



«МЫ ВЕРИМ В РАЗВИТИЕ РЫНКА»

Интервью с совладельцем и управляющим партнером корпорации «ТЕХНОНИКОЛЬ» Сергеем Колесниковым.



– Как «ТЕХНОНИКОЛЬ» пережила кризис, сопряженный с пандемией? Как изменились объемы производства и продаж?

– Мы закончили прошлый год с примерно с 10%-м приростом. Выручка производственного комплекса корпорации достигла 112 млрд руб. Думаю, если бы не пандемия, динамика была бы еще более впечатляющей. Прошлый год начался со стремительного роста, но в мае произошел спад в силу того, что на этот период пришлось самые жесткие карантинные меры. В частности, в период локдауна застыли стройки в Москве и Московской области. Однако спрос оживился в июле и шел по возрастающей до конца года. Нас очень порадовал экспорт: прошлогодний объем экспортных поставок вырос на 26%. Можно сказать, закончили 2020 год на мажорной ноте. И это не разочаровывает, первые месяцы идем с приростом.

ИЗ 3000 НАИМЕНОВАНИЙ ИЗДЕЛИЙ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕ ИСПОЛЬЗУЮТСЯ В ОГРАЖДАЮЩИХ КОНСТРУКЦИЯХ ЗДАНИЙ. У НАС ОГРОМНЫЙ АССОРТИМЕНТ УТЕПЛИТЕЛЕЙ С ПОЛИМЕРНОЙ ИЗОЛЯЦИЕЙ – ПРИМЕРНО 50 ВИДОВ. ШИРОТА ПРОДУКТОВОЙ ЛИНЕЙКИ ОБУСЛОВЛЕНА ТРЕБОВАНИЯМИ ЗАКАЗЧИКА К ТОВАРУ

– У «ТЕХНОНИКОЛЬ» широчайшая линейка продуктов. Это необходимое условие вашего бизнеса?

– Ассортимент большой, это правда. Из 3000 наименований изделий практически все используются в ограждающих конструкциях зданий. У нас огромный ассортимент утеплителей с полимерной изоляцией – примерно 500 видов. Широта продуктовой линейки обусловлена требованиями заказчика к товару: по степени прочности, горючими и негорючими, обладать прочими различными характеристиками. К примеру, при строительстве взлетно-посадочных полос на аэропортах Севера изоляционные материалы должны быть жесткими, водонепоглощаемыми. Естественно, мы их делаем с очень высокой

плотностью. Есть и простые материалы, скажем, для изоляции балконов. Некоторые потребители хотят наносить штукатурку на наши изделия, в этом случае их поверхность должна быть рифленая. Вариантов много. Это как из риса можно приготовить много блюд.

Некоторые наши материалы находят применение внутри зданий, к примеру, для шумоизоляции. Также мы выпускаем интерьерные продукты, но это прежде всего благодаря возможности наших технологических линий выпускать и такую продукцию. Компания задействует все имеющиеся ресурсы.

– Что первично в создании продукта: запрос от потребителя или собственные идеи для вывода на рынок?

– Востребованность на рынке, безусловно, играет большую роль, но в 60–80% случаев мы сами разрабатываем продукты. Сначала стараемся продвигать новинку через проектировщиков, застройщиков. Когда получаем положительные отзывы, приступаем к выводу на рынок. Но обычно от идеи до массового спроса проходит лет восемь. Напрашивается мысль, что так и разориться недолго. Но благодаря широкой продуктовой линейке компания может себе позволить к имеющимся 20 технологиям добавлять 21-ю, которая на текущий момент убыточная, но завтра принесет прибыль.

В «ТЕХНОНИКОЛЬ» сильный отдел продвижения, который внимательно следит за технологиями на рынке США и европейских стран. Изначально 90% технологических решений к нам пришли из Европы, небольшая часть – из Америки. Но сейчас в компании уже накоплен собственный опыт, продуктовые решения трансформируются, получают иное содержание. Мы активно взаимодействуем и с проектировщиками, и с профильными вузами. У нас 18 учебных центров, фактически каждый из них взаимодействует с одним-двумя строительными университетами.

Учебные центры, которые входят в Строительную академию «ТЕХНОНИКОЛЬ», расположены в Екатеринбурге, Краснодаре, Набережных Челнах, Рязани, Санкт-Петербурге, Хабаровске, Белгороде, Казани, Кумертау, Москве, Новосибирске, Уфе, Чебоксарах, а также в Астане и Минске. Они участвуют в подготовке специалистов по монтажу и контролю качества систем утепления, тепло-, гидро- и звукоизоляции строительных конструкций, монтажу фундамента и кровли и т.д. Среди партнеров по образовательным программам – Белгородский государственный технологический университет им. В.Г. Шухова, Казанский государственный архитектурно-строительный университет, Уфимский государственный нефтяной технический университет, Башкирский государственный аграрный университет и др.

– Какие видите перспективы развития у строительной отрасли?

– Хочу сказать, в декабре прошлого года команда защищала инвестиционную программу на ближайшие пять лет. Я увеличил ее более чем в 2,5 раза, до 60 млрд руб. Уже сам по себе этот факт свидетельствует о том, что я верю в развитие рынка. Как известно, вице-премьер РФ Марат Хуснуллин объявил о серьезных планах в строительной отрасли. Стоит задача до 2025 года довести ввод жилья до 120 млн кв. м ежегодно (по данным Росстата, в 2020 году в России построено 82,2 млн кв. м жилья. – Прим. ред.), в том числе увеличить индивидуальное жилищное строительство с 36 млн до 45 млн кв. м. Звучит оптимистично и для граждан, и для меня, как бизнесмена. Это означает, что спрос на строительные материалы будет только расти.

Несмотря на пандемию, строительный рынок в стране показал неплохие результаты. Огромную роль сыграла льготная ипотека, отчасти поэтому 2020 год отрасль закончила хорошо. Ипотека взорвала спрос на жилье, и он остается высоким, хотя недвижимость подорожала. Соответственно, застройщики резко подняли заявки на строительные материалы. Это достаточно сильный фактор.



Рост строительства в России создает высокий спрос на продукцию «ТЕХНОНИКОЛЬ».

– Вы упомянули о прошлогоднем успехе в области экспорта. Насколько сопоставимо качество ваших продуктов с теми изоляционными материалами, что делаются, к примеру, в Европе?

– Наши основные конкуренты Rockwool и Knauf серьезно подходят к технологии производства, но у нас качество точно не хуже. «ТЕХНОНИКОЛЬ» активно покупала технологичное оборудование с 2006 по 2020 год, его средний возраст составляет семь-восемь лет. Для сравнения: в странах Европы – примерно от 10 до 20 лет. Когда европейские коллеги бывают на наших заводах, они по-хорошему завидуют, осознают, что у нас продвинутая система автоматизации производства, электроника Siemens седьмого поколения, современные упаковочные линии. С точки зрения технологического оснащения мы точно не уступаем ведущим игрокам, а некоторые компании даже опережаем. В этом наша сильная сторона.

В ДЕКАБРЕ ПРОШЛОГО ГОДА КОМАНДА ЗАЩИЩАЛА ИНВЕСТИЦИОННУЮ ПРОГРАММУ НА БЛИЖАЙШИЕ ПЯТЬ ЛЕТ. Я УВЕЛИЧИЛ ЕЕ В 2,5 РАЗА, ДО 50 МЛРД РУБ. УЖЕ САМ ПО СЕБЕ ЭТОТ ФАКТ СВИДЕТЕЛЬСТВУЕТ О ТОМ, ЧТО Я ВЕРЮ В РАЗВИТИЕ РЫНКА

– Сложно ли российским компаниям вести бизнес в Евросоюзе?

– Это не простой путь. Первые годы приходилось работать сильным дисконтом – 10–15%. В Польше мы начинали на таких условиях и через 20 лет работы, доказав качество продукции под брендом «ТЕХНОНИКОЛЬ», уже не считаемся дешевой компанией. Нам принадлежит около 20% местного рынка, мы вторые из игроков на этом рынке по объемам продаж. Короче говоря, надо десять лет пахать, показывать, на что способен, и лишь через десять лет местный рынок принимает тебя за равного.

– У вас в Европе есть собственные мощности. Зачем вы их строите, не проще ли увеличивать экспорт из России?

– Смысл в развитии. Мы предвидели, что в России будет бум потребления изоляционных материалов, и посчитали, что отечественные мощности нужно высвобождать для внутреннего рынка. К тому же одновременно потребность в российской продукции растет за рубежом. И в Европе хороший спрос, терять этот рынок не хочется, тем более когда стимулируешь его

развитие собственными продуктами.

Мы рассматривали варианты покупки действующих активов. Обращали внимание на семейные компании, но, как правило, они имеют технологически грязные производства, расположенные в центре городов. Поняли, что это не выход: за те деньги, которые просят продавцы, легче построить новое, современное предприятие вдвое мощнее, с более производительным оборудованием. Так и сделали. И это было правильное решение на долгосрочную перспективу. Тем более тот сегмент, в который мы инвестируем, а именно производство каменноватных изделий, в Европе сильно консолидирован. Три-четыре компании, наши основные конкуренты, консолидировали 80% рынка. Для конкуренции с ними нужно крепко стоять на ногах.

– За счет каких новых рынков планируете развивать в дальнейшем бизнес?

– У нас есть заводы в Италии, и в сферу их влияния попадает север Африки. Вместе с тем мы с интересом смотрим на Египет, в рамках Российской промышленной зоны в этой стране рассматриваем проект строительства завода по производству теплоизоляционных материалов. Главное, что там есть возможность получения битума, есть Суэцкий канал, обеспечивающий дешевую логистику. Оттуда возможно экспортировать продукцию как на рынок Европы, так и Азии, к примеру, в Индию, Китай, где у нас сейчас много заказов. Но главное, Египет – очень хороший вход в Африку.

Раньше наши продажи на этот континент носили случайный характер – сейчас же формируется устойчивая клиентская база. Африканские страны – один из основных растущих рынков по всем меркам и показателям. Уровень потребления строительных материалов пока значительно меньше, чем в России и Европе, в то же время население растет быстро, приближаясь к 1,5 млрд человек, и кровельные и теплоизоляционные материалы там будут востребованы.

Все удивляются: зачем в Африке утеплители? Ответ прост: чтобы удерживать холод внутри помещения. Если вы хотите, чтобы дома был 21 градус, когда на улице жара за 40, вы будете постоянно охлаждать воздух. Однако количество электроэнергии, которое тратится на кондиционирование, будет огромным. Достаточно вспомнить энергетические локдауны в Нью-Йорке, когда стояла жара, все включили кондиционеры и энергосети не выдержали. Думаю, африканцы хотят жить в комфортных условиях, они будут ставить себе системы охлаждения, но, если в домах отсутствуют качественные изолирующие материалы, есть риск сбоя подачи электричества.

Африка – огромный океан возможностей в будущем. Считаю, наш утеплитель пойдет на ура. Наверное, на освоение рынка уйдут годы, но потенциал впечатляющий.



Активное строительство в Египте формирует устойчивую клиентскую базу «ТЕХНОНИКОЛЬ» в Африке.

МЫ С ИНТЕРЕСОМ СМОТРИМ НА ЕГИПЕТ, В РАМКАХ РОССИЙСКОЙ ПРОМЫШЛЕННОЙ ЗОНЫ В ЭТОЙ СТРАНЕ РАССМАТРИВАЕМ ПРОЕКТ СТРОИТЕЛЬСТВА ЗАВОДА ПО ПРОИЗВОДСТВУ ТЕПЛОИЗОЛЯЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ

– Какие еще пока сравнительно малоизвестные рынки вам интересны?

– За последние два года мы добились стабильных поставок в Новую Зеландию и Австралию, тогда как первые клиенты в этих странах появлялись, как говорили раньше, по сарафанному радио. Новая Зеландия – не очень большая страна, тем не менее нынешняя цена и качество поставки от «ТЕХНОНИКОЛЬ» новозеландцев устраивают. Примечательно, что сначала китайцы вытеснили американцев с этого рынка, теперь мы – китайцев. Опять же, за счет чего наш продукт конкурентен? Во-первых, работаем на современном технологичном оборудовании, благодаря чему добиваемся высокой производительности труда. Во-вторых, в России в два-три раза дешевле электроэнергия, газоснабжение. У нас электричество стоит 5 центов за 1 кВт, в Польше – 9, в Шотландии – 14, в Германии – 16. В совокупности получается качественный продукт с низкими издержками на зарплату и энергоносители. Во-вторых, налоговые льготы. Мы построили в России новые предприятия, почти везде получали определенные преференции, и, хотя льготные режимы подходят к завершению, эти инвестиционные вычеты помогли на этапе становления.

– Тема углеродной нейтральности в настоящее время задает тон экологической повестки во многих странах, возрастают соответствующие требования к производствам. Затрагивает ли эта тенденция ваш бизнес?

– Мы понимаем, что этого не избежать и сейчас разрабатываем стратегию, как снизить эмиссию вредных веществ. Это относится не только к карбону, это касается оксида серы, азота и фенола. Полностью избавиться от выбросов углерода мы не можем в силу самой технологии, но реально уменьшить их на 30–40%, используя другие виды топлива, например, при

производстве каменной ваты.

По технологиям, где мы работаем с полимерами, вообще выбросов нет. Но в целом к вопросу углеродной нейтральности относимся серьезно. Сейчас 10–15% наших инвестиций в обновление фондов так или иначе направлены на улучшение экологии, поскольку затрагивают покупку технологий, минимизирующих выбросы вредных веществ. В частности, мы участвуем в экспериментальной программе «Чистый воздух» в Челябинске. Из пяти пунктов, которые были намечены, четыре уже выполнены. Мы снизили количество выбросов по CO₂ и по фенолу и те наработки, которые опробовали в Челябинске, будем расширять по всем регионам присутствия компании.

– Сегодня актуальна и проблема утилизации отходов. Вы хотели строить завод в Хабаровске по переработке вторичных полимеров. На какой стадии проект?

– Официальное разрешение на запуск линии по переработке пластика для производства ПВХ-водосточных систем получили в конце 2020 года, правда, позже на год, чем планировалось. Сейчас в сутки перерабатываем до 10 тыс. т любых полимеров. В основном это полистиролы, в меньшей степени полиэтилен и полиэстер.

Наверное, удивитесь, 80% полистирола для хабаровского завода мы импортируем из Японии. В Японии на рыбных рынках или в магазинах, где продается техника, ставят небольшие установки – мелторы. Грубо говоря, внутри установки работает электрический кипятильник. Внутри засовывают одноразовую посуду, упаковку, она плавится, и затем выскакивает пластиковый брикет. Брикет мы и привозим: работать с ними легко, завод не превращается в свалку. Мы платим 500–550 евро за тонну японского сырья. Это сейчас выгоднее, чем покупать первичные полимеры, цены на которые резко выросли.

Но завод в Хабаровске будет долго развиваться, если пытаться утилизировать на нем местный пластик. Пока что нет особой общественной поддержки или системной работы государства в деле утилизации отходов, «ТЕХНОНИКОЛЬ» развивает проект сугубо усилиями активистов. Нашли индивидуальных предпринимателей, подарили им два-три мелтора, и все, что они могут собрать и переработать, привозят в более или менее приемлемом виде.

Все же в России постепенно меняется отношение к мусорной проблеме. Население привыкает к сортировке отходов. Теперь есть отдельные корзины: пластики – в одну, бумага – в другую, металл – в третью, стекло – в четвертую. Россияне привыкают. И предприятиям становится выгодно заниматься вторсырьем. Например, у «ТЕХНОНИКОЛЬ» 55 производств. Каждое в год может получать дополнительные доходы при реализации вторичных материалов в размере от 5 до 10 млн руб.

СЕЙЧАС 10–15% НАШИХ ИНВЕСТИЦИЙ В ОБНОВЛЕНИЕ ФОНДОВ ТАК ИЛИ ИНАЧЕ НАПРАВЛЕННЫ НА УЛУЧШЕНИЕ ЭКОЛОГИИ, ПОСКОЛЬКУ ЗАТРАГИВАЮТ ПОКУПКУ ТЕХНОЛОГИЙ, МИНИМИЗИРУЮЩИХ ВЫБРОСЫ ВРЕДНЫХ ВЕЩЕСТВ

– Как принимаются ключевые решения в компании? Сколько уходит на операционное руководство, а сколько на стратегическое планирование?

– Работа идет по разработанному календарному плану. У нас четыре раза в году проходит официальная встреча с лидерами бизнес-единиц компании. Каждый рассказывает топ-менеджерам корпорации о проблемах и достижениях. На встречах присутствуют около 80 человек, руководителей различного уровня, кто-то – очно, кто-то – в онлайн-режиме. Чтобы заслушать и обсудить доклады лидеров всех бизнес-единиц (у нас их семь), уходит одна неделя, итого четыре в году. Потом у нас 10 функциональных лидеров. Это главы финансовой, юридической службы, отделов продаж, IT-директор и т.д. Встреча с ними проходит раз в полгода, тоже присутствует большое количество людей, и темы, вызвавшие интерес, затем отрабатываются в рабочем порядке причастными специалистами.

Как правило, с октября по декабрь у нас цикл стратегического планирования. Эта работа бесценна, поскольку все развитие строится на системном планировании. Пытаемся систематизировать внутренние процессы так, чтобы они соответствовали внешним. Потом сравниваем прогнозы с фактом. Самое интересное: они совпадают с точностью до 98%. В некоторые годы погрешность составляет 5–7%, бывают более оптимистичные или пессимистичные прогнозы, но в целом результаты близки к плану.

– Как проводите свободное время?

– Люблю две вещи. Прежде всего хорошо выспаться. Во-вторых, нравится открытый воздух, трачу около 10–12 часов в неделю на активный спорт. Если есть возможность, занимаюсь лыжами, биатлоном. Иногда даже участвую в соревнованиях по биатлону. За эту зиму проехал 20 тыс. км, в том числе было около 20 стартов. Сейчас сезон закончился, буду бегать, плавать, ездить на велосипеде.



Биатлон – одно из давних и любимых увлечений Сергея Колесникова.

– Как могли бы охарактеризовать взаимоотношения «ТЕХНОНИКОЛЬ» с СИБУРОм?

– Нашему сотрудничеству почти 20 лет. В целом, мне кажется, отношения стали похожи на родственные: долгосрочные, спокойные, доверительные. Наши специалисты понимают ценообразование того или иного продукта, факторы влияния на цену, формулу ее расчета.

НАШЕМУ СОТРУДНИЧЕСТВУ С СИБУРОМ ПОЧТИ 20 ЛЕТ. СИБУР – НАШ БАЗОВЫЙ ПОСТАВЩИК

СИБУР – наш базовый поставщик. Мы приобретаем поливинилхлорид и хотели бы закупать больше, но производственные мощности СИБУРа не могут работать только для «ТЕХНОНИКОЛЬ». (Улыбается.) Мы за январь – апрель этого года увеличили потребление ПВХ в четыре раза, на столько же увеличили и продажи. Собираемся решать вопрос нехватки сырья и за счет собственного производства. Планируем строить в Польше дополнительную линию ПВХ.

Сегодня достаточно много берем СБС-гранулированного полистирола для получения экструдированного пенополистирола. В целом СИБУР удовлетворяет все наши запросы. Большие планы связаны с MDI (метилендифенилдиизоцианат), потребление которого растет стремительно. Мы сейчас покупаем за границей около 10 тыс. т MDI, а когда СИБУР введет собственные

мощности по его производству, наши потребности возрастут до 30 тыс. т. И это не предел: планируем покупать до 50 тыс. т изоцианатов в год.

Изоцианаты являются важным компонентом в получении полиуретанов, которые обладают широким спектром применения – от производства электрических кабелей и строительной изоляции до изготовления искусственной кожи и наполнителей для мягкой мебели. Отечественный MDI производился до 1991 года для нужд оборонного комплекса, после распада СССР его выпуск был приостановлен. По данным plastinfo.ru, в настоящее время потребности российского рынка в изоцианатах полностью закрываются поставками из-за рубежа (в 2018 году объем импорта оценивался в 176 тыс. т).