

СМЫСЛОВАЯ НАГРУЗКА

По итогам 2018 года производитель строительных материалов компания «ТЕХНОНИКОЛЬ» была признана «Экспортером года» в одноименном конкурсе, организованном при участии РЭЦ. Совладелец и президент корпорации Сергей Колесников рассказал «Российскому экспортеру» о развитии экспортного направления компании, тенденциях строительного рынка и производственных стандартах, позволяющих удерживать качество. На своих предприятиях уже более десятка лет Колесников упорно прививает японские принципы бережливого производства. В свое время они помогли компании выжить, а теперь — осваивать новые рынки.



— **Н**АЧИНАЯ С КРИЗИСНОГО 2014 ГОДА ВАМ УДАЛОСЬ ОТКРЫТЬ В РОССИИ ШЕСТЬ ЗАВОДОВ И В ДВА РАЗА УВЕЛИЧИТЬ КОЛИЧЕСТВО СТРАН, В КОТОРЫЕ ЭКСПОРТИРУЕТЕ. КАК ЭТО У ВАС ПОЛУЧАЕТСЯ?

— Вообще, мы растем не так уж и быстро. 15% в год — это здоровый, органический рост. В 2018 году показали рост в 18%. Мы покупаем только лучшие технологии и придерживаемся стратегии лидерства в издержках. Все последние годы были сконцентрированы на совершенствовании качества и свойств наших материалов, автоматизации процессов, повышении производительности труда и в результате сумели добиться снижения себестоимости продукции при сохранении качества. Для падающего рынка это существенный аргумент. Что касается экспорта, компания работает с ЕС с 2004 года, и лишь девальвация рубля в 2014 году сделала эту работу осмысленной. Рост выручки «ТЕХНОНИКОЛЬ» за последние пять лет на разных экспортных рынках составляет 350%. За эти годы доля продукции, которая уходит на экспорт, выросла с 7% до 20% (все эти данные — без учета продаж в Республики Беларусь и Казахстан), что позволяет нам компенсировать непростую ситуацию на внутреннем строительном рынке.

— **В ЕВРОПЕ ВЫ НЕ ТОЛЬКО ПРОДАЕТЕ, НО И ПОКУПАЕТЕ. У ВАС УЖЕ ЕСТЬ СВОИ ПРЕДПРИЯТИЯ В ИТАЛИИ, БЕЛАРУСИ, ЛИТВЕ, ЧЕХИИ, ВЕЛИКОБРИТАНИИ, ГЕРМАНИИ. РАССКАЖИТЕ О ПРИЧИНАХ ЭТИХ ИНВЕСТИЦИЙ. ПОЧЕМУ ЕСТЬ СМЫСЛ ВКЛАДЫВАТЬ В РАЗВИТИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ НА ТЕРРИТОРИИ ДРУГИХ СТРАН?**

— Объясню на примере шотландского завода Superglass. Купив этот завод, мы получили десятки, сотни тысяч лояльных клиентов в Великобритании. Причем на этом рынке мы собираемся продавать и другую продукцию предприятий группы. С другой — вместе с покупкой у компании появилась новая технология. До этого у нас никогда не было своего производства стекловаты, хотя мы давно планировали строить такое предприятие в России. Рассчитываем повысить показатели и самого завода. Сейчас Superglass загружен всего на 50%. Однако за счет наших продажных мощностей в Центральной, Восточной

Европе и Скандинавии мы сможем увеличить объемом производства предприятия в два раза, снизив себестоимость продукции за счет эффекта масштаба. Так что шотландский завод должен стать более эффективным и прибыльным.

— Почему вы столь упорно продолжаете развиваться в сторону сложного европейского рынка?

— Любая компания всегда сталкивается с выбором — либо продуктовая диверсификация, либо расширение географии продаж в рамках выбранного ассортиментного ряда. В 2004 году мы для себя решили, что будем расширяться в сторону Европы, и потратили на это огромное количество усилий. Все эти годы наша деятельность приносила плюс-минус ноль, но мы были настойчивы и в 2014 году были за это вознаграждены. В том числе благодаря девальвации рубля нам удалось быстро увеличить свою активность в Европе. И за счет этого — полностью поддерживать загрузку российских производственных мощностей. Кроме того, для нас Европа — это как Европейская лига. Европейские рынки очень конкурентны, а потому для любого менеджера крайне полезно выйти на такой уровень и играть на этом поле.

— Несколько лет назад на волне нового этапа в развитии российско-китайских отношений вы отправили несколько пробных контейнеров в Китай. Как выглядит это направление сегодня?

— Мы по-прежнему считаем его довольно привлекательным. Прежде всего, в силу большой разницы производственных расходов: на северо-востоке Китая они заметно выше, чем на Дальнем Востоке. В августе 2016 года наша компания запустила производство каменной ваты в Хабаровске. Но большой проблемой остается логистика. Прежде всего, она связана с контрольно-пропускными пунктами, которые задерживают наши машины, заставляя их простаивать по четверо суток и увеличивая транспортные расходы на 20%. Это заметно удорожает продукцию. Кроме того, на границе мы вынуждены перегружать свою продукцию в китайские машины, что тоже не способствует ни росту экспорта, ни взаимной торговле. Планируется в ближайшее время обеспечить движение российских фур по территории Китая и наоборот, но пока еще сложностей хватает.

Сейчас нас даже больше стала интересовать Индия. Это быстро развивающийся рынок. Недавно мы поставили теплоизоляцию для строительства «ИКЕА» в Мумбаи. Помогло, с одной стороны, то, что мы много сотрудничаем с этой компанией на российских объектах. С другой, генподрядчик «ИКЕА» в Мумбаи — это крупнейшая строительная компания региона L&T, с которой мы работаем на строительстве атомной станции «Куданкулам».

«В СТРАНЕ УСПЕЛИ НАКОПИТЬСЯ ИЗБЫТОЧНЫЕ МОЩНОСТИ, ПОЭТОМУ В ЧАСТИ СТРОИТЕЛЬНЫХ МАТЕРИАЛОВ РОССИЯ НАЧИНАЕТ ПРЕВРАЩАТЬСЯ ИЗ ИМПОРТЕРА В ЭКСПОРТЕРА»



— Расскажите о новых направлениях в зарубежной экспансии. Насколько сложно выходить на иностранные рынки?

— Выходить сложно. Очень высокий уровень конкуренции как со стороны крупных международных игроков, так и местных компаний. Непростой менталитет, есть свои особенности традиций ведения бизнеса. В Индии мы, например, провели большую подготовительную работу, сформировали сильную команду, и это начинает приносить результаты.

— Какие тенденции строительного рынка вы могли бы отметить?

— За последние годы в стране успели накопиться избыточные мощности, поэтому Россия в части строительных материалов из импортера начинает превращаться в экспортера. Сейчас сюда импортируют только сантехнику и внутренние отделочные материалы. Мы можем экспортировать широкий спектр материалов. Важно обеспечить стабильно высокое качество при конкурентоспособной цене. И кроме того, большое значение приобретает уровень сервиса, скорость доставки.

— В последний год экспорт стал практически национальной идеей. Расскажите, какие изменения вы наблюдаете? Происходят ли улучшения для экспортеров? Где остаются проблемные зоны?

— Мы много сотрудничаем по этим вопросам с органами власти. Экспортерам действительно оказывается поддержка. Есть программа субсидий,

которой мы пользуемся. Из недостатков можно назвать непредсказуемость. Мы не знаем, будет ли программа действовать еще какое-то время. И это, например, не позволяет запускать длительные проекты, предоставлять скидки с расчетом на дальнейшие субсидии.

— ПРО ВАС ГОВОРЯТ, ЧТО ВЫ НИКОГДА НЕ ВЫХОДИТЕ НА РЫНОК, ЕСЛИ ЕСТЬ РИСК ЗАНЯТЬ МЕСТО НИЖЕ ВТОРОГО. НЕУЖЕЛИ ТАК ВСЕГДА И ПРОИСХОДИТ?

— Так кажется только со стороны. История опыта — это всегда история ошибок, которые и являются отправной точкой для развития. Взять, например, те же самые двадцать тысяч претензий, которые в год получает компания. Когда я озвучиваю эту цифру на совещаниях — внутренних либо внешних, — многие смеются. Думают, что это означает плохое качество. Напротив, это качество обратной связи. Необходимо воспринимать любые сигналы, которые идут от твоих клиентов, даже если речь идет всего лишь об опоздании грузовика на три часа. Необходимо накапливать ошибки в системе и быстро их обрабатывать.

**«КАК ГОВОРЯТ
КИТАЙЦЫ,
ОДУХОТВОРЕННОГО
ЧЕЛОВЕКА РУТИНА
ОДУХОТВОРЯЕТ,
А ЛЮДЯМ СТРАСТИ ОНА
НАДОЕДАЕТ. ОДНАКО
ПРОИЗВОДСТВО
ПОСТРОЕНО
НА ПРИНЦИПАХ
ПОВТОРЯЕМОСТИ. И ЭТО
НАПОМИНАЕТ ЖИЗНЬ
КАК ТАКОВУЮ, КОТОРАЯ,
В ОБЩЕМ-ТО, ТОЖЕ
ЯВЛЯЕТСЯ РУТИНОЙ** ➤



— РАССКАЖИТЕ О ВАШИХ СОБСТВЕННЫХ ОШИБКАХ.

— Раньше мы строили на заемные деньги при сроках займов в два-три года. При этом на строительство уходит два года, а для того чтобы выйти на окупаемость, требуется по меньшей мере пять лет. В 2006–2008 году стало ясно, что это ошибочная стратегия (именно тогда она едва не привела нас к банкротству). В результате после 2010 года мы стали инвестировать только из собственной прибыли. Заемные средства используем лишь для ликвидных активов — сырья и готовой продукции. Таким образом при любых пертурбациях на нашем нестабильном финансовом рынке мы имеем высокий уровень текущей ликвидности, компания может не испытывать недостатка средств и оставаться платежеспособной. Второе: тогда же стало понятно, что, независимо от желания достигнуть быстрого результата, нельзя отказываться от своей базовой стратегии. Главное — оставаться лидером по издержкам, достигая минимальной себестоимости. И третье: ради достижения наилучшего качества необходимо постоянно работать с коллективом и развивать систему рацпредложений. В этот процесс вовлече-

ны все наши рабочие. В результате мы получаем от восьми тысяч рацпредложений в год. А каждое рацпредложение — это всегда ошибка, которую нужно исправить.

— СИСТЕМА РАЦПРЕДЛОЖЕНИЙ — ЭТО ЧАСТЬ КОНЦЕПЦИИ БЕРЕЖЛИВОГО ПРОИЗВОДСТВА, О КОТОРОЙ ВЫ ТАК МНОГО ГОВОРИТЕ И ДАЖЕ НАПИСАЛИ ОТДЕЛЬНУЮ КНИГУ. ВЫ ГОВОРИЛИ, ЧТО В СВОЕ ВРЕМЯ ВАС ВДОХНОВИЛА КНИГА «ВЫХОД ИЗ КРИЗИСА» ЭДВАРДСА ДЕМИНГА, В КОТОРОЙ ОПИСАНО, КАК ПОСЛЕ ВТОРОЙ МИРОВОЙ ПОДНИМАЛАСЬ ЯПОНСКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ. НО ВСЕ ЛИ МОЖНО КОПИРОВАТЬ?

— Каждый человек обречен на свой путь. Фактически то, что мне удалось построить на собственных предприятиях, — это квинтэссенция из информации, почерпнутой из книг и семинаров, собственных наблюдений во время посещения японских компаний (особенно полезной была встреча с вице-президентом компании Lexus), а также анализа собственного опыта и ошибок. Все идеи, связанные с бережливым производством, можно внедрить в России, но с учетом особенностей менталитета. Если японцы умеют фокусироваться на деталях, являются более прагматичными и отличаются своей очень ограниченной внутренней свободой, качества русского человека — диаметрально противоположные (притом что производство всегда очень требует дисциплины). Когда японцев спрашиваешь, как они мотивируют своих рабочих, они очень удивляются: рабочие и без того хорошо мотивированы своим желанием работать. Для русского человека этого мало! Русский человек привык не доверять руководству, любит внутреннюю свободу и часто отклоняется от регламентов и стандартных операционных процедур. А значит, общаясь с ним, нужно постоянно находить нужные слова. Для изменений требуется большое количество времени — от года до трех. При этом нужно понимать, что часть рабочих (5–7%) так и останутся скептиками.

— УДАЛОСЬ ЛИ ВАМ ПРИВНЕСТИ В ЭТУ ФИЛОСОФИЮ КАКОЕ-ТО СВОЕ «НОУ-ХАУ»?

— Бережливое производство — это определенная система, которая начинается с системы 5S (порядок на рабочем месте) и заканчивается кайдзен (непрерывное улучшение). Это философия, в которой, в принципе, не может быть ничего секретного и особенного. Все элементы бережливого производства давно описаны в литературе. Главное — соблюдать, а это примерно то же самое, что заставлять себя каждый день по часу заниматься гимнастикой или бегом. Задача — добиться, чтобы такую «зарядку» делал каждый человек на своем рабочем месте. Да, кому-то это покажется рутинной. Но важно придерживаться этой рутины и видеть за ней все те позитивные изменения, которые происходят изо дня в день.

«НАША ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В ЕВРОПЕ МНОГО ЛЕТ ПРИНОСИЛА ПЛЮС-МИНУС НОЛЬ, НО МЫ БЫЛИ НАСТОЙЧИВЫ И В 2014 ГОДУ БЫЛИ ЗА ЭТО ВОЗНАГРАЖДЕНЫ»



Я не могу сказать, что у нас есть какой-то один прием, позволяющий грязное производство в одночасье превратить в чистое, прибыльное и надежное. Это трудная и даже нудная работа, которая требует массы времени. Например, для того чтобы создать внутреннюю систему ремонта оборудования на своих предприятиях, уйти от реактивного ремонта оборудования (по факту поломки) и перейти на ремонт по состоянию (только в зависимости от данных диагностики), нам потребовалось около трех лет. И это только единственный пример.

— НАВЕРНОЕ, КОГДА ПОГРУЖАЕШЬСЯ В ЭТИ ПРИНЦИПЫ, ОТНОШЕНИЕ К РУТИНЕ ТОЖЕ МЕНЯЕТСЯ?

— Как говорят китайцы, одухотворенного человека рутина одухотворяет, людям страсти рутина надоедает. Производство построено на принципах повторяемости: в этом залог снижения себестоимости и повышения качества. Фактически все это напоминает жизнь как таковую, которая сама по себе является рутинной. Главное — найти в этом ритме удовлетворение и смысл.

Беседовала Наталья Ульянова

Производственная компания «ТЕХНОНИКОЛЬ» основана в 1992 году Сергеем Колесниковым и Игорем Рыбаковым. Сегодня активы компании — это 53 производственные площадки в 7 странах мира (Россия, Беларусь, Литва, Чехия, Италия, Великобритания, Германия), 22 представительства в 18 странах мира, 18 учебных центров, 6 научных центров. Продукция компании поставляется в 95 государств. Штаб-квартиры располагаются в России, Польше, Италии, Китае и Индии. Выручка производственного комплекса «ТЕХНОНИКОЛЬ» за 2018 год составила 94 млрд рублей.