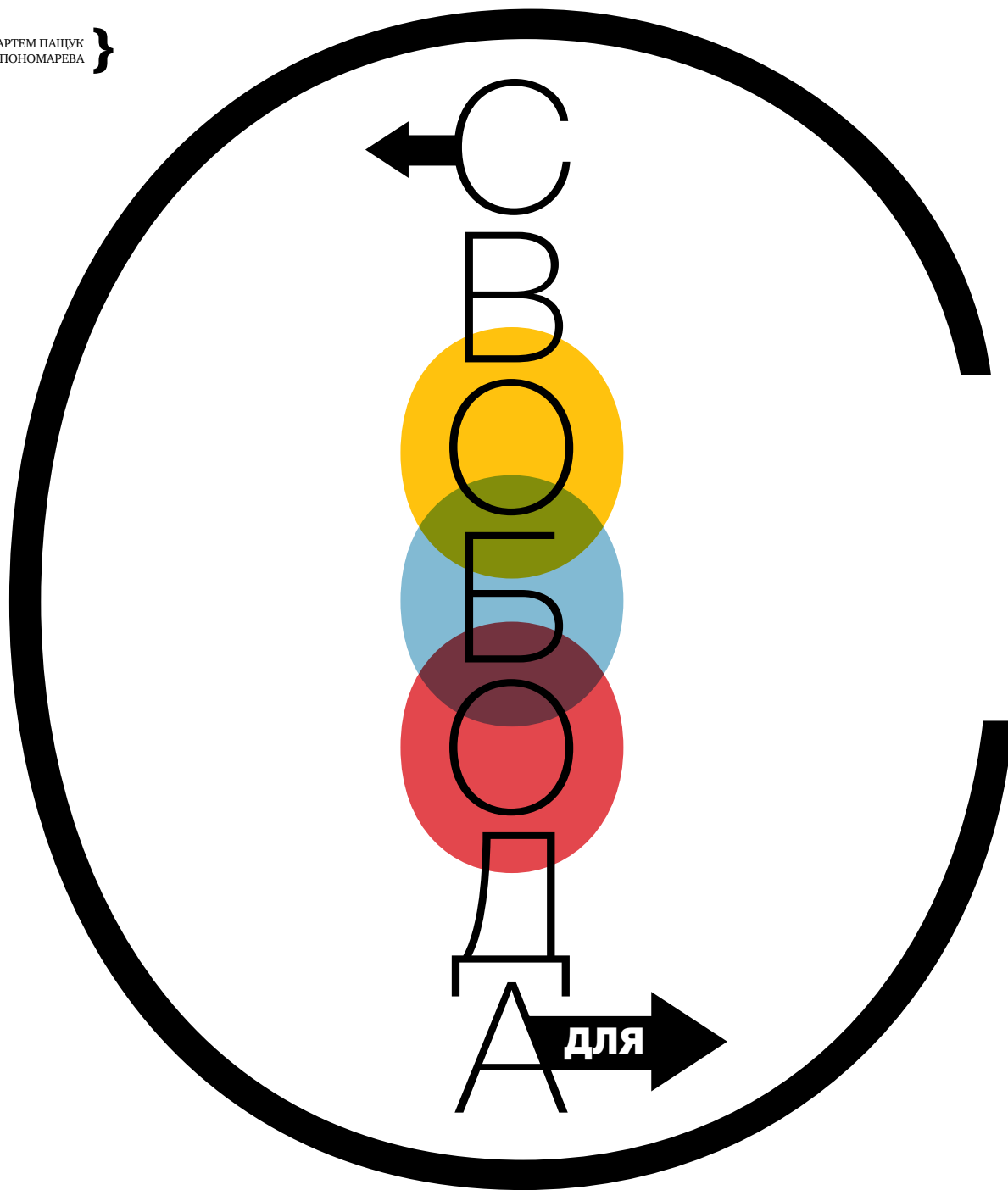
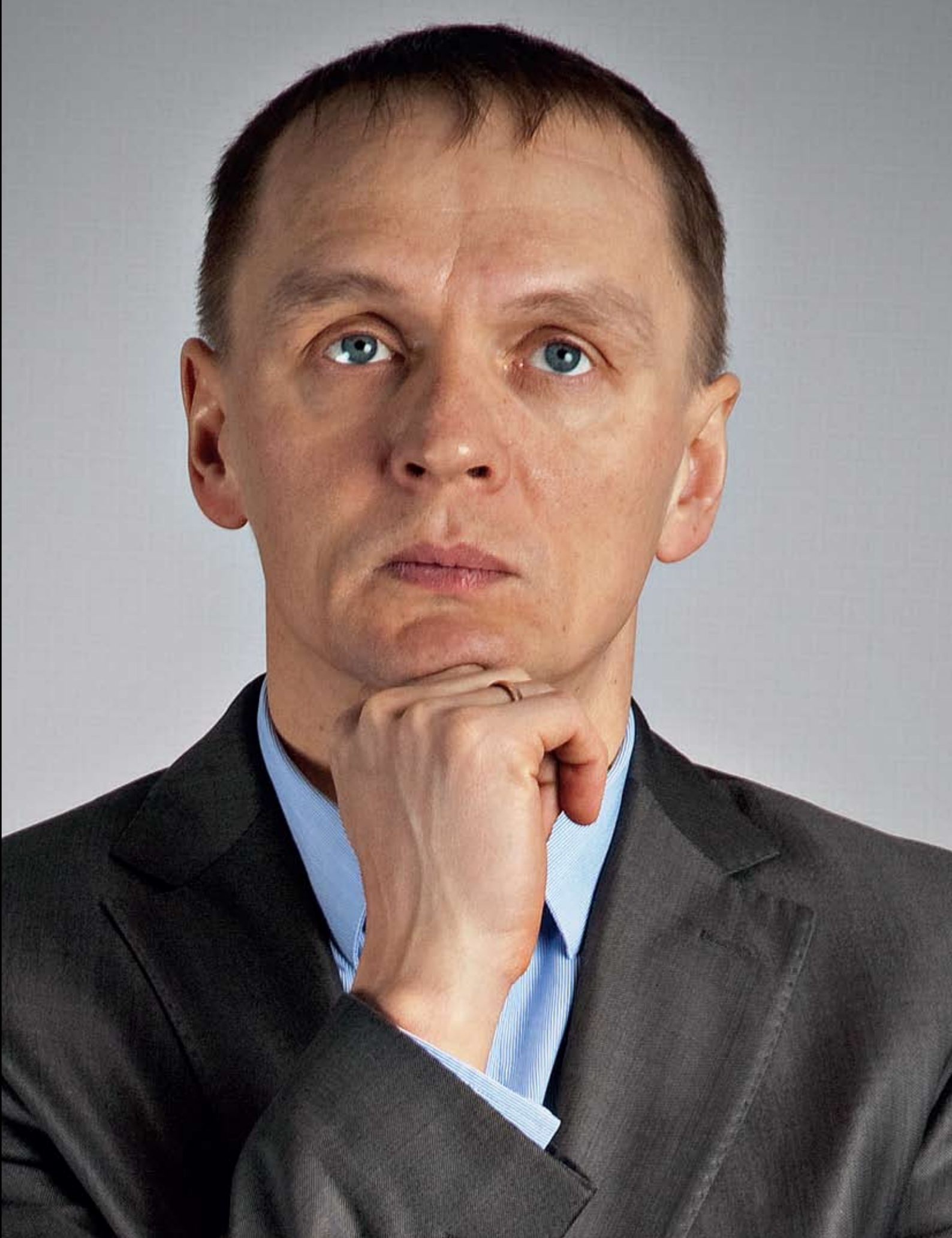


{ БЕСЕДОВАЛ: АРТЕМ ПАЩУК  
ФОТО: ЮЛИЯ ПОНОМАРЕВА }



**МЫ БЫЛИ НЕСКОЛЬКО УДИВЛЕНЫ**, ОБНАРУЖИВ, ЧТО ЗА ВСЕ ВРЕМЯ СУЩЕСТВОВАНИЯ КОРПОРАЦИИ «ТЕХНОНИКОЛЬ» (БЕЗ МАЛОГО ДВАДЦАТЬ ЛЕТ) ЕЕ ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ СЕРГЕЙ КОЛЕСНИКОВ НЕ ДАЛ НИ ОДНОГО РАЗВЕРНУТОГО ИНТЕРВЬЮ. МЫ ПОПРОСИЛИ О ВСТРЕЧЕ, ТОЛКОМ НЕ ЗНАЯ, НА ЧТО МОЖНО РАССЧИТЫВАТЬ, И НЕ ОСТАЛИСЬ РАЗОЧАРОВАНЫ. КОЛЕСНИКОВ ГОВОРИТ ОБРАЗНО (ТО И ДЕЛО СРАВНИВАЯ БИЗНЕС СО СПОРТОМ), УВЛЕЧЕННО И, КАК НАМ ПОКАЗАЛОСЬ, ЧАСТО ОЧЕНЬ ПРАВИЛЬНО



# В

студенческие годы будущие основатели корпорации «Технониколь» Сергей Колесников и Игорь Рыбаков делили комнату в общежитии МФТИ, а летом вместе подрабатывали на укладке кровли, попутно изучая рынок. Судя по всему, изучили они его неплохо: сегодня «Технониколь» — крупнейший в России (а также в Европе) производитель кровельных и изоляционных материалов. В составе холдинга 35 заводов, а выпускаемая ими продукция поставляется в 33 страны. Рекламный буклет компании уверяет, что в зданиях, построенных с использованием ее материалов, живет и работает более 200 млн. человек. Президент компании Сергей Колесников рассказал нам о том, как невинная студенческая «халтура» вылилась в многомиллиардный бизнес.



## «ПЕРВЫЙ ЗАВОД МЫ КУПИЛИ ЗА \$40 ТЫС.»

**Сергей, вы являетесь совладельцем компании, оборот которой исчисляется миллиардами долларов, но при этом вас нельзя назвать публичным человеком. Почему так сложилось? Намеренно ли вы избегаете известности?**

Меня это никогда сильно не интересовало. Я не отказываюсь, если меня приглашают выступить или дать интервью. Но просто не было приглашений, а я сам за этим не бегал. Отношусь к этому нейтрально. Если интересно — расскажу. А если неинтересно, то что самому навязываться?

**Нам интересно. С чего начинался ваш путь в бизнес?**

В 1989 году, сразу после окончания школы, я приехал из родного Ульяновска в Москву, чтобы поступать в МФТИ. Поступил. И уже во время моей

учебы в институте начались перемены в стране, Советский Союз распался.

На летних каникулах я со своими друзьями-студентами занимался укладкой кровли. Просто чтобы заработать денег на следующий учебный год. И за три сезона мы фактически стали квалифицированными кровельщиками. Потом пришлось выбирать свой путь. У выпускников Физтеха было три стандартных варианта развития. Во-первых, можно было заниматься наукой. Большинство из тех, кто решил развиваться в этом направлении, уезжали в Европу и Америку. В России могли найти работу те, кто занимался ядерной физикой, но спрос на таких специалистов был небольшой.

Второй распространенный вариант — стать программистом. Очень много было программистов из нашей среды. Ну и третий — уйти в бизнес. Либо в свой, либо приглашали работать на каких-то по-

«Техноколь» является лидером по объему производства материалов на основе битума

Производство полимерных мембран оснащено системой оптического контроля, позволяющей гарантировать полное отсутствие дефектов во всей структуре мембраны



«Отрасль, в которой мы работаем, циклична, поэтому все наше развитие напоминает мне челночный бег: сначала в одну сторону, потом в другую. Так футболисты бегают по полю: сначала надо очень быстро бежать на дальнюю штангу, чтобы забить гол, а потом так же быстро мчаться обратно, чтобы тебе не заби!»



зициях по найму. Я выбрал свой бизнес, поскольку к шестому курсу стал хорошо представлять себе отрасль кровельных материалов, мы начали торговать ими. Даже сильно не задумывался, вопрос решил сам собой. Я понял, что заработаю на кровле значительно больше, чем мог бы получать в любом университете.

**То есть рынок кровельных материалов вы изучили, работая на крыше?**

Да, сначала я сам был рабочим. Затем начал понимать, что на рынке нет сильных игроков, достаточно много низкокачественных, морально устаревших материалов. В начале 1990-х в России самым ходовым кровельным материалом был рубероид. Достаточно было сравнить с теми материалами, которые применялись в Европе и Америке, чтобы понять, как сильно мы отстаем, какой это хороший шанс...

**Вся качественная кровля тогда была импортной?**

Да, фактически все полимерно-битумные мембраны были импортными. И мы, соответственно, начали с этой идеи: продавать полимерно-битумные наплавляемые материалы. Сначала только торговали, я лично поработал кладовщиком, и немало (улыбается). Потом решили заняться производством. Оказалось, что многие заводы в те годы стоили очень дешево. Мы стали их покупать, реконструировать...

**Очень дешево — это сколько?**

Первый завод мы купили в Выборге в 1993 году, заплатив за него не больше \$40 тыс. Конечно, потом таких цен уже не было. С 1996 года мы покупали предприятия от \$1 млн. и выше. К тому же Выборгский завод самый старый, построен еще до революции владельцем-финном. Когда мы в конце концов посчитали, столько денег пришлось в него

«У нас в лаборатории ОТК работало шесть человек, включая начальника. Мы оставили только одного, проблем с качеством не возникло»



ректора завода, топ-менеджеров, начальников смены, доказывали, что можно работать по-другому. Кто-то соглашался, кто-то нет. Но в конечном счете как мы могли поступить с теми, кто не соглашался? Сокращали мы людей.

Кстати, у этого процесса имелась и обратная сторона. Через совсем непродолжительное время вокруг наших заводов общая численность занятых восстанавливалась, если не увеличивалась. Возникали мелкие и средние предприятия, обслуживающие наши заводы, в результате люди привыкли зарабатывать, а не получать. Мы это ясно видим на всех наших предприятиях.

### За счет чего удавалось повысить производительность труда в три раза?

Мы останавливали картоноделательные машины, поскольку они были старыми, заменяли технологическую линию. И, естественно, увеличивали объемы выпуска продукции. Рынок быстро рос, и был очень удачный момент, когда можно было без дорогостоящих маркетинговых мероприятий, просто за счет увеличения объема производства расти вместе с ним. Это сейчас, когда усилилась конкуренция, стало сложно увеличивать объем производства, поскольку производство уже не является основным драйвером роста. Сейчас много усилий направлено на маркетинг, на продажи. А 10-12 лет назад было несколько проще. Мы концентрировались на технологиях, на производстве и на затратах.

### Как быстро вам удавалось получить прибыль от новых активов?

Выборгский завод мы делали прибыльным больше всего, семь лет. Но это был первый проект. Когда мы отработали схему, любое следующее предприятие мы делали прибыльным менее чем за три года.

### А финансировали все это за счет торговли?

Да, торговлей мы никогда не переставали заниматься. Она и сейчас для нас продолжает быть одним из главных драйверов. В те годы у нас были и иностранные, и российские поставщики. Поскольку Москва была очень активно растущим рынком, а периферия отставала, мы привозили в Москву материалы, произведенные предприятиями в регионах. А позднее эти же предприятия и поглощали.

### Пользовались ли вы заемными ресурсами?

С 2006-го по 2008 год мы привлекали много кредитов, делали облигационные займы, чтобы строить новые предприятия. И чуть не заплатились за это. Тяжело переживали 2009-й и 2010 годы, потому что ставки сильно выросли, а рынок сжался. Было очень трудное время, но мы его пережили.

## «Я НЕ ТРЕБУЮ ОТ ПОДЧИНЕННЫХ ЧИСТИТЬ БОТИНКИ»

Как вы познакомились с Игорем Рыбаковым, который является вторым совладельцем компании? Вы были партнерами с самого начала?

### Выборгский завод кровельных и гидроизоляционных материалов

был основан в 1918 году на территории Финляндии. В 1920-х годах завод выпускал облицовочный картон, толь, различные смазки, а также кровельный картон. После событий 1939 года завод достался СССР в качестве военного трофея. На протяжении почти 60 лет на нем производился рубероид. В 1994 году предприятие вошло в состав корпорации «Технониколь», в 1996-1997 годах была проведена генеральная реконструкция завода. С 2004 года производимые заводом материалы экспортируются в Финляндию, с 2005 года — в Швецию.

дополнительно вложить, то выяснили, что было бы дешевле построить новый завод да в чистом поле. Это было фактически брошенное предприятие с огромными долгами. С каждым заводом мы долго работали, совершали множество ошибок. Но главное, мы на собственной практике научились проводить реструктуризацию предприятий.

### Что включала в себя реструктуризация?

Мы закрывали картонное производство, сокращали персонал, сосредотачивались на производстве современных наплавляемых материалов, покупали новое оборудование для этой цели. В зависимости от специфики завода могли предприниматься еще какие-то шаги, но основными были эти четыре. Когда стало получаться, мы активно занялись скупкой предприятий. Благо, тогда было очень много предприятий, в которых акционерный капитал был распылен среди рабочих, а сами предприятия, к сожалению, представляли собой руины неликвидов и неработоспособного оборудования. Сотрудники не ценили тот факт, что являются совладельцами своего предприятия, и нам удавалось достаточно быстро выкупить у них контрольный пакет акций. Потом их же приходилось и сокращать. Это, конечно, было совсем не просто — часто люди не были виноваты в том, что происходило вокруг. Сначала покупаем акции, а на следующий день они приходят на собрание акционеров или трудовое собрание и жалуются: «Зачем же вы нас сокращаете?» Но что делать — предприятия надо было оживлять.

### Как объясняли?

Так и объясняли — что ту же самую работу можно выполнить при численности персонала в три раза меньше, что принцип «один с сошкой, семеро с ложкой» не годится. И показывали, что в других местах — на тех заводах, где мы уже провели реструктуризацию, — все так и было. Убеждали ди-

Да, мы с ним жили в одной комнате в студенческом общежитии. Вместе работали на крыше, в одной бригаде. Поэтому было совершенно естественно вместе создать фирму.

**После стольких лет вместе не появилось разногласий?**

Споры, конечно же, бывают, но сейчас у каждого из нас своя сфера ответственности. Я курирую производственный блок, а Игорь руководит сбытовой сетью. Поэтому каждый концентрируется на своем участке.

**Как развивался ваш бизнес — постепенно или были какие-то рывки?**

Отрасль, в которой мы работаем, циклична, поэтому все наше развитие напоминает мне челночный бег: сначала в одну сторону, потом в другую. Так футболисты бегают по полю: сначала надо очень быстро бежать на дальнюю штангу, чтобы забить гол, а потом так же быстро мчаться обратно, чтобы тебе не забили. Нечто подобное происходит с рынком строительства: он в отдельные периоды быстро растет, а потом столь же быстро сокращается. Поэтому игроку приходится быть резким и выносливым.

**А с чем эти колебания связаны?**

Ну, когда деньги есть, все начинают строить...

**То есть кризисы влияют?**

Да. Если ВВП растет и все хорошо, требуется много строительных материалов. Потом начнутся какие-то кризисы. Все на чем экономят? На ремонтах и стройке. Соответственно, резко падает потребление строительных материалов. На многих других рынках таких сильных колебаний нет. Люди всегда пьют молоко и кушают мясо. Или там не перестают болеть, стабильно потребляют лекарства. А в нашей отрасли планирование — это постоянная головная боль.

**Как вы адаптируетесь к этим перепадам? Людей принимаете и увольняете?**

Есть ключевой персонал, который нам очень не хочется увольнять. Перед нами не стоит задача менять численность персонала в зависимости от спроса на стройматериалы. Мы очень дорожим каждым сотрудником и хотим, чтобы он проработал у нас до выхода на пенсию. У нас есть система подготовки кадрового резерва, включающая программы обучения и аттестации, которая охватывает весь персонал, от топ-менеджеров до рабочих. Выявляем степень соответствия должности для некоторых категорий сотрудников, составляем программы личного развития. Ну и в крайнем случае, если наступает кризис, определяем первых кандидатов на увольнение.

**В последний кризис какая часть персонала подверглась сокращению?**

Примерно 30%, и это были не самые худшие люди, просто нам деваться было некуда. Ну а потом выяснилось, что мы жили в плену некоторых собственных заблуждений. Оказалось, что и с меньшим количеством людей можно произво-

дить тот же объем продукции. Уже в 2011 году мы перепрыгнули свой предыдущий рекорд по объему производства, а численность персонала при этом не увеличилась. То есть мы просто по-другому организовали свои процессы и увидели, что можем производить столько же продукции или даже больше, имея на 30% меньше персонала, чем прежде. Для нас это было очередное открытие, повод по-другому посмотреть на себя.

**При этом вы работали на том же оборудовании, не меняли технологические процессы?**

Да, совершенно верно. Когда менеджеры говорят, что русскому человеку нужен контроль, что без контроля он ничего делать не может, не верьте этому. Русский человек по своей природе склонен не доверять начальству, он считает, что

## Сергей Колесников

40 лет

Родился в Ульяновске. В 1989 году поступил на факультет прикладной математики и физики Московского физико-технического института (окончил в 1995 году, получив специальность «инженер-физик»). В 1993 году начал коммерческую деятельность с торговли небольшими партиями материалов. Совладелец и президент корпорации «Техноиколь».



«Некоторые отстаивают свободу от чего-то, а я считаю, что свобода дается для чего-то»



### «Технониколь»

Корпорация основана в 1993 году, специализируется на производстве и поставке кровельных, гидроизоляционных, звукоизоляционных и теплоизоляционных материалов (всего 2200 наименований продукции). В состав производственного подразделения входит 35 заводов в России, Украине, Беларуси, Литве и Чехии. Общая численность сотрудников (включая производство и торговую сеть) — около 6200 человек. Выручка за 2011 год (без НДС) —

# 49 млрд рублей

сам лучше знает, что надо делать, а начальник ему только мешает. У русских это даже больше проявлено, чем у немцев. Мы получили массу тому подтверждений. Например, у нас в лаборатории ОТК работало шесть человек, включая начальника. И вот мы в порядке эксперимента оставили только одного, а ответственность за качество проверки возложили на начальника смены. Результат превзошел ожидания: никаких проблем с качеством продукции не возникло, а ответственность возросла.

**Считаете ли вы, что у компании остались ресурсы для дальнейшего повышения эффективности?**

Да. В период быстрого роста рынка, с 2001-го по 2007 год, перед нами постоянно стояла задача производить больше и больше продукции. Мы тогда делали основной акцент на увеличении объемов операций, расширении штата. И очень мало времени оставалось на оптимизацию процессов, обучение персонала. Сейчас наступило такое время, когда мы можем этим заняться. И хорошо, что оно наступило, потому что было не просто развивать компанию дальше прежними темпами. В кризис мы начали серьезно изучать и описывать все процессы. И эта оптимизация еще не закончена, она продолжается.

**Мы знаем, что вы ездили в Японию изучать тамошнее производство, посещали завод Toyota. Что-то из японского опыта удалось внедрить в России? И вообще, как японские системы стыкуются с русским менталитетом?**

С трудом. Не все можно перенять.

**Но что-то вам удалось?**

Кое-что, конечно, удалось. Отчасти благодаря этому обмену опытом у нас за четыре года производительность труда повысилась на 40-50%. Мне было очень интересно не только почитать про теорию бережливого производства, но и посмотреть, как это работает на практике, пообщаться с инженерами и руководителями японских предприятий. Иногда японцы просто не могли ответить на мой вопрос. Говорили: «У нас нет такой проблемы». Но даже такой ответ имеет ценность, он позволяет задумываться: «А почему у меня есть такая проблема?» Разница в менталитете на самом деле огромна. У нас есть много внутренних тормозов и внутренних барьеров, о которые мы то и дело спотыкаемся. Слушая японца, ты понимаешь, что волнующая тебя проблема перестанет существовать, если взглянуть на процесс иначе.

**В составе вашего холдинга сейчас 35 заводов. Такое количество площадок обусловлено широкой номенклатурой выпускаемой продукции или есть другие причины?**

Мы стремимся к тому, чтобы наш бизнес развивался динамично и устойчиво. А любая устойчивая система — это экосистема. Развитие города, жизнь леса, функционирование болота или рост грибов — все это примеры устойчивых систем. Мы развивались из центра к периферии, захватывая все новые и новые территории. И одновременно с этим росли вверх, как здания в городе, — от простых торговых операций к более сложным технологическим цепочкам: сначала научились производить битумные материалы, потом мастики и герметики, затем экструзионный пенополистирол и каменную вату. То есть на каждом новом витке развития мы ставили себе планку все выше, усложняли задачу в технологическом смысле. А в ширину развивались географически — от Владивостока до Праги. У нас теперь есть завод и в Чехии.

**Как вы ощущаете свое личное влияние на компанию? Насколько сильным оно является?**

От первого лица в организации зависит мораль. Какой морали вы в жизни придерживаетесь, такая мораль будет и в вашей компании. Если я могу ходить в нечищенных ботинках, то и другим это позволено. И я не смогу своему подчиненному пенять: «Ты чего ботинки не почистил?» — он ответит: «А ты сам чистишь?» — и будет прав. Поэтому я не требую от своих подчиненных ходить в чистых ботинках, потому что понимаю, что у меня нет оснований для этого. Зато я могу требовать, чтобы они не курили, поскольку сам не курю. В общем, очень простые вещи. Если хочешь чего-то достичь, начинай с себя. Если сам подаешь пример, то име-

ешь основания рассчитывать, что твои коллеги последуют ему.

**Какие у вас ключевые личные ценности?**

Честность, конкурентоспособность, стремление к победе, уважение к конкурентам, к коллегам, поддержание постоянной динамики развития.

**И значит, эти ценности автоматически становятся и корпоративными?**

Надеюсь.

## «Я ХОЧУ СОХРАНИТЬ ПРОФПРИГОДНОСТЬ»

**Чем для вас является предпринимательство?**

Сначала это было как страсть. Мы тогда еще мало что в бизнесе знали, умели. Приходилось всему обучаться в процессе, читать книги по финансовому и производственному менеджменту. Как только сталкивались с какими-то проблемами, тут же начинали восполнять пробелы в знаниях, чтобы эти проблемы решить.

**То есть был стимул заниматься самообразованием?**

Да. В этом смысле Физтех — хороший институт, в котором учат мыслить и не бояться проблем. Это, пожалуй, главное, что нам дал наш вуз. Физика в этом смысле великая наука, ее можно применить везде.

**А сейчас стимулы изменились?**

Мне хочется всю свою жизнь сохранять личную профпригодность. И это, наверное, главный мотив заниматься бизнесом.

**Это имеет отношение к самореализации?**

Да, наверное. Когда деньги есть — хорошо. Если нет денег — хуже. Но самое худшее — утратить профпригодность, потерять себя. Потому что человек для чего-то рождается.

**Для чего, например?**

Давайте я вам скажу два тезиса, а дальше вы уже сами решайте. Вот я считаю свободу базовой ценностью. Свободу можно поделить на два типа: «свобода от» и «свобода для». Некоторые отстаивают свободу от чего-то, а я считаю, что свобода дается для чего-то. То есть у меня есть свобода, я этому радуюсь и думаю, как ей распорядиться. Это первый мотив действий. Второй — любой организм, в том числе организация, имеет потребность в развитии. Если тебе что-то удается, ты делаешь следующие шаги до тех пор, пока не перестанет получаться. И это тоже движет компанией и мной: нужно делать дело, пока не столкнешься с той преградой, на которую уже повлиять не можешь. Собственно говоря, в этом есть диалектика. Больше не можешь — значит, больше не делаешь. Но пока получается — ты удовлетворяешь свою потребность в развитии. Если выиграл чемпионат области по биатлону — едешь на чемпионат страны. Снова победил — едешь на чемпионат

### На базе завода «Технотоп»

в подмосковном Воскресенске действует научный центр «Технониколь», в лабораториях которого изучаются физико-механические характеристики материалов в широком диапазоне температур, определяется структура и состав сырьевых компонентов, испытывается долговечность материалов. Для изучения процессов старения применяется установка искусственного климата, с помощью которой за 2-3 месяца можно спрогнозировать свойства материала после 10-15 лет эксплуатации на кровле.





**В прошлом году «Техно-николь»** первой среди российских производителей стала использовать технологию производства экструзионного пенополистирола с включением мельчайших частиц графита, которые улучшают теплоизолирующие качества и его механические свойства. Утверждается, что материал способен снижать потери тепла на 12% по сравнению с обычным пенополистиролом.

мира. Стал чемпионом мира — ну, замечательно. Подобная логика существует и в нашем бизнесе. Победил в одном регионе, переходишь к национальному масштабу, потом выходишь на соседние рынки. Сейчас мы в Восточной Европе пытаемся завоевать позиции. Когда с этой задачей справимся, пойдем в Турцию, в Индию. До тех пор, пока не упрямся в такое препятствие, которое не сможем преодолеть.

**Трудно ли выходить на внешние рынки?**

Сейчас благодаря глобализации границы становятся все более прозрачными. Вопрос лишь в логистике. Ну и, конечно, товар, который вы продвигаете на новый рынок, должен быть интересен покупателю с точки зрения цены, качества и сроков поставки. Мы развиваемся по территориальному признаку — от одной границы к следующей.

Причем иногда эти границы совпадают с государственными границами, а иногда нет. Лучше использовать термин «территория»...

**Экономическое пространство.**

Да, можно и так сказать. Евросоюз в этом смысле более-менее гомогенен, хотя внутри него тоже есть отличия.

**Тот факт, что ваша продукция присутствует в тридцати с лишним странах, это ваша заслуга или же в большей степени заслуга дилеров?**

Скорее это наше совместное достижение. Если мы не дадим дилерам конкурентных условий, они не смогут продавать нашу продукцию на конкурентном рынке. А мы без них не сможем предоставить тот сервис, который необходим строительным организациям. Так что это симбиоз. В этом смысле очень важно поддерживать личные контакты, этому приходится уделять много внимания. С дилерами у нас почти семейные отношения, потому что вопрос доверия является одним из ключевых. Отношения нарабатываются годами, а потерять доверие можно очень быстро.

**Сколько у вас всего дилеров?**

Около сотни, может, чуть больше ста. Среди них есть ключевые игроки на рынках Чехии, стран Скандинавии — таких, конечно, надо знать в лицо.

**Кстати, у скандинавов вроде бы со строительными технологиями все хорошо. Что делает вашу продукцию конкурентоспособной в развитых странах, где есть своя сильная производственная база?**

Качество и цена. Мы обеспечиваем качество, которое их устраивает, соответствуем всем их требованиям. Как нас ни пытались поймать проверяющие органы, никаких претензий к качеству не обнаружилось. Конечно, поначалу к нам относились с большим недоверием, ведь мы же русские! Когда мы говорили, что привезли стройматериалы из России, то слышали в ответ: «А чего не из Африки-то, а?» То есть в Скандинавии российский бизнес реально воспринимают на уровне африканского. Если предложить китайский товар — ну, с ним все понятно. А когда предлагаешь российский, то первая реакция — смех, сарказм. Пришлось очень много времени потратить на то, чтобы этот скептицизм ушел. Вообще, скандинавы очень долго принимают решение. Мы семь лет потратили на то, чтобы выйти на их рынок, с 1998-го по 2005 год. А потом пошло-поехало, и сейчас мы более-менее зацепились за него. Как во всем — позитивные сдвиги происходят медленно, а плохое приходит быстро. Не получится мгновенно добиться успеха на конкурентном рынке. Это похоже на стайерский бег: когда бежишь лыжную дистанцию 50 километров, очень важно сохранять скорость движения, ни на одном участке не останавливаться и не потратить всю энергию на каком-то подъеме, иначе потом быстро выдохнешься. Я об этом хорошо знаю, сам бегал марафоны. Бизнес — такой же марафон.



**В Швеции ваши материалы стоят дешевле по сравнению с аналогичными шведскими?**

Да. Наши дилеры продают их чуть дешевле.

**Чуть?**

Чуть или не чуть — но дешевле.

**То есть все-таки основное конкурентное преимущество — это цена, да?**

Нам было бы сложно продавать по их ценам. Может, лет через десять... У скандинавов десять лет — как у нас год. Там любые перемены происходят крайне медленно — и хорошие, и плохие. Поэтому я уверен, что, когда мы с вами встретимся через десять лет, я вам скажу, что наши цены в Скандинавии не самые низкие. Это произойдет, когда мы получим признание на рынке, наша продукция не будет больше ассоциироваться, условно говоря, с какими-то ожиданиями низкого качества. Вопрос эволюции. Потом мы сможем совершенно спокойно работать в среднем ценовом сегменте. Кстати, мы давно работаем в Польше, там наша доля рынка составляет около 7%, и там мы как раз обосновались в среднем сегменте. Мы, наверное, находимся во второй четверти рынка по дороговизне продукции, то есть существует еще две четверти, которые дешевле нас.

**Те две четверти, которые дешевле вас, — это польское производство?**

Да.

**Как вообще создается брэнд на рынке строительных материалов? Можно ли его создать направленными усилиями, рекламной кампанией или же в основном влияет опыт использования материалов, отзывы?**

Реклама в профессиональной среде мало что дает. Я вам сто раз могу прокричать про технологические преимущества наших материалов, и вы пропустите это мимо ушей. Нужна методичная работа: отзывы, мнения архитекторов, строителей, положительный опыт применения и эксплуатации. Нужно, чтобы качество материалов прошло испы-

тание временем, чтобы успели завязаться прочные отношения со строительными и эксплуатационными организациями. Из всего этого потихонечку складывается имя, и тебе начинают доверять.

**Вы сказали о том, что в Скандинавии вам трудно на равных конкурировать со скандинавскими производителями. А в России с ними приходится конкурировать?**

Вы знаете, доля импорта сейчас очень маленькая. Но спрос на импортные материалы остается, даже если по характеристикам они ничем не лучше наших. Я у своей жены спрашиваю: «Ты какие макароны покупаешь?» Она отвечает: «Самые лучшие». Я говорю: «Как ты их выбираешь?» А она: «Беру самые дорогие». На рынке стройматериалов тоже есть потребители, которые считают: чем дороже — тем лучше. Профессиональные строители по такому принципу никогда не выбирают материалы, они ориентируются на технические характеристики. Но в России рынок стройматериалов особенный. Например, в Южной Корее 99% домов возводится подрядными организациями. Частники стройматериалы вообще не покупают, они покупают готовые дома. Поэтому в Южной Корее нам очень просто работать. Когда общаешься с профессионалом, его интересуют технические характеристики, сертификаты, отзывы и цена. В России же многие судят о качестве, глядя на ценник. И если мы сделаем продукт за 150 рублей, который по техническим характеристикам даже превосходит финский за 300 рублей, то непременно найдутся желающие купить финский. Это единственная причина, по которой на нашем рынке еще осталась импортная продукция. Мне уже иногда хочется воскликнуть: «Ну все, хорош! Если не хотите за 150, давайте я вам за 300 продам». Но общий тренд все равно не в пользу импортеров. Либо эти производители вынуждены запускать производство своей продукции в России, чтобы снижать издержки и цены, либо они в итоге потеряют рынок.

**В феврале 2012 года**

корпорация «Технониколь» объявила о завершении предварительных работ по локализации в Красносулинском индустриальном парке неподалеку от Ростова-на-Дону крупнейшего на юге России завода по производству теплоизоляционных материалов на основе каменной ваты. В строительство завода компания планирует вложить не менее \$45 млн. собственных средств. Мощность производственной линии — 50 тыс. тонн утеплителя в год. Запуск этого завода позволит компании удовлетворять 40-45% существующего в регионе спроса на теплоизоляцию из каменной ваты. Предполагаемый срок окупаемости предприятия — около десяти лет.

**Какова сейчас динамика рынка? Вы говорили о том, что в кризис рынок просел, что 2009-й и 2010 годы были для вас очень трудными. А в 2011-м уже восстановление пошло?**

2011-й год был очень удачным, мы выросли на 25%.

**А какие ожидания у вас связаны с 2012-м?**

Год начался хорошо. Российская экономика зависит от цен на нефть. А цена на нефть зависит от того, что будет твориться в Европе. Если цена на нефть упадет, рост экономики прекратится и мы все «побежим защищать свои ворота».

**«НЕ ЗАСТАВЛЯЙТЕ МЕНЯ  
ЗАНИМАТЬСЯ ВСЕМИ ВИДАМИ  
СПОРТА ОДНОВРЕМЕННО!»**

**Как вы оцениваете бизнес-климат в России?**

На мой взгляд, лучшие условия для ведения бизнеса в России сложились в 2006-2007 годах. Это был своеобразный «период ренессанса». После 2007 года

избыточное регулирование стало мешать бизнесу. С другой стороны, вы же видите, мы пережили последний, весьма непростой кризис, наша компания не разорилась, продолжает развиваться. И работает она в нашем родном бизнес-климате. Значит, не так уж он и плох. Следует быть объективным и рассматривать ситуацию со всех сторон. Просто всегда хочется лучше. Такое нормальное желание.

**Как именно вы страдаете от избыточного регулирования?**

Сейчас, общаясь с некоторыми чиновниками, я ясно вижу, что у них сформировалась определенная картина мира. Им кажется, что они что-то производят, делают нечто важное, а мы лишь мешаем им. Чиновники то и дело намекают, что мы чего-то «не догоняем», чем-то им обязаны или чего-то не успеваем. У них нет понимания, что задача чиновников — помогать гражданам. И поскольку они считают себя главными в стране, то ты особо и возражать им не можешь. Я очень часто критикую наш Градостроительный кодекс и областные комитеты госэкспертизы за негативное влияние, которое они оказывают на строительную отрасль. Сейчас областная госэкспертиза проверяет все проекты, в том числе проекты газопроводов низкого и среднего давления. Даже самый пустяковый проект, описание которого занимает четыре страницы, а монтажно-строительные работы выполняются за одну-три недели, вы должны будете согласовывать чуть ли не целый год. Это бред. Ну естественно, что на практике сначала делают, а потом два года тратят на то, чтобы согласовать. Самое интересное, что когда смотришь потом на все возражения, которые пишет госэкспертиза, — они не имеют никакого отношения к безопасности объекта с точки зрения непосредственной угрозы жизни человека. Обычно отрицательные заключения на 99% состоят из претензий, суть которых сводится к формальному несоответствию санитарным или иным нормам, не влияющим напрямую на безопасность человека: «У вас туалет на расстоянии 62 метра от рабочего места, а должно быть не более 60 метров». Подобных требований с каждым годом становится все больше, в итоге сроки согласования исходно-разрешительной документации на строительство все увеличиваются. Если два года назад, по исследованиям МВФ, для получения разрешительной документации в России требовалось около 700 дней, то сейчас, по признаниям делегатов мартовского съезда руководителей СРО, нужно 1000 дней.

**И вас, как поставщиков стройматериалов, все это затрагивает?**

Конечно, нас это напрямую затрагивает, так же как и бурная законодательная деятельность. В последние 5-7 лет в России законы зачастую пишутся не законодателями, они рождаются в заинтересованных ведомствах. Допустим, сотрудники Федеральной антимонопольной службы ведут тяжбы с компаниями в судах. Суды в некоторых случаях





**Совместное предприятие «Технониколь»** и испанского концерна ChovA — рязанский завод «Шинглас» является крупнейшим в России производителем гибкой битумной черепицы. Шинглас — многослойный материал, основой которого является стеклохолст, покрытый с двух сторон модифицированным битумом. Верхний слой — крупнозернистый базальтовый гранулят, который защищает материал от внешних воздействий. Благодаря базальтовой крошке шинглас не боится механических повреждений, атмосферных осадков, ультрафиолетовых лучей и перепадов температуры. Базальтовый гранулят также противостоит колебаниям влажности, что значительно повышает влагонепроницаемость кровли.

встают на сторону бизнеса, что нормально. После этого фасовцы идут и вносят в нормы закона те формулировки, которые сегодня не позволили им принять решение, которое казалось им должным. Так появился на свет третий антимонопольный пакет, который приняли слишком быстро, на мой взгляд. А тем временем уже четвертый пакет поправок готовится. Правила игры меняются с головокружительной скоростью, рынки не успевают подстраиваться под все изменения законодательства. В США, где экономика в десять раз крупнее, чем в России, за год было проведено всего лишь сто антимонопольных расследований. Примерно то же самое и в Евросоюзе — там, по-моему, около 120 расследований в год проводится. А в России — 20 тысяч. То есть наши антимонопольщики в 200 раз активнее американских, а экономика в десять раз меньше. Может, такая активность регуляторов рынка отчасти и сдерживает рост экономики? Сейчас практически любая компания среднего размера подпадает под антимонопольное регулирование. Мне кажется, пройдет много времени, лет 10-12, пока это все не устанет. Я делаю такую оценку на примере того, как у нас совершенствовалось налоговое законодательство. За десять лет налоговая практика стала соответствовать современным требованиям. И сейчас налоговая инспекция — это, наверное, один из наиболее хорошо работающих государственных органов.

**Вы про ФАС с таким чувством рассказываете... Сами сталкивались с их претензиями?**

Да. Мы, наверное, одна из немногих компаний в этой отрасли, которые уже давно спорят с антимонопольными органами. К сожалению... Очень многое связано с трактовками, и эти трактовки удивительны. Скажем, любой мой прогноз может восприниматься антимонопольщиками как манипулирование ценами. Хотя Минрегионразвития пишет прогнозы развития строительной отрасли и нам их присылает, чтобы мы строили заводы. Если этот прогноз я озвучу — то как это толковать? Вроде бы я выполняю волю правительства. А другой орган правительства скажет: «Ай-яй-яй! Так нельзя». И где здесь степень разумности? Не знаю. Так происходит, потому что очень многие законы ведомства пишут сами. Вот антимонопольщики написали свой закон, он направлен на решение какой-то отдельной проблемы. У людей из других ведомств другие потребности, их законы решают другие проблемы. А когда все эти законы люди на местах складывают, а судебной практики нет, то становится страшно. Законы нарушать никто не хочет. А что остается делать?

**Как вы поступаете в этой ситуации?**

Мы исходим из того, что все требования легитимны, их надо выполнять. Я каждый день читаю новые законы. Но проблема в том, что они все появляются и появляются. Кто-то постоянно учит меня, как делать бизнес. Много ли сделали те, кто придумывает

новые и новые правила? Даже если все законы хорошие, я не готов так быстро меняться. Представьте, что мы будем постоянно переписывать футбольные правила. Игры не получится, потому что и игроки, и зрители, и арбитры скоро перестанут понимать, что происходит на поле.

Я не пытаюсь оценивать законы, не говорю, хорошие они или плохие. Я не знаю, если честно. И, наверное, не моя это задача. Моя задача — соблюдать их, но мне сложно адаптироваться под такое количество законов, которые часто меняются. На это приходится тратить слишком много сил и времени, это отвлекает меня от основной профессиональной деятельности. Пожалуйста, не заставляйте меня заниматься всеми видами спорта сразу, одновременно! Если я сегодня занимался лыжами, не требуйте от меня завтра фигурного катания...

**Есть ли у вас ощущение, что предприниматели в России в каком-то роде являются изгоями общества?**

Нет, но проблема есть. Сейчас молодые люди хотят работать чиновниками или сотрудниками правоохранительных органов. Это, конечно, странно. Раньше они хотели становиться космонавтами, инженерами, строителями. А сейчас — прокурорами, следователями и чиновниками. Почему приоритеты так резко изменились — вопрос неоднозначный. Но думаю, что один из существенных моментов связан с материальной стороной. Другой причиной может быть наше социалистическое прошлое, когда предпринимательство было уголовно наказуемым преступлением. Выработался соответствующий стереотип, разрушить который сможет только время. Прошло всего-то двадцать лет, выросло лишь одно поколение.

## «В КРИЗИС Я ОПЯТЬ НАЧАЛ СЧИТАТЬ СЕБЯ БЕДНЫМ ЧЕЛОВЕКОМ»

**Кого бы вы назвали своими наставниками в бизнесе?**

Хороший вопрос. Наверное, я половину всего узнал от своих собственных подчиненных, от директоров предприятий, которые мы покупали. У нас в компании много талантливых людей, являющихся признанными специалистами в своей профессии, и мне было чему у них поучиться. Плюс помогло чтение книг, участие в аттестационных комиссиях, споры, работа с консультантами в проектах. Вот, пожалуй, и все. У меня нет степени MBA.

**И не хотите ее получить?**

Если говорить с точки зрения приоритетов, то сейчас мне скорее хочется выучить английский язык, чтобы владеть им в совершенстве. Пока мой английский оставляет желать лучшего. Я не говорю, что мне ни к чему получать MBA. Просто это менее приоритетная задача для меня. Язык важнее.



**Завод «Лоджикруф»**, введенный в эксплуатацию в 2008 году, — первое в России предприятие полного цикла по производству гидроизоляционных мембран из ПВХ (традиционно «Технониколь» производила мембраны из модифицированного битума). Особенностью полимерных мембран является большая ширина полотнищ, позволяющая подобрать оптимальный размер рулона для крыш любых конфигураций и свести количество швов на полимерной кровле к минимуму. Для устройства кровли используются рулоны шириной до 2 метров. Опыт применения материала в крупных промышленных центрах и на кровлях атомных станций доказал высокую химическую инертность полимерных мембран при агрессивных воздействиях окружающей среды. Потребителями ПВХ-мембран являются компании, строящие коммерческие здания (складские и производственные помещения, торговые центры, спортивные сооружения, вокзалы и аэропорты).

**А что мешает выучить английский? Времени не хватает?**

Я считаю, что тот, кто говорит, что ему времени не хватает, всегда лукавит.

**Но вы сегодня сказали, что вам некогда ботинки почистить. Это вы лукавили?**

Это вопрос приоритетов. Время всегда найдется. Я, допустим, по утрам бегаю, а многие не бегают. Говорят, что у них на это времени нет. А я вот, как бы ни был занят, должен утром побегать. Зато на чистку ботинок после этого времени уже не остается. Кому-то важнее иметь чистые ботинки, ну и пусть чистят. Если я соберусь выучить английский язык, то пожертвую чем-то менее важным. Мы должны сами выбирать приоритеты и управлять своим временем.

**Кстати, где вы бегаете?**

Я много путешествую, поэтому бегаю везде, куда ни приеду. Кроссовки и спортивные трусы помещаются в любой чемодан. А в Москве в парке бегаю. Зимой — на лыжах. Для бега не нужен ни фитнес-зал, ни еще какие-то платные услуги. Просто час времени, кроссовки — и все.

**Так спокойно по парку бегаете, без охраны?**

Конечно, без охраны.

**И нет ощущения, что это может быть опасно?**

Абсолютно нет. Я считаю, что в этом смысле никакой угрозы для людей в России не существует. Тяфу-тьфу.

**Как вы относитесь к богатству?**

Ну, это как в пирамиде потребностей Маслоу: пока у вас этого нет, вам этого очень сильно хочется. Когда у вас это появилось — вас этот вопрос перестает волновать. В этом смысле я не отличаюсь от других людей. Пока я чувствую нехватку денег, я, как любой человек, буду вынужден думать только об этом.

**Когда вы перестали считать себя бедным человеком?**

Я во время кризиса опять начал считать себя бедным человеком, поскольку пришлось резко ограничить себя во всем.

**Даже личное потребление?**

Да, в том числе и личное потребление. Я же вам сказал, что если вы хотите, чтобы сотрудники вас копировали, то надо подавать пример. А подчиненные, конечно, видят, как ты живешь, поэтому я личные расходы сократил в кризис.

**Много ли вам нужно иметь, чтобы чувствовать себя счастливым?**

По большому счету я люблю потреблять услуги. Я много времени провожу в поездках, в командировках, поэтому предпочитаю не иметь лишних вещей. Мне хочется получать некоторые блага, но не хочется иметь их в собственности — лучше потратить деньги на аренду. Например, мне не нужна парусная лодка на весь год, но я могу ее арендовать, чтобы идти под парусом неделю. Ровно за

неделю я готов за нее заплатить. Это не абстрактный пример, я занимаюсь парусным спортом, у меня есть права на управление яхтой. Но я не хочу иметь собственную яхту. Или вот я приехал за границу, мне нужна машина — я возьму ее в прокате на нужный срок. Это становится стилем жизни. Конечно, надо иметь в собственности одну квартиру, где ты живешь постоянно. Но все остальное лучше арендовать. Ведь каждые несколько лет мы меняемся, и наши вкусы и потребности тоже меняются. Собственность обременяет, а так ты свободен и потихонечку начинаешь мыслить глобальными понятиями. Становишься частью не только страны, но и чего-то большего...

**Можно ли расспросить вас о вашей семье?**

Женат, четверо детей. Старшей дочери 14 лет, младшей — год и семь месяцев.

**Дети с вас берут пример? Замечаете в них склонность к предпринимательству?**

У моего сына, которому сейчас 11 лет, рано проявился интерес к деньгам. Он с семи лет меня спрашивает: «Что такое налоги? Сколько стоит квартира? Почему дворники метут, кто им за это платит?» Дома моет посуду за деньги, может целый год сам откладывать, чтобы что-то себе купить. Что-то в нем такое есть. Посмотрим... Главное, чтобы это не слишком сильно влияло на личность ребенка. Не хотелось бы переусердствовать в этом вопросе.

**У вас есть желание, чтобы ваши дети однажды начали работать в вашей компании и со временем унаследовали ее?**

Об этом еще немного рано думать. Надо посмотреть, как дети себя поведут, какие качества в них проявятся. К тому же в России все так быстро меняется...

**Можно, наверное, диверсифицировать бизнес, работать в разных отраслях, инвестировать в проекты за пределами России, чтобы снижать риски?**

На любом рынке есть конкуренция. Когда ты уходишь в другую отрасль, занимаешься другим видом деятельности, то часто обнаруживаешь, что менее подготовлен к этим новым условиям. И в них ты наверняка еще быстрее проиграешь. В лучшем случае можно позаботиться о сохранности капитала. А рассчитывать на то, что ты сохранишь бизнес, сложнее. Поэтому, я считаю, лучше все-таки фокусироваться на тех отраслях, в которых вы долгое время работаете, приспосабливаться к изменениям, выживать. Я буду к этому прилагать усилия, но гарантировать ничего бы не стал.

**Планируете ли вы когда-нибудь выйти из бизнеса, уйти на пенсию? Или так далеко тоже не загадываете?**

Наверно, не получится. Сколько я ни думал об этом, всегда приходил к выводу, что не смогу сидеть сложа руки. Мне обязательно нужно что-то делать. Тяжело себя обманывать. Мне необходимо заниматься бизнесом. **СБ**

