

«МЫ РАССМАТРИВАЕМ УЖЕСТОЧЕНИЕ КОНКУРЕНЦИИ КАК ВОЗМОЖНОСТЬ ВЕРНУТЬ — И ДАЖЕ НАРАСТИТЬ — ДОЛЮ РЫНКА»

ПОТРЕБЛЕНИЕ СТРОЙМАТЕРИАЛОВ, В ТОМ ЧИСЛЕ ГАЗОБЕТОНА, В РОССИИ НЕ ПЕРВЫЙ ГОД ПАДАЕТ, И ПРОГНОЗЫ НЕ РАДУЖНЫЕ. О ТОМ, КАК В ЭТИХ УСЛОВИЯХ ПЛАНИРУЕТ КОНКУРИРОВАТЬ КОМПАНИЯ, О НОВЫХ ПРОДУКТАХ И НАПРАВЛЕНИЯХ ПОСТАВОК, А ТАКЖЕ О ВНЕДРЕНИИ В ПРОИЗВОДСТВЕННЫЙ ПРОЦЕСС РЕЦИКЛИНГА АНАСТАСИИ ЦЫБИНОЙ РАССКАЗАЛА ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ООО «Н+Н» НИНА АВДЮШИНА.

SOCIAL REPORT: Как компания завершила 2017 год?

НИНА АВДЮШИНА: В прошлом году мы провели огромную работу по снижению производственных затрат и производственной себестоимости. За все время существования компании в России (с 2009 года) нам впервые удалось снизить производственные затраты на кубический метр продукции почти на 2%, несмотря на рост тарифов на электроэнергию и газ, инфляцию и рост зарплат. С другой стороны, в условиях жесткой конкуренции и падающего спроса мы искали для себя новые продукты и рынки сбыта. Поэтому в прошлом году начали выпуск уникального для нашего региона продукта — перегородочного блока толщиной 75 мм, который позволяет при возведении межкомнатных перегородок существенно экономить жилую площадь — примерно на 7%. Сегодня в Северо-Западном регионе мы единственный производитель, который может предложить потребителю эту продукцию, и она уже завоевала спрос.

SR: Появились новые каналы и рынки сбыта?

Н. А.: Да, мы наконец-то реализовали свою давнюю мечту — начали работать со строительными бригадами, так как нашли оптимальную схему взаимодействия с этими партнерами. Это дало хорошие результаты: доля поставок этим потребителям от общего объема продаж в 2017 году составила около 5%, в 2018-м мы планируем увеличить ее до 10% и видим реальные перспективы по улучшению этого показателя.

Кроме того, мы приступили к выпуску продукции для Великобритании. Это продукт, которого нет на российском рынке. В Великобритании строят дома по иной технологии, и для нас это была очень сложная задача. Ранее эти партнеры покупали продукцию у польского подразделения Н+Н, поэтому нам пришлось конкурировать с коллегами за право поставок, и мы выиграли в этом внутреннем конкурсе. В результате мы освоили производство продукта, аналогичного английскому, чего не могли сделать польские заводы. Но выбор площадки был и рациональным: российский завод имеет самую низкую степень загруженности среди всех предприятий группы, поэтому и с точки зрения использования производственных мощностей это было правильно. Первую партию мы отгрузили в декабре прошлого года. С учетом запуска этого продукта мы планируем сохранить уже стандартный для нас уровень загрузки производства в 80%. К сожалению, в 2017 году он составил менее 70%.



ЕВГЕНИЙ ПЛАТЕНКО

SR: Это связано только лишь с падением рынка стройматериалов или вы видите другие причины?

Н. А.: За последние три года, начиная с 2014-го, потребление газобетона в стране сократилось примерно на 25%. И эта тенденция в России повсеместна. На 2017 год мы планировали увеличение объема потребления и рост рынка, но этого не случилось. Потребление продолжало снижаться, хотя темпы снижения замедлились. Если в 2016 году это было 12%, то в 2017-м — около 4,5%. Ситуация с падением спроса на газобетон для рынка стройматериалов не уникальна. Падение, иногда более существенное, касается также кирпича, цемента и других сегментов.

SR: Какой динамики вы ожидаете в этом году?

Н. А.: К сожалению, мы не испытываем оптимизма относительно восстановления рынка в перспективе пяти-семи ближайших лет и готовимся к тому, что будем работать в достаточно жестких конкурентных условиях продолжительное время. Полагаю, в текущем году дальнейшего падения объемов потребления не случится, и оно сохранится на уровне прошлого года. Но этот уровень недостаточен для того, чтобы загрузить существующие мощности. Производственные мощности Северо-Запада в прошлом году были загружены на 60%, и эта тенденция сохранится, если только какие-то из них не будут закрыты или приостановлены. В прошлом году на территории России было остановлено пять предприятий по производству газобетона, а всего за последние три года — около десяти.

SR: Год назад вы оценивали свою долю на региональном рынке в 32% при доле ближайшего и основного конкурента — компании Аерос — 35%. Удалось ли сократить разрыв и за счет чего вы планируете конкурировать в ближайшее время?

Н. А.: На нашем рынке произошло существенное изменение: в конце 2016 года компания ЛСР приобрела другое газобетонное предприятие — компанию КЖБИ, таким образом, количество независимых игроков сократилось с пяти до четырех. Для нас это было отрицательным фактором. За счет этого приобретения компания ЛСР сумела определенным образом диверсифицировать свой портфель и предложить покупателю свой традиционный продукт в высокой ценовой категории и альтернативу в эконом-сегменте. Что повлекло перераспределение долей на рынке в пользу консолидированной группы. Мы несколько потеряли свои позиции: в прошлом году наша доля составила около 28%.

В этом году нас ожидают новые перемены на рынке — компания ЛСР собирается консолидировать не только коммерческую деятельность, с точки зрения управления двумя брендами, но и производственную. Начнется перевод производственных мощностей группы с Октябрьской набережной на площадку в Сертолово, которая ранее принадлежала КЖБИ. Мы ожидаем, что в том числе в связи с этим произойдет изменение ассортимента новой производственной площадки и, возможно, новое позиционирование на рынке. Мы рассматриваем это как возможность вернуть себе ту долю рынка, которую несколько потеряли, и даже нарастить ее.

SR: Не планируете ли вы создать подразделение, занимающееся разработкой проектов домов из собственного газобетона и их продажей?

Н. А.: Это был бы логичный шаг. Но это очень сложная история даже на более развитых европейских рынках, например в Дании, где у компании самая большая доля и самая высокая узнаваемость бренда. От нас потребуются совершенно другое по-

зиционирование — переход от поставщика материалов к строительству домов из этого материала. При этом необходимо иметь внутри компании достаточно большое количество высококвалифицированных кадров, что не так просто в российских условиях. В дальнейшей перспективе мы рассматриваем для себя такую возможность, но не в ближайшее время.

SR: Над какими новыми продуктами и производственными, техническими решениями вы работаете?

Н. А.: Помимо новых перегородок, о которых выше шла речь, есть план добавить к стеновому блоку декоративный. Сейчас популярна отделка помещений в стиле лофт, под кирпич. Проанализировав рынок, мы выяснили, что с этой целью, помимо самого кирпича, используют большое количество различных материалов: и гипс, и пластик, и виниловые обои. Сегодня мы тестируем с клиентами такой продукт на основе газобетона: насколько он может быть востребован, как вписывается в ассортимент материалов, которые уже используются в этих целях, какие у нас есть преимущества и недостатки. Если мы успешно пройдем тестирование и сможем правильно позиционировать продукт, это будет фактически выход в новый сегмент рынка — отделочные материалы для ремонтных и отделочных бригад, то есть для новой категории потребителей.

SR: Н+Н реализует проект рециклинга паллет. Каким образом он вписывается в бизнес и производственную цепочку?

Н. А.: Подавляющее большинство производителей стройматериалов в России не забирает поддоны обратно. Хотя в Европе это стандарт работы. Это связано с двумя факторами: меньше использование древесных паллет — вклад в экологию страны, а также экономия, потому что когда мы забираем паллеты у наших покупателей, мы повторно используем их для упаковки продукции, таким образом существенно сокращая собственные затраты. Один из важных моментов — выгода для покупателя, так как мы выкупаем поддоны за определенную сумму. Клиенты, умеющие считать деньги, понимают, что фактически они получают скидку на нашу продукцию — закупочная стоимость снижается на стоимость паллеты. В прошлом году мы получили обратно 10 тыс. паллет, это примерно 7% от нашего общего потребления поддонов в год. В 2018 году мы планируем увеличить эту долю в два раза — до 10–15%, а долгосрочной целью ставим 20%, что реально осуществить без дополнительных инвестиций и усилий. ■