

Яков ЯКУШЕВ: «Русские краски» на пороге масштабной

Объединение «Русские краски» – динамично развивающееся предприятие, которое работает на многих сегментах рынка, производя лакокрасочные материалы (ЛКМ). Продукция компании поставляется практически на все автозаводы России и СНГ. «Русские краски» входят в инвестиционно-промышленную группу «Спектр», которую возглавляет Яков Якушев. Он занимает пост председателя совета директоров компании. В интервью газете он рассказал о перспективах развития предприятия.

– Объединение «Русские краски» по итогам 2004 года является лидером по производству лакокрасочных материалов в России. С какими результатами компания закончила прошлый год?

– Наша стратегическая задача – выйти за несколько лет на объем реализации продукции в 100 млн. долларов в год. «Русские краски» в 2004 году реализовали около 40 тысяч тонн лакокрасочной продукции на сумму более 2 млрд. рублей, что на 14 процентов больше, чем в 2003-м. В 2005-м компания намерена увеличить реализацию продукции еще на 5 процентов. При этом основной задачей остается замена дешевой продукции на высокотехнологичную, более качественную и соответственно более дорогую, что позволит получить большую прибыль, но сохранить и даже увеличить объемы производства.

– Как в ближайшие годы будут развиваться основные направления лакокрасочного бизнеса вашей компании?

– Мы постоянно анализируем положение компании на рынке и вносим коррективы в стратегию развития бизнеса. Исторически сложилось, что «Русские краски» занимались всеми направлениями производства – конвейерные, авторемонтные, промышленные, строительные и декоративные ЛКМ. В каждом из них предприятие имеет хорошие позиции на рынке, которые не хочется уступать иностранным конкурентам.

Сегодня мы видим развитие компании в фактическом организационном и финансовом выделении этих четырех направлений работы объединения «Русские краски» в отдельные бизнес-единицы. Так мы сможем сконцентрировать усилия специалистов на отдельных областях и повысить эффективность бизнеса.

В будущем мы планируем, что в каждом продуктовом направлении будет работать отдельный руководитель. В ближайшие два-три года проведем масштабную реконструкцию и модернизацию предприятия, что позволит создать отдельные новые современные производства авторемонтных и декоративных лакокрасочных материалов. Объем инвестиций в эти проекты составит более 40 млн. долларов.

Сегодня мы не собираемся отказываться от развития какого-либо из четырех направлений работы «Русских красок», но не исключаем привлечения партнеров для развития отдельных бизнес-проектов. Если у нас есть конкурентные преимущества и собственные силы, чтобы быть лучшими на рынке, мы намерены занимать

ЛКМ на автозаводы, которые открываются иностранными компаниями в России?

– Мы ставим себе задачу в этом году приблизиться к взаимодействию с иностранными производителями автомобилей в России. Проблема в том, что у автомобильных компаний существуют глобальные договоренности с мировыми лакокрасочными концернами по поставкам ЛКМ. Перешагнуть их и

монтажных работ. По объему продаж в 2004 году наша Vika занимает около 12 процентов рынка авторемонтных ЛКМ.

Для «Русских красок» присутствие на рынке авторемонтных ЛКМ является приоритетом, и кроме того, мы обладаем всеми возможностями для расширения своего присутствия, поэтому наращиваем объемы производства. Компания в 2004 году начала реали-

и мы входим в него практически с нуля. Эти лакокрасочные материалы используются для покраски металлоконструкций, мебельной фурнитуры, труб и т. д. Сейчас 90 процентов рынка контролируют иностранцы. Мы создали новое современное производство, открыли лабораторию по разработке новых видов продукции и считаем, что у нас есть шансы стать реальными конкурентами иностранным производителям.

Строительство и пуск Ярославского завода порошковых красок – один из крупных проектов, завершенных в 2004 году. Мощность первой очереди нового производства составляет 1,5 тысячи тонн ЛКМ в год. С момента начала работы в 2004-м предприятие выпустило и реализовало более 100 тонн продукции – 75 марок эпоксидных, полиэфирных и гибридных порошковых красок. В 2005 году планируется выйти на выпуск 900 тонн продукции.

– Каким образом вы планируете развивать направление ремонтно-строительных и декоративных ЛКМ под маркой «Ярославские краски» – совмещать производство на имеющихся мощностях «Русских красок», или же будут созданы новые мощности?

– В 2004 году «Русские краски» выпустили более 18 тысяч тонн лакокрасочных материалов общепромышленного и строительного назначения, что на 660 тонн больше, чем в 2003-м. Это около 50 процентов общего объема производства – весьма

значительная доля. Для дальнейшего развития этого направления мы в 2004 году инвестировали около 6 млн. рублей в создание мощностей по выпуску водно-дисперсионных ЛКМ: эмалей и грунтовок для покраски стен, потолков, окон и дверей, фасадов. До сих пор предприятие не выпускало ЛКМ на водной основе, в нашей товарной линейке органических и нитроцеллюлозные материалы. В конце 2004 года были сделаны и проданы первые партии ЛКМ этого нового мини-завода. В 2005 году мы намерены вывести его мощности на производство около 1,5 тысячи тонн водных ЛКМ. Это наш пилотный проект на быстроразвивающемся декоративном рынке.

Сейчас ведутся проектные работы по строительству нового, отдельного производства по выпуску декоративных ЛКМ мощностью около 50 тысяч тонн в год. Сейчас проводится конкурс на выбор инженеринговой компании, определяются источники финансирования.

Объем инвестиций оценивается в пре-миллионов долларов. Мы реализуем возможность строительства с привлечением финансирования средств в виде банковских кредитов, выпуска облигаций займа или привлечения инвестора. На первом этапе компания вестировала около 5 миллионов в создание складских помещений.

Продукция, которую выпускается на этом предприятии, предназначена для использования под брендом «Русские краски» в среднем ценовом сегменте. Мы рассчитываем сделать продукцию в более дорогом сегменте, высокого качества, не финско-российского уровня. Новое предприятие должно снизить стоимость декоративных ЛКМ, расширить и сделать ассортиментную линейку. Кроме того, это позволит Ярославлю несколько новых рабочих мест.

Многие западные производители знают, что мы современное производство декоративных ЛКМ. Они нас рассматривают как конкурента по выходу на рынок или как производителя по выводу на рынок под их брендами. Для нас может быть интересно загрузить производство, что сразу выйти на 30–50 тысяч тонн в год, что очень сложно из-за конкуренции.

– Компания в 2004 году выпустила на рынок декоративных ЛКМ новые бренды «Стрелы». Как идет их продвижение на рынке?

– Объединение «Русские краски» впервые вошло на рынок в 2004 году с брендом «Стрела» для окраски дорожных транспортных средств.

В ближайшие месяцы мы планируем масштабную работу по продвижению отдельных направлений авторемонтных материалов.

В 2004 году мы реализовали 250 тонн этой продукции. Его разработка в последние годы, нам удалось создать конкурентоспособные ЛКМ, сертифицированные в соответствии с требованиями международных стандартов. В 2005-м году мы намерены реализовать на рынке продукцию под брендом «Стрела».

Предприятие в 2004 году реализовало около 40 тысяч тонн ЛКМ для разметки дорог, что в полтора раза больше, чем в 2003-м. Мы выходим на рынок с новым продуктом – эмалью для разметки дорог «Линия». Она прошла техническую проверку и рекомендована ведущими институтами автомобильной отрасли России. В настоящее время на федеральном уровне обсуждается возможность ее использования на федеральных дорогах России.



убедить заводы, что мы по экономике, технологии и качеству продукции не хуже BASF, PPG и Du Pont, достаточно сложно.

– «Русские краски» в последние годы лидируют на рынке авторемонтных лакокрасочных материалов, бренд Vika заслужил признание в области качества и награду «Бренд года» за маркетинг. Что нового компания предложит потребителям в последнее время?

– Общий рынок авторемонтных ЛКМ в России составляет около 35 тысяч тонн различных материалов: шпатлевки, грунты, смывки, покрывные эмали, растворители и т. д. «Русские краски» в минувшем году реализовали более 5 тысяч тонн авторемонтных материалов Vika, что на 11 процентов больше, чем в 2003-м. Развитие бренда предполагает формирование комплексной товарной линейки авторемонтных ЛКМ: грунтовок, шпатлевок, лаков, эмалей, отвердителей и все то, что необходимо для проведения ре-

монтажных работ. По объему продаж в 2004 году наша Vika занимает около 12 процентов рынка авторемонтных ЛКМ. Для «Русских красок» присутствие на рынке авторемонтных ЛКМ является приоритетом, и кроме того, мы обладаем всеми возможностями для расширения своего присутствия, поэтому наращиваем объемы производства. Компания в 2004 году начала реализацию крупного инвестиционного проекта – строительство нового цеха по производству авторемонтных ЛКМ мощностью около 8 тысяч тонн, который будет запущен в ближайшие два года. Это отдельное производство всей гаммы продукции, обособленное территориально и экономически. Общий объем инвестиций в проект составляет около 8 млн. евро, на сегодняшний день объем вложений – около 3 млн. евро. На эти средства сделан проект, полностью размещен и частично оплачен заказ на поставку оборудования, ведутся подготовительные строительные работы и многое другое.

– В Ярославле в 2004 году начал работу завод порошковых красок, который производит современные лакокрасочные материалы, отличающиеся от тех, которые традиционно выпускаются на российских предприятиях. Удалось ли ему завоевать свое место на рынке?

– Рынок порошковых красок очень быстро растет в России,

масштабной реконструкции»

и мы входим в него практически с нуля. Эти лакокрасочные материалы используются для покраски металлоконструкций, мебельной фурнитуры, труб и т. д. Сейчас 90 процентов рынка контролируют иностранцы. Мы создали новое современное производство, открыли лабораторию по разработке новых видов продукции и считаем, что у нас есть шансы стать реальными конкурентами иностранным производителям.

Строительство и пуск Ярославского завода порошковых красок — один из крупных проектов, завершенных в 2004 году. Мощность первой очереди нового производства составляет 1,5 тысячи тонн ЛКМ в год. С момента начала работы в 2004-м предприятие выпустило и реализовало более 100 тонн продукции — 75 марок эпоксидных, полиэфирных и гибридных порошковых красок. В 2005 году планируется выйти на выпуск 900 тонн продукции.

— **Каким образом вы планируете развивать направление ремонтно-строительных и декоративных ЛКМ под маркой «Ярославские краски» — совмещать производство на имеющихся мощностях «Русских красок», или же будут созданы новые мощности?**

— В 2004 году «Русские краски» выпустили более 18 тысяч тонн лакокрасочных материалов общепромышленного и строительного назначения, что на 660 тонн больше, чем в 2003-м. Это около 50 процентов общего объема производства — весьма

значительная доля. Для дальнейшего развития этого направления мы в 2004 году инвестировали около 6 млн. рублей в создание мощностей по выпуску водно-дисперсионных ЛКМ: эмалей и грунтовок для покраски стен, потолков, окон и дверей, фасадов. До сих пор предприятие не выпускало ЛКМ на водной основе, в нашей товарной линейке organo-разбавляемые и нитроцеллюлозные материалы. В конце 2004 года были сделаны и проданы первые партии ЛКМ этого нового мини-завода. В 2005 году мы намерены вывести его мощности на производство около 1,5 тысячи тонн водных ЛКМ. Это наш пилотный проект на быстроразвивающемся декоративном рынке.

Сейчас ведутся проектные работы по строительству нового, отдельного производства по выпуску декоративных ЛКМ мощностью около 50 тысяч тонн в год. Сейчас проводится конкурс на выбор инженеринговой компании, определяются источники финансирования.

Объем инвестиций в проект оценивается в пределах 30 млн. долларов. Мы рассматриваем возможность поэтапного строительства с привлечением к финансированию заемных средств в виде банковских кредитов, выпуска облигационного займа или привлечения соинвестора. На первом, «нулевом» этапе компания уже инвестировала около 5 млн. долларов в создание складских и офисных помещений.

Продукция, которая будет выпускаться на этом заводе, предназначена для реализации под брендом «Ярославские краски» в среднем и высоком ценовом сегменте. Мы рассчитываем делать продукцию в более дорогом сегменте, высокого качества, на уровне финско-российской «Тиккурилла». Новое предприятие должно снизить себестоимость декоративных ЛКМ, расширить и сделать гибкой номенклатуру производства. Кроме того, это обеспечит Ярославлю несколько десятков новых рабочих мест.

Многие западные производители знают, что мы создаем современное производство декоративных ЛКМ. Они готовы нас рассматривать как партнеров по выходу на российский рынок или как производственную площадку по выпуску ЛКМ под их брендами. Для нас это может быть интересно на этапе загрузки производства, потому что сразу выйти на выпуск 30 — 50 тысяч тонн в год достаточно сложно из-за высокой конкуренции.

— **Компания в 2004 году выпустила на рынок промышленных ЛКМ лакокрасочные бренды «Стрела» и «Линия». Как идет их продвижение на рынке?**

— Объединение «Русские краски» впервые вывело на рынок в 2004 году эмаль ПФС «Стрела» для окраски железнодорожного транспорта, реа-

Эти направления бизнеса мы выделили как приоритетные для своего развития и прилагаем достаточные усилия, чтобы совершенствовать качество этих материалов, прежде всего, ориентируясь на нужды отраслей-потребителей. Внимательно изучив все требования, а также условия применения ЛКМ потребителями, мы создали конкурентоспособную продукцию, которая необходима сейчас столице и регионам России. Наша цель — закрепиться на рынке промышленных материалов и завоевать на нем лидирующие позиции.

— **Сегодня организация и поддержание системы продаж играют важную роль в бизнесе. Как с этим обстоят дела на «Русских красках»?**

— У нас выстроена система продаж, включающая в себя исследования требований потребителей и логистическую систему, управляющую товаропотоком — от производства и складирования до отгрузок в регионы. Сформированы система продвижения торговых марок, система управления дилерской сетью, система розничных продаж с помощью торговых представителей, система послепродажного, технического обслуживания и многое другое.

Уже прошли те времена, когда наши менеджеры сидели и ждали, когда к ним кто-то придет и заберет продукцию. Сейчас продажи невозможны без функционирования всего комплекса мероприятий и служб, о которых я сказал. Поясню, «Русские краски» работают на нескольких рынках: декоративные и авторемонтные материалы — потребительский рынок, продажи автомобильных ЛКМ для конвейеров автозаводов или, например, на железную дорогу — это уже другой рынок, промышленных потребителей. Учитывая пот-

В ближайшие два-три года мы проведем масштабную реконструкцию и модернизацию предприятия, что позволит создать отдельные новые современные производства авторемонтных и декоративных лакокрасочных материалов. Объем инвестиций в эти проекты составит более 40 млн. долларов.

лизовав 250 тонн этого материала. Его разработка велась два последних года, нам удалось создать конкурентоспособные ЛКМ, сертифицировать их в научно-исследовательских организациях и получить первые контракты от Северной железной дороги. В 2005-м планируется реализовать на рынке 600 тонн продукции под маркой «Стрела».

Предприятие в 2004 году реализовало около 500 тонн ЛКМ для разметки дорог, что в полтора раза больше, чем в 2003-м. Мы выходим на рынок с новым продуктом — акриловой эмалью для нанесения разметки «Линия». Она успешно прошла технические испытания и рекомендована ведущими институтами автодорожной отрасли России к применению на федеральных трассах России.

ребности каждого из них, мы выстраиваем разные системы продаж: система управления дилерской сетью, работающая с потребительским рынком, и система «прямых» продаж, ориентированная на крупнейших наших потребителей — автозаводы, железные дороги и т. п. Система продаж — это эффективное звено бизнеса, быстрее всех настраивающееся на потребности рынка и являющееся индикатором стратегии развития нашей компании.

Например, намечалась тенденция на розничном рынке к перераспределению прибыли от оптовиков к рознице, то есть норма прибыли увеличивается в розничных магазинах и существенно снижается у мультибрендовых оптовиков. Для того чтобы не потерять своих постоянных дистрибьюторов, а значит, и объемы реализации,

«Русские краски» начали разрабатывать систему активных продаж и мерчендайзинга наших торговых марок. Это было нужно для того, чтобы объяснить наиболее лояльным дилерам из регионов, что им самим необходимо выходить на прямые продажи в розничную сеть, а не быть просто складом, который выписывает отгрузочные документы для других, более мелких оптовиков. На это потребовалось достаточно много времени, но нам удалось убедить дилеров в том, что для выживания их собственного бизнеса необходимо реформировать свою систему продаж, а для этого необходимо меняться, быть более гибкими и вписываться в систему продвижения нашей торговой марки.

Программа активных продаж, с помощью региональных торговых представителей, уже работает с дилерской сетью «Ярославских красок». Подобная программа скоро запустится и по авторемонтным материалам Vika, хотя там мы пошли еще дальше. На добровольных началах региональные дилеры — крупнейшие оптовики за свой счет открывают собственные торговые точки, которые должны соответствовать жестким требованиям, установленным нами. Это требования к площади торгового зала, торговому оборудованию, стандартам размещения нашей продукции на полках магазина, рекламного оформления. Они оформлены в документы, стандарты и положения. За то, что дилер готов идти на такое сотрудничество, он получает от нас скидку, предусмотренную договором. Но что это значит? Значит то, что создан еще один инструмент для решения новых бизнес-задач наших торговых партнеров, а это еще один способ управления торговой сетью, а значит реализацией нашей продукции. И надо понимать, что для нас это уже консалтинговая деятельность, которой вроде бы и не должен заниматься производитель, однако это тоже часть нашей системы продаж.

Создавая систему активных продаж, мы сами первые ее опробуем на выживаемость у нас в Ярославле. Примеров масса: магазин «Рубин» на Московском проспекте, «Автомастер» на Б. Федоровской, недавно открывшийся магазин в Москве, в торговом центре «Москва» на Каширском шоссе, — это наши проекты. С нашей помощью еще более 30 магазинов наших дилеров открываются сейчас по всей России.

В результате значительных усилий всех подразделений компании «Русские краски» — науки, снабжения, производства, продаж, в результате работы всех сотрудников компании мы занимаем лидерскую позицию в лакокрасочной отрасли России. А благодаря умению управлять, стремлению выпускать качественную продукцию, желанию и возможности вкладывать в людей, науку и производство мы будем оставаться лидерами и впредь.

Беседовал
Евгений СОЛОВЬЕВ.