

## ИНОВАЦИИ

ЧИСТИЛЬЩИК

# Александр Макаров: Мы делаем то, чего не делает никто другой

Генеральный директор ЗАО «ЭКАТ» рассказал «Новому компаньону», как идея может трансформироваться в востребованный коммерческий продукт

Татьяна Власенко



— Александр Александрович, «ЭКАТ» стал одной из первых компаний в регионе, подавшей заявку на конкурс «Старт», организованный Фондом содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере. Как вы отважились на такой шаг?

— В конце 1990-х я работал вместе с отцом в команде, которая занималась разработкой катализаторов на базе пенометаллов и пенокерамики в Научном центре порошкового материаловедения академика Владимира Анциферова. Я пришёл в лабораторию, ещё будучи студентом механико-математического факультета Пермского госуниверситета. Научные идеи коллектива оказались востребованными: в начале 2000-х годов начали появляться разовые заказы на проекты от пермских промышленных предприятий и даже из-за рубежа, поскольку повышенные требования к экологии стали общим трендом.

Когда в 2004 году Фонд содействия развитию малых форм предприятий в научно-технической сфере объявил первый конкурс под названием «Старт», мы решили в нём поучаствовать. Написали заявку по принципу «вдруг повезёт». И повезло! Из четырёх заявок, поданных от предприятий региона, выиграла наша.

Важным условием для победителя конкурса была организация юридического лица. Так было создано ЗАО «ЭКАТ», которое стало исполнителем работ по гранту конкурса «Старт».

В 2007 году в Перми проходила Венчурная ярмарка Приволжского федерального округа, в которой приняла участие и наша команда. Тогда в регион зашла управляющая компания «Альянс РОСНО». Управление активами, которой нужно было взять в свой портфель какой-либо проект. Выбор пал на «ЭКАТ», поскольку, по словам экспертов, наш проект был единственным без явных провалов,

да и финансовые результаты компании были уже налицо. Причём выручка была собственная, не от НИОКР, которые финансировались фондом. Так наша компания получила инвестиции со стороны крупного институционального венчурного инвестора.

— Вам пришлось делиться активами. Вы были к этому психологически готовы?

— Что касается психологической готовности, то у меня была «прививка» под название «Агентство содей-

ствия инвестициям», которое я возглавлял до окончательного перехода в «ЭКАТ». Работая с венчурными проектами, я видел, о чём стоит беспокоиться, а о чём не стоит. Так вот, на начальной стадии развития компании соотношение долей — это не та проблема, о которой стоит сильно переживать. На этапе старта риски были просто колоссальными.

Сейчас я очень хорошо понимаю расхожее утверждение, что «идея не стоит ничего». Это действительно так. Гораздо больше стоит её реализация, организация производства, маркетинг, команда и так далее. Самое дорогое в этом бизнесе — люди.

— Вы начали сотрудничество с инвестором накануне кризисного 2008 года. Как удалось выжить?

— В начале 2009 года я стал генеральным директором «ЭКАТ», оставил должность руководителя Агентства содействия инвестициями. На меня обрушилась масса проблем.

С инвестором была договорённость, что в 2009 году мы, несмотря ни на какие внешние обстоятельства, выходим на рынок, получая определённый объём выручки. Партнёры от нас не отказались, несмотря на то что общая политика всех венчурных фондов была нацелена на выход из рискованных активов. Ведь в той ситуации даже государство перестало платить по своим обязательствам.

И предприятие действительно вышло со своей продукцией на рынок. Но мы с удивлением обнаружили, что все эти годы шли буквально мимо него. Конечно, можно было продолжать двигаться в заданном направлении, но было очевидно: деньги платят совсем за другое. Пришлось сменить приоритеты.

**«Сейчас я очень хорошо понимаю расхожее утверждение, что «идея не стоит ничего». Это действительно так. Гораздо больше стоит её реализация»**

Мы полностью переориентировались на продажу систем очистки газовых выбросов, предназначенных не для массового рынка, на который ранее рассчитывали, а для узко сегментированного рынка больших индустриальных систем очистки. В этой нише было больше гарантий и больше денег. Помогло и то, что мы выиграли федеральный конкурс Министерства образования и науки РФ на разработку высокотемпературного катализатора для специальных применений.

Так или иначе, в 2009 году мы не только обеспечили выручку, но даже получили прибыль. И всё потому, что повернулись лицом к рынку, перестали концентрироваться на разработках, а стали больше думать о клиенте.

— Именно в этом и заключается секрет успеха?

— Я бы не сказал, что «ЭКАТ» имеет колоссальный успех. Компания развивается медленно, и в рамках венчурных проектов она представляет собой явно не типичный случай, показывая ежегодный рост вдвое. Для венчурных инвестиций это средний темп, поскольку по правилам венчурного инвестирования растя полагается в три-пять раз. В прошлом году мы вообще тенденцию сломали, показав рост лишь на 20%. И всё потому, что мы строим свою работу в зависимости от потребностей конкретных клиентов.

— То есть ваше ноу-хау заключается в нестандартном подходе к решению задачи?

— Мы всякий раз предлагаем клиенту разобраться с проблемой, которая, как правило, традиционно считалась нерешаемой. И всякий раз фактически начинаем работу с идеей, но без достаточной технической проработки.

Можно, конечно, прийти к потенциальному заказчику с уже готовым продуктом, но он почти гарантированно не подойдёт конкретному производству по тем или иным параметрам. Все предприятия имеют свою специфику, для них не существует единого стандарта технических решений.

Мы предпочитаем идти к решению задачи от конкретных запросов клиента. И сегодня уже ясно, что именно такой подход помогает нашей компании соответствовать запросам рынка.

Кроме того, мы минимум раз в год меняем содержание продукта, который предлагает потребителям.

— То есть?

— Сначала «ЭКАТ» предлагал рынку катализаторы, которые сами по себе, по большому счёту, никому не нужны. Постепенно мы это осознали и стали предлагать собственно устройства: покупателю безразлично, катализаторы там внутри располагаются или, условно говоря, гномы сидят. Для него важен конечный эффект.

В последние два-три года мы взяли на себя работу проектировщиков по изготовлению «обвязки» для наших систем. Для этого в конце прошлого года вступили в СРО и сейчас сами официально предлагаем услуги проектирования.