



**Доминик Романн**  
генеральный директор  
АО «ТАМАК»

## «МЫ ВЕРИМ, ЧТО В РОССИИ БУДЕТ ВСЕ БОЛЬШЕ ЛЮДЕЙ С ВЫСОКИМИ ОЖИДАНИЯМИ К КАЧЕСТВУ ЖИЛЬЯ»

**Господин Романн, расскажите о себе: как давно вы уже работаете в России, что вас привело сюда?**

Еще во время обучения в вузе и вскоре после экономического кризиса 2008 года у меня был первый опыт работы в Москве, и в этот экономически слабый период я разглядел на российском рынке просто невероятные шансы. После завершения экономического и юридического образования и первых профессиональных шагов в немецких концернах, в 2010 году, мне представилась возможность устроиться в компанию, которая занималась прямыми инвестициями, координировать капиталовложения в страны Восточной Европы и регулярно бывать в России.

Менталитет и манера работать здесь в сочетании с немецкими добродетелями – это, как мне кажется, идеальное сочетание, которое позволяет получать очень большое удовольствие и нередко приводит к экономическому успеху. С 2014 года я живу в России, а с 2017 года являюсь генеральным директором АО «ТАМАК» в Тамбове и, параллельно, членом правления компании TAMAK Holding AG.

**На вашем сайте говорится: «100% австрийские инвестиции и западный менеджмент в сочетании с российским опытом и традициями позволили нам стать одной из ведущих компаний в отрасли».**

**В итоге «ТАМАК» – это российская, австрийская или международная компания?**

Материнская компания российского АО «ТАМАК» находится в Берлине на Паризер-Плац, что делает нас

«дочкой» немецкой компании. Немецкая материнская компания, в свою очередь, принадлежит австрийскому холдингу, зарегистрированному в Вене. Еще на момент учреждения немецкие и австрийские участники обращали внимание на инвестиции в капитал фирм в других странах, таким образом, можно говорить о международной компании с акцентом на России. В этом разрезе мы предлагаем германо-австрийские ноу-хау в купе с немецким оборудованием и российским персоналом, поскольку с 1990-х годов делаем ставку на локальный менеджмент. Я – первый иностранный генеральный директор в наших долевыми предприятиях в России.

**Что вы производите?**

У нас есть два направления. Первое – цементно-стружечные плиты (ЦСП) толщиной от 8 до 36 мм, используемые в строительстве для внешних и внутренних работ, например, для устройства фасадов, полов или потолков. Это классические строительные плиты, но они также могут быть оптимизированы и, например, поставляться с дополнительной обработкой поверхности. Они изготавливаются главным образом из цемента и дерева. Благодаря солидному весу – по сравнению с большинством других строительных плит – они обеспечивают, среди прочего, более эффективную звукоизоляцию, а благодаря цементу плита оказывается существенно прочнее других альтернативных продуктов. Второе направление – это производство сборных домов на основе дерева. Здесь мы предлагаем три продукта: каркасно-панельные дома, которые

изнутри зачастую отделяются гипсокартонными плитами, а снаружи ЦСП; дома из клееного бруса, которые имеют давнюю традицию в России; современные фахверковые дома – высокотехнологичные деревянные конструкции, как правило, с большими площадями остекления, соответствующие духу времени и пользующиеся все большим спросом.

#### Кто ваши клиенты?

В России 70% наших клиентов – это физлица. Все остальное приходится на компании и государственные программы. Кроме того, наша продукция используется при строительстве детских садов, детских домов, церквей и других социально значимых объектов.

#### Какую долю рынка вы занимаете?

По производству ЦСП у нас 40% российского рынка – здесь мы однозначно на лидерской позиции, а вместе с нашей немецкой компанией мы являемся лидером европейского рынка. В сегменте современных фахверковых домов мы тоже в числе лидеров.

#### Сколько у вас сотрудников?

В настоящий момент около 700 человек.

#### Как давно «ТАМАК» работает на российском рынке?

Компания появилась еще в Советском Союзе в середине 80-х годов, называлась «Тамбов Агромонтаж». Как тогда было принято, все материалы, необходимые для строительства домов, производились на одном комбинате. К «ТАМАК» также относились завод фундаментных блоков, производство ЦСП, завод готовых домов, выпускавший свыше 1000 единиц продукции в год. Еще был завод изоляционных материалов, который при нас стал одним из ведущих производителей, и который мы продали компании Saint-Gobain, так как завод с ежегодной производительностью в 100 тыс. тонн достиг идеальных размеров, а мы хотели сосредоточиться на дальнейшем развитии основного бизнеса.

#### Как развивался ваш бизнес в России в последние годы?

2016-й был хорошим годом, после чего у нас сократилось количество заказов от государства, поскольку государственные деньги были направлены на другие проекты. Вместе с тем укрепился курс рубля, вследствие чего уменьшилась маржинальность при экспорте в евро. Но поскольку мы в экспорте стремимся

к долгосрочной лояльности наших бизнес-партнеров, мы решили съесть эту ложку дегтя и, несмотря на потери, экспортировать те объемы, которые могли бы продать и в России. Этот год более благоприятный. Мы ожидаем рост оборота на 15-20%.

#### Что говорят ваши европейские клиенты о домах Made in Russia?

Когда мы поставили в Европу первые дома, нас со всех сторон поздравляли и заверяли, что мы можем не бояться сравнения с конкурентами, скорее наоборот. Для немецких и австрийских компаний мы – российский производитель, который только начинает строить дома в Австрии и при этом демонстрирует впечатляющее качество. Этим мы гордимся.

#### А как принимают ваши дома на российском рынке?

У нас есть три группы продуктов, которые принимают по-разному. Строительство домов из бруса в России имеет давнюю традицию. На старых картинах видно, что при возведении Кремля в Москву уже поставлялись сборные дома из бруса. В этой сфере мы очень успешны, поскольку предлагаем высокое качество, и потому спрос во всех регионах страны от Калининграда и до Сахалина остается стабильным. Современные фахверковые дома премиум-класса тоже очень популярны. К каркасно-панельным домам в России относятся пока настороженно, хотя это самый экономичный способ построить энергоэффективный дом. А учитывая климатические условия в России, это еще и самый оптимальный метод строительства. Здесь мы видим большие шансы на успех в будущем и уже наблюдаем растущий спрос.

#### В чем причина?

В России существуют устойчивые традиции массивного строительства, хотя во всем мире в тренде строительство панельное. Так, например, в Австрии сегодня такие технологии используются для возведения 30% частных домов. Ведь речь идет не о чем ином как о композитном решении, аналогичном тем, которые применяются во многих высокотехнологичных продуктах, например, в авиастроении или космонавтике. Однако многие люди до сих пор считают, что добротный дом непременно должен быть из кирпича, и это несмотря на то, что по всему миру не хватает специалистов, которые могут качественно строить такие дома. Именно поэтому мы уверены в позитивном развитии рынка готовых домов в будущем.

**Кирпичи – ведь более солидный материал по сравнению с панелями. Или нет?**

Видите ли, секрет хорошего дома заключается в идеальном сочетании стройматериалов и гарантированного контроля качества. Несколько недель назад мы распилили на части один из наших первых домов, построенного 30 лет назад, и провели оценку качества. Как изоляционные материалы, так и все деревянные конструкции за это время не пострадали и были безоговорочно пригодны к дальнейшей эксплуатации, поскольку контроль качества был произведен надлежащим образом. Трудозатраты на производство малолитражного автомобиля составляют сегодня несколько часов, треть из которых приходится на контроль качества. В случае со среднестатистическим домом можно радоваться, если на него затрачивается 1000 человеко-часов, из которых один час уделяется контролю качества. То, как сегодня ведется строительство, не отвечает духу времени. При этом строительная отрасль – это большое раздолье для инноваций. Я убежден, что именно в России, располагающей крупнейшими лесными резервами в мире, деревянное каркасное строительство – это самое правильное.

**Почему?**

Потребление древесины на душу населения в России составляет около 0,15 куб. м в год. Это примерно в пять раз меньше годового потребления жителя Австрии, притом, что Россия располагает крупнейшими лесными ресурсами в мире. Здесь Россия действительно отстает от Европы, где сегодня из дерева или с применением каркасных технологий строятся мосты и даже многоэтажные дома. Вместе с тем, в стране с самым высоким качеством древесины стремятся экспортировать ее в виде сырья, вместо того чтобы дополнительно повышать ценность своей продукции и продавать ее, тем самым удлинив локальную цепочку добавленной стоимости. По сути, именно в этом заключается интерес местной экономики. Это может очень помочь регионам с большими лесными ресурсами, которые экономически менее развиты и где не хватает рабочих мест.

**Сколько времени требуется на монтаж дома от «ТАМАК»?**

Площадью 120 кв. м – два дня. Разумеется, до этого нужно подготовить фундамент.

**И сколько таких домов вы производите в год?**

Примерно 300 домов.

**«Я убежден, что именно в России, располагающей крупнейшими лесными резервами в мире, деревянное каркасное строительство – это самое правильное.»**

**Российский домостроитель отличается немецкого?**

Российский клиент однозначно предъявляет к своему дому не меньшие требования, чем немецкий. Но российский клиент, как правило, хочет получить более индивидуализированный дом, спроектированный под его пожелания, в то время как немецкие заказчики отличаются большим прагматизмом и, как правило, готовы построить что-то менее индивидуализированное и таким образом сэкономить. В этом фундаментальное отличие. Тем не менее это связано еще и с тем, что «ТАМАК» работает в сегментах бизнес- и премиум класса.

**Какие индивидуальные пожелания могут быть у российских клиентов?**

Поскольку наши дома из клееного бруса относятся к премиум-сегменту, то здесь встречаются экстравагантные запросы. Для меня было необычно, когда кто-то заказал площадку для гриля с домиком для гриля на 600 кв. м. Такие вещи в Германии встречаются реже. Правда, необычные решения, которые лет десять назад еще пользовались на российском рынке большим спросом, сегодня становятся уже менее популярными. В России мы тоже видим явный тренд в сторону функциональных, энергоэффективных и экологических домов.

**С какими ожиданиями клиентов вам приходится еще сталкиваться?**

Ценовые ожидания клиентов – еще одна особенность российского рынка. В Германии клиент понимает, что дом стоит больше автомобиля. Если он приезжает на автомобиле за 50 тыс. евро, то он не рассчитывает купить дом за 30 тыс. евро. В России с этим обстоит, как ни странно, иначе. Здесь некоторые могут позволить себе автомобиль за десять миллионов рублей –

и надеются потратить на собственный дом не больше пяти миллионов рублей. Мне кажется, автомобиль как символ статуса сохраняет более высокие позиции, чем собственный дом. Это помогает выживать большому количеству неквалифицированных игроков на рынке, предлагающих низкое качество и подрывающих репутацию каркасно-панельного строительства. Кроме того, как в Германии, так и в России ощущается катастрофическая нехватка специалистов в строительстве. Мы компенсируем это тем, что переводим процесс строительства на рельсы производственной линии с высокой степенью стандартизации и безупречно организованным контролем качества.

#### **Вы затронули тему нехватки специалистов.**

**Это весьма распространенная проблема в России.**

#### **Как вы ее решаете?**

Мы переняли прекрасную философию нашего австрийского основного акционера. Он убежден, что своих сотрудников нужно обучать самостоятельно, поскольку мы в любом случае предъявляем к персоналу более высокие требования, чем конкуренты. Поэтому у нас просто нет выбора, приходится готовить специалистов самим. Нам очень повезло, что в 1990-х годах мы получили предприятие, на котором уделяли внимание техническому обучению. Мы модернизировали производство, сохранили накопленные компетенции и впоследствии передали их нашим молодым и амбициозным сотрудникам.

#### **Цифровизация находит отражение в работе вашего завода в Тамбове?**

Да, и все в большей мере. Многие молодые сотрудники хотят работать в условиях сетевой интеграции, с доступом ко всем данным и возможностью эффективной коммуникации. Параллельно мы сегодня разрабатываем программу, с помощью которой клиент сможет самостоятельно спроектировать и виртуально построить свой дом по принципу IKEA. Далее, мы создаем визуализацию наших продуктов и предлагаем их как через сайт, так и в социальных сетях. Мы запустили данный процесс не так давно, однако ежедневно наш сайт посещает уже около 6000 пользователей. Такое количество посетителей сравнимо с популярностью сайтов немецких концернов.

#### **На какие рынки вы экспортируете?**

Мы поставляем свою продукцию в 40 стран, в том числе в страны бывшего Советского Союза, а также в Западную Европу, Великобританию и Германию. В по-

следнее время мы стали получать запросы из Южной Кореи, Австралии, Америки и даже Африки, которая тоже является для нас интересным рынком.

#### **Какими проектами вы особенно гордитесь?**

Есть несколько знаковых проектов, которые мы реализовывали с большим удовольствием, как, например, ледовый каток на Красной площади и еще один каток, уже побольше, в Санкт-Петербурге. Наши цементно-стружечные плиты использовались при отделке аэропортов Шереметьево и Домодедово, стадионов, а также при ремонте петербургского Эрмитажа. В области деревянного строительства мы сотрудничаем со звездным российским архитектором Тотаном Кузембаевым.

#### **В России все постоянно меняется, включая требования к строительной отрасли. Как изменились правовые рамочные условия вашего бизнеса?**

С 2019 года в России будет запрещено продавать квартиры на стадии строительства, поскольку многие строительные компании в прошлом терпели банкротство. Параллельно законодатель укрепляет сферу деревянного строительства. Принят ряд законов, направленных на борьбу с нелегальной вырубкой лесов. Для нас это большой плюс, поскольку мы всегда работали честно, в отличие от некоторых конкурентов, покупавших древесину из сомнительных источников и плативших за нее примерно на треть меньше. В целом деревянное строительство получает более заметную поддержку от государства. Физическое лицо, желающее приобрести деревянный дом, может обратиться к государству за компенсацией 5% от ставки кредита.

#### **И все же в России не наблюдается бум деревянного домостроения. Почему?**

Это очень интересный продукт, однако он реализуется нехотя. Несмотря на наличие государственной программы поддержки, на уровне исполнителей почти ни один банк ей не заинтересовался, и срок действия программы ограничен.

#### **Российский рынок жилой недвижимости за время кризиса сократился практически вдвое. Как это отразилось на вас?**

С точки зрения объемов мы не видим проблем, наш бизнес с клиентами-физлицами сохранился на прежнем высоком уровне, однако в целом рынок очень слабый. Многие наши конкуренты сейчас переживают очень тяжелый период. Раньше можно было привлекать новых клиентов без больших инвестиций; сегод-

70% клиентов  
«ТАМАК»  
в России –  
это физлица.





ня это требует серьезных усилий. Но благодаря тому, что мы диверсифицировали наш бизнес, сделав ставку как на премиум-сегмент, так и на экспорт, «ТАМАК» крепко стоит на ногах.

**Что будет происходить на российском рынке деревянного домостроения в ближайшие годы?**

Мы не видим какого-то явного тренда, с учетом которого на российском рынке можно было бы ждать мощного развития, несмотря на нехватку высококачественного жилищного фонда в стране. Но мы верим, что в России будет все больше людей с высокими ожиданиями к качеству жилья, и законодательство продолжит совершенствоваться, а это играет на руку честным компаниям. Тем не менее, строительный рынок в целом мы оцениваем как слабый и не слишком динамичный. Только лучшие компании смогут выдержать этот сложный период.

**В чем для вас основные препятствия для бизнеса в России?**

С одной из проблем российское государство сегодня целенаправленно борется: это компании, не соблюдающие строительные нормы или использующие сомни-

тельные источники для закупок. Другое препятствие – неопределенность относительно того, как будет развиваться экономическая и политическая ситуация в ближайшие месяцы, не говоря уже про годы. Для экспорта большую роль играет и валютный курс.

**Что вы посоветуете немецким предпринимателям, готовым инвестировать в Россию?**

Очень важно – изначально установить контакт с надежными источниками, которые знают, как функционирует бизнес в России. Это могут быть успешные бизнесмены или ВТП, которые готовы поделиться опытом работы на этом рынке. Кто приходит в Россию, не имея нужных контактов, надежной команды и соответствующих знаний, сильно рискует заплатить чрезмерно высокую цену за такую неподготовленность. Русский менталитет отличается большой сердечностью, гостеприимством и открытостью к новым идеям и идеально сочетается с традиционными немецкими добродетелями. Я действительно считаю, что в России каждого инвестора встречают с распростертыми объятьями; к тому же непрерывно ведется работа над улучшением рамочных условий – это радует.

