



ОЛЕГ СЕРГЕЧНИКОВ

Татьяна Гурова

Когда дома делать нечего

Модернизация активов, проведенная в период высоких цен на нефть, позволяет расширять сегодня присутствие на внешних рынках за счет абсолютно конкурентных цен и высокой производительности труда

В марте президент компании «Технониколь» **Сергей Колесников** завершил сделку по покупке завода по производству рулонно-битумных материалов в Германии. Сумма сделки 7,5 млн евро. Это уже вторая европейская покупка г-на Колесникова за прошедший год. Осенью он приобрел завод по производству стекловаты в Англии. Есть в контуре также и итальянское предприятие. Все европейские компании будут действовать в едином контуре «Технониколя», расширяя клиентскую базу в Европе, как для новых европейских приобретений, так и для российских заводов.

Сегодня компания уже рассматривает еще несколько предложений по покупке европейских заводов по производству монтажных пен, а к 2025 году собирается выйти в топ-5 крупнейших в своем сегменте компаний в Европе. Сергей Колесников — опытный биатлонист, всегда сравнивает бизнес со спортом: «Если ты хорошо не потренировался дома, на международных соревнованиях делать нечего».

— Я вчера выступал перед будущими «национальными чемпионами» на семинаре, организованном Минпромторгом. Должен был говорить об экспорте. Но основная часть вопросов была не о том, как выходить на экспорт, а о том, как добиться высокой эффективности.

— *А вы Майкла Портера не читали? Он доказывал, что активный экспорт доступен только тогда, когда компании и отрасли хорошо развиты внутри страны. У этого есть масса причин.*

— Согласен. Если бы у меня не было внутренней уверенности и внутренней школы, я бы пасовал перед тем, с чем мы сталкивались за рубежом. Даже Toyota, начав бизнес в 1933 году, а после войны фактически пережив второе рождение, только в 1970-е годы начала экспортировать. Тридцать лет они были поглощены национальным рынком. И только когда научились делать качественные дешевые машины, предприняли очень активную экспансию. Мы тоже двадцать лет занимались только внутренним рынком, а активным экспортом начали заниматься пять лет назад.

— *Вы активно пошли на внешний рынок, потому что встал внутренний?*

— Да, наш рынок упал на 25 процентов. Восстанавливаться он будет как минимум лет пять, а то и семь. А у нас избыток производственных мощностей. Поэтому мы сейчас развиваемся в Англии, в Германии. Цены на нашу продукцию в валюте самые низкие по отношению к любым — китайским, европейским, американским. Как сказал представитель Knauf на конференции в Европе, самая низкая цена в Америке выше, чем самая высокая в России. Даже по самому недорогому товару — стекловате.

— *Из-за зарплат?*

— Не только. Так рынок сложился. Когда был сильный рубль, мы завезли очень много технологий и успели провести модернизацию. Модернизация такая, что наши конкуренты завидуют. Мы и морально, и физически имеем оборудование, которому в среднем семь-восемь лет, а самому старому — двенадцать. То есть мы работаем на последнем поколении оборудования. К тому же у нас молодые сотрудники, тридцать пять — сорок лет, очень хорошо обучены. И, соответственно, мы конкурируем на очень низких затратах. Я думаю, что ситуация низких цен будет лет пять, пока баланс спроса и предложения в России не качнется. Тогда цены подрастут до мировых.

При этом надо понимать, что экспорт редко приносит хорошую доходность. Для нас половина экспорта — это вынужденная мера, чтобы производство не останавливать. В Китае мы продаем почти без доходности. Но, с другой стороны, окупаемся на расходах, снижаем общую себестоимость, загружая производственные мощности.

— *За последние полгода вы купили два предприятия: одно в Англии, второе, только что, в Германии. Зачем? Ведь хватает же своих, российских мощностей.*

— Эти приобретения — логическое продолжение экспорта. Мы начали экспортировать, занимать чужие рынки, и совершенно логично стали присматриваться к покупке активов и их реконструкции. Потому что если брать, например, по каменной вате Чехию или запад Германии, то для них у «Технониколя» в цене продукции примерно 50 процентов будет транспортная составляющая. В Англию мы вообще вату не привезем, потому что транспорт такой дорогой, что для того, чтобы в Англии продавать, там надо и производить. Что я, собственно, и сделал: купил в Шотландии завод Superglass — производителя стекловаты.

— *Ради рынка покупали?*

— Да. Английский рынок после кризиса 2008 года упал с 220 тысяч тонн стекловаты до 170 тысяч тонн. Но я думаю, что он будет восстанавливаться. В Европе энергия и тепловая, и электрическая будет дорожать, и жилой фонд нужно будет утеплять. Многие дома были построены без утепления, а если их утеплять, то при дорожающей энергии лет за десять—двенадцать этот процесс окупится. Поэтому, я думаю, рынок будет расти.

И завод стоил недорого. Даже с учетом тех денег, которые я собираюсь потратить на реконструкцию, получится очень неплохая сделка. Я потрачу существенно меньше, чем если бы строил в чистом поле. Плюс я получил клиентов Superglass в Англии, которым я смогу предложить продукты, сделанные в России. И шинглас, и рулонные материалы, и мастики, и, может быть, даже экструзию.

— *Так вы же говорите, везти туда дорого.*

— Эти продукты и продаваться будут дорого, как сопутствующие. Но если вы предлагаете клиенту «пирог» и цена «пирога» устраивает, то каждая по отдельности часть может стоить дороже. Чем больше вы предлагаете сервисов, тем выше шанс продать дороже. Потом логистика дорогая для каменной ваты. Для рулонных материалов география поставок может

быть шире в силу того, что удельный объем материала меньше. В этом смысле все складывается.

Но если возвращаться к вопросу, как преуспеть в экспорте, то для того, чтобы быть экспортером, нужно отлично контролировать четыре вещи: низкие затраты, высокую производительность труда, рост качества и хороший сервис для клиента. Если этой четверки у тебя нет, то нет и необходимых условий для экспорта. Если эти четыре вещи есть, то, в принципе, есть шанс, что экспортная стратегия принесет прибыль. Но только шанс. Потому что первые два-три года обычно вы прибыли не получаете. Большие расходы на представительство, на поиск клиентов, на доработку продукта. И если у вас нет внутренней уверенности, что вы делаете свою продукцию правильно, то вы можете просто деньги спустить.

— *Что значит правильно?*

— Надо быть уверенным, что твоя производительность труда, во всяком случае, не ниже среднемировой, а лучше выше, качество очень высокое, что у вас хорошая команда, которая готова поддерживать купленный актив и интегрировать его, в том числе в ИТ-части. И конечно, очень много надо делать домашней работы здесь, в Москве, в офисе с коллегами: покупать то, что нужно, обучать, в том числе англичан или итальянцев. И знать, что твои способы производства более передовые по отношению к тем активам, которые ты купил.

— *Ваш шотландский актив ориентирован только на Шотландию?*

— Восемьдесят пять процентов — это Англия, Шотландия. Хотя мы, конечно, собираемся экспортировать в соседние страны — Германию, Данию, Швецию, Норвегию, Ирландию, может быть, даже на север Франции. Благо что фунт дешевеет.

Прелесть низких затрат

— *Как устроен международный рынок строительных материалов — он свободный или сильно конкурентный?*

— Понятно, что этот рынок уже зрелый. Игроки сложились, изменений мало. В нашем секторе представлены три компании. Superglass — теперь это моя компания. Saint Gobain — та компания, с которой мы можем побороться за второе место. И лидер — Knauf, который контролирует 60 процентов английского рынка. Я и Saint Gobain — по 20 процентов. Будем бороться за второе место.

— *А у вас какой объем?*

— Мы в этом году произведем 30 тысяч тонн. Knauf — 100–120. Но я собираюсь за три-четыре года раскрутить завод до 50–60 тысяч тонн, повысить эффективность производства и занять 25–28 процентов рынка. Или избыточную мощность отправить через море в Европу.

— *Вы пришли в Англию купить клиентскую базу?*

— Мне понравился актив. Хорошее физическое состояние, технологии, хороший персонал, инженеры. Они до 2008 года делали, кстати, 50–55 тысяч тонн. После кризиса объем производства упал, не выдержали конкуренцию с Knauf. Мы можем вернуться к этим значениям.

— *За счет чего?*

— За счет того, что есть определенные ценовые ниши и в Англии, и в других странах, и продать все это можно. Надо улучшить качество, повысить эффективность печи, надо поставить одну печь, а не две. Поменять концевки упаковочные, чтобы снизить затраты на логистику. Поменять некоторое оборудование, которое давно не менялось. То есть я вижу детали, поменяв которые можно увеличить объем производства, не увеличивая количество людей, и в результате повысить производительность труда процентов на 60–80. Качество повысить, упаковку улучшить. Если говорить совсем просто, то можно поставить на все части очень качественное современное оборудование, увеличить объемы, эффективность и получить очень

Выручка российских заводов и продажи в России

График 1



хорошую производственную машину с низкими издержками. Сделать аналог того, что делает Knauf. Или даже немножко лучше — с учетом того, что Knauf тоже надо периодически обновляться.

— **Вы будете конкурировать с Knauf, которая давно на европейском рынке?**

— У меня, если честно, это не вызывает никакого страха. Надо просто видеть слабые места и проектировать новый поток материальных ценностей, который позволил бы вам производить продукцию: а) дешевле, б) качественнее, в) с меньшими затратами, используя последние технологии. Берешь и делаешь.

— **Со стороны кажется, что стекловата — это что-то очень старое. И все делают примерно одинаково.**

— На самом деле каждые десять—пятнадцать лет происходят определенные технологические скачки в каждой области. Печи модернизируются, эффективность растет. Можно менять шихту. Применять более дешевое сырье, а не дорогой стеклобой, за счет того, что используются более химически стойкие материалы в печи. Нужно менять процесс, уменьшать время простоев, переналадки и прочее.

— **Основным конкурентным преимуществом будет цена, если говорить о Knauf?**

— Качество надо сделать не хуже, а лучше, чем у Knauf.

— **А как это можно сделать?**

— У любого качества есть измеримые параметры — плотность, стабильность плотности, прочность, качество волокна. То есть можно изменять его микроскопичность, гибкость, длину волокна.

— **Но Knauf сто лет на рынке. Наверняка он тоже стремится к тому, чтобы характеристики ваты были идеальны.**

— Да, но любой капитальный ремонт любой технологической линии или завода не происходит каждый год. Цикл обновления — пятнадцать—двадцать лет. У Superglass момент обновления наступил, и не жалко тратить деньги на смену огромного количества оборудования. А Knauf может находиться в полупозиции. То есть у него еще достаточно новое оборудование, чтобы менять, поэтому мы можем иметь преимущество.

— **Как вы ищете слабые места в качестве?**

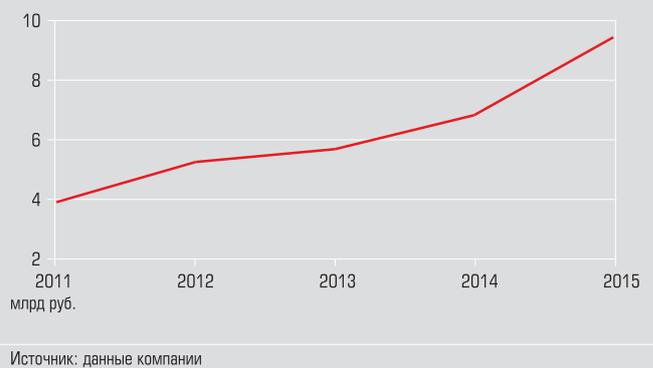
— Измеряем параметры и смотрим на стабильность отклонения от нормы. Потом добиваемся меньшего отклонения по всем параметрам.

— **А как вы это продаете покупателю?**

— Покупатель этого не знает, но чувствует, когда потребляет продукцию. Трудно объяснить, как технические характеристики влияют на эмоциональное восприятие. Но уверяю, что, если вы долго делаете очень качествен-

Продажи за пределы России

График 2



ный продукт, рано или поздно покупатель это начинает замечать.

Германия

— **А что представляет собой ваша вторая покупка, в Германии?**

— Это тоже моя личная покупка. Это четвертая компания в Германии, со столетней историей, принадлежит семейству Бернер. Мне повезло, что люди хотят на пенсию, а следующее поколение заниматься бизнесом не хочет. Поэтому мы купили сильный бренд по очень привлекательной цене. И я хочу получить клиентов-немцев и дальше думать, как на базе этого актива можно развиваться. Получив этот актив, можно подумать о покупке завода по теплоизоляции и других продуктов.

— **Этот завод тоже производит стекловату?**

— Нет, он производит рулонные битумные материалы. Но, получив хорошую линейку покупателей в Германии, мы будем клиентам Berner продавать вату Superglass из Англии. И что-то из России — шинглас, мастики.

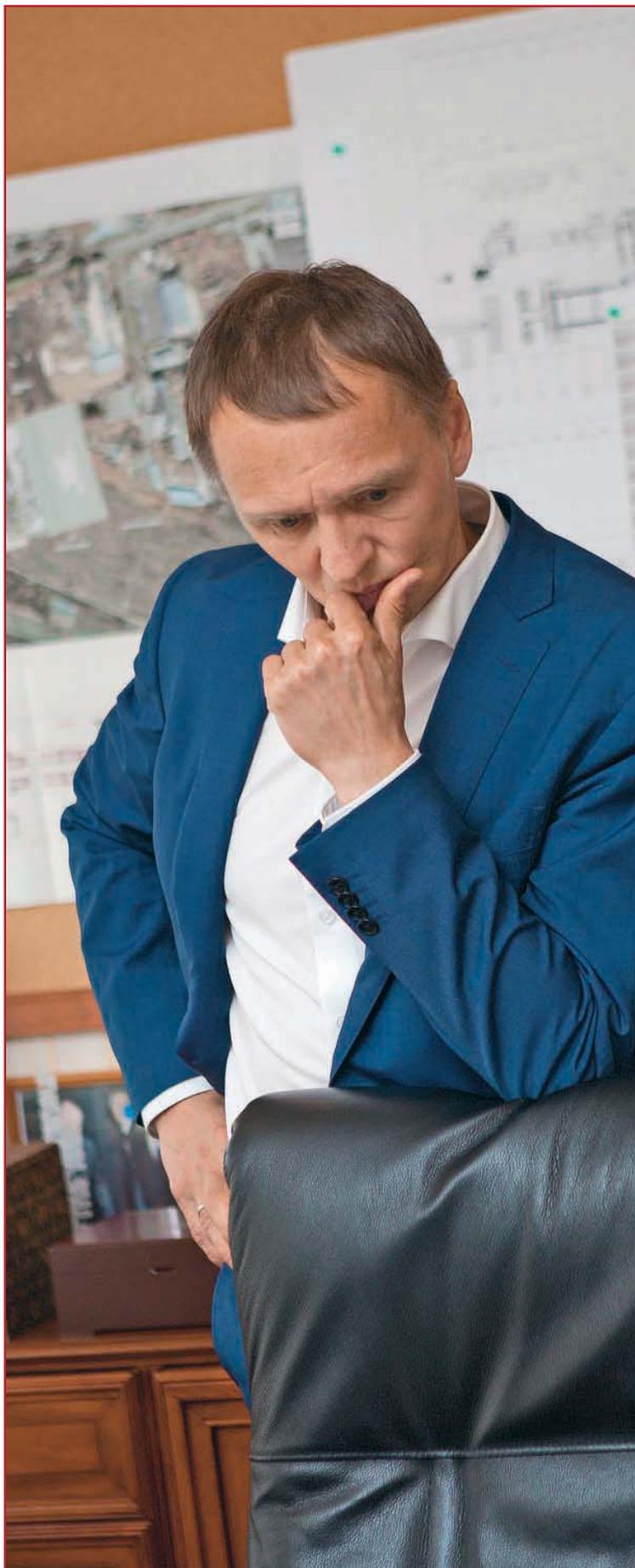
Семейная компания не особо занималась оптимизацией, поэтому я вижу потенциал сокращения персонала процентов на двадцать, а за этим и существенный рост прибыли. Мы будем переходить на новые методы ремонтов, управления производством, в том числе с использованием EAM-систем (Enterprise Asset Management — систематическая и скоординированная деятельность организации).

— **Куда будете двигаться дальше?**

— Если я захожу на рынок, то люблю быть среди лидеров. Не знаю, удастся ли нам быть вторыми в Германии, но вторыми в Англии — точно. Поэтому основная задача сейчас — увеличивать присутствие в Англии и Германии. Мы там пока занимаем скромные доли. А ведь этот рынок больше, чем российский. В России — 140 миллионов и в Германии с Англией тоже 140 миллионов. При этом у них доход в три-четыре раза выше. Поэтому рынок многообещающий, и на нем надо будет ударно поработать лет пять. После того как ты купил проект, занимаешься реконструкцией, ты зажат ресурсами, как денежными, так и менеджерскими. Поэтому будем двигаться, как черепаха, от одного проекта к другому. Главное — оставлять за собой качественные проекты, чтобы не возвращаться к ним ни с точки зрения денег и времени, ни с точки зрения персонала.

— **В Италии у вас тоже есть активы?**

— В Италии мы объединили все заводы под одно юридическое лицо. И теперь видим возможность покупать дальше, благо в Италии активы дешевые. Мы смотрим на заводы по теплоизоляции, по производству ПВХ. Там много слабых семейных компаний, не выдерживающих конкуренции. Для нас это потенциальные объекты поглощения.



То есть пока в России пауза, мы будем заниматься укреплением бизнеса в Италии, в Германии и в Англии. В России мы ожидаем докризисного восстановления не раньше 2020 года.

В Иран и Китае только в высокий сегмент — *Вы начали экспорт в Иран...*

— У нас было много ожиданий по Ирану, но мы разочарованы. Все встречи, которые происходили, начинались с требования отдать 51 процент. Говорят, что у них такой закон: ты строишь завод и отдаешь 51 процент. Мы поняли, что эти люди с другой планеты. Они действительно верят, что так правильно. Но в таком случае лучше завод строить в Турции и продавать в Иран. Иран себя явно переоценивает.

— А Турция?

— В Турции и рынок интересен, и условия для бизнеса очень хорошие. Но в Иран мы тем не менее начали продавать, поскольку там есть спрос на качественные изделия. На рынке, конечно, есть местные игроки, которые производят кровлю и теплоизоляцию, но она недотягивает по качеству до европейской и до нашей. Поэтому мы начали поставки в Иран очень качественной и дорогой продукции, стремясь занять нишу высокотехнологичных материалов.

Еще в Индии мы выиграли тендер на поставку одного миллиона ПВХ-метров изоляционных материалов для тоннеля. Это очень большой объем и два — два с половиной миллиона долларов. То есть на восточных рынках, там, где мы понимаем, что не можем конкурировать по ценам, «Технониколь» позиционирует себя как производителя качественного, дорогого продукта.

— В Китае так же?

— В Китае нас воспринимают как европейцев, и мы продаем в верхнем ценовом сегменте. И даже когда понимаем, что можем продавать дешевле, специально не опускаемся, чтобы не портить себе имидж.

Черный хлеб «Технониколя»

— *Насколько вам интересны проекты на внутреннем рынке, например реконструкция ветхого жилья?*

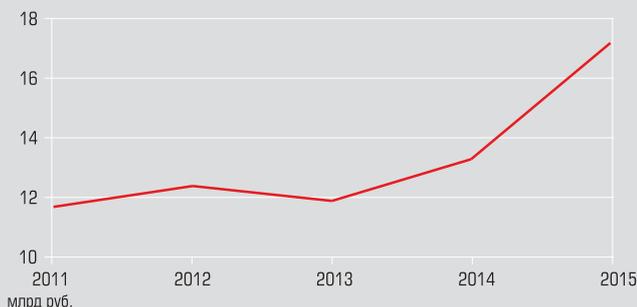
— В России рынок ремонтов сейчас для нас ключевой, стройка замерла. ЖКХ, ветхое жилье — это наш черный хлеб, которым мы питались, питаемся и будем питаться. В России количество кровли измеряется миллиардами квадратных метров. И как минимум раз в сорок лет ее нужно ремонтировать. Поэтому этот рынок не может схлопнуться никогда.

Мы заметили некоторое эмпирическое правило: как только страны достигают уровня ВВП шесть тысяч долларов на человека, резко растет спрос на кровлю. Сначала люди пытаются покушать, потом что-то на себя надеть, следующий вопрос — жить в сухом помещении. А после того, как они по-

На восточных рынках, там, где мы понимаем, что не можем конкурировать по ценам, «Технониколь» позиционирует себя как производителя качественного, дорогого продукта

% экспорта от производства в России

График 3



Источник: данные компании

строили кирпичное здание и доход на душу становится выше десяти тысяч долларов, они начинают утепляться, чтобы меньше денег тратить на кондиционирование и отопление. Поведение Украины и России у этих порогов именно такое. А если мы, не дай бог, конечно, упадем ниже шести тысяч, людям будет точно не до кровли, они будут думать о хлебе насущном.

— **Насколько инновационна ваша отрасль? Нет ли планов в будущем выпускать солнечные пластины, которые заменят кровлю?**

— Я несколько раз разговаривал с нашими инженерами на эту тему, нам предлагали такие разработки. Какие проблемы я вижу? Первое. Климатическая проблема. У нас в Москве 244–270 дней пасмурная погода. Вторая — низкая эффективность этих панелей. Нынешние панели, для того чтобы выработать один мегаватт, требуют просто гигантских поверхностей. У нас таких поверхностей на крыше не будет. Третье — это жутко дорого. То есть производство энергии или тепла из газа все равно получается пока в разы дешевле, чем эти панели. Четвертое — у нас зима. Эти панели постоянно придется чистить. Пятое — эксплуатация. Они очень нежные, эти панели. И если дядя Ваня из ЖКХ выйдет с лопатой... они и кровлю лопатами пробивают. И шестое — это требует очень больших инвестиций. А у нас у людей даже на обычную кровлю часто денег нет.

Но инновационность у нас есть. Вы ее просто не видите. В прошлом году мы сделали каменную вату без смол. Большинство вещей, которые нас окружают, мебель, например, на связанных смолах, в основном на формальдегидах. Ничего в этом плохого нет. Но поскольку есть устойчивый тренд на экологичность, мы разработали связующее на основе органических компонентов. Продукт в результате стоит на десять процентов дороже, но он все так же доступен широкому кругу потребителей.

Второе — частные физико-химические свойства продуктов. Клиенты часто хотят чего-то конкретного. И мы под них разрабатываем. У нас огромное количество рецептур, потому что мы поставляем кровлю в разные климаты — в Саудовскую Аравию, в Израиль. Допустим, под одного израильского клиента мы сделали белую кровлю с обработкой специальными материалами, чтобы на ней не рос мох. Единственное, что сложно при таком разнообразии рецептур, — фактически каждые два часа идет переход с одного продукта на другой.

— **Вам удалось решить две извечные проблемы: ограничения на транспортировку весной и ограничения по валютному контролю?**

— Нет. Хотя были даже обращения к президенту с просьбой смягчить правила валютного контроля. Допустим, у вас есть контракт на поставку в Израиль или в Италию.

Оплата через два месяца. Контракт страхует ЭКСАР. Если вам не заплатили, ЭКСАР возмещает, и вы перед органами валютного контроля чисты. Хуже, если заплатили на два дня позже. Потому что страховка не действует на технические просрочки — вам заплатили. Но даже два дня — это нарушение валютного законодательства. Штраф сто процентов либо идти в суд, полагаться на снисходительность суда и признание нарушений малозначительными. Конечно, это осложняет работу добросовестных экспортеров, несущих риски, связанные с невыполнением требований валютного законодательства о репатриации, на которые они объективно не всегда могут повлиять, включая не только риски технических просрочек, но и отсутствия в законодательстве вариативности.

— **Но вы же не раз просили Минфин отменить эту историю?**

— Минфин отписался в том духе, что все жулики, если сейчас отменим, денег не останется в стране. Максимум, что они предложили, — повесить до тысячи евро сумму сделки, при которой не надо оформлять паспорт сделки. Полагаю, что эта полумера поставит компании в неравные условия, так как при сделке до тысячи евро документы у резидента не будут запрашиваться, а при технической просрочке в аналогичном размере по контракту в миллион евро у резидента будет наступать административная ответственность. Мы свою позицию направили, надеюсь, они найдут возможность ее проработать.

И так же сложно со второй проблемой. Ежегодно федеральные дороги планируют закрывать, а это значит, что заводы придется останавливать. Росавтодор вывешивает приказ, что он собирает дороги закрыть с нагрузкой на одну ось шесть тонн, на две — пять тонн, на три оси — четыре тонны. Значит, даже десятитонные грузовики пустые не смогут проехать по федеральным дорогам. И загрузка этих машин будет не больше 30 процентов. Это удорожание логистики в три с лишним раза. Значит, мы будем терять заказы, потому что не сможем поднять рыночные цены и в некоторые регионы продукцию отвезти. А импортные машины будут возить, потому что по международным договорам они не подпадают под ограничения. Мы предложили поднять лимит хотя бы на одну тонну. Тогда грузоподъемность будет хотя бы наполовину использована. Если федеральные трассы пока только собираются закрывать, то региональные дороги ежегодно закрываются и ограничения на ось еще жестче — пять тонн на ось, это означает фактически запрет на проезд грузового транспорта. Правительства регионов ссылаются на федеральный центр, плохие дороги, недофинансирование. О сокращении сроков ограничений, кроме Московской области, никто даже и не думает.

Мне вот интересно, Росавтодор прикинул баланс плюсов и минусов. Мы сейчас остановим предприятие, отправим часть людей в неоплачиваемые отпуска, уменьшится налоговая база. Никто не понимает, что значит бизнес остановить на месяц. Некоторые могут и не дотянуть до мая. А потом опять: давайте развивать малый бизнес. Так вы же его только что прибили! Раньше, по крайней мере, мы могли это как-то обходить. Но после введения «Платона» ни один перевозчик не возьмется нарушать. Штраф может составить 200 тысяч при стоимости перевозки в 20 тысяч. Поэтому никто рисковать не будет.

Мне всегда было удивительно, что наши министерства и ведомства с собственными решениями рост или падение производства не соотносят. Более того, они считают, что все решения слишком мягкие. Ни один никогда не усомнился, никогда не пытался посчитать баланс плюсов-минусов. То есть рефлексия там не присутствует в принципе, все уверены в своей непогрешимости. ■