



СТРАТЕГИЯ СИБУРА НА ЭКСПОРТНЫХ РЫНКАХ

Интервью исполнительного директора Sibur International Андрея Фролова.

Активно развивать международный трейдинг СИБУР начал около десяти лет назад параллельно с разработкой проекта строительства нового предприятия. Сегодня экспортное подразделение СИБУРа Sibur International имеет четыре офиса в Китае, офис в Вене, охватывающий все европейские страны, и обновленный офис в Стамбуле, который работает не только на Турцию, но и на африканское Средиземноморье, Индию, Латинскую Америку и прочие страны. Энергичный выход компании на международный рынок с обновленным портфелем продуктов – часть трансформации всего СИБУРа. «За последние пятнадцать лет из преимущественно энергетической компании, у которой большую часть всего финансового результата формировали энергетические продукты, мы постепенно превратились в традиционную нефтехимическую компанию, у которой больше половины выручки определяется продуктами более глубоких переделов», – говорит исполнительный директор компании Sibur International GmbH Андрей Фролов.

НАША ОСНОВНАЯ ЗАДАЧА – ОБЕСПЕЧИТЬ ВНУТРЕННИЙ РЫНОК. НЕ ТОЛЬКО ИЗ ПАТРИОТИЧЕСКИХ СООБРАЖЕНИЙ – ВНУТРЕННИЙ РЫНОК МАРЖИНАЛЬНЕЕ ИЗ-ЗА МЕНЬШЕГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО ПЛЕЧА. НО РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКА НЕ СОЗДАЛ ЗАМЕТНОГО ЗАПРОСА НА СЛОЖНЫЕ МАРКИ, И ПОЭТОМУ ЭКСПОРТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ ПО НИМ ОСТАЕТСЯ БОЛЕЕ ПРИОРИТЕТНЫМ

– Какие задачи стоят перед Sibur International? Какая часть выручки большого СИБУРа приходится на экспортное направление?

– Sibur International – дочерняя структура СИБУРа, через которую продается вся экспортная продукция компании, за исключением прямых продаж головного офиса в Москве, преимущественно в страны Таможенного союза и СНГ. Предположу, что в 2020 году компания получила от экспортных продаж около половины выручки.

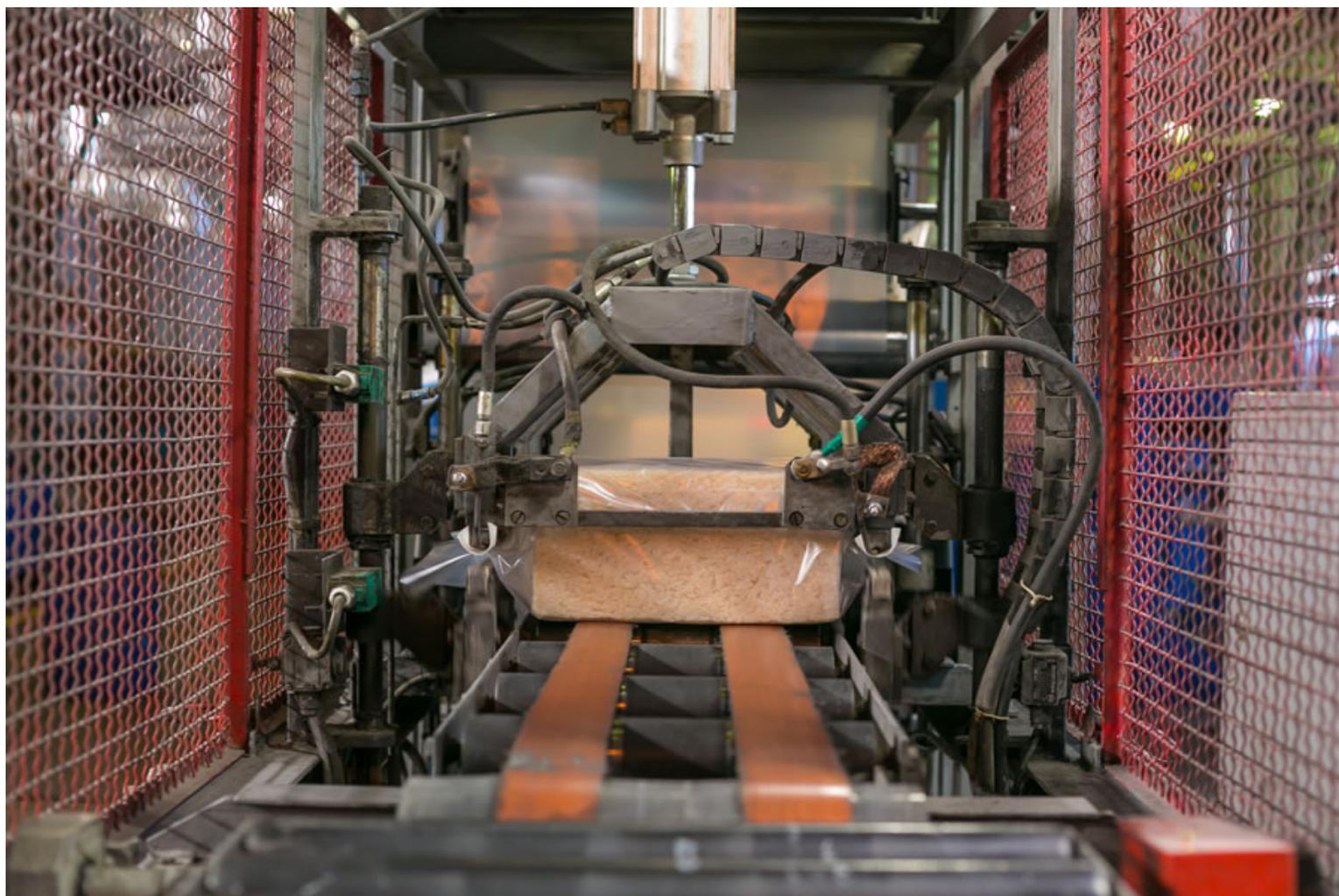
– Почему в последнее время компания стала уделять больше внимания экспортному направлению?

– Во-первых, поменялась структура самого продуктового портфеля СИБУРа. За последние годы мы вышли из ряда активов, например продали актив по производству синтетических каучуков в Тольятти, который по разным причинам стратегически не вписывался в наши долгосрочные планы развития. В то же время мы ввели в эксплуатацию не только наш крупнейший комплекс в Тобольске «Запсибнефтехим» («Запсиб») в конце прошлого года, но и ряд современных производств в Перми и

Воронеже. «Запсиб» – это 2 млн тонн полимерной продукции в год, и существенная ее часть предназначена для продажи на экспорт. Она во многом заместила в нашем продуктовом портфеле экспортируемые сжиженные углеводородные газы (СУГ) – их мы теперь сами перерабатываемы в конечную продукцию.

И второй момент: на нашем домашнем российском рынке, который изначально несопоставим по объему с мировым, в определенных промышленных сегментах произошло существенное замедление роста спроса из-за понятных макроэкономических причин. Посмотрите, что происходило в автомобилестроении и его комплектующих, в производстве потребительских товаров, строительстве, производстве различных видов топлива и так далее – практически везде, где мы являемся поставщиком разнообразных решений. Но это не только исключительно российская ситуация, это весь мир сейчас переживает.

Наша основная задача – обеспечить внутренний рынок. Не только из патриотических соображений – внутренний рынок маржинальнее из-за меньшего логистического плеча. Но российский рынок пока не создал заметного запроса на сложные марки, и поэтому экспортное направление по ним остается более приоритетным. Пока мы планируем экспортировать примерно до 1,5 млн тонн продукции «Запсиба» с фокусом на постепенное перенаправление объемов на внутренний рынок по мере роста спроса внутри страны.



Производство синтетического каучука на заводе СИБУРа в Красноярске.

– Каковы экспортные планы на этот год по разным продуктам?

– Наша экспортная программа сжиженных углеводородов и смежных газовых продуктов сократилась и составляет около 2,5 млн тонн. Экспорт каучука на фоне изменения структуры собственного продуктового портфеля просматривается в объеме 260 тыс. тонн. Промежуточные, как мы их называем, продукты органического синтеза – это около 360 тыс. тонн. Основной же прирост придется на полимерную продукцию – полиэтилен и полипропилен разных видов: почти 1,8 млн тонн с учетом новых введенных мощностей.

БЛАГОДАРЯ ПУСКУ НАШИХ НОВЫХ ПРОИЗВОДСТВ РОССИЯ ВПЕРВЫЕ ЗА ДОЛГОЕ, ЕСЛИ НЕ ЗА ВСЕ ВРЕМЯ ВОШЛА В ДЕСЯТКУ КРУПНЕЙШИХ МИРОВЫХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ БАЗОВЫХ ПОЛИМЕРОВ

– Если рассмотреть мировой рынок с точки зрения экспортируемых вами продуктов, где находится СИБУР? Какова его доля?

– Возьмем самую крупную на сегодняшний день тоннажную экспортную позицию – полимеры. Наши суммарные производственные возможности, включая доли в различных СП, перевалили за 3 млн тонн в год, из которых, как я уже сказал, не меньше половины запланировано к экспорту. Мировой же рынок потребления, переработки тех же самых полимеров в год составляет сотни миллионов тонн. То есть в мировом масштабе мы, наверное, представляем от силы какие-то единичные проценты. Впрочем, и это немало. СИБУР сегодня одна из самых динамично растущих компаний в глобальной нефтехимии. Благодаря пуску наших новых производств Россия впервые за долгое, если не за все время вошла в десятку крупнейших мировых производителей базовых полимеров.

– А по остальным продуктам какой расклад?

– Другие рынки по объему отличаются, и ситуация там выглядит по-разному. Например, недавно мы обсуждали с одним из наших крупных клиентов, производителем шин, контракт на десятки тысяч тонн годовых поставок каучуков. Это существенная часть нашего экспортного портфеля в этой продуктовой группе. А для него этот объем из общего потребления более 1 млн тонн выглядит очень скромно. Если попытаться обобщить, то мы, будучи одним из крупнейших игроков в России, в мировом масштабе пока только пытаемся определить свое место в глобальной цепочке создания стоимости – сегодня это вряд ли больше 2–3%. Я говорю не только про полимеры, а в целом про нефтехимию.

– Кто ваши конкуренты? Какие компании имеют существенные рыночные доли в мировом масштабе?

– Разные компании: как известные всем большие производители крупнотоннажной нефтехимии – BASF, LyondellBasel, Borealis, Sabic, Dow, Ineos, Shell, – так и нишевые игроки в отдельных сегментах мировой промышленности. Как правило, наиболее успешные из них либо интегрированы через сырье, либо напрямую являются нефтехимическими подразделениями больших газовых или нефтяных компаний. В их числе один из наших акционеров – китайская компания Sinopet. Предположу, что некоторые из них имеют десятки процентов всего рынка по производству и продажам в отдельных сегментах. В целом же концентрация рынка достаточно высока – думаю, двадцать-тридцать крупнейших компаний формируют примерно 80% всего рынка. Одна из причин – высокая капиталоемкость и длинные сроки возврата инвестиций в отрасли.



Отгрузка полипропилена на логистическом хабе в Калужской области.

– Полимеры в экспортном плане привлекают только тем, что это более маржинальный продукт, чем газы, жидкие и полужидкие фракции?

– Да, но существуют дополнительные факторы, которые делают полимеры более привлекательными для экспорта, чем другие продукты. Физически этот продукт представляет собой гранулы, которые легко паковать, складировать, перемещать, хранить, в отличие, например, от того же СУГ, который требует специальных емкостей, трубопроводной системы, перевозится в специальных железнодорожных цистернах или газоведами по воде. Полимеры же загружаются в любой универсальный контейнер, дальше его можно везти любым доступным транспортом в любом направлении. И загружать другим грузом транспорт на обратном пути, а не везти пустые цистерны, как в случае с СУГ.

Упаковка и медицина – отраслевые локомотивы

– Откуда уверенность, что после ввода новых мощностей удастся быстро нарастить экспортные продажи?

– Компания задумалась о наращивании экспортных возможностей не вчера, а когда начала обсуждать теоретическую возможность привлечения инвестиций в очередной проект по созданию новых мощностей. Даже финансово-кредитные учреждения при обсуждении кредитования под строительство любого нового завода одним из требований по гарантии возврата заемных средств запрашивают прогнозируемую стабильность и управляемость сбыта.

БОЛЬШОЙ БЛОК КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СВЯЗАН С РАЗЛИЧНОГО РОДА СЕРВИСАМИ – ТЕХНИЧЕСКИМИ, ЛОГИСТИЧЕСКИМИ, ФИНАНСОВЫМИ И ТАК ДАЛЕЕ. МЫ ДОВОЗИМ РАСТАМОЖЕННЫЙ ПРОДУКТ, ПРОДАЕМ ЕГО В ЛОКАЛЬНОЙ ВАЛЮТЕ НАШЕМУ КЛИЕНТУ, СОПРОВОЖДАЯ ПОКУПКУ УДОБНЫМ ФИНАНСОВЫМ ИНСТРУМЕНТОМ. СЕРВИС В ШИРОКОМ СМЫСЛЕ ЭТОГО СЛОВА

Мы проделали большую работу по созданию «воронки клиентов». У нас была внутренняя метрика, больше «психологическая»: если мы сможем привлечь потенциальных клиентов с объемами потребления как минимум раза в три больше, чем нам нужно будет продать, у нас будет уверенность, что мы гарантированно все продадим.

Другая история – как довести наш новый продукт до наших целевых клиентов, поэтому возникло активное тестирование товаропроводящей сети, ее достраивание в тех частях, где нам чего-то доставало. Например, под строительство упомянутого «Запсиба» мы в Калужской области, в деревне Ворсино, построили логистическую платформу, для того чтобы промежуточно складировать там продукт, произведенный в Западной Сибири, и далее в выбранной форме – насыпью или в упаковке – отправлять в любом направлении. Помимо этого, мы давно уже используем практику привлечения на наши производственные площадки профессиональных компаний, занимающихся внутризаводской логистикой. Условно, из трубы вываливается поток гранул, его подхватывает компания – логистический оператор, которая дальше управляет этим продуктом: упаковка, складирование, подача железнодорожных платформ, автомобилей, вывоз и так далее – все, что с этим связано.

– То есть вы отдаете логистику сторонним компаниям?

– Во многом – да. Это профессиональные логистические компании, которых мы привлекаем на тендерной основе, и они непрофильный для нас функциональный сервис забирают на себя. Как правило, это компании с международным опытом. Они позволяют нам иметь прозрачность, конкурентоспособность в рынке, ну и гарантированность вывоза и последующей доставки.

Следующая часть премаркетинга – качество самого продукта, поскольку часть того ассортимента, что мы ввели в прошлом году, – это новые для нас позиции. Например, раньше у нас не было полиэтилена высокой плотности. Нам важно было, чтобы наши потенциальные клиенты на этапе, когда еще самого продукта нет в наличии, взяли аналогичный продукт, произведенный по той же самой технологии, протестировали у себя и сказали, насколько он их в принципе устраивает. Под это мы запрашивали доступные продукты у наших лицензиаров (компании, которые предоставили сами технологии производства продуктов) с других похожих производств для лабораторных или промышленных испытаний у наших потенциальных клиентов. Если лицензиар не мог предоставить этот продукт, мы покупали его на рынке, у наших будущих конкурентов или торговых организаций, отправляли нашим клиентам с просьбой протестировать, говоря, что через какое-то время мы придем с аналогичным собственным.



Полиэтилен СИБУРа актуален для производства труб.

– Какова доля таких новых продуктов в вашем экспортном портфеле полимеров? И что это за продукты, помимо полиэтилена высокой плотности?

– Большая часть марочного ассортимента будет представлена новыми продуктами. Например, используемые на «Запсибе» технологии Innovene позволяют производить одни из самых продвинутых марок полиэтилена для производства труб. Газофазная технология дает существенную гибкость в производстве марок линейного полиэтилена низкой плотности. Технология производства полипропилена позволит максимально диверсифицировать производство и дополнить портфель, например, ударопрочным сополимером полипропилена с этиленом, а также термопластичными марками. Все эти гранулы впоследствии находят применение в различных продуктах потребления домашних хозяйств и в промышленном производстве – пленки, трубы, изделия, изготавливаемые литьем под давлением, и так далее.

– Какова география экспорта? Изменилась ли она после запуска «Запсиба»?

– Когда мы начинали строительство «Запсиба», нам виделось, что основные поставки будут распределяться между Европой и Китаем и часть поедет в Турцию. За девять месяцев 2020 года примерно 75% полимеров ушло на экспорт: порядка 55–60% выпущенной продукции – в Китай, остальное – в СНГ и Западную Европу. Когда завод запустили полностью, с учетом всех сложившихся в прошлом году макроэкономических факторов, сработавших прежде всего против европейского рынка полимеров, у нас основные потоки пришли на Китай, но при этом неожиданно «выстрелила» Турция, которую мы не видели в том объеме, в котором получили.

ИСПОЛЬЗУЕМЫЕ НА «ЗАПСИБЕ» ТЕХНОЛОГИИ INNOVENE ПОЗВОЛЯЮТ ПРОИЗВОДИТЬ ОДНИ ИЗ САМЫХ ПРОДВИНУТЫХ МАРОК ПОЛИЭТИЛЕНА ДЛЯ ПРОИЗВОДСТВА ТРУБ

– Почему Китай «выстрелил», ведь там тоже повсеместно приостанавливалось производство? Помог ли в росте продаж ваш миноритарный акционер – компания Sinopec?

– Нельзя сказать, что он «выстрелил», просто наши планы продаж на этом крупнейшем полимерном рынке изначально были скромнее. А приостановка производств на фоне пандемии не миновала и КНР, однако китайский рынок восстановился быстрее других после первой волны пандемии. У коллег из Sinopec в этом смысле была своя миссия в рамках нашего с ними дистрибуционного соглашения о продажах полиэтилена.

– Как делятся ваши покупатели полимеров в отраслевом разрезе? Какие отрасли для вас сегодня наиболее перспективны?

– Не меньше трети объемов идет на производство упаковки, в разных ее формах, около четверти – это различные товары в FMCG, дальше – строительство, медицина и много других более мелких по доле сегментов. Очевидно, что хитом прошлого года стала упаковка, так как производители продукции и перевозчики стали следовать более жестким правилам доставки и санитарной безопасности различных продуктов. Это потребовало большего количества разнообразных пленочных решений, тонкостенной упаковки различных видов.

Второе важное направление – медицинское. Наши полимеры используются в производстве одежды для медперсонала, «впитывающих» продуктов – памперсов, санитарных изделий и так далее, медицинского оборудования и упаковки медицинских препаратов. Вот эти две отрасли – упаковка и медицина – существенно выросли в 2020 году.

От сырьевых альянсов к альянсам с компаундерами

– В чем могут быть конкурентные преимущества вашей компании на мировом рынке? Очевидно, что рынок очень конкурентный и вас никто не ждет.

– Первое, на мой взгляд: мы считаем, что владеем достаточно современным производством с точки зрения технологии, то есть мы получаем достойный и конкурентный продукт, который узнаваем на рынке и соответствует современным требованиям качества.

Вторая история: мы считаем, что вполне конкурентоспособны с точки зрения удельной стоимости производства тонны продукции с большинством других производителей в мире. Хотя, безусловно, есть куда двигаться: конкуренция будет только расти, и нам нужно быть в первом-втором квартиле эффективных производителей по каждому продукту.

НА МОЕЙ ПАМЯТИ КРАЙНЕ РЕДКО БЫЛО ТАК, ЧТО САМ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ПРЕДЛАГАЛ КАКУЮ-ТО УНИКАЛЬНУЮ МОЛЕКУЛУ С НУЛЯ, ИЗ КОТОРОЙ ПОТОМ РОЖДАЛОСЬ ЧТО-ТО ОЧЕВИДНО ПРОРЫВНОЕ ИЛИ РЕВОЛЮЦИОННОЕ. В НЕФТЕХИМИИ ЭТО, КАК ПРАВИЛО, ОТ ОБРАТНОГО, ОТ КЛИЕНТА

Далее, большой блок конкурентоспособности связан с различного рода сервисами – техническими, логистическими, финансовыми и так далее. Мы довозим растаможенный продукт, продаем его в локальной валюте нашему клиенту, сопровождая покупку удобным финансовым инструментом. Сервис в широком смысле этого слова. В этом плане мы стараемся превратиться из российской производственной компании, вышедшей на экспорт, в международную компанию, имеющую широкое региональное представительство, адаптированное под локальные потребности рынка.

– Каков подход к ценообразованию? Приемлема ли для вас стратегия «работать в убыток для завоевания рынка»?

– Мы продаем по цене, которая формируется в конкретном регионе, в конкретной нише, в конкретном продукте, в тот или иной момент времени. Если посмотреть наши финансовые результаты за последние лет десять, у нас показатели EBITDA margin в компании всегда был в районе 30%. При этом картина по прибыльности внутри широкой корзины продуктов очень разная, в зависимости от того, на каком этапе жизненного цикла находится тот или иной продукт. Цена здесь – штука прикладная. Она определяется из того, какое количество игроков на рынке, с каким продуктом, в какой нише присутствуют, какое количество потребляемых материалов востребовано, какого качества продукт могут произвести конкуренты на своих мощностях. Мы скрупулезно отслеживаем, как развиваются отдельные сегменты с точки зрения жизнеспособности и прибыльности продуктов. И у нас всегда есть запасные варианты, чтобы, грубо говоря, перебросить молекулу из одного продукта в другой. Например, перестать делать какой-либо тип бутадиенового каучука, который упал в цене, и начать продавать сам бутадиен. Либо произвести другой каучук на свободных мощностях, если монетизация сырья в нем дает лучший финансовый результат. Это очень интересный механизм управления ассортиментом. Но базовый принцип ценообразования изначально рыночный.



Сегодня СУГи в большей степени становятся продуктами глубокого передела, чем продукцией для продажи.

– Как удается удерживать себестоимость на приемлемом уровне – за счет производственных затрат или логистики?

– Логистика у нас не дешевле, потому что география такая, что мы, с одной стороны, защищены на домашнем рынке от валового потока импорта, но, с другой стороны, мы больше платим за вывоз полимеров из Западной Сибири до наших целевых рынков. На нашу конкурентоспособность по цене на мировом рынке, скорее, влияет наша долгосрочная интегрированность с сырьевой базой – нефтяниками и газовыми компаниями. Первые производят попутный нефтяной газ (ПНГ) – традиционно сжигаемое ими сырье, которое мы смогли монетизировать через развитие своих перерабатывающих мощностей в Западной Сибири; вторые – ШФЛУ (широкая фракция легких углеводородов. – «Эксперт»), побочный для них продукт, являющийся основным сырьем для фракционирования и получения сырья для дальнейшей переработки в полимеры и другую продукцию. Ну и эффективность наших мощностей, в создание и модернизацию которых мы инвестировали более 1 трлн рублей за последние десять лет.

– В итоге речь идет о более низкой стоимости сырья для вас? Интегрированность в чем выражается?

– Это то, во что компания вложилась в прежние годы: газоперерабатывающие мощности около ключевых месторождений, трубопроводная сеть для поставки ШФЛУ и многолетние контракты на поставку сырья с нефтяными и газовыми компаниями. Сначала мы обеспечивали доступным сырьем свои мощности в газопереработке и газофракционировании (разделение ПНГ или ШФЛУ на отдельные фракции) и преимущественно продавали СУГи. Сегодня мы используем сами СУГи для производства более сложных продуктов следующих переделов.

ЭНЕРГОЭФФЕКТИВНОСТЬ, ЭКОЛОГИЧНОСТЬ, ДРУЖЕЛЮБНОЕ ОТНОШЕНИЕ К ОКРУЖАЮЩЕЙ СРЕДЕ – МЫ НЕ МОЖЕМ ЗАКРЫВАТЬ НА ЭТО ГЛАЗА. ТЕ КОМПАНИИ, КОТОРЫЕ ПЫТАЮТСЯ ИЗБЕЖАТЬ ВОВЛЕЧЕННОСТИ В ЭТУ ЧАСТЬ РАБОТЫ, УЖЕ СЕЙЧАС НАЧИНАЮТ ПРОИГРЫВАТЬ В КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ СВОИМ КОЛЛЕГАМ ПО ЦЕХУ

– Но ваши конкуренты, которые часто являются частью больших нефтяных и газовых компаний, наверняка имеют

такую же интегрированность с сырьевой базой.

– Имеют, но у многих из них разная стратегия. Кто-то видит себя в многомиллионной, многотоннажной полимерной истории, кто-то, наоборот, идет в специальные продукты, например тот же BASF. Предположим, компания продвигает себя на рынке не как нефтехимическая, а как химическая компания. Предлагает, условно, уже не просто полипропилен стандартной марки, который продают везде, в любой точке мира, и не важно, кто его произвел, а приходит, например, к производителю бамперов для БМВ или «Мерседесов», запрашивает у него описание ожидаемых физико-механических свойств бампера и делает через доводку и доработку полимера под этот потенциальный заказ индивидуальный продукт. Естественно, за счет того, что это следующий после традиционной «полимерки» передел, он сопряжен с дополнительными расходами, с созданием уникальной рецептуры продукта, они просят за продукт совершенно другую цену. Такие ниши на порядки меньше по объему, чем сегменты крупнотоннажных полимеров, но речь идет о создании высокомаржинальных, высокотехнологичных продуктов.

– Вы ориентированы на крупные тоннажные поставки полимеров?

– И да и нет. Где-то мы конкурируем, в том числе своей интегрированностью в сырье, наличием хорошей технологии производства, сервисом, логистикой и так далее. А где-то предлагаем определенные уникальные продуктовые решения, которые мы можем позволить себе как производственная компания. В первом случае мы говорим про эффективность по затратам на производство и исключительно рыночную конкурентоспособность. Тут, скорее, идет борьба на рынке с менее эффективными и, как правило, не интегрированными в сырье производителями, у которых более мелкие единичные мощности и, как следствие, выше удельные затраты на производство тонны продукции. Этот тренд уже подтвержден остановкой, закрытием и уходом с рынка старых, маленьких мощностей, в том числе в Восточной Европе.



В СИБУРе часто исследуют и меняют свойства полимеров, чтобы повысить востребованность конечного продукта. Например, так происходит с пленкой для фермерских хозяйств.

– С точки зрения новых уникальных продуктов что вы предлагаете?

– Например, возьмем какой-нибудь исторически большой для нас сегмент сельскохозяйственных полиэтиленовых пленок. Приходит фермер к нашему клиенту, производящему саму пленку, и говорит, что она перестала его удовлетворять, так как она слишком мутная, нужно больше прозрачности, потому что солнце лучше проникает через более прозрачную пленку и это

напрямую влияет на повышение урожайности. Он говорит: «Мутную пленку я больше брать не буду, вот на рынке появился продукт, у которого индекс прозрачности выше, и, если хотите мне продавать, приходите с таким же продуктом». Мы это техническое задание забираем к себе в лабораторию на производство. Химическим путем, добавляя разного рода добавки в полимер, позволяющие эту прозрачность на выходе получить, начинаем задачу решать. Дальше смотрим, что нам это в промышленном масштабе может стоить, с помощью компаний-пленочников, которые выдувают из полимера саму пленку, получаем продукт, отдаем на тест потребителям пленки.

ПОД СТРОИТЕЛЬСТВО «ЗАПСИБА» МЫ В КАЛУЖСКОЙ ОБЛАСТИ, В ДЕРЕВНЕ ВОРСИНО, ПОСТРОИЛИ ЛОГИСТИЧЕСКУЮ ПЛАТФОРМУ, ДЛЯ ТОГО ЧТОБЫ ПРОМЕЖУТОЧНО СКЛАДИРОВАТЬ ТАМ ПРОДУКТ, ПРОИЗВЕДЕННЫЙ В ЗАПАДНОЙ СИБИРИ, И ДАЛЕЕ В ВЫБРАННОЙ ФОРМЕ – НАСЫПЬЮ ИЛИ В УПАКОВКЕ – ОТПРАВЛЯТЬ В ЛЮБОМ НАПРАВЛЕНИИ

Другой фермер, например, говорит: «Для меня прозрачность пленки неважна, а важны ее разрывные свойства, потому что я живу в регионе, где ветра такие, что пленку чуть-чуть потянешь и она лопается. Мне нужна в разы прочнее, чем то, что вы делаете». Третий говорит: «Я делаю из пленки мешки, мне нужно, чтобы, когда мешок складывается в палеты, пленка не скользила, то есть мне нужны противоскользкие свойства пленки». Четвертый говорит: «Мне критически важно, чтобы она не пахла вообще, потому что я буду делать из нее мешочки для сети продуктовых магазинов». И так в любой области могут формироваться новые технические задания для нас.

– А есть ли обратная история, когда вы пытаетесь сами создавать новые продукты и предлагаете их на рынке?

– На моей памяти крайне редко было так, что сам производитель предлагал какую-то уникальную молекулу с нуля, из которой потом рождалось что-то очевидно прорывное или революционное. В нефтехимии это, как правило, от обратного, от клиента. Скажем, чего нужно достичь потенциальным производителям шин для покрышек на новую модель автомобиля? Нужен низкий уровень шума, износостойкость, сопротивление боковому качению, морозостойкость и так далее – формируется запрос. На это накладывается какой-нибудь скоростной индекс, индекс нагрузки, набор иных неочевидных простому обывателю технических требований. И дальше шинники, технари создают под этот запрос формулу резиновой смеси. А уже поставщики самого каучука, используемого для этой резиновой смеси, смотрят, насколько они могут подобрать молекулы каучука под нее. И это иногда годами длящийся процесс. Условно, покрышка, которая попадает на стендовые испытания, до этого проходит цикл полтора-два года в лабораторных испытаниях.

– Но тогда вам должен быть интересен объем продаж этого нового продукта, дальше что делать с ним? Не с одним же клиентом работать?

– Да, в предпринимательской логике модифицировать продукт можно и нужно, когда ты более или менее понимаешь осязаемость потенциального дохода против затрат на производство удельной единицы условно новой молекулы. В противном случае это аксессуарная история, скорее не совсем очевидная трата времени и денег. Но дальше на практике возникает управленческая развилка.

НЕ МЕНЬШЕ ТРЕТИ ОБЪЕМОВ ИДЕТ НА ПРОИЗВОДСТВО УПАКОВКИ, В РАЗНЫХ ЕЕ ФОРМАХ, ОКОЛО ЧЕТВЕРТИ – ЭТО РАЗЛИЧНЫЕ ТОВАРЫ В FMCG, ДАЛЬШЕ – СТРОИТЕЛЬСТВО, МЕДИЦИНА И МНОГО ДРУГИХ БОЛЕЕ МЕЛКИХ ПО ДОЛЕ СЕГМЕНТОВ

Первая опция – что-то делать с продуктом у себя на производстве, там, где твоя технология позволяет работать с самим материалом, как-то его менять или доводить, это первый большой путь. А второй путь – сотрудничество с так называемыми компаниями-компаундерами, которые берут исходный материал от производителей базовой нефтехимии и начинают с ним работать, доводить свойства полимера до заданного уровня на своих производственных мощностях. Эти компании имеют более компактное, технологически более гибкое, адаптирующееся под возможную закупку нового оборудования производство, которое по объемам и масштабам в разы меньше, чем большие крупнотоннажные технологические линии, сопоставимые с нашими. Хотим ли мы идти в этот бизнес компаундеров и под каждую нишу делать, условно говоря, какой-то свой цех по доводке производства чего-то? Это пока открытый для нас вопрос.

Поэтому мы точно смотрим на первое направление, там мы можем, оставаясь со своим оборудованием, ничего технологически не переделывая революционно, опираться на какие-то осязаемые по объему ниши. Либо, что постоянно рассматривается и обсуждается внутри компании, создавать, возможно, какие-то альянсы с уже существующими компаундерами, объединять с ними усилия. В такой потенциальный альянс мы, теоретически, можем вложить полимерную молекулу. Мы видим понятный рынок сбыта своих полимеров, а наши партнеры берут на себя собственно ноу-хау по их модификации и операционное управление процессом доработки.



Работа с молекулами в СИБУРе позволяет не только модифицировать свойства полимера, но и понять, насколько рентабельно его внедрение в производство.

– Речь идет о западных компаниях-компаундерах или есть и российские?

– Приоритетом для нас является родной рынок: он ближе, он более, что ли, понятный, исторически ориентирован на нас, зрелый в плане нашего активного присутствия. Соответственно, кажется, что с ним проще. Однако парадокс в том, что многие успешные компаундеры в России – это локализованные мощности западных компаний, например в автомобильной отрасли, производстве гигиенических изделий, медицинской и других. Но есть и успешные российские проекты, развивающие производство сырья для автодорожного строительства, ЖКХ и так далее.

НА НАШУ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ПО ЦЕНЕ НА МИРОВОМ РЫНКЕ, СКОРЕЕ, ВЛИЯЕТ НАША ДОЛГОСРОЧНАЯ ИНТЕГРИРОВАННОСТЬ С СЫРЬЕВОЙ БАЗОЙ – НЕФТЯНИКАМИ И ГАЗОВЫМИ КОМПАНИЯМИ

Наступление зеленой гранулы

– Сейчас в западном мире активно развивается тренд на устойчивое развитие, экологию, и к производителям продукции нефтехимии возникает все больше претензий, связанных с загрязнением окружающей среды теми же самыми полимерами. Как этот тренд уже отражается на вашем бизнесе, ведь вас это касается напрямую?

– Я считаю, что это не тренд, а уже новые реалии жизни, которые формируют новый ландшафт будущей нефтехимии. Сегодня мы видим такие тренды, как энергоэффективность, экологичность, дружелюбное отношение к окружающей среде. Мы не можем закрывать на это глаза, и те компании, которые пытаются избежать вовлеченности в эту часть работы, уже сейчас начинают проигрывать в конкурентоспособности своим коллегам по цеху.

– О чем идет речь?

– Я приведу несколько примеров. Вчера в социальных сетях я увидел пост от компании Pepsi о том, что они тестируют розлив своих напитков в бумажные емкости. У нас же достаточно большое по объему и весу в доле бизнеса продуктовое предложение для производителей упаковки для напитков. Условно, пластиковая бутылка, как правило, состоит из трех типов полимеров. Подобного рода заявление от одного из крупнейших в мире производителей напитков формирует для нас очевидную угрозу потери определенного рыночного сегмента.

Еще пример, история конца 2020 года. Австрийский производитель мелкой тары и упаковки – пластиковых контейнеров для пищи и тому подобных продуктов – при обсуждении контракта на поставку полимеров на следующий год уведомил нас, что если начиная с 2022 года мы не сможем представить доказательств, что мономер, из которого делается полипропилен или полиэтилен для пищевой упаковки, на молекулярном уровне содержит биокомпоненты либо в самом полиэтилене или полипропилене есть такие элементы, то они не смогут закупать у нас продукцию из-за соответствующих требований и ограничений, введенных в ЕС. И таких примеров становится все больше и больше.

– Какие задачи это может для вас сформировать?

– Через доработку собственных молекул, которые используются в производстве, например в случае пластиковой бутылки, менять свое продуктовое предложение. Другой очень актуальный международный тренд – использование переработанной полимерной и резиновой продукции в производстве чего-то полезного. Сейчас мы начали реализацию проекта по вовлечению вторичной, так называемой зеленой гранулы (вторичной ПЭТ-флекс) в производство первичного материала – основного сырья для производства пластиковых бутылок. Разработкой новых продуктовых решений и способов вторичной переработки полимеров совместно с клиентами и научными партнерами компании плотно занимаются наши научно-исследовательские центры, НИОСТ и «СИБУР ПолиЛаб».



Примером внедрения экономики замкнутого цикла в СИБУРе можно считать проект выпуска зеленой гранулы (вторичной ПЭТ-флекс) на заводе ПОЛИЭФ.

– Как эти процессы можно оценить?

– О чем думает производитель, например, автомобильных покрышек? Он говорит: мне нужен для базовой резиновой смеси восстановленный или вторично воссозданный материал, доказанно сертифицированный с точки зрения экологических элементов устойчивого развития, с пониманием, что его можно вкраплять в исходный материал с определенной экономической эффективностью. И чтобы новая резиновая смесь была по качеству приемлема для производства новой покрышки, но при этом решала задачу утилизации уже отработанного материала в будущем.

Сегодня большинство производителей полимеров и эластомеров, в том числе СИБУР, активно думают над этим. Как будут сосуществовать на рынке потенциально конкурирующие с нами вторичные материалы либо как из этого сочетания материалов сделать понятную для наших переработчиков историю уникального продуктового предложения.

Интересно, что большинство обывателей очень легкомысленно относятся к оценке реальной цены производства изделий из полимеров и из традиционных материалов. Можно же оценить, сколько стоит произвести одну пластиковую бутылку и один бумажный пакет, включая то, какое влияние производство самой упаковки плюс последующая утилизация оказывает на мир, на ту же экологию в широком смысле этого слова.

– Кажется, что зеленые технологии совершенно противоречат сути вашего бизнеса, вашей производственной базе и так далее. Насколько все-таки критично для вас их наступление?

– Лично я на это смотрю не только как на риск, не с позиции «все пропало», а, скорее, с позиции того, где находятся наши возможности, что нужно предложить рынку и что для этого компания должна сделать. Я не вижу это как конфликт, а как определенные четкие сигналы к тому, чтобы помимо производства тонн продукции, устойчивого присутствия на рынке мы занимались и развитием компании в разных направлениях. Как я уже отметил, мы инвестировали в производство в Башкирии, где будем вовлекать вторично переработанный ПЭТФ в производство первичного материала, который впоследствии будем предлагать рынку. Параллельно мы запустили ряд социальных активностей по распространению раздельного сбора мусора на примере уже упомянутых пластиковых бутылок. Моей любимой является программа «Баскетботл», реализованная совместно с Единой лигой ВТБ на баскетбольных матчах.

Источник (<https://expert.ru/expert/2021/06/vovremya-perebrosit-molekulu/>) (<https://expert.ru/expert/2021/06/vovremya-perebrosit-molekulu/>)