

Своими силами



Бизнес по производству гофроупаковки непрост: давление поставщиков сырья и серьезная конкуренция на рынке упаковки не позволяют как-то заметно расти независимым игрокам. Но менеджмент независимой компании ГОТЭК, компании номер один в этой отрасли, примером своего лидерства в этом сегменте доказывает обратное, чем доказывает еще и собственную состоятельность в качестве управленцев

В этом году железнорская компания ГОТЭК стала национальным лидером на рынке гофроупаковки. Подтверждая свой статус сильнейшей компании на этом рынке, ГОТЭК запускает с апреля этого года на полную мощность свое новое производство в г. Новомосковске Тульской области. Уже сейчас по своим технологическим мощностям компания намного обгоняет ближайших конкурентов, даже таких именитых, как скандинавские Stora Enso и SCA, также работающих в России. И на этом, похоже, останавливаться она не намерена.

Производство гофроупаковки - отнюдь не самый легкий куш в мире бизнеса: давление целлюлозно-бумажников (поставщиков сырья) и серьезная фрагментированность рынка не позволяют расти без серьезных финансовых усилий или чьей-то поддержки. Но ГОТЭК, наращивая собственные мощности, пока остается вне системы западных концернов или российских целлюлозно-бумажных гигантов. Менеджмент компании настаивает на собственной состоятельности и не намерен начинать «играть по чужим правилам». Более того, компания заявляет о планах продолжить свою географическую экспансию. В планах ГОТЭКа - строительство еще как минимум двух заводов по производству упаковки и кардинальное решение сырьевой проблемы. Как и на что рассчитывает ГОТЭК, рассказывают председатель совета директоров компании Владимир Чуйков и директор департамента стратегического маркетинга и финансов Владимир Буренков.

Огурец и помидор

— **Владимир Александрович, на этой неделе, ГОТЭК официально запускает свою новую фабрику по производству гофроупаковки в Новомосковске, но известно, что вы готовите проект другого подобного предприятия в Санкт-Петербурге...**

В.Ч.: Мы не отрицаем этой информации. Но и в подробности пока не хотелось бы вдаваться. Безусловно, у нас есть основания сделать объявление о том, что завод строится. Но в силу того, что мы придерживаемся определенных правил бизнес-этики, мы не хотим этого делать до тех пор, пока не получили всех документов. Есть пока лишь предварительные разрешения, и начаты проектные работы. Мы выбрали участок. Мы действительно сделали уже инвестиции в этот проект. Думаю, что официальное объявление мы сделаем в середине мая. В этом интервале времени мы озвучим все параметры: место, техническую характеристику завода, мощность и предполагаемую дату запуска.

— **С учетом мощностей в Новомосковске можно ли сказать, что ГОТЭК уже сейчас стал крупнейшей компанией в производстве гофроупаковки в России?**

В.Ч.: Да. И с довольно большим отрывом от других игроков, если мы говорим о производственных мощностях.

— **Владимир Андреевич, существует ли проблема в том, что фабрика в Новомосковске ориентирована на моноклиента, компанию Procter&Gamble?**

В.Б.: Это заблуждение. На самом деле первая очередь этой фабрики действительно была ориентирована на двух крупных клиентов Procter&Gamble и «Балтику». Но сейчас Procter&Gamble, к примеру, потребляет не больше 10% от ежемесячного объема производства. И его доля, соответственно, будет сокращаться с дальнейшим нашим наращиванием объемов выпуска гофропродукции на данной площадке. На самом деле завод в Новомосковске - это наш плацдарм для всей Центральной России.

— **Новомосковск находится довольно далеко от Москвы. Насколько критично такое расстояние, ведь затраты на транспортировку такого специфического товара, как гофрокартон, наверняка съедают рентабельность?**

В.Ч.: Все заводы, которые расположены в столице, тяготируют отсутствие складских помещений и невозможность дальнейшего развития - все предприятия территориально зажаты. Естественно, все движения активов идут от центра. А Новомосковск - это граница с Московской областью. У нас уже сей-



Чуйков Владимир Александрович, председатель совета директоров группы предприятий ГОТЭК

час основная масса клиентов находится на расстоянии менее ста километров. К примеру, расстояние до основных наших потребителей в Туле, Ступине и Чехове - пятьдесят-шестьдесят километров.

В.Б.: Вообще для Москвы, с ее специфическим характером организации дорожного движения, особа не имеет значения - находится ли поставщик гофроупаковки в сорока километрах от кольцевой автодороги или же в ста. Он теряет на движение в пределах МКАД гораздо больше времени, чем на лишние шестьдесят километров на трассе.

Впрочем, для того, чтобы закрыть быстрорастущие потребности Центральной России, мы размышляем над тем, чтобы строить новые мощности. Возможно, они будут еще ближе к столице.

— **Уверенно строить новые мощности вам дает основание, что рынок гофроупаковки растет на десять процентов ежегодно?**

В.Ч.: Он растет даже больше, чем принято считать. Двенадцать-пятнадцать процентов ежегодно. В Центральном регионе и вовсе можно вводить ежегодно одну большую гофрофабрику с серьезным запасом мощностей.

Есть и другие регионы, которые достаточно стремительно развиваются. Большое потребление гофроупаковки в Липецкой, Белгородской, Самарской областях. Мы пристально следим за их динамичным развитием.

Хочу отметить такую особенность упаковочной отрасли, которая, может быть, ее не украшает и не делает этот рынок особо привлекательным. По своей структуре упаковочная отрасль России сегодня построена сплошь на частнопредпринимательской инициативе. Здесь большое количество участников бизнеса - физические лица. По культуре управления, по объемам активов, по степени их развития, по устремленности эти бизнес-единицы серьезно отличаются от крупных целлюлозно-бумажных корпораций. Здесь, как правило, нет долгосрочной стратегии. Нет инвестиций в корпоративное или операционное управление. Они работают и управляют так, как им удобнее и привычнее, и это не надуманная оценка, а всего лишь факты.

Но географическое расширение - это поведение не частного предпринимателя. Это поведение большого бизнеса. Оно требует совершенно иного финансового, корпоративного управления. Например, для того чтобы компания ГОТЭК приобрела опыт географического расширения, для того чтобы отважиться пойти в Новомосковск, Санкт-Петербург, мы три года внедряли новую систему корпоративного управления, которая бы поддерживала нашу стратегию. Это не просто три года академических часов обучения, это миллионные (в долларах) инвестиции, вложенные в операционную модель, в информаци-



Буренков Владимир Андреевич, директор департамента стратегического маркетинга и финансов управляющей компании ГОТЭК - ИНВЕСТ

онные системы, в обучение людей, перерастающие в культуру поведения. В первую очередь эта компонента должна быть у компании. У кого она качественнее, тот и будет лидировать. И если она есть, то почему бы не решиться на серьезную экспансию, не покорять новые территориальные рынки... А все остальные ресурсы одинаково доступны. Оборудование такое же, деньги такие же, сырье такое же.

— **Владимир Александрович, вы согласны, что в конечном счете независимые игроки все равно станут добычей для крупного капитала или поставщиков сырья?**

В.Ч.: Возможно, да. Но при определенных условиях. Большим препятствием здесь является несовпадение культур. Частнопредпринимательской культуры и корпоративной культуры. Эти культуры разные. И дело не в терминах: «хорошо или плохо». Они просто разные. Огурец - помидор: кому что нравится.

Побег из резервации

— **Не так давно один крупный российский производитель сырья, рассуждая о зависимости производителей гофротары от производителей сырья, посоветовал не избегать «принудительного побуждения к альянсам». Мол, все эти игроки все равно останутся с нами, и им надо смотреть правде в глаза, оценить реальность и не ждать, пока к ним поступчатся в дверь...**

В.Ч.: Да, действительно, такая зависимость упаковщиков от сырья существует. И эта зависимость постоянно усиливается. На наш взгляд, эта ситуация во многом рукотворная. Нет, и вряд ли будут факты и доказательства этому, однако посудите сами - одновременное повышение цен тремя российскими производителями картона косвенно свидетельствует о не вполне рыночном поведении. Кроме того, на импортное сырье существуют практически заградительные пошлины - иными словами, в терминах глобализации, Россия является своего рода экономической резервацией.

В советское время целлюлозно-бумажная промышленность всегда была в числе гигантов. При ситуации, когда и сейчас в стране находится едва ли не четверть мировых запасов леса, в списке крупнейших мировых игроков в отрасли российских компаний можно по пальцам сосчитать. При этом в большинстве они принадлежат иностранному капиталу. То есть сами для себя они решили, что своими силами не справятся, а нам предлагают идти к ним на выручку... Поэтому эти призывы, по моему, скорее эмоциональные, реактивные желания, нежели продуманное стратегическое решение. Единственное, в чем я согласен, что будущее отрасли за вертикально интегрированными холдингами. А вот откуда пойдет интеграция - от производе-

лей сырья или от производителей упаковки - посмотрим...

Нам кажется, что лучше говорить не о «принудительном побуждении к альянсам», а о поиске путей гармонизации интересов различных игроков рынка - больших и малых. Ведь то, чего не может добиться маленькая компания - например, заработать прибыль на вложенные капиталы, может быть достигнуто в рамках крупного холдинга, созданного на добровольной основе и удовлетворяющего всех участников.

— **И как вы собираетесь эту проблему решать?**

В.Ч.: На сегодняшний день мы уже тщательно изучили эту проблему. Мы изучаем возможность строительства новой фабрики по производству тест-лайнера и флютинга из вторичного сырья. Дело в том, что в производстве гофрокартона сейчас используются лучшие мировые образцы машиностроения. И эти машины требуют много качества сырья, чем то, что сейчас производится в России. Чтобы окупить инвестиции в новые эффективные машины для гофроупаковки, нам необходимы высокие скорости работы оборудования и другое сырье. Для этого мы как раз и хотим сами заняться производством такого сырья.

На сегодняшний день мы уже сократили долю целлюлозного сырья в производстве гофрокартона до 58%. И предполагаем, что доля картонов из макулатурного сырья по нашим фабрикам увеличится до 60%, а доля целлюлозосодержащих картонов, соответственно, будет составлять 40%.

— **И что же? Будете заниматься сбором макулатуры?**

В.Ч.: К счастью, современные схемы управления бизнесом не заставят нас ходить по квартирам граждан с мешками. Проблему мы решим. Уже направили серьезные средства на проект обеспечения макулатурным сырьем. Исследовали существующую в стране систему сбора макулатуры. Много поездили, посмотрели на существующие предприятия по ее сбору. Кстати, нашли очень даже цивилизованные, и они уже выразили свою готовность к сотрудничеству.

— **Владимир Андреевич, а как вы столь капиталоемкие проекты собираетесь финансировать? У ГОТЭКа немало долгов. Уж не собираетесь ли вы привлечь сторонний капитал в свой бизнес?**

В.Б.: Не просто предполагаем, а уже приняли для себя решение о том, что изменим структуру финансовых инструментов. Также принято решение о том, что мы не будем больше увеличивать долговую нагрузку. Все новые проекты компании будут финансироваться за счет акционерного капитала. То есть мы будем привлекать в свой бизнес финансовых инвесторов. Сейчас в силу разных обстоятельств я не могу назвать ни имя финансового инвестора, ни даже тип его, в том смысле будет это фонд или институциональный инвестор. Скажу только, что в этом году обязательно будут новости на этот счет. Более того, мы даже будем обязаны сообщить об этом.

Что же касается долговой нагрузки компании, то, если смотреть на сегодняшнее отношение показателя чистого долга к показателю EBITDA, то он не сколько выше, чем мог бы быть, но это плата за тот быстрый рост, который компания обеспечивает. Это специфика сектора, который ориентирован на высокую зависимость от сырья. Высокая зависимость от commodities подразумевает всегда довольно длинный цикл. Поэтому долговая нагрузка в размере выше годовой выручки в отрасли не считается чем-то сверхъестественным. К тому же положение лидера обязывает. По сути дела за последние пять лет компания из провинциального игрока в черноморском регионе превратилась в компанию номер один в России. Так что это стоит утяжеления долга. Поверьте, это не самая большая цена.

— **Вы собираетесь менять форму собственности? Будете ли вы становиться открытым акционерным обществом?**

В.Ч.: Безусловно. Приняв решение о привлечении финансового инвестора, мы не отказались от своих планов стать публичной компанией. И это устраивает нашего потенциального инвестора.