

ПРЕДОСТАВЛЕНА КОМПАНИЕЙ «ТЕХНИКОЛЬ»

Татьяна Гурова

## Логика преодолевшего гибель

Президент компании «Технониколь» Сергей Колесников: «Я думаю, что по количеству занятых у нас скоро будет опять докризисный уровень, но по объему производства мы будем производить в два раза больше»

**К**омпания «Технониколь» — идеальный вариант для интервью в первый, прогнозный, номер года. Два миллиарда долларов оборота — немало даже для мирового рынка. Двадцать лет истории. Создана с нуля, без протекций со стороны власти имущих любых времен. Работает на рынке строительных материалов, в меру инновационна. Сейчас, когда страна пребывает в очевидной стагнации, компания растет двузначными темпами. Для меня это симптом того, что хозяйство в целом разворачивается к оживлению. Почему? Потому что экономическая теория указывает: главный итог кризиса — структурный сдвиг в пользу тех, кто сумел в кризисное время добиться высокой экономической эффективности. Если такие компании видят очевидную перспективу и быстро растут — значит кризис фактически завершен.

— *Весь 2013 год экономика России находилась в стагнации. Ваша компания это чувствует на себе?*

— Темпы роста снизились, но стагнация нет, мы растем. Просто раньше было 20 процентов, а теперь 12.

— *За счет чего конкретно происходит снижение? Падает российский рынок?*

— Российский рынок для нас основной, поэтому и его тенденции для нас основные. Но в зависимости от сектора, в котором мы действуем, темпы меняются по-разному. Развитые рынки — а таким считаем рынок полимерно-битумных материалов — растут вообще медленно, так как мы достигли здесь удельных уровней потребления, сравнимых с развитыми странами. А полимерные материалы растут очень быстро. Прекрасно чувствует себя сектор теплоизоляции.

— *Эти относительно новые рынки связаны с частным потреблением или с корпоративным?*

— Наши позиции в корпоративном сегменте сильнее. Частный сектор мы только сейчас начали осваивать, это та тема, которую мы хотим разработать более активно в ближайшие три-пять лет.

— *Что сейчас происходит в корпоративном сегменте с точки зрения спроса?*

— Две трети — это ремонт, в том числе в секторе ЖКХ. И около 40 процентов — новое строительство.

— *Я имею в виду, погибает ли сейчас корпоративный сектор или нет?*

— Почему-то нет. Это подтверждают и другие индикаторы. Например, рост потребления цемента за первые девять месяцев года составил семь процентов. Сектор строительных материалов и строительство чувствуют себя значительно лучше, чем, скажем, металлургия. Здесь важны несколько факторов: ремонт, некоторые федеральные крупные стройки, в том числе Олимпиада, начало инфраструктурного строительства и продолжение жилищного строительства.

— *И каков прогноз? Говорят, что, например, сворачивание олимпийской стройки уже оказывает негативное влияние на рынки.*

— Процент поставок на олимпийский объект у нас занимал десятую долю процента. Конечно, это для нас престижно, мы участвовали во всех тендерах, в которых могли принять участие. Где-то в 30–40 процентах из них побеждали. Но в целом Олимпиада на нас не сильно скажется.

— *А что происходит с внешним спросом?*

— Падение курса рубля, стабилизация цен на электроэнергию, газ и обещанная стабилизация этих цен на следующий год плюс прекращение роста зарплат — все это в совокупности стало потихонечку давать нам возможность иметь ценовые гэпы по экспорту, и мы даже начали попадать

на такие рынки, как Англия и Восточное побережье США. Для нас это очень интересный тренд, и мы постараемся им воспользоваться. Если этот тренд будет устойчивым, мы сможем думать о каких-то новых шагах.

— *Почему вы сейчас делаете акцент на Англии и Штатах, а не на Казахстане, Китае?*

— Я говорю о совсем новых трендах. Рыночные отклики очень быстрые. Как только мы чувствуем слабый ветер, лодка сразу плывет. Мы фактически почувствовали это с июля-августа и уже реагируем. Это, кстати, было бы полезно знать нашим чиновникам, которые пытаются все регулировать и думают, что своими тоннами документов и регламентов они нам помогают. У нас реакция измеряется неделями. Может ли так реагировать какое-нибудь министерство? Сомневаюсь.

Что касается Казахстана, то это для нас домашний рынок. В течение следующего года мы купим площадку и начнем строительство заводов по теплоизоляции в Казахстане, поскольку у нас там хорошие продажи, а завода пока своего нет.

— *А Китай? Китай же кажется безграничным рынком.*

— Конечно. Сейчас мы в Хабаровске строим завод. Завод будет запущен в 2014 году. И поскольку китайское правительство обозначило зоной развития Центральный и Северо-Восточный районы и туда сейчас будут направлены государственные средства, очень приятно, что у нас есть избыточные хабаровские мощности (а они избыточные), которые мы и направим в Китай. Единственно, там есть одна проблема. Мост в Харбин построили, а таможня пока не работает. Получается, что, потратив миллиард на мост, мы оставили все те же переходы во Владивостоке и в Еврейской автономной области. А лишние километры мотать — это резкое снижение экспортных возможностей.

Кроме того, мы уже начали переговоры с владельцами фабрик, которые мы можем купить, реконструировать и оказаться в Китае. Я думаю, что в 2014 году пройдут переговоры, а 2015-м мы что-нибудь купим.

— *И сколько это стоит?*

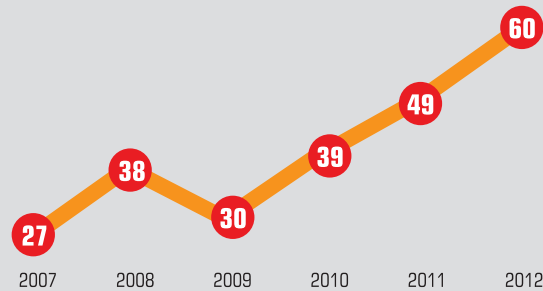
— Миллионов тридцать долларов. Китайский рынок уже сейчас чуть больше российского. По нашему прогнозу, к 2020 году он вырастет еще в два-три раза. И там будет промышленная революция. Как это ни странно, в Китае еще очень много старых технологий, по крайней мере в нашем сегменте. Мы хотим поучаствовать в его обновлении.

В принципе идея Александра Галушки (глава Минвостокразвития. — «Эксперт») о строительстве экспортных предприятий на Дальнем Востоке нам очень близка. Сам дальневосточный рынок мал. Любая мощность, которую мы там создаем, избыточна. Но рядом огромные рынки. Нужно еще начать переговоры с Южной Кореей и с японцами о поставках части продукции, но Китай — основной рынок. Но надо открыть мост.

У нас заминки могут быть где угодно. Вот пример. Когда мы в Белоруссии работали, там таможенник мог остаться на работе, если его попросить, и до восьми вечера в пятницу. Пока машины все не проедут, он с работы не уходил. Наших таможенников и в четыре часа в пятницу уже не дождешься. Пусть машины до понедельника стоят. Почему так, не знаю. Они же тоже должны переживать за страну.

Или вот земельный вопрос на Дальнем Востоке. Договорились с губернатором, с главой администрации. Нам нужна бумажка окончательная. Могут подписать поставит завтра, но ставят через два месяца. Спрашивается: почему? Ведь надо же! Страна, Дальний Восток, развитие — все об этом говорят. Причина очень простая: если чиновник ее

Оборот компании «Технониколь», млрд руб.



Источник: данные компании

подпишет в первый день, на него нашьют прокуратуру, предполагая факт коррупции. То есть то, что он может сделать за день и закон ему это разрешает (в законе — до двух месяцев), он вынужден делать в последний день. А поскольку таких процедур может быть пятнадцать или двадцать, получается, что то, что может быть сделано за неделю, в стране делается за два года. А что такое два года в условиях конкуренции, военных действий и вообще с точки зрения скорости? Да это просто целое столетие! За два года можно вообще весь уклад поменять. Если я два года буду ждать выделения земли в Хабаровске, ни о каком развитии Дальнего Востока речи быть не может.

### Я просто сам испугался

— *На нашей весенней конференции вы сказали, что важнейшей точкой для вас были 2008–2009 годы. Вы начали снижать себестоимость, и если бы этого не произошло, то «Технониколя» сейчас бы не существовало. Как принималось решение?*

— Это был вопрос жизни и смерти. Я просто сам очень сильно испугался.

— *А чего вы испугались?*

— Я осознал, что если я не буду работать, то через год-полтора останусь без компании. И это еще полбеды. Я еще буду должен банкам. То есть появилась реальная перспектива, что в 36–38 лет я потеряю дело и остаток жизни буду платить долги. Это было достаточно сильным стимулом. И этот огромный внутренний страх заставил меня пойти на большие риски. И в этот момент все те мысли, которые были, проработки или фразы, которые ты слышал на каких-то конференциях, ты не просто обдумываешь, а начинаешь сразу их применять.

— *Вы хотите сказать, что всего пять лет назад ваша компания была отсталым монстром?*

— Пять лет назад мы занимались покупкой нового «железа», новых технологий. Но при этом компания очень быстро росла, был очень благоприятный макроэкономический климат, цены высокие, маржа огромная. Над затратами не было стимула работать. Было понимание, что надо, но жизнь не заставляла. А в 2008 году все очень сильно изменилось. Стало понятно, что больше этого никогда не будет, что конкуренция есть, есть переизбыток товара, что всем места на рынке не хватит, что ты должен удивлять качеством и ценой и при этом еще надо зарабатывать деньги, чтобы возвращать кредиты. То есть задача поменялась. Надо было машину перестраивать. Надо сказать, что те подразделения, которые в компании были исторически давно, например кровельное, со стрессом справились лучше. Сыпались новички и те компании, подразделения, которые начали работать недавно. Я для себя сделал вывод: старая гвардия лучше. И задачи сокращения затрат (в том числе персонала), которые мы ставили, были лучше выполнены именно там. Я понял, что новая публика — это новая публика, пока она не вырастет,