

Владимир Марков (Технониколь): Лучше маленькими шагами, но последовательно, идти к поставленной цели, чем сначала прыгать куда-то, а потом отступать с этих позиций

---



*Практика показывает, что несмотря на кризис в строительной индустрии, правильно выбранная стратегия позволяет развиваться даже в этих условиях.*

Сегодня, когда строительная отрасль никак не может выбраться из затяжного кризиса, особенно интересно узнать из первых рук, как справляются с ним те или иные компании. Сегодня у нас в гостях генеральный директор компании ТЕХНОНИКОЛЬ Владимир Марков.

– Владимир Валериевич, многие производители строительных материалов жалуются на то, что строительный рынок сужается, сокращаются объемы продаж. Как ваша компания чувствует себя в таких непростых условиях? Или у вас нет никакого сжатия реализации?

– Нам тоже непросто, потому что основной бизнес у нас в Российской Федерации, и мы границы рынка ощущаем. Тем не менее мы продолжаем расти, в 2017 году рост составил 13%. В 2018 году, если все будет хорошо, совокупный рост компании будет порядка 18%. Хотя большой вклад в этот показатель вносят наши иностранные подразделения.

– Я разговаривал с вашими коллегами из других компаний, они говорят, что в первую половину прошлого года у них тоже был прирост в 7-8%. Но за счет волатильности рубля реальная прибыль существенно меньше. А как у вас влияет курс рубля на маржу?

– У нас есть направление бизнеса, которое сильно зависит от курса рубля – это все, что связано с полимерной изоляцией. В силу того, что полистирол биржевой товар, он напрямую завязан на международную биржу, а значит, напрямую зависит от курсовых изменений. Есть такое изделие, как PIR плита, которая в своем составе имеет существенную долю импортных компонентов, поэтому она тоже зависит от курса. Если говорить о 2017 году с точки зрения доходности экспорта, то она была не самая лучшая. В 2018 году стало получше, потому что рубль снова «ослаб». Мы поставляем продукцию с прибылью благодаря тому, что много работаем над повышением производительности труда и снижением себестоимости. По этому показателю мы находимся на очень достойном уровне и можем конкурировать в Европе на равных с местными производителями.

**– Некоторые компании начинали свою оптимизацию с сокращения кадров, со снижения заработной платы. Вы все эти годы держите ее на одном уровне?**

– У нас сокращение штата происходило в кризис 2008 года, когда он уменьшился в целом на 30%. Была до двух месяцев и невыплата заработной платы в этот очень непростой год. Но с тех пор ничего подобного не происходило, и каждый год количество сотрудников увеличивается. Иногда это происходит «скачками», как в 2018, когда штат вырос примерно на 300 человек, потому что купили завод «Извол». С развитием в Европе и там количество сотрудников растет.

**– Вы говорили в 2015 году, что у вас есть заводы в Италии, теперь, я правильно понимаю, прибавилось еще в Белоруссии?**

– В Белоруссии у нас уже очень давно есть производство, теперь оно расширяется. Выпускали битумные материалы, сейчас открыли завод по выпуску XPS. У нас также есть партнерские компании в Великобритании и в Германии. В Великобритании завод по стекловате, в Германии завод по рулонным материалам, в Чехии – по рулонным материалам. Хотя сейчас там ничего не производится, и он используется как распределительный центр, так как дешевле привезти продукцию из России.

**– Вы хотели войти и в Китай?**

– Китай – очень неоднозначный рынок. Индия мне нравится даже больше в силу того, что наши успехи в продажах в этой стране более существенны, чем в Китае, хотя зашли мы туда намного позже. В Китае все очень неравномерно, и пока не удается получить стабильную динамику развития.

**– Какие у вас планы в Индии?**

– В Индии мы постепенно наращиваем объемы продаж и думаем о возможном начале производства. Речь идет о рулонных материалах. Почему они? Нормальные инвестиции в каменную вату – это 50-80 миллионов евро. Это очень много для такого рынка, как индийский. Делать их там мы пока не готовы. А завод по рулонным материалами – это 10-15 млн евро.

**– В России на рынке пока много материалов, не отвечающих критериям безопасности. Многие желают ввести обязательную сертификацию на все**

## **строительные материалы, что, по их мнению, сразу уберет контрафакт. Как вы считаете – это действительно панацея от всех бед?**

– Это не панацея. Например, североамериканский рынок в плане безопасности очень серьезно зарегулирован. Там любой подобный случай приводит к многомиллионным искам. Тем не менее, до 20% рынка – это так называемая «серая» зона. Это материалы, которые сертификатов не имеют. Есть куча подрядчиков, желающих ради экономии использовать такую продукцию. Если говорить о России, то здесь до сих пор нет никакого технического регламента, который бы определял, что такое безопасность. Говорят – материал небезопасен. А в сравнении с чем? Сейчас все кричат, что, если материал чуть-чуть горит, он опасный. Нет четких критериев, и их надо обозначить, чтобы они были понятные, разумные и, подчеркну, без перегибов, крайностей. Одна крайность – пускать любые материалы на стройку, и это, понятно, не приемлемо. Но и бросаться в другую крайность – требовать, чтобы здание было целиком построено из негорючих материалов, не стоит: такое здание будет либо «золотое» по цене, либо некомфортной бетонной коробкой. Надо искать некий баланс. В мире накоплен большой опыт в этом вопросе. В Скандинавии, Канаде, Северной Америке огромный тренд на экологию и дерево в строительстве, и они как-то умудряются решать те же вопросы по пожарной безопасности.

Что касается сертификации, то я много изучал эту систему в мире. Мое личное мнение, что сертификация во всех государствах – способ защиты внутреннего рынка от внешних интервентов. Для внутреннего производителя, как правило, сертификационный «пресс» весьма ослаблен. В той же Германии, чтобы получить сертификат на российские материалы, мы пробивались лет пять. Но сейчас у нас там есть партнерский завод, и какие-то новинки он может производить и продавать в Германии, не имея сертификата. А если мы попробуем привести новые материал из России без сертификата – будет большой скандал. В моем понимании должна быть декларация производителя. Что такое сейчас в России сертификат? Это механизм, который иногда используется как перекалывание ответственности производителя на некую лабораторию. То есть я сдал в лабораторию материал, она выдала сертификат, я им машу перед всеми. Если вдруг обнаруживается, что характеристики материала не те, я говорю: «Ничего не знаю, вот лаборатория же его испытывала». В некотором смысле ответственность производителя нивелирована, а мы ее, наоборот, должны усиливать. Не соответствуешь декларации, которую сам и дал – должна быть прописана четкая ответственность за это.

### **– Тогда, может быть, нужно сертифицировать производство?**

– Вполне возможно. Так уже сделано в системе ISO, когда независимый аудит регулярно приезжает на производство и подтверждает, что оно может производить продукцию согласно стандартам ISO. Что касается конкретного продукта, то ты декларируешь. Если он чему-то не соответствует, включается гражданская ответственность либо институты страхования. Если взять североамериканский рынок, там много завязано на страховые компании. Есть обязанность владельца здания застраховать свою ответственность. Если в здании что-то такое происходит с человеком, его владелец банкрот, если не застрахован, так как иски его разорят. А страховая компания объект не застрахует, если он не удовлетворяет определенным требованиям. Причем,

страховщики участвуют в разработке строительных нормативов, и каждый год эти регламенты актуализируются.

**– Вы уже не первый год входите в Национальное объединение производителей строительных материалов. Что вам это дает?**

– Главное, что это дает, возможность влиять на принимаемые нормы и стандарты. Не секрет, что мы отстали в области нормативов в строительстве. Хочется, чтобы российская нормативная база соответствовала лучшим мировым практикам.

**– Желание хорошее, но вот 30 марта 2018 года на общественном совете при Минстрое эксперты, которые представляют разные общественные организации, открыто сказали тогдашнему министру, что, собственно, Минстрой практически не прислушивается к ним. Можете привести пример, где вы что-то предложили, а Минстрой это учел и был бы какой-то результат?**

– В области нормирования стандартов производства кровельных работ и, соответственно, конструктивов нас очень хорошо слышат. Я очень удовлетворен результатом по кровле. Россия сейчас, с точки зрения конструктивов и практик, ничуть не уступает, если взять именно нормативную часть, лучшим мировым практикам. Здесь мы очень хорошо поработали. Еще пример монтажных пен. На текущий момент ничего в России по ним нет. Мы продвигаем национальный стандарт по этой продукции. Хотим сделать базовый стандарт. Сейчас вообще никто не знает, что такое качество, нигде не описано, какой должна быть нормальная, качественная пена. Каждый делает, что может.

**– Можете обозначить виды продукции 2019 года, с которыми вы выйдете впервые на рынок? В каком регионе это может быть?**

– В 2019 году у нас будет два проекта. Первый – это дышащие пленки, и второй – это водосточная система и все, что связано с воздуховодами, аэраторами и софитами. Прежде всего – это комплектация для скатных кровель. Сейчас мы это покупаем или производим совместно с партнерами, теперь будет полностью свое производство. Завод строим в Хабаровске в ТОРе (территории опережающего развития). Это, как ни громко звучит, один из немногих ТОРов, где создаются какие-то реальные большие производства.

**– Удаленность Дальнего Востока влияет на рынок. Оттуда же далеко не всякую продукцию повезешь?**

– Водосточные системы можно. Каменную вату не повезешь, далеко. Водосточка, с точки зрения цены за килограмм, весьма дорогая, поэтому транспортные расходы позволяют ее везти до Урала и даже до Москвы.

**– Многие компании сейчас начинают развивать свою Интернет-торговлю. А как у вас?**

– Интернет-магазин у нас есть. Он пока не показывает той динамики, которую бы хотелось. Но это направление мы намерены развивать. Интернет-торговля нашей продукции есть везде, где находятся наши предприятия. Сейчас прорабатываем тему, чтобы с нашими торговыми партнерами на базе их складов организовывать точки отгрузок, что даст возможность сильно расширить географию Интернет-торговли.

**– Как вы относитесь к запущенной в тестовом режиме ФГИС ЦС (Федеральная государственная информационная система по ценообразованию)? Туда бизнес не очень хочет идти. Эксперты же считают, что нужно создать такую систему, чтобы бизнес сам туда шел и спешил ее наполнить. А у нас, получается, что заставляют?**

– Мы отправляли свои предложения по решению данного вопроса. Министерство готово их рассматривать для того, чтобы каждому производителю стало удобно пользоваться ФГИС ЦС. Одно из главных наших предложений – каждый, независимо от того, где товар производится, мог бы вносить все цены по всем своим площадкам, потому что, например, дня нас это достаточно тяжело. Министерство и Главгосэкспертиза в принципе готовы идти на встречу.

**– Когда создали вновь Министерство, я спрашивал руководителей производств, как они реагируют на это. Многие отвечали, что как-то привыкли без него. Сейчас новый министр пришел и что-то там пытается изменить. Его позиция такая – нужно сделать так, чтобы своими распоряжениями не мешать строительной индустрии. Вы ощущаете, что вам не мешают? Или есть все-таки проблемы, о которых вы говорили, что мы опаздываем по доработке технических нормативов? Или это не только от Минстроя зависит, но и от бизнеса тоже?**

– Это, разумеется, зависит, в том числе и от бизнеса в силу того, что нормальная строительная среда невозможна без взаимного сближения взглядов бизнеса и государственных органов. Я могу только приветствовать эту позицию, что Министерство не должно нам мешать. К сожалению, в нашей практике часто так и происходит. Законы не обязательно идут во благо. Большую проблему представляют разница интересов разных ведомств. Вот, например, тема со справочниками цен: если я в него заношу, как меня просит одно ведомство, какую-то свою цену, потом ко мне придет другое ведомство, и скажет: «Слушай, а что это ты тут указываешь конкретную цену? Ты же, можно сказать, рынком управляешь, с точки зрения установления там цены. Это нехорошо». Этот вопрос, кстати, не отрегулирован сейчас никак. Есть очень много противоречий, которые придется еще снимать. Поэтому позицию министра, что распоряжения надо выпускать осторожно, мы приветствуем. Тише едешь – дальше будешь. Лучше маленькими шагами, но последовательно идти к поставленной цели, чем сначала прыгать куда-то, а потом отступить с этих позиций или увязнуть в них.

**– В последние два-три года некоторые цены на основные виды строительных материалов, повышались. У вас какая тенденция?**

– Она разнонаправлена. Есть продукция, на которую индекс цен практически не изменился. Например, рынок рулонных битумных материалов стагнирует. В этих условиях цены более-менее завязаны на сырьевые компоненты, а они в большинстве своем уже отечественные. Если взять PIR изоляцию, в 2017 году

был взлёт цен на сырье, связанный с тем, что один завод в Китае закрылся по причине экологии, а еще один в Европе встал из-за форс-мажора. Цены на сырье взлетели в два раза в валюте! Но в среднем наши цены растут на уровне инфляции.

**– Вы ощущаете, что физические лица стали покупать меньше или, наоборот, юридические больше. Как здесь баланс распределен?**

– Мы ощущаем в этом году спад в сегменте коттеджного, малоэтажного строительства, частного домостроения. И материалы, которые мы делаем для этого сегмента, сейчас под давлением этого тренда.

**– Вы по-прежнему, как и в прошлые годы, не пользуетесь кредитными линиями, а рассчитываете только на собственные финансы при строительстве новых производств, предприятий?**

– Да, с 2008 года, когда было это решение принято, и пока нам удастся его выполнять. Максимум, когда мы занимаем деньги, – это в сезон на оборотный капитал. В среднем по году он у нас в районе 15 млрд рублей, но занимаем мы, конечно, намного меньшие суммы. Оборотный капитал практически не влияет на рост бизнеса, но от него сильно зависит уровень сервиса для наших клиентов, уровень запасов на наших складах, с каким периодом мы отгружаем ту или иную продукцию клиентам.

**– У вас обучающие программы сейчас по-прежнему работают в регионах. Как правильно пользоваться вашей кровлей например?**

– Мы даже развиваем эту тему, у нас на обучении подрядчики, торговые партнеры, мы постоянно туда инвестируем. Каждый год у нас открывается какая-то новая локация по обучению. Мы сокращаем долю офлайна, уходим в онлайн. У нас становится очень много вебинаров. Сейчас мы нацелены на создание двухступенчатой, а то и трехступенчатой программы, когда ты сначала учишься на вебинаре и, только пройдя начальный курс, поступаешь в очные академии.

**– Я не случайно задал этот вопрос. Я был в Саратове у родственников, они проживают в девятиэтажном доме, где несколько лет назад рулонами крыли крышу в течение трех недель. А сейчас это сделали за три дня, используя ваши материалы. Я для себя сделал вывод: люди научились хорошо и быстро работать?**

– Три дня для крыши среднего дома – более чем нормальный срок. Почему у нас так дорого стоит стройка? Потому что она очень долгая. Частный дом у нас строят год, а в Америке – полтора месяца, потому что это целая технология. В Штатах процессом руководит маленький генподрядчик. По сути дела – это системный администратор. Сегодня у него работают те, кто льют фундамент, завтра к нему приезжают ставить каркасные балки, послезавтра другие специалисты. Каждый из этих субподрядчиков, достаточно узкоспециализирован, все очень четко, быстро свою часть работы выполняют, в результате и дом строится очень быстро, и цена стройки, а значит и готового квадратного метра падает.

**– Сейчас некоторые компании стараются развивать малоэтажное домостроение, которое у нас, по большому счету, сужается. Вы как-то участвуете в таких проектах?**

– У нас есть целая программа: «ДОМ ТЕХНОНИКОЛЬ» называется. Уже построено около пятидесяти домов. Понятно, что строим не сами, а в партнерстве. Суть «ДОМа ТЕХНОНИКОЛЬ» – это попытка привить культуру строительства энергоэффективных частных домов по правильной технологии. За базу мы взяли канадскую разработку и адаптировали ее под российские реалии. Есть сайт, где можно с этим ознакомиться.