



«КАМИ» – одна из первых частных компаний в постсоветской России, занявшихся продажей, производством, инжинирингом и разработкой станков для различных отраслей промышленности: от металлообработки, деревообработки до режущего оборудования по камню и стеклу. В этом году компания отмечает 25-летие. Из крохотной фирмы с одним столом, двумя стульями и калькулятором «КАМИ» выросла до огромной ассоциации, объединяющей ведущих производителей станков, технические вузы, научно-исследовательские центры.

## ДИВЕРСИФИКАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КАК ВАЖНЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ НА ПРИМЕРЕ АССОЦИАЦИИ «КАМИ»



Однако деловые связи «КАМИ» не ограничиваются Россией, компания плотно взаимодействует и с ведущими тайваньскими и китайскими производителями. Этот симбиоз дал отечественной промышленности новую номенклатуру высококлассных станков. На рынке труда технические специалисты «КАМИ» крайне востребованы, за их «головами» охотятся кадровые агентства. Так в чем же секрет компании, так ловко сочетающей целый ряд прибыльных бизнес-направлений? Об этом журналу «СТАНКОИНСТРУМЕНТ» рассказал президент Ассоциации «КАМИ» Николай Зайкин.



*Николай Владимирович, деятельность «КАМИ» многогранна. Ассоциация занимается металлообработкой, деревообработкой, стеклообработкой, оборудованием, оборудованием для производства мебели и т.п. Но всё же, какое направление является ключевым и наиболее значимым?*

Несколько направлений были созданы, чтобы противостоять экономической нестабильности. И с учетом спадов, подъемов и кризисов такая стратегия себя оправдала. Лесопильное оборудование, мебельное оборудование, металлообработка, стеклообработка, камнеобработка, инструментальное хозяйство – всё это работает как поршни в цилиндре: если три внизу, три обязательно должны быть наверху, в силу экономической специфики. Диверсификация позволила нам выстоять и в конкурентной борьбе. Сегодня не осталось ни одного серьезного конкурента, с кем мы начинали в 90-е годы, но появились более опасные игроки рынка.

Если говорить о приоритетах, то всё начиналось с деревообработки. Но развитие шло циклически, наступило время, когда лидирующие направления сменяли друг друга. Сегодня в приоритете и металлообработка, и лесопереработка. Тому есть объяснение: последний кризис 2014 года кардинально изменил курсы валют. Для лесоперерабатывающей компании наступил звездный час. Так как их продукция шла на экспорт, она подорожала вдвое. Но природа кризисов не всегда имеет экономическую подоплеку, и на волне последнего кризиса западные санкции спровоцировали спрос на металлорежущие станки на предприятиях ОПК. В других же направлениях нестабильность привела к сжатию рынка.

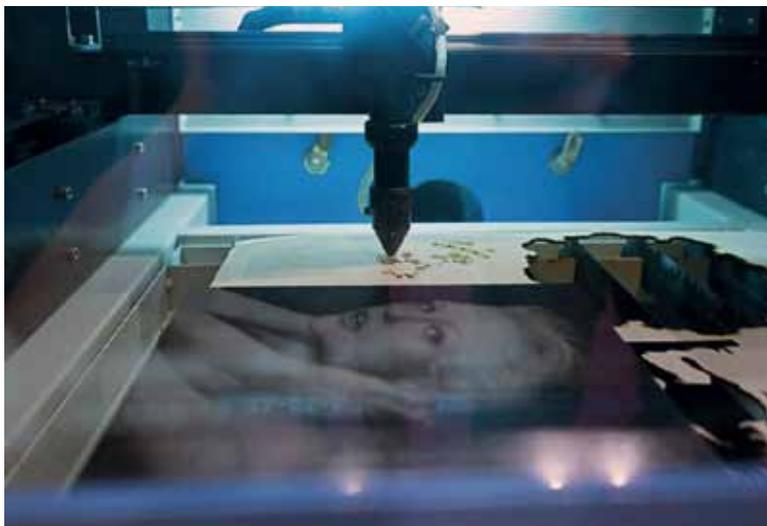
*Как вы взаимодействуете с крупными холдингами, ассоциациями, такими как «Станкопром» или «Станкоинструмент»?*

Слева направо: коммерческий директор «КАМИ-Древ» Сергей Владимирович Кутихин, Президент Ассоциации «КАМИ» Николай Владимирович Зайкин, директор по связям с общественностью Ассоциации «КАМИ» Елена Ивановна Максимова

Эти организации являются идеологами импортозамещения и призваны возродить отечественное станкостроение. Возрождение с различными требованиями на разных этапах – стратегическая задача, с горизонтом планирования до 2020 и даже 2025 года. Надеюсь, мы увидим серьезные изменения в станкостроении, ведь это напрямую связано с нашей экономической безопасностью. Сейчас наша компания действует в рамках программы по импортозамещению в соответствии с Постановлениями Правительства №1224 и №719, когда речь идет об оснащении госпредприятий металлообработывающим оборудованием.

*Если брать металлообработку, то «Станкопром» и «Станкоинструмент» работают больше на госпредприятия, у вас же в приоритете частные компании, гражданский рынок...*

Смотря какой период времени мы рассматриваем. До последнего кризиса мы в основном оснащали частный бизнес. После 2014 года этот рынок резко сократился. Локомотивом спроса стали предприятия ОПК, но и они стараются оптимизировать расходы. Работа с этими гигантами имеет свою специфику и требует серьезнейшего подхода с учетом сложности и ответственности задач. Для заказчиков такого масштаба «КАМИ» в основном поставляет импортное оборудование, аналогов которого нет в России, либо мы осуществляем крупноузловую сборку на производственных мощностях наших партнеров, соблюдая регламентиро-



ванное процентное соотношение по комплектующим в рамках импортозамещения.

*Какие станки, какого класса вы поставляете своим клиентам?*

Исторически так сложилось, что «КАМИ» больше работает с китайскими, тайваньскими или корейскими компаниями. Огромный плюс производителей из стран Юго-Восточной Азии – оптимальное соотношение цены и качества. Приобретать высокотехнологичное западное или японское оборудование в эпоху санкций как минимум недальновидно из-за запретов и наличия датчиков геолокации. Ведь производитель может отключить свой станок дистанционно с GPS-спутника. По технологии можно почти всегда подобрать тайваньский аналог без подводных камней и переплат. Что касается номенклатуры, в нашем прайс-листе сотни различных станков: от универсальных до сложнейших 5-координатных обрабатывающих центров.

*Есть ли у отечественных производителей перспективы и потенциал по наращиванию доли отечественных комплектующих в станках, собираемых и производимых на территории России?*

Есть. И перспективы напрямую связаны с созданием станкостроительных кластеров, где производят необходимые комплектующие. Самое главное – не переусердствовать с политическими лозунгами и возвращением к идеям замкнутых производств полного цикла. Почему рухнуло советское станкостроение? Из-за абсолютно негибкой стратегии – производить все от литья до упаковки. На современных станко-

строительных заводах основные комплектующие: подшипники, направляющие, гидравлика, электрика и т.д. – приобретаются у известных мировых поставщиков. Взять тот же Тайвань, где, конечно, есть заводы, оснащенные станками, но в основном это сборочные предприятия, при этом обладающие максимальной гибкостью и выпускающие продукцию высочайшего уровня. Если отечественные станкостроительные кластеры наладят выпуск необходимых комплектующих, то мы серьезно приблизимся к решению поставленных задач.

*Миссия «КАМИ» – вывести российских производителей на качественно новый уровень за счет модернизации и технического перевооружения. Возвращаясь к вектору импортозамещения, не собираетесь ли вы в среднесрочной перспективе сделать ставку на отечественные станки?*

Бизнес – естественный процесс, и навязать что-либо заказчику довольно сложно. Мы несем ответственность за технологические решения обеспечения заданных технических параметров. Невозможно искусственно сформировать массовый спрос без учета реальной потребности заказчика. С другой стороны, сейчас доллар в два раза подорожал и дал глоток воздуха нашему производителю. Этот шанс можно использовать.

*Что в итоге лучше – приобрести подержанный импортный станок или новое российское оборудование со схожими характеристиками?*

В металлообработке – импортные станки. Так как они изначально имеют более высокие точностные параметры и дольше их сохраняют. Ведь



утрата точности переводит станок в другую категорию. Новый российский станок не всегда гарантирует необходимые параметры. Но какой станок называть российским? Если все ключевые узлы импортного происхождения, тогда смело берите «наш».

Что касается деревообработки, где нет таких высоких требований к точности, то в России уже есть конкурентоспособное оборудование. Например, со своим кировским партнером мы создали линейку лесопильного оборудования «Крафтер», не уступающего западным аналогам и в разы дешевле. В этом случае новое «наше», безусловно, предпочтительнее б/у импортного.

#### *Что дает производителям сотрудничество с «КАМИ»?*

Показательный пример – всё тот же Тайвань, имеющий свою специфику. Начнем со сложностей коммуникации – язык и оперативность ответа. Это вам не педантичные немцы. Сложности возникают и при выборе оборудования. Имея техническое задание от заказчика, мы должны обеспечить заданные параметры. Для предприятий ОПК ошибки недопустимы. Иногда, чтобы подобрать сверхточное оборудование, приходится исколесить весь Тайвань. И мы помогаем российским предприятиям сделать правильный выбор с учетом оптимального соотношения цена-качество. Далее необходим технический надзор за изготовлением оборудования и его приемка на заводе с обработкой тестовой детали. Порой наши высококвалифицированные технологи живут неделями на Тайване, добиваясь заданных параметров точности детали. Следующая проблема в том, что тайваньские компании работают «до контейнера», и далее все сопровождение, пуско-наладка, сервис ложатся на нас. Вместе с тем, тайванцы основательны, добросовестны, работоспособны. Китайские традиции переплелись с американской моделью ведения бизнеса, дав миру станки великолепного качества по разумным ценам. И «КАМИ» является входным билетом для этих производителей на ведущие предприятия России.

#### *А что говорят заказчики?*

Существует некий стереотип поведения, с которым многие из нас знакомы. К примеру, автосервис отремонтировал машину и предлагает оценить работу мастеров. Как правило, заказчик начинает ворчать в надежде что-то выторговать или снизить цену. Наши клиенты обычно тоже ставили нам «четверку» по пятибалльной шкале, когда мы просили их оценить нашу работу. Однако, когда был проведен независимый опрос тех же потребителей по оценке технического уровня оборудования

и качества сервиса среди поставщиков станков, «КАМИ» оказалась в топе, получив «пятерку» на фоне своих прямых конкурентов.

#### *Как давно вы занимаетесь разработкой номенклатуры станков для российской промышленности?*

Исторически это началось в 90-х. Все станкостроительные заводы имели свою специализацию, например: в Днепропетровске делали фрезерные станки, рейсмусовые станки производились в Ставрополе, циркулярные пилы в Уссурийске и т.д. С советского периода заводы не отходили от своих концепций и не прислушивались к мнению потребителей. В «КАМИ» начали разработку и организацию выпуска станков исходя из требований рынка. Это было и столярное, и лесопильное оборудование, и сушильные камеры, и уникальные котлы для сжигания отходов. Такая практика продолжается и сейчас, во взаимодействии с различными производителями.

#### *Как вы считаете, насколько нынешняя ситуация благоволит переходу от нефтегазовой экономики к перерабатывающей?*

Нужно срочно наводить порядок с кредитами, иначе никакого развития не будет. Кредиты – национальное бремя и позор. На Западе заемные средства стоят в среднем 3%, у нас же – при очередном негативном скачке в экономике – стоимость кредита не снижается, а наоборот, растет. Производителей с длинным циклом изготовления товара и движением оборотных средств загнали в угол. Процент становится непосильной ношей. Российский кредит стоит те же 3%. Остальные 15% – налог на воровство, плата за тех, кто заведомо не вернет кредит, показатель нашей бизнес-культуры. Банки перестраховываются, подгоняя под одну гребенку новичков и компании с положительной кредитной историей. За 25 лет Ассоциация «КАМИ» завоевала безупречную репутацию. Кроме кредитов, в России есть климатические и географические особенности, мешающие более активному развитию промышленности. Иной раз вся прибыль уходит на отопление цеха в зимнее время, а среднее транспортное плечо в России составляет 200 км. Но если к природным факторам можно приспособиться, к высоким кредитам – почти невозможно. Удешевление заемных средств зависит от политической воли нашего правительства.

#### *В чем самое главное конкурентное преимущество «КАМИ»?*

В правильных целях, постоянном обучении и корпоративных традициях. Это ложится на пле-



чи руководителей. Руководитель должен уметь планировать, быть готовым к переменам и достигать поставленной цели, он должен быть принципиальным, изобретательным и уметь любое событие повернуть на пользу делу. Искусство

руководителя – объединить интересы работника с интересами предприятия. Знать, что нужно сотруднику и как его мотивировать.

В основе корпоративной культуры в первую очередь заложена система обучения, позволяющая специалистам стать настоящими профессионалами. Станкостроение требует глубочайших знаний. Нынешние выпускники вузов приходят к нам абсолютно беспомощными, и только через пять лет молодой человек становится важным для страны специалистом. Наши планы – сохранить важнейшую техническую культуру. Кроме того, без внутренней духовности, без традиций организация мертва. Мы 20 лет помогаем детскому дому, проводим спортивные и корпоративные праздники, ездим на рыбалку. Помимо денег, людям обязательно нужно признание и причастность к большому коллективу и важному для страны делу.

## В Минпромторге прошло заседание по закупкам механообрабатывающего оборудования

27 сентября 2016 года при Минпромторге России состоялось очередное заседание межведомственной рабочей группы (МРГ) по координации закупок механообрабатывающего оборудования.

В ходе совещания участники обсудили вопросы создания рабочих групп с целью анализа потребностей в продукции станкостроения предприятий атомной промышленности, ракетно-космической отрасли и в основных секторах промышленности. Также были рассмотрены факты несоблюдения организациями ОПК установленных постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2013 года № 1224 «Об установлении запрета и ограничений на допуск товаров, происходящих из иностранных государств, работ (услуг), выполняемых (оказываемых) иностранными лицами, для целей осуществления закупок товаров, работ (услуг) для нужд обороны страны и безопасности государства» запретов и ограничений на допуск товаров иностранного производства при наличии отечественных аналогов. В мероприятии приняли участие представители департаментов Минпромторга России, государственных

корпораций Росатом, Ростех и Роскосмос, руководители предприятий оборонно-промышленного комплекса России, а также представители станкоинструментальной отрасли. «Межведомственная рабочая группа позволяет координировать закупки механообрабатывающего оборудования предприятиями ОПК, а также выстраивать взаимодействие на системной основе российских производителей станкоинструментального оборудования с основными потребителями – предприятиями ОПК, включая атомную и космическую промышленность», – отметил первый заместитель министра промышленности и торговли Российской Федерации Глеб Никитин.

[www.minpromorg.gov.ru](http://www.minpromorg.gov.ru)

### Справочно

МРГ создана в рамках поручения заместителя председателя Правительства Российской Федерации Дмитрия Рогозина от 07 февраля 2014 года № РД-П9-10пр и направлена, при участии Военно-промышленной комиссии при Правительстве Российской Федерации и других заинтересованных государственных и отраслевых организаций, на обеспечение выполнения требований с соблюдением организациями ОПК установленных постановлением Правительства Российской Федерации от 24 декабря 2013 года № 1224 запретов и ограничений на допуск товаров иностранного производства при наличии отечественных аналогов, а также на подготовку предложений по ужесточению контроля за нарушениями в этой области, в том числе санкций в отношении организаций и должностных лиц, допускающих такие нарушения, и других требований и мероприятий регуляторного и предупредительного характера.

