



Компания «ТехноНИКОЛЬ» - один из ведущих отечественных производителей строительных материалов, которому не просто удалось пережить несколько финансовых кризисов 90-х и 2000-х годов, но и нарастить свою долю на российском и зарубежном рынках. Владимир Марков, генеральный директор «ТехноНИКОЛЬ», рассказал порталу STROY.EXPERT, как удается выстраивать бизнес в непростые кризисные времена, в условиях падающего строительного рынка, а также о том, какие компании одержат победу в борьбе за потребителя в перспективе ближайших двадцати лет.

О прошлом и будущем

Владимир Валериевич, расскажите, с чего начался Ваш путь в бизнесе?

Началось все с того, что я и «отцы-основатели» Корпорации «ТехноНИКОЛЬ» (бизнесмены Игорь Рыбаков и Сергей Колесников - ред.) учились в одном университете – Московском физико-техническом институте (МФТИ) и жили в одном студенческом общежитии. Все мы по образованию физики. Я в свое время, еще будучи студентом, успел поработать в IT-сфере. Впоследствии на третьем курсе института мои будущие коллеги организовали компанию «ТехноНИКОЛЬ» (в 1992 году – ред.) и позвали меня к себе.

Как так получилось, что студенты факультета физической и квантовой электроники МФТИ организовали бизнес по производству кровельных, а впоследствии изоляционных материалов?

После окончания очередного семестра студенты традиционно где-то подрабатывали. В нашем случае занимались ремонтом крыш. В 90-е годы монтаж крыши в основном происходил либо по принципу «build up roof»: когда сначала мажешь крышу битумом, раскатываешь по ней стеклоткань, снова мажешь битумом, потом еще один слой ткани, слой битума и, наконец, все заливаешь «серебрянкой», либо с использованием рубероида. В целом, рынок кровельных материалов был не развит, но как раз в это же время на рынке только начинала появляться технология наплавляемого кровельного материала, которая не требовала нанесения большого количества различных укладок «слой за слоем». «ТехноНИКОЛЬ» ухватилась за эту «фишку», и предложила потребителям то, что им было нужно: укладывать кровлю, затрачивая минимум усилий и используя минимум средств (весь арсенал оборудования сводился к горелке, баллону с газом).

На тот момент наплавляемую кровлю в стране производили только два завода – в Рыбинске, и в Филях (Москва). «ТехноНИКОЛЬ» договорилась о производстве таких материалов с Учалинским КРЗ, и все закрутилось. Конечно, рынок был стихийный, дикий, а продукция - дефицитной, к качеству тогда предъявляли не самые высокие требования.

Можно ли сегодня начинающему предприятию повторить успех компании «ТехноНИКОЛЬ»?

Успех любой компании, ставшей известной и заработавшей на реализации своей идеи прибыль, – неповторим. Сегодня невозможно было бы построить еще одну империю Apple или Facebook. Все успешные кейсы начинались с определенного стечения рыночных обстоятельств и желаний основателей компании. Условия на сегодняшнем рынке уже «не те». Для успеха, как минимум, потребовалась бы пустота (незанятая ниша) и потребители, готовые рисковать, покупая новые материалы и технологии, по крайней мере в первое время.

Сейчас рынок кровельных материалов, гидро- и теплоизоляции высококонкурентен, качество продукции на очень высоком уровне и соответствует выросшим ожиданиям потребителей. Если в 90-х годах мы прирастали на сотни процентов ежегодно, то теперь 10% рост считается хорошим результатом. Что касается нашей компании, еще три года назад компания «ТехноНИКОЛЬ» демонстрировала более чем 20% темпы роста в год.

Сейчас, уже второй год подряд наш рост 10-12%. Впрочем, думаю, это не плохой результат, учитывая падающий строительный рынок и нынешние размеры компании.

В чем Вы видите собственные «точки роста»?

Сегодняшний потенциал роста мы видим в расширении рынков сбыта, причем за пределами нашей страны. Хотя и в России по определённым видам продукции тоже есть перспективы. К примеру, будем наращивать объем продаж по строительной химии, монтажным пенам. Хорошие перспективы видим для ПИР-

теплоизоляции, которая, к слову, в Америке занимает до 70-80% всего рынка коммерческой теплоизоляции, очень быстро набирает популярность в Европе, но в России должного развития пока не получила.

У ПИР-теплоизоляции самая низкая теплопроводность, благодаря чему ПИР позволяет экономить пространство при строительстве. Конечно, при монтаже крыши параметры толщины не так важны, но, если речь идет об утеплении балкона – каждый миллиметр, «съеденный» слоем утеплителя, становится критичен.

Как «ТехноНИКОЛЬ» планирует расширить географию поставок?

Учитывая наш богатый ассортиментный ряд, стремимся проводить политику географической экспансии, существенно не меняя продуктовую линейку (возможно, только добавим аксессуары, некие решения по комплектации). А вот количество новых рынков сбыта за пределами России мы действительно планируем расширять.

До наступления кризиса Россия считалась страной, привлекательной для иностранных инвесторов, несмотря на наличие политических и экономических рисков. Дело в том, что бизнес в России всегда был высокодоходный: еще каких-то 10 лет назад европейцы и мечтать не могли о том уровне доходности, которую получали строительные компании, работающие в России. Однако после кризисов 2008 и 2014 годов все изменилось: доходность проектов в строительной сфере резко сократилась. EBITDA эффективных российских производств сегодня сопоставима с западными компаниями, при том, что у последних нет политических рисков. К сожалению, в последнее время российский рынок растерял свои конкурентные преимущества.

Вот вам интересный факт: цена на общестроительные материалы в России сейчас, после девальвации, существенно ниже, чем в Европе, если считать в евро. Однако, если я строю завод в России, то покупаю оборудование в той же Европе (у нас нет производителей современного оборудования), поэтому стоимость завода в России или в Европе примерно одинакова. При этом за счет более низких цен на продукцию в РФ, окупаемость этой инвестиции в нашей стране хуже. Конечно, такая ситуация характерна не для всех производств, а только для тех, где высокая производительность труда, и низкая доля затрат на ФОТ в общей себестоимости. Но в этом тоже есть проблема: низкая производительность труда в России сейчас один из главных факторов отставания от мировых лидеров, а ситуация такова, что строить современные, высокопроизводительные заводы здесь крайне невыгодно.

Если говорить о планах и стратегии продвижения, мы стремимся к росту и в России, и за ее пределами. В настоящий момент «ТехноНИКОЛЬ» продает свою продукцию в Литве, Чехии, Англии, Германии, Италии, Африки, Индии, Китая, Юго-Восточной Азии - в 90 стран мира.

Какой рынок самый перспективный?

Сейчас приоритет – это Европа, но уже начинает формироваться новая «звезда» - Индия. Пока рубль сохраняет свою волатильность, на него сильно влияют колебания местных валют, поэтому индийский рынок может быть то очень доходным, то наоборот – уходить «в минус». Сегодня для нас эта страна дарит отличные возможности – много незанятых ниш, огромный потребительский спрос со стороны местного бизнеса и населения.

Один из главных факторов при заходе на любой иностранный рынок – это, конечно, цена. Где-то (например, в Польше) можно обеспечить конкурентную цену, везя товар из России, а где-то (в Италии) транспортные расходы уже столь велики, что из России материал не привезешь. Поэтому в Италии мы пошли по пути покупки активов внутри страны. Бывали и стратегические ошибки: в Чехии сначала купили завод, но потом закрыли и сейчас возим продукцию из России – оказалось выгодней.

А для российского рынка какие Вы видите перспективы?

Я уже говорил про кровельный материал Шинглас, его доля на отечественном рынке скатных кровель – не более 10%. Более 80% рынка по-прежнему занимают традиционные шифер и металлочерепица, которые постепенно сдают позиции. Хорошие перспективы по монтажным пенам, где доля импорта все еще высока, а значит есть отличные возможности по импортозамещению.

Трудности «взросления»

Связываете ли Вы восстановление спроса на те или иные виды продукции с ростом строительного рынка в нашей стране?

К сожалению, перспективы российской экономики на следующие 8-10 лет – весьма туманны. Рост, если и будет, то не более 1-2%. Такой показатель может считаться достаточным для Европы или Америки, с их нынешним уровнем экономического развития, но для отечественной экономики это крайне мало и является свидетельством дальнейшего отставания от передовых государств. Новых крупных проектов в стране практически не ведется, объемы вложений в строительную отрасль с каждым годом только снижаются. В

этих условиях о быстром росте экономики, и строительной отрасли, в частности, можно забыть. По крайней мере, в перспективе ближайших 5 лет. Главной проблемой страны по-прежнему остаётся санкционный режим со стороны Запада. Из-за этого у нас в стране нет банковской ликвидности, новых крупных проектов, частных иностранных инвесторов. Все это усугубляется тем, что реально располагаемые доходы населения также продолжают снижаться, что сильно отличает текущий кризис, от кризиса 2008 года.

Тогда, почти 10 лет назад, резкое снижение спроса ощутили на себе все строительные отрасли российской экономики, все – кроме DIY. Строительство рухнуло, но выручка сетевых магазинов DIY, наоборот, начала расти. Почему? Россияне потеряли работу и поехали на дачи - кто строить, кто ремонтировать - спасая стремительно обесценивающиеся сбережения. Сегодня у людей нет той денежной «подушки», поэтому кризисом охвачена вся строительная отрасль, включая розницу.

Единственное, на что может рассчитывать современный строительный сектор сейчас, – это федеральные программы. Не следует сбрасывать со счетов и то, что сегодняшняя потребитель «повзрослел» и уже не готов принимать все, что «дает» продавец. Жители развитых городов начинают разочаровываться в «многоквартирных муравейниках», их минимальные потребности теперь складываются не из пустой малогабаритной коробки в густонаселенном доме и закатанных в асфальт парковочных пространств, а красивых, функциональных квартир, в доме с хорошей инфраструктурой, паркингом и развитой социальной средой.

Что будет с ценами на стройматериалы?

Значительная доля сырья и материалов, реализуемая в России, связана сейчас с так называемой экспортной альтернативой. Битум из которого изготавливаются гидроизоляционные товары, полистирол, из которого делается ХПС, MDI, идущий на производство ПИР, и многое другое – это биржевые товары, цена на которых определяется не только российским, но и европейским рынком. Там же цены, как я уже говорил, выше российских, поэтому в среднесрочной перспективе цена на стройматериалы будет только расти. Это неизбежно, и уже происходило, кстати, в 1998, 2008-м годах. Хотя вряд ли сегодня возникнет ситуация, когда цена на стройматериалы в России будет выше, чем в Европе.

В результате качество строительных объектов будет снижаться... ведь строители начнут экономить?

Да... И это уже отмечают потребители. Можно сравнить, например, как менялось предложение жилья бизнес-класса: 10 лет назад покупателям предлагались квартиры по 200 кв метров. Сейчас же и в бизнес сегменте, и в «элитке» полно предложений по 40-45 кв метров, «трешки» приобрели «нормальный» размер 100-120 кв метров. Часто заметна и экономия на качестве.

Что позволит решить вопрос снижения качества стройматериалов?

Сегодня в России, наконец, начали обращать внимание на проблемы энергоэффективности используемых материалов, так что производителям теплоизоляции точно бояться нечего: спрос на изоляцию будет. Сегодняшняя программа модернизации старого жилого фонда это подтверждает, поскольку без закладывания в бюджет средств на качественное утепление фасадов не обходится.

По другим материалам на страже качества стоят строительные нормы, которые, к счастью, в последнее время активно совершенствуются и приводятся в соответствие с современными представлениями о качестве и энергоэффективности строительных конструкций и решений.

Строить не на века, а на совесть

Как Вы относитесь к концепции жизненного цикла зданий, в рамках которого планируется максимально приблизить срок эксплуатации всех используемых в конструкции материалов? Ведь очевидно, если возводится дом из кирпича, который может простоять более 100 лет, то утеплитель в этой конструкции, к примеру, придется поменять уже лет через 25...

Предлагаю посмотреть на эту проблему шире, обратившись к опыту более развитых стран. Несмотря на то, что в США ценят быстроту возведения здания, а в Европе прежде всего смотрят на экологическую сторону строительства, ни те, ни другие не держатся за идею «бесконечно долгого» срока эксплуатации материалов в конструкциях. На сегодняшний день для массового рынка адекватных по стоимости строительных конструктивов, способных без капитальных ремонтов простоять более 50 лет, не существует. Средний срок службы здания между капитальными ремонтами – 20-25 лет. К этому времени конструкция настолько устаревает, а строительные технологии и требования по качеству настолько изменяются, что экономически выгодней ее утилизировать, снести и выстроить новый, более современный, дом, отвечающий в том числе и изменившимся представлениям потребителей от том, что такое «комфортный дом». Здание – это не только несущие стены, это еще и инфраструктура, электрика, трубы, покрытие, отделка, звукоизоляция,

шумоизоляция, окна, двери – сотни элементов. Подобно автомобилю, в котором тоже многие сотни деталей, с течением времени, поломки учащаются, и рано или поздно становится выгоднее купить новую машину, чем постоянно ремонтировать старую.

Современный жилой дом, прежде всего, должен отвечать требованиям функциональности и адекватности своей стоимости. К примеру, стоимость частного дома в США, в пригороде Лас-Вегаса – 250 долларов за кв. м. За эти деньги покупатель имеет возможность приобрести не просто здание, но также всю инженерию (вода, электрика, вентиляция!), отделку, встроенные шкафы, укомплектованную кухню. Одним словом – купил и въехал (даже мангалы и барбекю во дворах стоят). А теперь я попрошу вас найти мне такой дом в пригороде, скажем Рязани, или Воронежа. Не найдете!

Существует расхожее мнение, что в США дома строят «из картона». При этом никто из тех людей, кто это утверждает, настоящие американские дома не видели – это надежные, теплые, энергоэффективные, быстровозводимые (современные технологии сегодня позволяют возводить дома за 1,5-2 месяца) сооружения. Весь процесс стройки очень грамотно организован, в результате чего потери времени минимизированы. В нашей стране срок возведения среднестатистического дома – 1-2 года: низкая производительность труда строительной бригады отражается на стоимости кв метра, в результате она оказывается в 3-4 раза выше, чем в Америке. При этом качество американского дома, особенно с точки зрения комфорта проживания, выстроенного по вышеуказанной, каркасной технологии, окажется на порядок выше того, что был построен в нашей стране.

Кстати, то, что климатические особенности нашей страны не позволяют возводить каркасные дома, - тоже миф. В Канаде или на Аляске климат порой не менее суровый, чем во многих наших российских областях, но даже там каркасные дома прекрасно себя чувствуют.

Между прочим, многие ошибочно полагают, что потребность в теплоизоляции возникает только в холодных, северных регионах. Это не совсем так. Жаркий Дубаи, например, является одним из самых крупных потребителей теплоизоляционных материалов в мире, ведь изолировать здания от пятидесятиградусной жары, где кровля может нагреваться до +80 и выше градусов, ничуть не легче, чем от 20-градусного холода.

Два секрета успеха

Как «ТехноНИКОЛЬ» удается сохранять свои позиции на рынке и наращивать объемы продаж, осваивая новые рынки сбыта?

Есть два столпа развития нашего бизнеса, причем работают они независимо от экономической ситуации в стране: производительность труда и бережливое производство.

По производительности труда Россия сегодня сильно отстает от западных стран. На Западе это ключевой фактор экономической эффективности бизнеса, независимо от сферы деятельности. Возьмем заработную плату, в российских регионах в среднем она равняется 25 тыс. рублей, то есть 300 тыс. рублей (без учета налогов, отчисляемых в государственных бюджет) или 450 тыс. рублей (с налогами). Призы на конкурсах по производительности труда в России начинают выдавать от 3 млн рублей выручки на одного сотрудника. 450 тыс. рублей от 3 млн рублей – это 15% выручки, которая уходит в фонд оплаты труда.

Производительность труда в мире гораздо выше российской: если мы говорим об экономически развитых странах, этот показатель составляет порядка 450 тыс. долларов в год на человека. Средняя зарплата там 45 тыс. долларов в год с налогами, что составляет 10% от выручки на человека. То есть работник «там» получает в 6 раз больше, при этом нагрузка на бюджет предприятия в 1,5 раза меньше! Таким образом, низкие зарплаты в РФ, в основном, обусловлены единственным ключевым фактором – низкой производительностью труда. Ну а главная причина низкой производительности в России - технологическая отсталость отечественных предприятий. До сих пор на многих заводах используется ручная, а не автоматическая, упаковка продукции. Огромный потенциал для увеличения производительности труда кроется и в правильной организации всех внутренних процессов.

К слову, в ТехноНИКОЛЬ средняя производительность труда более 15 млн рублей на сотрудника. Средняя зарплата с учетом налогов – около 80 т.р.

Расскажите про стандарты бережливого производства, о которых Вы уже упоминали выше, какие элементы внедряются в «ТехноНИКОЛЬ»?

В России создано немало стандартов для реализации бережливого производства, но проблема в том, что по этим стандартам у нас практически никто не работает. Зачастую руководители предприятий пытаются внедрить какие-то разрозненные элементы. Между тем, правила бережливого производства начинают

работать и приносить прибыль, только если внедряются системно, комплексно, поэтапно. И не стоит ждать быстрых результатов! В «ТехноНИКОЛЬ» система бережливого производства реально заработала только на пятый год внедрения, а до момента, когда большинство менеджеров сказало «да, мы ощущаем результат» прошло 10 лет. Для этого потребовалось перекроить немало бизнес-процессов, внедрить целые тома принципов организации труда и правил, даже изменить стиль поведения и принцип мышления наших сотрудников.

Бережливое производство – это, прежде всего, философия: сначала ты кидаешь в землю зерна, они начинают прорастать, впоследствии все начинает расти само собой.

Задача топ-менеджмента – следить за поддержанием культуры дальнейшего роста. Каждый показатель эффективности компании должен «оцифровываться», анализироваться. Более того, для улучшения этих показателей необходимо проводить соревнования среди сотрудников. На самом деле, в философии бережливого производства нет ничего нового. Все эти принципы реализовывались нашими отцами во времена плановой экономики в СССР. Соцсоревнования, госты, пятилетки знакомы нашим родителям, а сегодня приобретают новые формы, трансформируются в соответствие с новыми реалиями бизнеса.

Если говорить о конкретных примерах, то правильная логистика перемещений сотрудников на предприятии как раз представляет собой один из элементов бережливого производства и эффективной организации труда. Есть простой инструмент – так называемая «диаграмма спагетти»: ты просто садишься и рисуешь перемещение работников и техники, подвозящих сырье, развозящей продукцию от склада до площадки, где производится отгрузка продукции, затем ты начинаешь оптимизировать эту диаграмму, пытаешься «распрямить» «спагетти», сделать их короче, прямее, минимизировать пересечения. Таким образом приходит понимание, как следует организовать транспортные потоки на предприятии, где установить дополнительные проходы, в каких местах на складе разместить горячие и холодные зоны, чтобы наиболее оборачиваемые товары размещались ближе к въезду, а другие – подальше. Удивительно, но такие простые решения позволяют бизнесу сэкономить миллионы рублей.

Цифровая индустриализация 4.0

Чем современная компания может привлечь покупателей и что дать обществу?

Весь мир сегодня движется навстречу полномасштабной технологической революции, четвертой по счету. Россия в этой Индустриализации 4.0 пока практически никак не участвует (нам бы еще третий уклад осилить). Сейчас вся мировая экономика встает на «цифровые рельсы», появляется огромное количество новых сервисов. Меняются и потребительские приоритеты – важным становится не сколько цена и качество продукции, сколько качество сервиса, идущего в комплекте с основным товаром.

Ведь человек покупает не рулон кровельного материал как таковой, не «заплатку» на собственную крышу – он покупает решение от протечки кровли.

Сегодня все ведущие производители и поставщики понимают разницу между продажей конкретного материала (как делалось раньше) и закрытием конкретной потребности клиента (этого требует сегодняшний рынок). К примеру, в нашей компании есть специальная Служба качества, специалисты которой ездят на объект, осуществляют предварительный осмотр, дают рекомендации, смотрят, как работает подрядная организация, проводят приемку, обеспечивают гарантию качества полученного результата. Именно это ценят наши клиенты.

Если говорить об обществе, то нельзя не сказать еще об одной немаловажной дилемме. Джек Ма, основатель Alibaba Group, недавно заявил, что «пора выбросить из головы надежды на то, что производство в ближайшее время будет флагманом роста рабочих мест». Я с ним абсолютно согласен, тем более, если речь идет о крайне неэффективных российских производствах, работающих по устаревшим технологиям.

В нашей стране, чтобы производство стало эффективным с точки зрения трудозатрат, надо сократить 60% сотрудников и работников предприятий, а остальных – заново переобучить. В том же «Автовазе» из 250 тыс. человек должно остаться 50 тыс., чтобы с точки зрения производительности труда предприятие вышло бы на уровень Toyota. Сегодня все эти гигантские дотационные предприятия фактически выживают – вернее еле дышат – за счет поддержки государства. Но эту проблему все равно, рано или поздно, придется решать. Нам тоже приходилось проходить через это. На заводе в Выборге, когда мы его купили, работало 350 человек. Через 2 года осталось 40, при этом количество производимой продукции выросло в несколько раз, качество материалов радикально улучшилось, и завод начал приносить прибыль.

А ведь мы еще и не начинали думать и говорить о роботах и искусственном интеллекте, которые в перспективе будут замещать людей на рутинных операциях. Это, по моим представлениям, приведет к тому, что до 90% рабочих мест на предприятиях классической направленности попросту исчезнут.

Это огромный вызов не только для нашей страны, но и для всего человечества.

Строительный сектор и весь рынок недвижимости через 20-50-100 лет тоже изменятся до неузнаваемости. Покупатель не будет ходить ни к какому продавцу. Он будет надевать костюм виртуальной реальности, попадать в 5D-проект своего будущего дома, выбирать планировку, дизайн, мебель, краны и т.д., жать на виртуальную кнопку, и заказ будет уходить на роботизированное «умное» производство, которое изготовит детали дома. После этого «умные» автомобили доставят все это на площадку, роботы его соберут и установят. И все это практически без какого-либо участия человека. Дистрибуция в ее нынешнем формате исчезнет, бизнесы, осуществляющие посредническую деятельность между производителем и конечным потребителем, окажутся невостребованными.

Скажете фантастика? Но Илон Маск уже презентовал умный грузовик без водителя, дома уже печатают на 3D-принтерах, автоматизированные системы производства шагают семимильными шагами, виртуальная и дополненная реальность – тоже не диковинка. Сколько потребуется времени, чтобы «доразвить» их до нужного уровня и соединить в целостную систему – точно менее 100 лет.

Есть ли продукции «ТехноНИКОЛЬ» место в этом мире будущего?

На 3D-принтерах уже печатают жилые дома и кирпичную пену, но теплоизоляцию пока печатать не научились. Так что время для того, чтобы подстроиться под быстро меняющийся «цифровой» мир у нас еще есть.

В будущем, как я сказал, выиграют те, кто сумеет переключиться на предоставление сервисов. Понимая это, «ТехноНИКОЛЬ» уже сейчас меняется. В частности, мы усовершенствуем IT-экосистемы, которые позволяют соединить наши производственные и коммерческие возможности с потребительскими потребностями. Наша компания предоставляет покупателю «единую точку входа», собирает для него всю необходимую информацию, внедряет предиктивную систему анализа его будущих предпочтений, развивает техническую поддержку, логистические сервисы. На ближайшие 10 лет работы нам точно хватит!

Мое глубочайшее убеждение заключается в том, что уже сейчас российскому бизнесу стоит учиться продавать не просто продукт, а сопутствующие сервисы: технадзор, подбор материалов, организацию процесса доставки, стройки и т.д. Выбор средств, в этом случае, ограничивается не рыночными возможностями, а только фантазией производителя и продавца.

А вообще, главный ограничитель любого бизнеса – это не роботы, не окружение, не конкуренты, не поставщики и не дилеры... Когда 10 лет назад мы с компанией ездили по миру, изучали опыт успешных производителей и задавали (теперь уже кажущийся) наивным вопрос: «Как вам удастся продавать с маржей в 25%, когда такая «давка» на рынке, рядом расположены офисы ваших конкурентов, постоянно кто-то наступает «на пятки»?», и получили ответ: «Главный враг – не конкурент, не рынок, а вы сами и ваша собственная неэффективность». Это истинная правда! Ведь мы сами (а не наши конкуренты) принимаем решение о снижении цен на собственную продукцию или отказываемся от открывающихся возможностей, переживая за будущую неудачу. Только мы сами можем принять решение и сделать шаг вперед, даже если впереди неизвестность.