

Наталья Литвинова

Лучшее время для экспансии

Корпорация «Технониколь» купила итальянский завод по производству кровельных материалов и присматривается еще к ряду активов на итальянском рынке, намереваясь стать одним из его лидеров



«Э»

то как возвращение к первой любви», — шутит **Владимир Марков**, генеральный директор компании «Технониколь», вспоминая о том, что завод Italiana Membrane, сделку о покупке которого закрыли на днях, был одним из первых показанных россиянам итальянскими поставщиками оборудования в конце 1990-х. В тот момент «Технониколь» только осваивала технологии производства рулонных мембранных материалов для гидроизоляции, и итальянские партнеры возили их по разным заводам, показывая, как работает оборудование в этом производстве. Italiana Membrane (основан в 1988 году) — второй крупнейший производитель стройматериалов в Италии, его оборот в 2011 году составил около 50 млн евро. И вот теперь завод поглощен российской корпорацией. Практически одновременно рассматривался вопрос о покупке аналогичного испанского производства, но поздно подключились к тендеру и выиграть не сумели. С итальянским же предложением все сложилось. Сумма сделки не разглашается, но в компании не скрывают, что намереваются купить в Италии еще ряд активов и добиться лидерских позиций на рынке стройматериалов в течение пяти лет. О перспективах корпорации «Технониколь» на итальянском рынке Владимир Марков рассказал «Эксперту».

— *Какую основную цель вы преследовали, совершая эту покупку?*

— Мы рассматриваем этот завод как плацдарм для развития на европейском и дальше на других зарубежных рынках. Ведь 35 процентов продукции итальянского предприятия идет на экспорт в страны Северной и Латинской Америки, Ближнего Востока, Скандинавии. Конечно же, мы будем использовать эти каналы продаж и продавать по ним не только мембранную гидроизоляцию, но и другую продукцию, производимую на российских заводах, например мягкую черепицу. В общем, мы рассчитываем, что эта покупка предоставит «Технониколи»

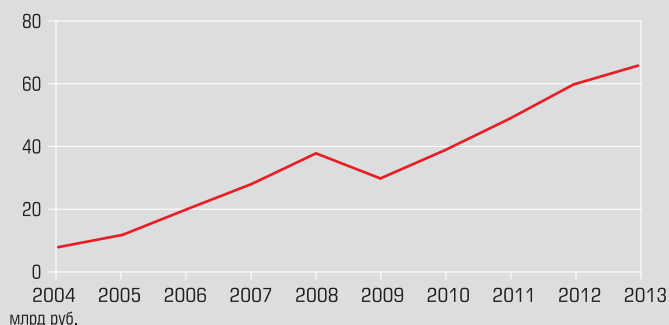
как российскому производителю возможность занять существенную нишу на западных рынках.

— *Почему вы так активно стремитесь на зарубежные рынки? Потенциал роста на домашних уже исчерпан?*

— В этом сегменте — битумные материалы для гидроизоляции — наш российский рынок практически освоен, места для развития на нем почти не осталось, поэтому географическая экспансия сегодня — один из лучших способов наращивать продажи и доходность. Вообще, в Европе мы присутствуем давно, у нас есть торговое представительство, есть два завода, в Литве и на Украине, которые работают в том числе на рынки восточноевропейских стран. Отправляем продукцию даже в Англию и на Восточное побережье США. Правда, наши продажи на рынки дальнего зарубежья пока составляют порядка пяти—десяти процентов всего объема, но эта доля обязательно будет расти. Сегодня как раз представляется хорошая возможность сильно упрочить там свои позиции. Дело в том, что на некоторых европейских рынках, в частности на итальянском, сегодня кризис неплатежей, сказывается экономическая стагнация. При этом предприятия там очень сильно закредитованы: их задолженность банкам часто равна годовому обороту компании, к тому же отсрочки платежей составляют по 180 дней и больше. Любой неплатеж может вылиться в серьезную проблему. Именно это случилось с Italiana Membrane, с которым не смог рассчитаться один крупный покупатель, сам не получивший деньги за поставку. В итоге завод стал банкротом и был выставлен на продажу. И это типичная ситуация для многих итальянских предприятий сегодня. Одна из ее причин в том, что итальянский рынок очень слабо консолидирован, в отличие, к примеру, от немецкого или скандинавского. В одной Италии порядка 45 совершенно самостоятельных производителей такой продукции, тогда как в той же Германии не больше 15 игроков, а у нас в России их вообще всего десяток. Понятно, что столь жесткая конкуренция ставит их в тяжелое

После небольшого спада в кризис компания вновь демонстрирует рост

Динамика оборотов корпорации «Техниколь»



Источник: данные компании

положение, при этом они, будучи небольшими компаниями, имеют гораздо меньший запас прочности на случай неплатежей, нежели крупная корпорация.

— Но как же вы собираетесь бороться с неблагоприятной рыночной обстановкой? Вы придете и начнете устанавливать свои правила? А покупатели просто разбегутся. К тому же, как вы говорите, на рынке стагнация...

— Мы, конечно, будем проводить более ответственную финансовую политику, хотя при нашем уровне долговой нагрузки (соотношение долга и EBITDA в нашей корпорации составляет 0,3) и размерах нашей компании можем себе позволить некоторые риски. Но наша главная задача сегодня — максимально консолидировать этот рынок. Это придется делать в основном за счет покупки разоряющихся компаний — нам важно получить их доли рынка, клиентскую базу. После установления если и не контроля над рынком, то близкого к этому положения можно будет начать зарабатывать на нем, диктовать свои условия и по ценам, и по правилам поставок. К этому мы и будем стремиться в ближайшие пять лет. Сегодня очень удачное время для этого, и многие международные игроки занимаются тем же: мы сталкиваемся в переговорах с интересами крупных холдингов: Soprema, Sika. Что до стагнации, то она не будет длиться вечно, кризисы рано или поздно заканчиваются, мы уже сейчас видим в нашем сегменте положительные звоночки. Зато такое сложное время дает возможность очень дешево купить хорошие активы, которые сегодня находятся в предбанкротном состоянии. Кризис — это не только проблемы, но и новые возможности. У нас хватает ресурсов, чтобы этими возможностями воспользоваться. На покупку итальянского завода мы даже не привлекали кредитных денег, купили на свои.

— Принесла ли эта покупка вам какие-то новые знания в плане технологий?

— Нет, все эти технологии мы хорошо знаем и давно используем. Больше того, этот завод, на который мы когда-то приезжали учиться работать, сегодня во многом отстал от наших российских предприятий как раз из-за того, что работал на небольшой рынок, не с полной отдачей. Там не обновлялись технологические линии — в этом не было большой нужды, тогда как промышленность уже предлагает более современные и эффективные решения по энергосбережению, например. По производительности он также сильно отстает от наших линий — примерно в полтора раза, у нас даже механический конструктив многих узлов сильно изменился, скорость работы линий выросла. Все это будет реконструироваться и модернизироваться по необходимости, после наращивания продаж.

По плану уже в следующем году этот завод должен выйти на точку безубыточности, а возврат инвестиций планируется в срок от трех до пяти лет. Хотя маржинальность продуктов в



Завод Italiana Membrane уже в следующем году должен приносить корпорации прибыль

ПРЕДСЕДАТЕЛЕМ КОМПАНИИ «ТЕХНИКОЛЬ»

ЭКСПЕРТ № 40 29 СЕНТЯБРЯ — 5 ОКТЯБРЯ 2014

ближайшее время там будет ниже, чем в России, из-за более острой конкуренции.

— Насколько это сложно — покупать активы в Европе? Как выиграли тендер? Как происходило общение с властями?

— С властями общаться там гораздо проще, чем в России. По срокам прохождения официальных процедур не приходится даже сравнивать с местными порядками. Причем там была применена довольно интересная схема: после того как достигли договоренности по цене (после банкротства завода договоривались уже как раз с местными властями), мы почти сразу приступили к работе на правах аренды, и арендные платежи входят в сумму сделки. По сути, мы уже с января этого года работаем на заводе, выдаем продукцию, хотя официально все процедуры по покупке предприятия были закрыты только в начале осени. Власти были заинтересованы в том, чтобы предприятие не останавливало работу, налоги платились, рабочие получали зарплату, и все сделали для этого. К примеру, почти аналогичная ситуация у нас была в Казахстане — там мы тоже пытались купить обанкротившееся предприятие, которое фактически уже принадлежит госбанку, но так и не смогли ни о чем договориться. В итоге предприятие закрылось, а мы будем строить новое, собственное. Вот она, наглядная разница подходов.

Еще интересная деталь: чтобы купить завод, нам пришлось провести длительные переговоры с местными профсоюзами о численности производственного персонала, об их доходах — такого в России, конечно, вообще нет, не очень привычная ситуация. До банкротства на заводе в производстве работало 75 человек, мы договорились на том, что останется тридцать, хотя реально хватило бы еще раза в два меньше. Но профсоюзы больше на уступки не шли, пришлось соглашаться. Впрочем, мы планируем наращивать производство, а значит, и число рабочих тоже будет расти. Тридцати человек, по нашим прикидкам, хватит года на два.

Что до тендера, то на актив пытались претендовать еще некое объединение локальных производителей под лозунгом типа «Не пустим чужаков», но по факту у них не было средств на эту покупку, поэтому мы остались безальтернативным вариантом.

— Изменилось ли отношение к вам в Италии, после того как началось политическое охлаждение между Россией и ЕС на почве украинских событий?

— На украинском бизнесе, естественно, эти события отразились, но на европейском — нет. Журналисты, и итальянские тоже, всегда задают этот вопрос, но на бизнесе это никак не сказывается. Потому что на самом деле все понимают, что политика и бизнес — вещи разные. ■