

Евгений Журавлев: «Предприниматель выживает при любой погоде»

Выпускник программы СКОЛКОВО Практикум — о том, как сообщество единомышленников вдохновляет предпринимателей объединяться и увеличивать прибыль в размерах, о которых раньше было страшно мечтать.



Евгений Журавлев

Когда я был маленьким, я мечтал работать в Greenpeace

Моя компания называется «НПО Экосистема». Это производство водоочистного оборудования, водоочистных сооружений для крупных предприятий, муниципальных предприятий, поселков, городов. Все, что связано с экологическими проблемами в очистке сточных вод. Когда я был маленьким, я мечтал работать в Greenpeace. С подросткового возраста — в системе охраны окружающей среды. Если помните, в 90-х на эту тему были замечательные мотивирующие ролики. В общем, я всегда понимал, что буду работать в этой сфере. Окончил институт по этой же специальности — по экологии — и решил заниматься охраной окружающей среды. Пройдя путь от менеджера до управляющего директора крупной инжиниринговой компании, я столкнулся со следующей проблемой: есть интересные проекты, есть интересные технологии, но очень мало в России компаний, которые могут совмещать в себе научный подход и производственный процесс. Так

возникла идея открыть собственную компанию. После Советского Союза осталось много хороших ученых, хороших кафедр в институтах, большие тома энциклопедических знаний. Но практического применения у них было мало. И наши производственные процессы — станкостроение, машиностроение — сильно отставали от западных коллег. Мы решили создать компанию, которая по качеству производства продукта не уступала бы ведущим мировым примерам, а по содержанию и по научному подходу взяла бы лучшее от фундаментальной базы советских времен, оставшись при этом в курсе актуальных разработок.

Когда я впервые устроился в крупную компанию, мне сказали: «На экологию денег нет, это не в тренде»

Был 1999 год, я учился в институте. Как всем нам, будущим предпринимателям, мне хотелось подрабатывать, зарабатывать. Устроился сторожем и технологом на очистные сооружения в городе Химки, «НПО Энергомаш». Там, в гальваническом цеху, работала моя мама. Днем я учился, а ночами готовил различные растворы и сторожил очистные сооружения. Это моя первая запись в трудовой книжке. Там меня поразило, во-первых, насколько все некрасиво сделано, какой неопрятный внешний вид у остатков советской промышленности. Во-вторых — насколько это неэффективно. Сточные воды хоть и очищались, но недостаточно, как я на тот момент понимал. И возникла идея посмотреть, как работают наши западные партнеры, коллеги. В процессе обучения я побывал в Европе, на европейских очистных сооружениях, и понял, почему мы не просто можем, мы обязаны так же следить за процессом. Сделать его и продуктивным, и красивым, и удобным.

В 2005 году, окончив университет, я устроился в компанию, которая интегрирует крупные промышленные объекты: электростанции, заводы. Был бум нулевых, строительство росло. Многие предприятия строились и развивались на деньги ЕБРР (Европейский Банк Реконструкции и Развития). А у них было правило: определенный процент суммы, выделяемой на строительство, нужно было потратить на экологию. И вот, когда я пришел в компанию, мне сказали: «Нет денег на экологию, никто не даст, не в тренде». А потом оказалось, что на самом деле это очень даже в тренде. Стали выделяться при строительстве заводов определенные суммы на то, чтобы закрыть определенные обязательства перед ЕБРР по защите окружающей среды, водоочистке, газоочистке.

Экологические компании должны расти, чтобы предотвращать кризисы в области экологии, а не бороться с их последствиями

Наша компания экологическая. И как бы это ни звучало ужасно, чем больше кризисных ситуаций, тем больше наш бизнес растет. Хотя вообще-то он, наоборот, должен расти для того, чтобы такие ситуации предотвращать. Самое главное — бороться с причиной, а не с последствием. Но пока так.

У нас в результате большого опыта сложилась своя ERP-система (*система планирования ресурсов на предприятиях, программное обеспечение, позволяющее оптимизировать ресурсы по ходу рабочего процесса, сократить издержки*), наша разработка. Эту систему мы сейчас, кстати, поставляем многим товарищам по СКОЛКОВО Практикум. У нас машина планирует действия работников производства, действия работников конструкторского отдела. Система прописывает и распределяет сотруднику задачи, которые он может сегодня делать. Потому что зачастую человеческое планирование строится так: рабочий подходит забивать гвозди, молоток есть, гвоздя нет. А машина так не сделает. Она посмотрит, есть ли молоток, есть ли гвоздь, и потом только человеку, который умеет забивать гвозди, даст эту задачу.

Такая система в особенности важна с экологической точки зрения, так как она позволяет сокращать и планировать возможный экологический ущерб. Я бы сравнил ERP-систему, и вообще системы учета, с изобретением электричества. Насколько выросло мировое хозяйство после открытия электричества? Или после открытия письменности. Или после открытия пластика, нефти. Это такие вещи, без которых мы уже просто себя не можем представить. После появления смартфонов — на сколько процентов улучшилась торговля на бирже? ERP-система для производства и любого складского предприятия — необходимость. Она нужна как воздух.

У нас, например, номенклатура (то, из чего мы производим продукты) — около 20 тысяч позиций. Винтики, гаечки, болтики, металл, провода, пластик. Все это требует очень четкого учета. Все должно сходиться на центральном конвейере, все эти узлы и агрегаты. Если хоть что-то пойдет не так — остановятся линии, остановится весь процесс.

Мы обеспечили при крупном производстве систему с нулевым количеством отходов

Делая крупные проекты, мы столкнулись с простой вещью. Есть заказ, есть деньги, есть проект, а оборудование под это купить практически невозможно. Были западные аналоги, но это дорого и долго, и зачастую очень сложно работать с зарубежными партнерами ввиду нашей ментальности. В общем, в 2011 году мы решили создать компанию, которая будет реализовывать подобные сложные проекты и технологически, и на уровне производства оборудования. Теперь мы делаем станки, которые очищают воду.

Наиболее интересный проект получился на Выксунском металлургическом заводе. Это производитель труб большого диаметра для проекта «Северный поток». Завод при изготовлении трубы в качестве побочного продукта получал несколько десятков или сот тонн отработанного масла, смазочно-охлаждающей жидкости, которую некуда было утилизировать. В этом состояла наша задача. Применяв технологии из различных сфер, мы взяли из пищевой промышленности способ ультрафильтрации, обработку отходов термическим образом. Взяли масло, с помощью мембран отфильтровали, разделили на очищенную воду и концентрат. А этот концентрат уже имел высокие характеристики для сжигания, для печей. И таким образом, построив рядом печь, мы еще этим маслом и отапливаем целый цех того самого завода, который эти трубы и производит. У нас получился отход, равный нулю. Мы получаем чистую воду, которая опять идет на отмывку труб, на то, чтобы разбавлять новые порции масла. А весь концентрат, как топочный мазут, используется в специальной печи и сгорает, распадаясь на углекислый газ и пар. Специалисты с немецкой стороны приезжали с инспекцией на завод, очень высоко оценили, сказали, что в Германии пока такого нет. Позже аналогичный проект был реализован на Челябинском трубопрокатном заводе. Ему нас порекомендовала уже немецкая сторона, и мы были российским производителем, у которого немецкая компания-поставщик оборудования для производства труб купила проект объемом полтора миллиона евро. Совместная реализация проекта с немецкими коллегами — это отличный опыт для меня. Я до сих пор горжусь этим проектом.

Мы придумали проект десятикратного роста компании, и рынок это принял

Учиться пошел для того, чтобы расширить горизонты, лет через 6 после основания компании. Понял, что остановился в собственном развитии. Я понял, что, как у любого бизнесмена, у меня первые 3 года была задача «лишь бы получилось, лишь бы не вернуться работать на того дядю». Вторые 3 года — «надо немножко заработать, чтоб вот на жизнь хватало». Я думаю, многие бизнесмены такой путь проходят. Чуть-чуть заработали, что дальше? Надо развиваться. Как развиваться? И вот тут пошел учиться. Пришло просто время и по возрасту, и по ощущениям своим внутренним.

Главный вывод, который я сделал в процессе обучения в СКОЛКОВО Практикум: я такой не один. Прошло вот это чувство одиночества современного предпринимателя. Сейчас, когда встречаю коллег, то говорю: «Сходи и ты поймешь, что ты не один». Вот это чувство, что я такой одинешенек, вокруг бюрократия, политика, фискальные органы — такое ощущение, что ты в поле стоишь. А тут — 40 человек на том же курсе, таких же простых ребят, со своими идеями — я увидел их и просто понял: вот они,

мои родственники.

Хотя сначала было непросто. Я думал: я приду, заплачу деньги, и, как в ресторане, на блюдечке принесут решение. Ты вкусно поешь вкусных решений и пойдешь довольный домой. Но процесс работы во время Практикума оказался устроен совсем иначе. Дали кастрюлю, ложку, поварешку и сказали: «Сам вари себе от всей души». Мне интересно стало, не мог понять, зачем я здесь, какая цель. Схемы обсуждали, в игры играли. И замечательный Алексей Комаров задал мне простой вопрос: «Почему ты не растешь быстрее?» У нас увеличилась компания двукратно, я сидел и думал: да все хорошо у меня. А он сказал: «Почему ты не растешь в 10 раз в год?» А что, так можно было? Оказывается, можно. Мы придумали проект, выводящий компанию на принципиально новый уровень. И рынок, кстати, это принял. Нас сейчас воспринимают как безусловного лидера. И мной был придуман проект строительства собственного завода высокотехнологичного в Московской области. Вот сейчас с вами ведем интервью мы из кабинета этого завода. За окном — все то, чего мы давно хотели. И знаете, ведь снова встал вопрос: а что дальше?

Обмен опытом с другими предпринимателями — хорошая страховка от лишних ошибок на собственном пути

Зачастую на пути развития мы проходим на собственном опыте то, что уже давно изобретено. Когда я пришел на программу СКОЛКОВО Практикум и познакомился с людьми, с технологиями, схемами управления, которые эти люди мне показали, я подумал: зачем я это изобретал, если мог получить, общаясь с коллегами? Учиться только на своих ошибках — дорого. Очень важно по возможности заранее понять, чего делать не нужно. От таких ошибок хорошо оберегает обмен опытом — становится ясно, что не надо изобретать велосипед, который уже давно изобретен другими.

А еще очень важно, что после программы СКОЛКОВО Практикум у меня осталась возможность общаться с большим сообществом. С помощью этого сообщества мы сделали несколько бизнес-проектов разного масштаба да и просто по-дружески много общаемся, часто друг другу помогаем. В этом сообществе — более 1000 человек, 30–40 из них, одноклассники, стали мне товарищами, с которыми мы часто общаемся и на постоянной основе решаем совместные задачи. Это очень важно. Самые разные задачи: от нужды достать билеты на футбол до профессиональной помощи в сферах бизнеса или медицины. В бизнес-школе СКОЛКОВО сообщество выпускников работает — я сам благодаря ему очень многое в жизни получил за последний год.

Наша стратегическая цель — выйти на международные рынки со своими решениями и оборудованием

В 10 раз вырасти пока не удалось, но тому есть причины. Дело в том, что мы работаем с реальными физическими объектами. Не с Telegram, не с Facebook — у нас другой рост. Ну невозможно выпускать тонну железа, а потом выпускать сто тонн железа просто в один день. Это требует определенного технологического времени. Стараемся, пытаемся. Конечная цель — капитализация компании. И сейчас мы достаточно крупная уже компания, в будущем, когда выйдем на определенный объем уровня выручки, пойдем на IPO. В данном случае мое желание совпадает с замечательной программой Practicum Global Shift, я совсем недавно записался на поток. Мне очень хочется выйти на международные рынки с нашими решениями и оборудованием. Для начала — в страны Восточной Европы, которым часто не по карману, скажем, более дорогие, чем наши, голландские решения. Просто это действительно стоит очень дорого. Зачастую экологические объекты сильно портят экономику продукта, что бы ни выпускало предприятие. Построить цех по производству колбасы, условно, стоит 5 миллионов евро. А очистные сооружения — еще 2–3 миллиона евро. А мы можем это делать значительно экономичнее.

Когда все спокойно — для предпринимательской инициативы мало места

Кризис — всегда возможность. Это не просто легковесное заявление оптимиста — я действительно так думаю, и, более того, искренне считаю, что так мыслит любой предприниматель. Когда все спокойно, когда застой — меньше места предпринимателю, меньше места для маневра. В периоды трансформации общества предприниматель, наоборот, всегда может найти новые ниши. Мы вот собирались строить второе офисное здание на завод, мы сильно расширяемся. И был проект офисного здания небольшого, 40–50 миллионов надо было потратить. Теперь мы не будем его строить. Просто незачем. Потому что мы поняли, что с помощью той же ERP-системы, о которой говорили выше, вообще-то отлично можем наладить большой процент работы удаленно. Как следствие — не нужен дополнительный технический, обслуживающий персонал. Эпидемия, безусловно, стала трагедией. Но мы, предприниматели, должны при любой погоде выживать — такой склад характера. По этому критерию лично я четко отличаю предпринимателей и бизнесменов.

Официальный источник: <https://zen.yandex.ru/media/id/5bfef27acd7ace00a9d64b0d/evgenii-juravlev-predprinimatel-vjivaet-pri-liuboi-pogode-5f80278f5dbc67260c61de3b>