



SIBUR INTERNATIONAL В КИТАЕ: СТАТЬ СИЛЬНЕЕ

Усилия компании по выходу из кризиса COVID-19 и запуск «ЗапСибНефтехима» создали синергию для успешной работы в 2021 году.

Всего за год кризис COVID-19 привел к многоплановым изменениям в способах ведения бизнеса во всех отраслях и странах мира. Согласно глобальному опросу McKinsey, проведенному в конце 2020 года, руководители компаний в разных регионах земного шара сообщили, что наращивание потенциала во время пандемии стало более ценным и важным, чем когда-либо (80% опрошенных).

ДЕЙЗИ ФУ

«Мы были свидетелями резкого падения цен и отказов покупать продукт, поскольку страна погрузилась в локдаун. Из-за введенных правительством мер все грузы, прибывающие в это время, остались заблокированными в портах».

Китайское подразделение SIBUR International (SI) одним из первых приняло на себя удар. Однако совместный поиск решений и свойственная команде SI готовность к вызовам позволили не только пережить глубокую трансформацию, но и использовать ее результаты как прочную основу дальнейшей успешной работы.

Мария Воронкевич, генеральный директор SI в Китае, отмечает, что изменение мышления команды, быстрота осмысления сложившейся ситуации, вовлеченность и гибкость сотрудников привели к смелым решениям и открыли новые пути для роста всего подразделения.

Испытание локдауном

«Люди были в панике, потому что не могли себе представить, как долго это продлится. Мы были свидетелями резкого падения цен и отказов покупать продукт, поскольку страна погрузилась в локдаун. Из-за введенных правительством мер все грузы, прибывающие в это время, остались заблокированными в портах», – вспоминает Дейзи Фу, руководитель отдела продаж базовых полимеров SIBUR International Trading (Shanghai) Co., Ltd.

«Китай был первым в волне коронакризиса, и наш офис с трудностями локдауна тоже столкнулся первым, – отмечает младший трейдер центра клиентского сервиса Степан Скирда. – В работе моего подразделения основные сложности заключались в поставках, контракты по которым были заключены еще до пандемии: груз шел примерно 1,5–2 месяца и прибыл в тот момент, когда уже ничего не работало: ни производства клиентов, ни порты. Пришлось броситься в бой переговоров с

партнерами, агентами, судоходными компаниями о продлении периодов бесплатного хранения или перераспределении на другие направления». По мнению менеджера, ситуации с валом сложнейших переговоров бывали и раньше, но в тот момент такое произошло практически по всем поставкам.

«Некоторые банки во время активной фазы эпидемии прекратили работу, и клиенты не могли перечислить денежные средства. SIBUR International в Шанхае работает по 100%-ной предоплате, поэтому грузы не отпускались клиентам, что в некоторых случаях приводило к их простоям и начислению демереджа», – рассказывает руководитель ФЭС SIBUR International Shanghai Бронислав Фейн.



Грузы прибывали в уже не работающие порты КНР (на фото – Шанхайский контейнерный грузовой терминал).

МАРИЯ ВОРОНКЕВИЧ

«Наши сотрудники прошли своеобразный тест по проверке уровня лояльности к компании, вовлеченности и гибкости».

«В этот период возникли серьезные дополнительные расходы по хранению грузов, и нам приходилось решать вопрос ежедневно, чтобы найти оптимальные решения для вычета части этих расходов или их максимально возможного сокращения, – добавляет Маргарита Пилюгина, эксперт отдела логистики. – Это было трудное время: длительные переговоры с судоходными компаниями, портовыми агентами и клиентами. Наша команда делала все возможное, чтобы минимизировать риски и денежные потери. В результате нам удалось добиться более длительного срока хранения грузов и использования контейнеров. Достигнутые договоренности позволили избежать повторения подобных проблем».

К счастью, за время работы SIBUR International в Китае компания выстроила крепкую связь с клиентами. «Мы активно участвовали в переговорах наших партнеров с судоходными компаниями и благодаря усилиям логистической команды добились увеличения числа дней бесплатного содержания груза в портах», – рассказывает Дейзи Фу.

Также SIBUR International внедрила новые подходы к операционному процессу, в частности появилось много новых отгрузок железнодорожным транспортом, что позволило увеличить объемы поставок и сократить время на доставку.

«Бизнес не терпит срыва установленных сроков, клиентам нужно было забирать грузы, а финансовой службе, соответственно, фиксировать поступление денежных средств, оформлять необходимые документы на отпуск грузов и отражать эти операции в учетных регистрах. Наша команда должна была наладить все эти процессы дистанционно, – рассказывает Бронислав Фейн. – Для этого использовались онлайн-платформы (WeChat, Zoom или Skype). Мы также определили задачи, для выполнения которых присутствие в офисе обязательно, и назначили сотрудников, которые должны были находиться в офисе. При этом необходимо было соблюсти разумный баланс между потребностями бизнеса и соображениями безопасности, которая является приоритетом для СИБУРа».



Во время пандемии SIBUR International наладила отгрузки железнодорожным транспортом. Фото: Li An/Xinhua/Zuma/TACC

МЕРРИ ЧЖЕНЬ

«Весна 2020 года – время стремительного роста репутации SIBUR International на рынке».

«Иногда необходимо было выпустить оригиналы документов и обеспечить их отправку, что было возможно только из офиса, и дежурство спасало. Также помог новый мобильный офис, который позволял работать с документами, находящимися на удаленном сервере компании», – подтверждает Степан Скирда.

Руководство SIBUR International активно помогало сотрудникам наладить работу home-офисов. «Помимо технической поддержки проводились семинары, разъясняющие принципы удаленной работы, вопросы психологического и морального состояния сотрудников во время пандемии, – вспоминает младший трейдер центра клиентского сервиса Александра Ястимова. – Все это помогло сконцентрироваться на рабочем процессе».

В то время как сам Китай и офисы SIBUR International в стране достаточно быстро взяли ситуацию под контроль, волна локдаунов перекинулась на Россию и Европу. Это стало следующим этапом преодоления кризиса. «Объемы европейских поставок стали перенаправлять в Азию. Была задействована вся операционная цепочка: продажи, логистика, финансисты и т.д. Клиенты отнеслись с пониманием, и мы старались сделать все возможное для обеспечения бесперебойных поставок», – добавляет Александра.



Оперативно организованные бизнес-процессы в онлайн-формате помогли обеспечить бесперебойные поставки.

МАРИЯ ВОРОНКЕВИЧ

«С запуском «ЗапСибНефтехима» объемы продукции на Юго-Восточную Азию увеличились до 1 млн т, была организована железнодорожная доставка продукции в новые для нас регионы КНР, проведен ряд клиентских онлайн-мероприятий, налажены новые процессы и коммуникации как с внутренними службами, так и с подрядчиками и клиентами.

«Наши сотрудники прошли своеобразный тест по проверке уровня лояльности к компании, вовлеченности и гибкости, ведь для многих сильно увеличилась нагрузка, порой с увеличением уровня ответственности. С гордостью могу сказать, что менеджеры проявили необычайную стойкость в намерении с успехом выйти из трудной ситуации, – отмечает Мария Воронкевич. – Это проявилось во многих процессах: коллеги стали больше общаться с другими офисами SIBUR International и СИБУРа в целом. Такое взаимодействие дало понимание работникам китайского офиса, что их слышат и опираются на их активную позицию в инициации решений и их внедрении. В результате проблемы решались быстрее. Также за прошедший год коллеги стали по-другому относиться к планированию рабочего дня: это уже не просто слова или рекомендации, а важная составляющая эффективной работы, которая поддерживается компанией». Пандемия заставила переосмыслить целый спектр вопросов. По мнению Марии, у всех поменялось отношение к удаленному формату работы: благодаря соответствующему отношению переход был оперативным. На тот момент показали свою релевантность некоторые проекты, реализованные в 2020 году (к примеру, E-docs, автоматизация подписания договоров в системе КИС, проработка прямых поставок от поставщиков КНР).

Одновременно выяснилось, насколько важны инвестиции компании в IT-инфраструктуру (мобильные офисы, скайп-собрания, ноутбуки для сотрудников). Также на первый план вышла роль корпоративных коммуникаций: рассылки на русском и английском языках с лайфхаками (сотрудники стали больше использовать английский), информацией о текущей ситуации и рекомендациями», – подводит итог Мария Воронкевич.

«ЗапСибНефтехим»: прорыв на азиатском рынке

Запуск «ЗапСибНефтехима» («ЗапСиб»), по времени совпавший с началом коронакризиса в России и Европе, радикально изменил конфигурацию рынка нефтехимической продукции. Значительные объемы производимой предприятием товарной линейки устремились на рынки Юго-Восточной Азии, являющиеся стратегическими для этого проекта.

«Проект запуска «ЗапСиб» был в самом разгаре, когда я присоединилась к команде SIBUR International, – вспоминает Маргарита Пилюгина. – Мы упорно работали вместе с коллегами в Шанхае, чтобы быть полностью готовыми к тому времени, когда продукты из Тобольска начнут поставляться в Китай и Южную Азию».

«Мы досконально изучили рынок Центрального Китая, расширили присутствие на альтернативном рынке ЮВА, а также внутренний маршрут доставки продукции по железной дороге, вдоль которой пока что доминируют локальные производители. Благодаря четкой подготовке в период премаркетинга и усилиям нашей команды продукция СИБУРа стала известна и популярна на китайском рынке, получила признание клиентов, а продажи выросли на 250%», – говорит Дейзи Фу.

«С момента запуска «ЗапСиб» наша нагрузка выросла в разы, – рассказывает Александра Ястимова. – В 2020-м команде удалось направить на китайский рынок почти 1 млн т товара. Кроме того, прошлый год был ознаменован началом сотрудничества с Sinopec. Это было большим достижением и, конечно же, большим вызовом. В 2021 году у нас есть еще более амбициозный план по увеличению объемов поставок».



Благодаря запуску «ЗапСибНефтехима» продажи российских полимеров в КНР выросли более чем в два раза.

«В 2021 году продолжится трансформация и развитие практик, направленных на развитие взаимоотношений с клиентом и оптимизацию внутренних процессов».

Мерри Чжень, менеджер техподдержки отдела базовых полимеров, подтверждает слова коллеги. «Это было время стремительного роста репутации SIBUR International на рынке, и мое подразделение делало все, чтобы обеспечить соответствующую техническую поддержку», – рассказывает она, отмечая также и диверсификацию продукции: новые марки HDPE-труб с высокой добавленной стоимостью, новые сорта полипропилена были успешно выведены и стали отлично продаваться на китайском рынке. По мнению менеджера, «рыночные перспективы стоят того, чтобы сегодня стать лучше, чем вчера».

«С запуском «ЗапСиб» мы смогли увеличить отгрузку продукции одному из заказчиков со 100–200 т в год до 1–1,5 тыс. т», – отмечает Дейзи Фу. По ее словам, это произошло в том числе благодаря коллегам из TS, которые провели активную работу по адаптации нашего продукта к предприятию клиента. Стоит отметить, что оказание качественной услуги и сжатый срок выполнения заказа сыграли свою роль: клиент сейчас сокращает долю заказов от других поставщиков и больше вкладывает в продукцию СИБУРа. «Безусловно, при таком росте продаж был существенно увеличен штат сотрудников всех оперативных подразделений в Китае», – говорит Дейзи.



Отгрузки продукции на «ЗапСибНефтехиме».

«Во время резкого увеличения объемов и развития ситуации с COVID-19 наша операционная деятельность сталкивалась с многочисленными трудностями: бывали ошибки, бывали задержки, – добавляет Дейзи. – Но мы установили регулярный контакт с другими командами, организовали еженедельную онлайн-встречу для обсуждения проблем. Одним словом, после опыта работы в условиях жестких ограничений мы пересмотрели весь наш рабочий процесс и значительно его улучшили. Теперь мы знаем, как действовать в ситуации неопределенности и как с ней справляться».

ДЕЙЗИ ФУ

«Благодаря четкой подготовке в период премаркетинга и усилиям нашей команды продукция СИБУРа стала известна и популярна на китайском рынке, получила признание клиентов, а продажи выросли на 250%».

«С запуском «ЗапСибНефтехима» объемы продукции на Юго-Восточную Азию увеличились до 1 млн т, была организована железнодорожная доставка продукции в новые для нас регионы КНР, проведен ряд клиентских онлайн-мероприятий, налажены новые процессы и коммуникации как с внутренними службами, так и с подрядчиками и клиентами. Несмотря на то что мы готовились к продажам нового завода несколько лет, для всего коллектива 2020 год был большим и интересным испытанием, с которым мы справились как команда», – подтверждает Мария Воронкевич.

Индивидуальный подход к клиентам и командная работа

В основу сотрудничества СИБУРа с клиентами и подрядчиками заложены принципы взаимопомощи и взаимоуважения, культура диалога и профессионализм, обеспечивающие рост присутствия компании на внешних рынках и признания среди новых заказчиков.

С одним из клиентов Дейзи Фу работает уже 8 лет, это крупный китайский завод БОПП-пленки. «Все началось с омологации, – говорит она. – Вначале у заказчика возникли вопросы к нашему продукту, клиент не был доволен им в полной мере. Тогда наша команда отправилась на производство и скорректировала производственную формулу под нужды заказчика. С тех пор от этой компании пришло множество заказов: сначала она закупала лишь 100–200 т в год, сейчас эта цифра увеличилась более чем в 10 раз. Думаю, все дело в том, что мы прикладываем много сил, чтобы клиент остался доволен: оперативно отвечаем на все вопросы и решаем возникшие проблемы. Разглядев в СИБУРе надежного партнера, клиенты и далее будут рады видеть нас основным поставщиком».



В 2020 году для китайской Sentury была разработана новая линейка продуктов. Фото: youtube.com/SenturyTireUSA

МАРГАРИТА ПИЛЮГИНА

«Это было трудное время: длительные переговоры с судоходными компаниями, портовыми агентами и клиентами. Наша команда делала все возможное, чтобы минимизировать риски и денежные потери».

Давним клиентом СИБУРа в Азии является китайская Sentury, один из лидеров в отрасли шинной промышленности в Китае. «Благодаря идеальной работе команды мы разработали для Sentury несколько новых линеек с обширным ассортиментом продукции. Sentury первая, кто омологировал наш продукт в Азии, – рассказывает Ребекка Чен, руководитель отдела продаж синтетических каучуков. – Коллеги из различных подразделений стараются с вниманием относиться к потребностям заказчика и добиваются успеха: команда sales-менеджеров, имеющая общий культурный базис с клиентом, определяет потребности

Sentury; локальная техническая команда анализирует возникающие вопросы и работает с коллегами по исследованиям и разработкам в штаб-квартире в России, чтобы предложить продукт с согласованными характеристиками. Финансовая команда SI в Вене предоставляет эффективный финансовый механизм, позволяющий найти взаимовыгодные условия соглашения между клиентом и SIBUR International».

В декабре прошлого года команда отдела технического сервиса базовых полимеров наладила производство в сегменте HDPE SBM для одной из крупнейших компаний – конечных потребителей SBM на китайском рынке. Перед этим стороны договорились провести тестирование продукта СИБУРа на месте производства. Клиент провел первое испытание самостоятельно, но результаты обработки были неудачными. «Тогда мы всесторонне изучили проблему с командой техподдержки головного офиса, исправили техническое решение и представили заказчику предложения по корректировке производства с учетом характеристик имеющихся в распоряжении клиента машин, – рассказывает Мерри Чжень. – Важно было добиться положительных результатов тестирования, поскольку в этом случае другие клиенты из той же отрасли не имели бы никаких сомнений в возможностях предлагаемого СИБУРом решения. Кроме того, наши коллеги из отдела продаж поставили задачу менеджеру по закупкам представить преимущества продукта».



HDPE SBM СИБУРа успешно прошел испытания на китайском предприятии.

ДЕЙЗИ ФУ

«После опыта работы в условиях жестких ограничений мы пересмотрели весь наш рабочий процесс и значительно его улучшили. Теперь мы знаем, как действовать в ситуации неопределенности и как с ней справляться».

По словам Мерри Чжень, в отличие от традиционных мономодальных марок, материал СИБУРа обладает значительными преимуществами по передовым производственным технологиям, стойкости к застоям, безопасности контакта с пищевыми продуктами с более высоким барьером, а также ESCR (стойкость к вызывающим трещины воздействиям окружающей среды).

Благодаря совместным усилиям команды техподдержки и продаж клиент вскоре был готов организовать второе тестирование, в положительном результате которого он был заинтересован не менее чем команда китайского SIBUR International. Мерри объясняет: «Заказчик рассчитывает на дальнейшее сотрудничество с СИБУРОм, так как новые мощности «ЗапСиб» обеспечат ему стабильные поставки и возможность диверсификации продукции».

Второе тестирование было подготовлено при участии команды SI и прошло гладко. «Форма изготавливаемых бутылок стала значительно лучше, и клиент остался доволен результатом, затем попросил нас провести еще одно тестирование, на этот раз более масштабное». Такой заказ был чрезвычайно важен для проникновения на рынок нового бимодального сорта полиэтилена высокой плотности (HDPE). «Мы открыли дверь к успеху. Это пример слаженной командной работы, результаты которой доказали рынку, что наш продукт отличного качества. Это прекрасная отправная точка для программы развития рынка в HDPE SBM сегменте», – заключает Мерри Чжень.

Александра Ястимова также отмечает важность и эффективность работы в команде, благодаря которой можно достичь наилучших результатов. В качестве примера успешного взаимодействия она приводит работу с основным партнером СИБУРа на китайском рынке – компанией Sinopet. «С момента заключения нашего основного соглашения с Sinopet более года назад был проведен ряд встреч для обсуждения вопросов по выстраиванию нового бизнес-процесса, взгляды на который с партнером порой расходились, – рассказывает Александра. – Но благодаря слаженной работе отдельных подразделений (трейдерского, финансового, логистики и планирования) мы всегда приходим к взаимовыгодному соглашению с партнером». «Для СИБУРа важно слышать пожелания и требования клиентов, объяснить им наши возможности и дать результат», – считает Александра Ястимова.

АЛЕКСАНДРА ЯСТИМОВА

«Для СИБУРа важно слышать пожелания и требования клиентов, объяснить им наши возможности и дать результат».

«В рамках сотрудничества с Sinopet была разработана отдельная коммуникационная карта для оптимизации перевозки грузов», – рассказывает Маргарита Пилюгина. «Ее использование позволяет оперировать огромными объемами, принимать решения в короткие сроки и минимизировать риски. Наша цель состоит в том, чтобы каждый клиент был доволен нашим сервисом», – подчеркивает Маргарита.

Энергия сейчас – успех завтра

Сотрудники китайского офиса SIBUR International в процессе взаимодействия с клиентами отмечают не только результат совместных усилий: были найдены решения, полностью удовлетворяющие запросам всех сторон.

Дейзи Фу работает в китайском офисе SI 13 лет, практически с самого его открытия в 2008 году. На тот момент офис в Шанхае состоял всего из четырех сотрудников, но с запуском нового производства в Тобольске («СИБУР Тобольск») команда стала стремительно расти. «Мы наняли новых менеджеров по продажам, открыли филиалы в разных регионах и наладили бизнес на локальном рынке каждого из них, – вспоминает Дейзи. – За более чем 10 лет работы в СИБУРе я была свидетелем непрерывного развития компании, у нас появляется все больше и больше межфункциональных связей с Россией и другими регионами».

Мерри Чжень также вспоминается резкий всплеск активности в связи с запуском «СИБУР Тобольска», начало ее карьеры в SI пришлось как раз на это время. «Нужно было запустить процесс и провести предпродажную подготовку новых марок полипропилена в Китае. Вместе с командой специалистов по продажам мы объездили все четыре целевых региона, а также побывали на заводе в Томске и в московском офисе СИБУРа, – рассказывает Мерри. – В России я познакомилась со всеми коллегами из команды техподдержки, и на меня произвели глубокое впечатление культура и политика компании».



Двери московской «штаб-квартиры» СИБУРа всегда открыты для сотрудников SIBUR International.

ДЕЙЗИ ФУ

«За более чем 10 лет работы в СИБУРе я была свидетелем непрерывного развития компании, у нас появляется все больше и больше межфункциональных связей с Россией и другими регионами».

«Здесь очень динамичная атмосфера: постоянно появляются новые задачи, подчас на стыке работы с другими подразделениями, – рассказывает Бронислав Фейн. – Иногда тебя находят незнакомые люди из других подразделений и предприятий холдинга. В такие моменты понимаешь, что СИБУР – это огромная живая система, где всё и все взаимосвязаны». По мнению Бронислава Фейна, пассивным в СИБУРе оставаться невозможно: пассивный сотрудник либо изменится сам, либо покинет компанию, не выдержав активного рабочего ритма. Сам Бронислав сравнивает работу в СИБУРе с рафтингом: «Есть ощущение, что сплавляешься по спокойной равнинной реке, но внезапно начинается бешеный спуск по горной».

На старте работы Дейзи Фу потребовалось время, чтобы адаптироваться к культурным различиям. Но в СИБУРе созданы отличные условия работы, и адаптация была недолгой и успешной. «С запуском «ЗапСиб» я сосредоточилась на продвижении и продаже новой продукции. Китайский рынок является одним из стратегических рынков для продукции СИБУРа. В 2020 года мы добились значительного роста продаж. Я руковожу китайской командой по продаже новых продуктов, изучению перспективных клиентов, освоению новых рынков и маршрутов поставок для них, а также обеспечением бесперебойной работы. Я надеюсь, что в дальнейшем мы сможем продвигать бренд СИБУРа в Китае, ориентируясь на удовлетворение потребностей наших клиентов».

Мерри Чжень дополняет коллегу: «В связи с выходом производства «ЗапСибНефтехима» на полную мощность, диверсификации продуктов, основной задачей нашей команды является увеличение объемов продаж, повышение конкурентоспособности нашей продукции с точки зрения качества и сервиса, повышение уровня признания среди клиентов. Я считаю большим достижением создание TS-команды в Китае, ее функционал позволил расширить и укрепить связи TS с Sinoprec в сфере отгрузок полиэтилена, а также обновления омологации для всех новых марок PP/PE-продукции».



Проверка новых шин на заводе в Китае. Фото: Xu congjun nt/Imaginechina/AFP/East News

БРОНИСЛАВ ФЕЙН

«СИБУР – это огромная живая система, где всё и все взаимосвязаны».

Ребекка Чен делится, что с запуском «ЗапСиб» и развитием СП с Reliance Industries Ltd. (RSEPL, годовая мощность 120 Кт бутылкачука) в Индии шанхайский офис берет на себя ответственность за интенсивное развитие азиатского рынка базовых полимеров и синтетических каучуков (SR). «Как руководитель команды SR в Азии, я совместно с коллегами развиваю продажи бутылкачука производства совместного предприятия с RSEPL. Еще одним ключевым направлением является обслуживание азиатских клиентов в шинном и нешинном сегментах, с обширным портфелем синтетических каучуков, производимых на российском предприятии СИБУРа в Воронеже. И последнее, но не менее важное – дальнейшее проникновение на китайский рынок линейки марок SBS СИБУРа, который был представлен в Китае в 2020 году».

«В прошлом году многие процессы пришлось переосмыслить и стать более гибкими в принятии тех или иных решений, что, несомненно, поможет нам в дальнейшей работе по коммерциализации продукции «ЗапСибНефтехима» в Азии, развитию продаж продукции RSEPL и ее омологации, а также в подготовке к запуску новых производственных мощностей. Продолжатся трансформация и развитие практик, направленных на развитие взаимоотношений с клиентом и оптимизацию внутренних процессов», – заключает Мария Воронкевич.