

«ЕСЛИ ПРОИЗОЙДЕТ ПЕРЕДЕЛ РЫНКА, МЫ ДОЛЖНЫ ЭТО ИСПОЛЬЗОВАТЬ»

СЛОЖНО ПРОГНОЗИРОВАТЬ, В КАКОМ СОСТАВЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ ГАЗОБЕТОНА ПОДОЙДУТ К КОНЦУ 2016 ГОДА. НАРЯДУ С ОПТИМИЗАЦИЕЙ ЖИЗНЕННО ВАЖНО БЫТЬ ГОТОВЫМИ ПОДХВАТИТЬ ОСВОБОДИВШИЕСЯ ОБЪЕМЫ СПРОСА, В ТОМ ЧИСЛЕ И В НОВЫХ РЕГИОНАХ, СЧИТАЕТ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР Н+Н В РОССИИ НАДЕЖДА СОЛДАТКИНА. БЕСЕДОВАЛА ЕЛЕНА ИСАЕВА

BUSINESS GUIDE: С какими результатами вы подходите к концу года?

НАДЕЖДА СОЛДАТКИНА: Мы ожидали худшего развития событий — полагали, что объем продаж сократится примерно на 25% относительно результатов прошлого года. Сейчас понятно, что это будет 15%. Учитывая, что в 2014 году мы увеличили объем продаж на 26%, то в 2015 году в итоге мы выйдем на уровень выше показателя 2013 года.

Что касается производства, то мы значительно увеличили мощности и можем делать 450 тыс. кубометров газобетона в год. Однако, учитывая падение спроса, эти мощности пока не задействованы. Рынок не восстановится быстро, тем более что мы приходим в стройку не тогда, когда оживает экономика, а спустя примерно девять месяцев. По нашей оценке, улучшения начнутся со второй половины 2017 года, а в 2019 году рынок вернется к уровню 2014 года.

BG: Значит, к 2019 году вы надеетесь производить 450 тыс. кубометров газобетона?

Н. С.: Сейчас на Северо-Западе пять производителей газобетона. Если конкурентная ситуация сохранится, мы выйдем на уровень 400 тыс. «кубов». Сегодня объем рынка составляет около миллиона кубометров продукции, и чудес ожидать не приходится. Мы говорим в целом про Северо-Запад, так как, кроме Петербурга и Ленинградской области, поставляем продукцию в Псков, Новгород, Карелию, Череповец, Мурманск, Архангельск. С приходом в Тверь в 2013 году мы вступили и в Центральный федеральный округ, затем расширив свое присутствие на Ярославль. И пока что не собираемся идти дальше. Все же газобетон — это локальный продукт. Единственное, что мы рассматриваем поставки своей продукции клиентам Н+Н на финском рынке. Сейчас поставки туда ведутся с предприятий группы из Германии и Польши.

BG: Структура поставок по сегментам меняться не будет?

Н. С.: Мы являемся лидерами рынка в высотном жилищном строительстве: сюда идет около 60% наших поставок. Стали больше внимания уделять малоэтажному строительству, работать со строительными бригадами на рынке частного домостроения — на складах наших дилеров продукция представлена практически во всех крупных сетях и соседствует на полках с одним или двумя другими игроками. В индустриальных проектах мы не участвуем, их запускается очень мало. Корпоративный сегмент тоже схлопнулся, никто не начинает больших объектов.

Менять структуру бизнеса мы не собираемся, особенно в условиях сокращения рынка. По «высотке», конечно, будет самый большой удар, но и восстановление будет быстрое, так как сегмент первым реагирует на появление финансов. Больше всего пострадает масс-маркет. Конечно, под-



ЕВГЕНИЙ ПЛАВЕНКО

держка государства (льгота на подоходный налог при приобретении жилья в ипотеку) сработала в лучшую сторону. Но цикл не рассмотрен полноценно: поддержки продажи жилья на вторичном рынке нет. За замороженных строек мало, так что за счет проектов на границе города прирост ввода жилья в Ленинградской области составил почти 100%. Но новых проектов гораздо меньше, и объемы этих проектов при этом сократились.

BG: Все замораживают инвестиционные планы. Н+Н не исключение?

Н. С.: Да, как вы знаете, у нас был большой инвестплан по строительству завода в Уфе, но в прошлом году этот план был заморожен.

BG: Какова ваша кредитная нагрузка?

Н. С.: У нас кредит только от группы Н+Н. Проценты по нему, по сравнению с рыночными, очень низкие, нам в этом смысле повезло. Но курс валют работает против нас, потому что балансы, которые мы сдаем в рублях, не уменьшают задолженности перед нашей группой. Однако для компании это не критично.

BG: Будете ли вы сокращать персонал?

Н. С.: Пока что мы имеем возможность сохранять штат, который у нас есть, и в 2016 году тоже собираемся избежать увольнений. Сейчас мы активно вкладываемся в обучение коммерческого отдела для того, чтобы создать им преимущество, чтобы они видели другие возможности, кроме игры с ценой, и имели инструменты на руках, чтобы реагировать на изменения рынка: правильно участвовать в тендерах и выстраивать стратегию, которая будет выгодна и нам, и нашим дилерам.

Помимо этого, когда долго работаешь, уменьшается мотивация, появляется зашоренность. Поэтому последнее время, чтобы людей встряхнуть, чтобы они увидели пер-

спективы или по-другому посмотрели на некоторые процессы, мы вводим их в некую стрессовую ситуацию, проводя тренинги по коммуникациям. В компании всего сто человек, так что нам легче перестроиться и расширить свои обязанности.

BG: Если отвлечься от экономической ситуации, какие законодательные решения вас волнуют?

Н. С.: Первое — то, что сейчас во всех новостях, — это вопрос с дальнотойщиками и перевозками грузов, которые затрагивает и наши интересы как в получении сырья, так и в поставках продукции, особенно в регионы. В транспортной истории есть две подтемы. Одна связана с платой за проезд по федеральным дорогам, а вторая — с жестким весовым ограничением. Если раньше мы получали сырье с большим весом в одной ходке, то теперь нам надо сделать две. Иногда проблема даже не в деньгах, а в возможности самой транспортной компании иметь две машины вместо одной. Нас же волнует, насколько стабильны и защищены наши поставки, как сделать так, чтобы с ними не было перебоев.

Второе — это сохранение поддержки государства по кредитованию населения. И третий момент — то, что сейчас происходит со страхованием процессов строительства. Строительные компании обязаны страховать свои риски, либо компания должна получать банковскую гарантию по достаточно высокой цене. Эти факторы затормозили регистрацию договоров примерно на месяц и создали локальный коллапс в отрасли. Эта проблема должна решаться. Государство должно быть заинтересовано в сохранении строительной отрасли и следить, чтобы нагрузка на строителей многократно не возрастала. Сейчас они строят социальную инфраструктуру, теперь им придется страховать свои риски по недострою, а компен-

сировать все это придется в ценах на жилье. Если же строители не смогут повысить цену жилья, эти расходы ложатся на них. А чем меньше у них строительных денег, тем хуже нам, так как это негативно влияет на сам процесс строительства. Государство нуждается в том, чтобы собрать больше денег, но повышать финансовую нагрузку на бизнес тоже надо так, чтобы бизнес смог сохранить свои объемы. Поэтому сейчас непростое время и время непростых решений.

BG: Какие непростые решения принимали вы? Например, у вас есть возможность диверсифицировать деятельность?

Н. С.: У всех наших конкурентов достаточно большая диверсификация производства. Самый объемный бизнес компании ЛСР — это строительство, там большие проекты и огромный земельный банк. Конечно, маржинальность здесь намного больше, чем на производстве строительных материалов, а они, в свою очередь, помогают снизить себестоимость в строительстве. Компания «Стройкомплект» занимается дорожным строительством, и это первый их бизнес, газобетонный запущен только в 2010 году. «Евроазобетон» принадлежит банку, для которого газобетонное производство не является стратегическим. Мы единственные, у которых такой диверсификации нет, и таких альтернатив мы не видим. Мы были, есть и остаемся узкоспециализированными производителями и продавцами газобетона. Мы сосредоточены на этом, знаем продукт вдоль и поперек и можем, в том числе, использовать различные решения для снижения его себестоимости. Мы идем только по направлению оптимизации: рецептуры, производственных расходов, использования финансов и персонала.

BG: 2016 год будет тяжелым. Пропишите тезисно стратегию на этот период.

Н. С.: Это будет стратегия выживания, сохранения доли рынка и, исходя из ситуации, возможности ее увеличить. Очень сложно сказать, в каком составе рынок придет к концу следующего года, кто останется и в каком состоянии. Например, компания КЖБИ, которая первая пришла на рынок, начав поставлять газобетон в 1994 году, испытывает не самые лучшие времена. Мы должны держать руку на пульсе, чтобы подхватить объемы, которые станут свободными, если кто-то из игроков уйдет с рынка или сократит свои объемы. Выиграет тот, кто будет лучше реагировать, кто лучше подготовлен и сможет поставлять продукцию в новые для себя регионы. Никакого всплеска относительно объемов строительства мы не ожидаем, но если произойдет передел рынка, мы должны это использовать. В компании, по оценкам на сегодняшний день, в 2016 году вероятно сокращение продаж еще примерно на 15%, так что общее сокращение за два года составит около 30%. ■