том и состоит, что если мы хотим завтра клиента обслуживать лучше, чем сегодня, то мы уже сегодня должны предусмотреть, какие у него завтра будут потребности.

С одной стороны, для этого нужно разбираться в конкретных проблемах эксплуатации существующей арматуры. Наш потенциал позволит решить многие такие проблемы, если мы их будем достаточно глубоко понимать. Но с их пониманием действительно пока есть трудности, и происходят они, как я уже говорил, от недоразвитости межотраслевых коммуникаций. Получить конкретную информацию от тех подразделений заказчиков,



которые занимаются эксплуатацией арматуры, об их проблемах и пожеланиях – достаточно тяжело. И здесь как раз огромную роль играет НПАА, для которой это направление – выстраивание конструктивного диалога с потребителем – стало сегодня основным, и это правильно!

С другой стороны, технологии потребителей арматуры тоже не стоят на месте. В энергетике растут рабочие температуры, в нефтехимии появляются новые среды и новые условия эксплуатации. Значит, завтра могут потребоваться совершенно новые технические решения в конструкциях арматуры. Появление таких решений часто связано с использованием новых технологий и материалов. Мы отслеживаем все современные разработки в этой сфере: присматриваемся к аддитивному производству, к новым технологиям инженерии поверхности, к развитию возможностей пластических материалов. И собственных идей у нас много, в том числе таких, которые можно назвать «революционными»...

— **Технология уплотнения, разработанная в ЦАГИ,¹ – действительно научный прорыв, вот только клиентам такая «революционность» не всегда понятна...**

¹ См. А. Горелов «Беспредел в уплотнительной технике» – Арматуростроение № 5–2013, с. 56.

– В том и состоит наша миссия, чтобы сориентировать все подобные прорывные идеи на потребителя, превратить творчество ученых и конструкторов в продукт, который удовлетворит будущие потребности клиентов. Мы серьезно продвинулись в разработке криогенной арматуры, арматуры для карбамида, арматуры на сверхвысокие давления. Мы готовы взаимодействовать с клиентами гораздо теснее, уже не просто комплектовать трубопроводной арматурой, а комплексно решать все их проблемы, связанные с её эксплуатацией.

Думаю, именно за таким подходом будущее. Хотя по сути своей – это та же самая клиентоориентированность.

Да, сегодня ЭМК является одним из лидеров на российском рынке арматуры. Но лидерство – это не почетное звание, а нелегкое бремя, которое нужно нести. Чтобы удержать и упрочить его, требуется не меньше усилий, чем для его достижения. Но нам ведь всего лишь двадцать пять лет, мы еще совсем молодая компания. У нас ещё всё впереди!

Интервью провёл А. Горелов



Аккомпанемент для труб



**ПРОИЗВОДСТВО
И ПОСТАВКА
ТРУБОПРОВОДНОЙ
АРМАТУРЫ**

ЭНЕРГОМАШКОМПЛЕКТ®

410017, РОССИЯ, Г. САРАТОВ, УЛ. ШЕЛКОВИЧНАЯ, 37/45 Тел.: (8452) 45-44-33

E-MAIL: EMK@EMK.RU WWW.EMK.RU