

Сергей Колесников: «Вряд ли нас можно удивить климатом Экватора или Новой Зеландии»

Дмитрий Яковенко *Forbes Staff*



Сергей Колесников Фото Александра Карнюхина для Forbes

Президент корпорации «Технониколь» о международной экспансии, особенностях Китая и Дальнего Востока и неумолимости российских чиновников

Производитель строительных материалов «Технониколь» уже давно превратился из локальной российской компании в полноценную глобальную корпорацию. Сегодня у нее есть 51 завод в семи странах мира, ее продукцию покупают в 82 государствах. Генеральный директор и совладелец «Технониколь» Сергей Колесников рассказал Forbes, почему Хабаровск не так уж отличается от Харбина, зачем агрохолдинги покупают у корпорации каменную вату и сколько запретов и ограничений для бизнеса придумывают российские чиновники каждый год.

— В этом году корпорации «Технониколь» исполняется 25 лет...

— Совершенно верно. Мы считаем нашим днем рождения ноябрьские праздники 1993 года. По гороскопу, выходит, мы скорпионы.

— **Как прошлый предъюбилейный год прошел для корпорации «Технониколь»?**

— Год выдался насыщенным. Мы запустили три новых завода – завод монтажных пен в Рязани и два завода по производству каменной ваты – в Хабаровске и Ростове. Осенью была закрыта сделка по покупке производителя изоляционных материалов Superglass в Шотландии за 8,7 млн фунтов стерлингов.

— **Каков объем продаж корпорации в 2016 году и кто сейчас ваши основные клиенты?**

— Выручка «Технониколь» составила порядка 70 млрд рублей без НДС, увеличившись за прошлый год примерно на 10%. Мы исторически сильно сконцентрированы на корпоративном секторе. У нас 50-100 корпоративных клиентов. Это «Магнит», X5, «Росатом», РЖД, крупные строительные компании. Два года назад мы сделали ставку еще и на розницу – сейчас это направление занимает 13-14% от совокупных продаж. Мы стали очень значимым поставщиком для «Леруа Мерлен» и других наших компаний-партнеров: «Петрович», Obi, «Эпицентр» в Украине. Мы активно работаем и на строительных рынках, которых, как было много, так и осталось – особенно в провинции: начиная с Хабаровска и заканчивая Смоленской областью. Мы начали интернет-продажи – не могу сказать, что уже достигли крупных показателей, но процесс пошел.

— **Последние два года российская экономика провела в состоянии рецессии. Как корпорация прошла этот период, учитывая, что открытые в прошлом году заводы строились фактически в кризис?**

— Кстати, решение по строительству рязанского завода монтажных пен мы приняли в 2015 году. То есть если бы не был кризис, мы бы его вообще не построили. Мы тогда как раз увидели лозунг про импортозамещение, проанализировали рынок и обнаружили, что 80% продукта импортируется. Так что именно девальвация и кризис подтолкнули нас к этому решению. Уже сейчас видим, что темпы роста продаж огромны. Импорт в прошлом году сократился до 60% — недалек тот день, когда он приблизится к нулю.

Есть еще одна ниша, которую мы открыли в кризис. У нас был очень большой рост поставок на агроиндустрию. Оказалось, что каменная вата – это не только изоляционный материал, она еще подходит для выращивания семян и растений. Мы делаем из нее субстраты, которые поставляем в теплицы как в России, так и за рубежом. Речь идет по сути об искусственной почве из базальтовых волокон,

которая удивительно хорошо удерживает влагу и питательные вещества. И в прошлом году мы поставили в теплицы порядка 2000 тонн этого продукта, примерно 30 000 кубометров.

Несмотря на появление новых ниш, российский рынок сильно просел. Мы оцениваем средний индекс снижения рынка строительных материалов за 2015-2016 годы в 25%. Но это падение мы компенсировали экспортом в Европу и Азию. Фактически мы за два года нарастили экспорт в два с половиной раза, одновременно увеличив и объемы производства в абсолютном выражении.

— Экономическая элита и правительственные круги надеются, что российская экономика в 2017 году начнет расти. Вы чувствуете какое-то оживление?

— Нет. Но, во всяком случае, нет падения, и мы этому рады. Но «Технониколь» как сбалансированная компания развивается постоянно. Известный пример, в китайском языке слово «кризис» – это два иероглифа: опасность и возможность. Поэтому на опасности мы реагируем экспортом, а на возможности – импортозамещением. Это если уж совсем просто.

— Какова структура выручки с точки зрения рынков, на которых вы работаете?

— Из 70 млрд рублей продаж прошлого года на экспорт приходится порядка 20%. Это если говорить о том, что производится в России и отправляется за рубеж. Если добавить производство в других странах – получается около одной трети всех продаж.

В прошлом году мы увеличили количество рынков, в которые мы экспортируем свою продукцию, до 82 стран. Основную свою активность мы концентрируем в Евразии. Мы очень сильны в СНГ – я думаю, ни одна мировая компания не сравнится с нашими позициями на этом рынке. С 2004 года мы увеличиваем свое присутствие на европейском рынке, где охватили уже практически все страны. Начинаем увеличивать поставки в Азиатско-Тихоокеанский регион. К нам начинают обращаться клиенты, о которых мы даже понятия не имели. С таких экзотических для нас рынков, как Новая Зеландия, Австралия, Африка.

— И вы не предпринимали никаких активных действий, чтобы выйти на эти рынки?

— У нас есть продуктовые линейки, покрывающие все климаты. В одной только линейке битумно-полимерных материалов около 2500 продуктов. Мы знаем технические требования 82 стран, в 60 из них прошли сертификацию. Поэтому вряд ли нашу компанию можно удивить климатом Экватора или Новой Зеландии. В

мире профессионалов с учетом уровня развития современных коммуникаций требуются лишь технические данные, доверие к марке и цена. Если клиент понимает, что ему все это нравится, он покупает.

— **Расскажите о вашей стратегии на азиатском направлении.**

— В Азию мы заходим очень осторожно, открываем офисы, отправляем технических специалистов для поддержки клиентов. Участвуем в тендерах: недавно выиграли большой контракт на прокладку тоннеля в Индию, поставили туда продуктов больше, чем на \$1 млн. Очень большой контракт заключили по поставке продукции на Шанхайскую табачную фабрику. При этом, наша цена не была самой низкой – клиент выбрал нас именно из-за качества. По этому проекту была крайне сложная логистика: наши машины из Хабаровска стояли по четверо-пятеро суток на таможне, в силу того, что Уссурийский пограничный переход не справляется: летом очень большой поток древесины идет. И это большая проблема, если мы хотим увеличить экспорт не только по трубе. Насколько я знаю, на границе с Китаем сейчас пропускных пунктов очень мало – пальцев двух рук хватит, чтобы посчитать. А граница очень большая – порядка 4 000 км, и надо увеличивать их частоту, чтобы мы могли ездить в Китай, как канадцы в Америку.

— **Китайская экономика замедляется, разговоры о «городах-призраках», в которых возведено много жилья, не нужного никому, стали общим местом. Вас это не пугает с точки зрения выхода на рынок КНР?**

— Китайский рынок сложный. И из всех азиатских стран я на него смотрю с большой осторожностью. Не факт, что он будет первой страной, куда мы будем идти с производством, есть альтернатива в виде Индии, Индонезии, Малайзии

Соглашусь, бум строительства в Китае уже прошел, рынок строительных материалов не растет. Другое дело, что наши изоляционные материалы – это не только строительство, но и ремонты. А в силу строительного бума – об этом говорится в местных китайских изданиях – было поставлено много некачественных изоляционных материалов. Поэтому огромное количество даже элитного жилья – от 10 до 40% по моим оценкам — построенного в годы бума, за последние десять лет может потребовать ремонта.

— **Уже прошел период, когда создавать производства в азиатском регионе было выгодно с точки зрения низких затрат на рабочую силу?**

— Азия очень большая. Индия и Китай разные. Даже сам Китай – материковый и береговой – разный. Соглашусь, производить «коммодити» в Китае стало дорого, он потерял преимущество дешевой фабрики. При этом Вьетнам и Индия по-прежнему остаются странами с очень дешевой рабочей силой.

Сравним Китай с Хабаровском, где у нас открылся завод. Могу сказать, что на сегодняшний день заработная плата в Хабаровске как минимум не выше, чем, скажем, в Харбине. С точки зрения стоимости энергии эти регионы тоже сопоставимы. Другое дело, что у России есть проблема с подключением электроэнергии, есть проблема с инфраструктурой. В отличие от Китая у нас очень мало промышленных парков на Дальнем Востоке. Если вы приедете в Харбин или Тяньцзинь, вы встретите руководителей нескольких промышленных дирекций, которые будут конкурировать за вас.

И это большая проблема, потому что Дальний Восток – Хабаровск и Приморье – по многим показателям – налоги, трудовые и сырьевые ресурсы – могут быть местом крайне привлекательным для российских инвесторов и международных компаний. Инфраструктуры на Дальнем Востоке катастрофически не хватает. Я знаю, что эту проблему решают, знаю, что со скрипом она движется. Эту тему нужно как-то подталкивать.

— Где вы берете деньги для развития производства: это кредиты или собственные средства?

— С 2009 года, после того кризиса, мы приняли жесткое решение, что основные фонды мы строим только из собственных средств. Кредиты мы можем брать под покупку оборотных активов, технологического оборудования, хотя и эта практика стала уменьшаться.

— Центральный банк стремится снизить инфляцию, утверждая, что в этом случае кредиты для промышленности станут дешевле, а сами предприниматели получают возможность строить долгосрочные инвестиционные планы. Вы видите результаты этой политики?

— Результата этой политики мы не видим. Реальные ставки по кредитам для промышленности – 12,5% для лучших заемщиков. Инфляция – 5%, значит реальная ставка – порядка 7%. Это очень много. И если у вас есть деньги и вы нормальный человек — подчеркиваю, мы рассуждаем сейчас сугубо в парадигме риск–доходность – получается, что самое простое для вас – сидеть в рублевых финансовых инструментах, минуя производственные риски. Построить производство и заработать 12% годовых на вложенный капитал – для этого должно произойти большое стечение позитивных обстоятельств и вашего упорного труда. Притом, что вас постоянно будут проверять контролирующие органы, вы потеряете огромное количество нервов и не будете видеть свою семью в течение большого времени. Производство в Российской Федерации – это очень энергозатратный процесс с точки зрения ресурсов, времени и здоровья.

— Каковы, на ваш взгляд, нынешние лоббистские возможности «Деловой России» или «Опоры России»?

— С моей точки зрения, влияние этих организаций за последние два года выросло. К мнению «Деловой России» и «Опоры России» стали прислушиваться, и нам даже иногда удается отбить совсем уж одиозные, совсем жесткие нормативные акты, которые резко ухудшают положение бизнеса.

С точки зрения инициатив, которые мы можем провести, дело обстоит похуже. Но я, если честно, сторонник уменьшения инициатив. Смотрите сами: в Думе за предыдущий созыв было принято 1837 законов. Они за собой тянут с десятков тысяч нормативных актов. Исполком «Деловой России» подсчитал, что в неделю регистрируется 132 нормативных акта. Умножьте на 52 недели и посчитайте, сколько актов выходит из-под пера за год. Каждый из них — 10-20 страниц. Нам в «Деловую Россию» на оценку регулирующего воздействия приходит 200 документов, из которых по моим оценкам, шесть из семи имеют негативный для бизнеса характер и только один что-то улучшает. Я четыре года работаю по этому направлению и вижу нарастающий с каждой неделей, с каждым годом, поток нормативных актов – ужесточить, отнять, наказать, запретить, уточнить, регламентировать. В мире, где царит огромная неопределенность даже на уровне геополитики, где изменения происходят постоянно, быть связанным таким потоком нормативных актов – просто кошмарно. Нам наоборот нужна гибкость, потому что мир меняется, меняются технологии и принципы продаж. И вместо того, чтобы дать предпринимателям эту гибкость в регулятивной сфере, мы начинаем прописывать... Например, вот вы как журналисты должны работать по инструкции №1301 Минтруда, которая гласит, что у вас должна быть подставка, а если ее нет – вы должны заплатить штраф 150 000 рублей.

— Подставка?

— Да, под ноги. 28 миллиметров, с уклоном 13,8 градуса, а если будет другая – теоретически на месте Минтруда, я мог бы с вас по 150 000 рублей взять за каждое рабочее место.

И таких законов много. Как менять эту систему – не понятно. 2 000 сотрудников в Министерстве экономического развития, 500 человек в ФАС, 12 человек в комитете «Деловой России» и около 100 человек в РСПП. Они это делают с восьми до восьми, с утра до вечера, а мы – в свободное от основной работы время, которое забираем у своих семей.

Неудивительно, что бизнес уже не является популярным занятием среди молодежи. Молодые люди хотят идти в госуправление или госкомпанию. У нас открытая экономика, а самого предпринимателя в этой системе мы не видим. Мы лишаем его какой-либо защиты, он подвержен не только экономическим, но и регуляторным рискам.

— **Вы сказали, что люди не хотят идти в бизнес. Корпорация сталкивается с трудностями при найме сотрудников? Как вы оцениваете уровень нынешнего технического образования?**

— В России по-прежнему хорошее техническое образование. Может быть, нет навыков общения у молодежи, навыков работы в коллективе несколько меньше чем у предыдущего, например, моего поколения. Дети растут с компьютером, это снижает их коммуникативные способности. Но они по-прежнему умные, конечно. С технической точки зрения я не вижу проблем.

— **Вы финансируете две школы биатлона – в Рязани и Ульяновске. Есть ли еще планы в этом направлении?**

— Сложно сказать. Было бы неплохо для начала справиться с тем, что уже есть – мы в ответе за тех, кого приручили, как говорится. Обе школы развиваются, появляются подающие надежды спортсмены. А в Москве биатлона, к сожалению, нет. Есть небольшое стрельбище в Пушкино, но за него даже как-то стыдно. Хотелось бы, конечно, это изменить, но первый и главный вопрос – земля. Кто выдаст 40 гектаров для биатлонного стрельбища? 40 гектаров в транспортной доступности. Конечно, можно выдать землю за Дмитровом где-нибудь или в Тверской области, но туда никто не поедет.

Скажу честно, когда я участвовал в биатлонных проектах в Ульяновске и Рязани, нам очень помогал прямой контакт с региональными властями. Было удивительно легко работать. Как будет в Москве – не знаю. Думаю, что без внимания первых лиц что-либо сделать будет очень тяжело. Во всяком случае, любые попытки сделать по-другому заканчивались потерей времени и сил и борьбой с закрытыми дверями.