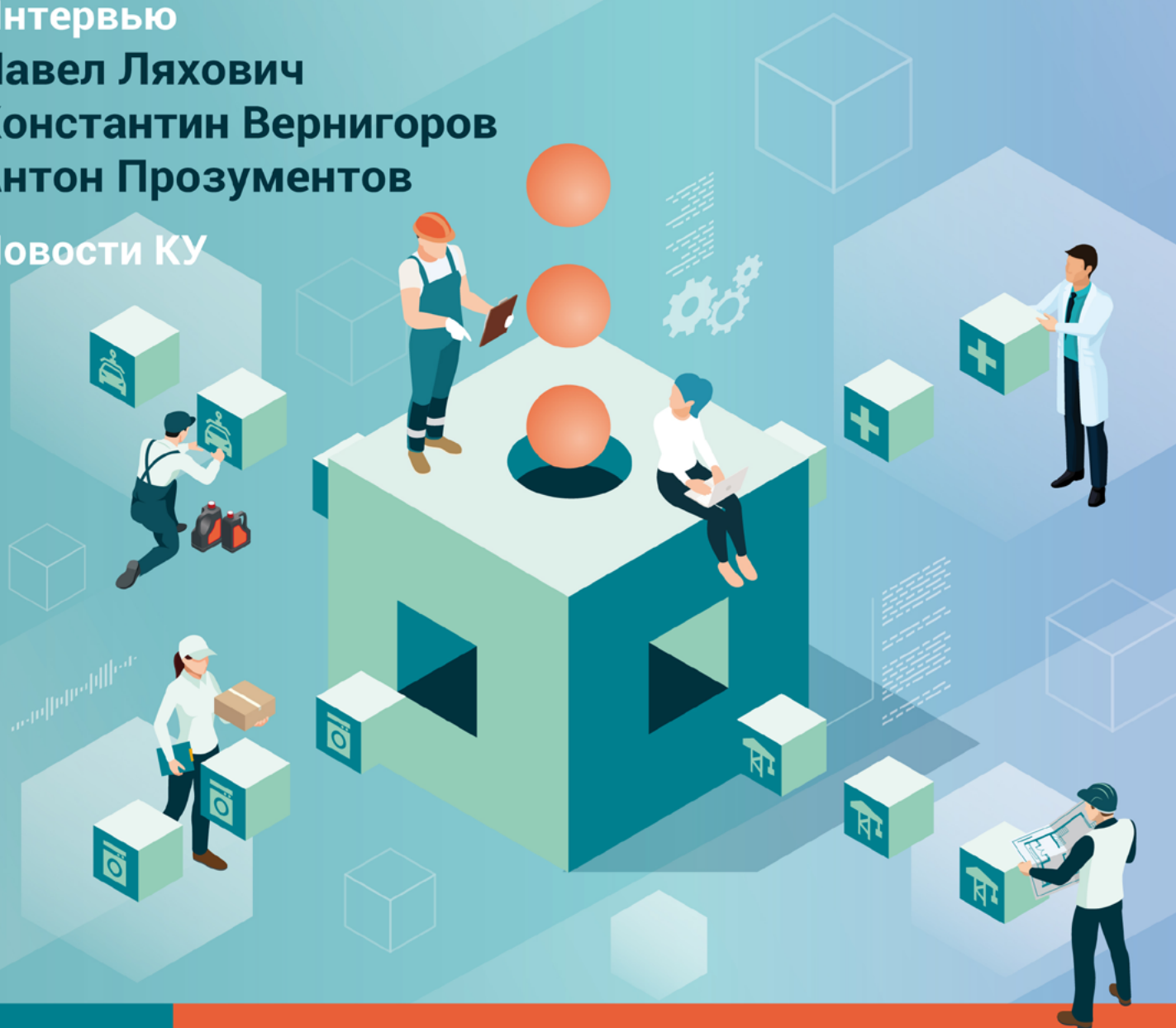


ED LAB

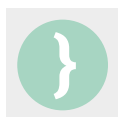
Интервью
Павел Ляхович
Константин Вернигоров
Антон Прозументов

Новости КУ



Отраслевая
трансформация

Содержание



4 | ИДЕЯ

Иеремия
Бентам



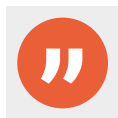
14 | АЛГОРИТМ

Константин
ВЕРНИГОРОВ



26 | ИНСТРУМЕНТЫ

Надежда
ОЖИГАНОВА



5 | ИНТЕРВЬЮ

Павел
ЛЯХОВИЧ



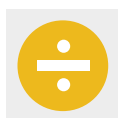
19 | ИССЛЕДОВАНИЕ

Стратегия роста
в условиях спада



29 | КНИЖНАЯ ПОЛКА

Книги о целях
и целостных решениях



9 | МОДЕЛЬ

Сергей
ХРОМОВ-БОРИСОВ



22 | ИНТЕРВЬЮ

Антон
ПРОЗУМЕНТОВ



30 | НОВОСТИ

Илья
КОРЖЕНОВСКИЙ



Сканируй

Используй на 100%



QR-КОД

Сканируйте код, чтобы
открыть доступ к источнику
информации и развернутой
публикации



ИНТЕРАКТИВНАЯ КНОПКА

Нажмите на кнопку,
чтобы открыть доступ
к источнику информации
и развернутой публикации



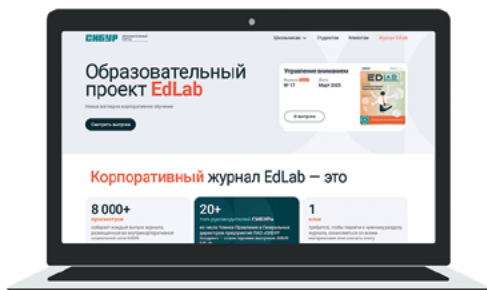
ВИДЕОИНТЕРВЬЮ

Всегда представлено как
в печатной, так и в цифровой
версии. Воспользуйтесь
кнопкой или QR-кодом
для перехода к видео

Сайт



Скачивай



PDF-версия



Нажимай



Видео



Смотри



Пиши

Мы всегда рады вашему участию: задавайте темы
и вопросы, присылайте предложения, развивайте
дискуссию вместе с нами: corp-university@sibur.ru

Связаться
с нами



Уважаемый читатель!

Отраслевая трансформация — это переход к новой логике работы, где ценность создается на стыке технологий, науки и потребностей отраслей. Для менеджеров это означает необходимость глубже разбираться в специфике сегментов, развивать навыки взаимодействия с заказчиками и применять лучшие современные практики. От того, насколько быстро будут освоены эти компетенции, зависит успех компании в ближайшие годы.

МЫ НЕ ПРОДАЕМ ПОЛИЭТИЛЕН, ПОЛИПРОПИЛЕН, ПВХ ИЛИ КАУЧУК. МЫ СОЗДАЕМ РЕШЕНИЯ. НАША ПРОДУКЦИЯ — ЭТО МАТЕРИАЛЬНАЯ ОСНОВА ДЛЯ РАЗВИТИЯ ПРАКТИЧЕСКИ ВСЕХ ОТРАСЛЕЙ ПРОМЫШЛЕННОСТИ. КАКОЕ БУДЕТ БУДУЩЕЕ У МЕДИЦИНЫ, МАШИНОСТРОИТЕЛЕЙ, АВТОПРОМА, РИТЕЙЛА ИЛИ ЖКХ? ЭТО БУДЕТ ЯВЛЯТЬСЯ ОТРАЖЕНИЕМ БУДУЩЕГО И СИБУРА ТОЖЕ. ФАКТИЧЕСКИ МЫ С НИМИ ЕДИНОЕ ЦЕЛОЕ И ИДЕМ НОГА В НОГУ С ЗАПРОСАМИ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ, КОТОРЫЕ ПРЕДЪЯВЛЯЮТ ПОВЫШЕННЫЙ СПРОС НА СОВРЕМЕННЫЕ, ЭКОЛОГИЧНЫЕ И БЕЗОПАСНЫЕ МАТЕРИАЛЫ



Михаил КАРИСАЛОВ

В новом выпуске руководители компании рассказывают о принципах отраслевой трансформации СИБУРа, о ее ходе и перспективах.

Рубрика «Модель» знакомит с теоретическими основами сервитизации (перехода от продажи продукции к предоставлению услуг).

Сегодня покупатели становятся партнерами, поэтому особенно важно стремиться говорить с ними на одном языке, и это движение не может быть односторонним. Рубрика «Инструменты» представляет платформу «Бизнес-практики СИБУРа» для обмена знаниями и опытом с клиентами компании. А неочевидные приоритеты клиентов химических компаний освещает рубрика «Исследование».

И, конечно, мы предлагаем вашему вниманию подборку полезных книг и новости компании.

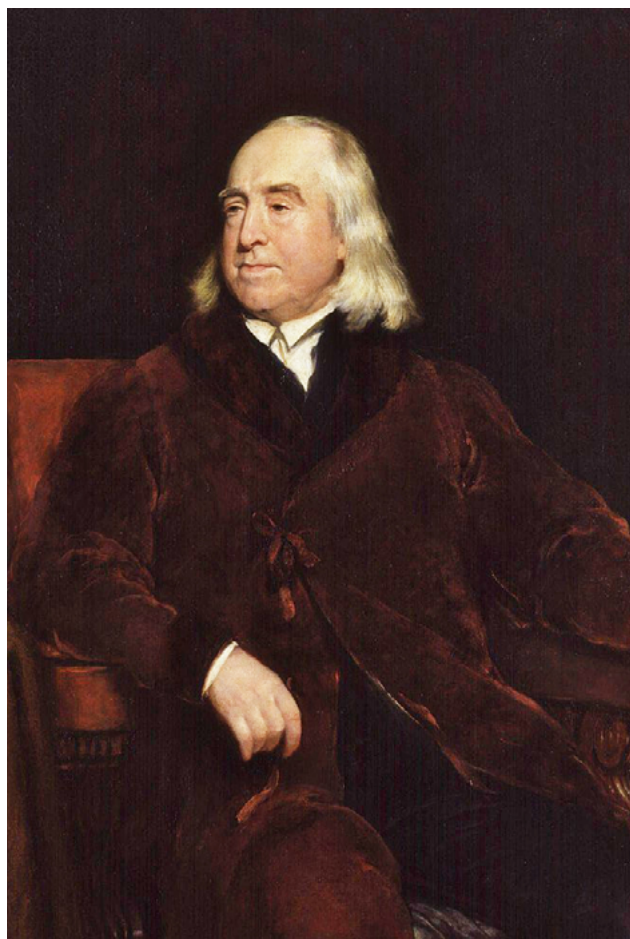
Присоединяйтесь к образовательному сообществу EdLab, приглашайте коллег и партнеров, предлагайте темы и участвуйте в дискуссиях по образовательной повестке СИБУРа.

Ваш Корпоративный университет

Иеремия Бентам

НАИЛУЧШИМ ДЕЙСТВИЕМ ЯВЛЯЕТСЯ ТО, ЧТО ПРИНОСИТ НАИБОЛЬШЕЕ СЧАСТЬЕ НАИБОЛЬШЕМУ ЧИСЛУ ЛЮДЕЙ

Эта фраза является выражением основ философии утилитаризма — этической теории, основанной на принципе полезности. «Наибольшее счастье наибольшего числа людей» — это общее благо, общая польза, в отличие от личной выгоды. Действие считается правильным, если стремится к достижению наибольшей суммарной пользы для всех, кого затрагивают принятые решения. Широчайшее распространение эта мысль получила в трудах английского философа, правоведа и экономиста Иеремии (Джеремии) Бентама (1748–1832).



Иеремия Бентам прожил долгую жизнь, в которой нашлось место даже путешествию в Российскую империю. Еще в царствование Екатерины II он почти два года прожил в имении светлейшего князя Потемкина, где его младший брат Самуил Бентам служил инженером-механиком.

Философ переписывался с императором Александром I, адмиралом Мордвиновым, реформатором Сперанским, его идеи широко обсуждались в русском обществе. Вспомним Пушкина: когда Евгением Онегиным овладела «русская хандра», он прежде всех перестал общаться с «причудницами большого света»: «Хоть, может быть, иная дама / Толкует Сея и Бентама». Сочинения Бентама оказали прямое воздействие на кодификацию русского законодательства, они способствовали рационализации и систематизации государственного аппарата.

В наши дни следы идей Бентама видны и в теории потребительского выбора (покупатель ищет не товар, а пользу), и в концепции JTBD (Jobs to be Done): клиенты покупают не продукт, а решение своей задачи («люди не хотят четвертьдюймовую дрель — они хотят четвертьдюймовую дырку»).



Без доверия нет развития

О СОЗДАНИИ НОВОЙ ЦЕННОСТИ
И КРИТЕРИЯХ УСПЕХА

**Павел
ЛЯХОВИЧ**

Член правления —
исполнительный директор.
Отраслевые продажи
и развитие.
Производственная система



СОДЕРЖАНИЕ ИНТЕРВЬЮ

- 00:08 Как сложилась концепция отраслевой трансформации?
- 03:20 От «надменных распределителей» — к клиентоцентричности
- 05:42 Как добыть дополнительные тонны?
- 06:54 Чему должны научиться люди?
- 10:10 О перспективах отраслевой трансформации
- 12:27 Об успешности в бизнесе и создании ценности

YouTube



RuTube



Как складывалась концепция отраслевой трансформации?

Само словосочетание «отраслевая трансформация» появилось около двух лет назад, но переход к ней, по сути, начался гораздо раньше. Уже в 2022 году у нас должно было работать одновременно с продуктовыми дирекциями четыре дивизиона: строительство, упаковка, медицина и транспорт. Однако возникла необходимость перестраивать систему исходя из внешних факторов, и мы «припарковали» структурные изменения. Мы не забыли о них — освоившись в новых реалиях, вернулись к этим планам и с начала 2024 года уже живем по-иному. И ключевой момент в том, что эта структурная перестройка — лишь начало нашей отраслевой трансформации.

ОТРАСЛЕВАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ — ЭТО СОВЕРШЕННО НОВЫЙ ПОДХОД К ВЗАИМОДЕЙСТВИЮ С РЫНКОМ. РЕЧЬ ИДЕТ НЕ ОБ ОТНОШЕНИЯХ ПОКУПАТЕЛЯ И ПРОДАВЦА, А ОБ УПРАВЛЕНИИ НЕСКОЛЬКИМИ ОТРАСЛЯМИ, СОСТАВНЫМИ ЧАСТЯМИ РЫНОЧНОЙ ЭКОНОМИКИ

В чем суть этого процесса?

В очень тесном взаимодействии и сотрудничестве с партнерами, в понимании, что нужно, важно для них, и как мы можем своими продуктами, решениями создать дополнительную возможность, ценность. Чтобы выйти на нужный уровень доверия, нам надо перейти от модели «надменных распределителей», как это называл в свое время Дмитрий Владимирович Конов (руководитель СИБУРа до марта 2022 года. — EdLab), к клиентоцентричной модели. Важно показывать, что призывы к открытости — это не просто слова, что открытость не приведет к ущербу, что вместе мы сможем сделать больше. И этот путь мы преодолеваем довольно успешно: не могу сказать, что нам доверяют абсолютно все, но очень многие наши клиенты становятся нашими партнерами.

УСПЕШНАЯ ТРАНСФОРМАЦИЯ НАЧИНАЕТСЯ С ДОВЕРИЯ

Без доверия никто не станет вкладывать свои или заемные средства в новые мощности, это иллюзия. Только через доверие, через сотрудничество возможно развитие нашего процесса отраслевой трансформации.

Какие задачи решаются в рамках отраслевой трансформации?

Есть проекты, связанные с замещением, где результат можно подсчитать математически, а есть такие, где нужно создать целые подотрасли, привлечь новых участников в логистические цепочки или даже создавать пулинговых операторов, которых в стране практически нет.

Например, в магазине мы видим яблоки в ящиках — и не знаем, как они туда попадают. На самом деле между фермером и конечным потребителем — несколько этапов доставки и две-три перекладки в разную упаковку. Задача пулинговой компании — понимая всю цепочку и специфику процесса транспортировки, предлагать сервис оборота тары между разными игроками. Ведь ни производителю, ни продуктового магазину эта тара не нужна. Яблоки можно загрузить у фермера, доставить в магазин, затем забрать у него тару и в следующем сезоне повторить цикл.

Если мы хотим эффективно использовать новые возможности в сфере упаковки, нам не обойтись без создания подобных подотраслей. И, конечно, хочется, чтобы



это были не мы, а другие — те, кто сможет сделать это лучше. Чтобы они поверили в успех этого бизнеса и создали логистического пулингового оператора.

Так, выстраивая открытое и дружелюбное взаимодействие, мы вместе находим новые возможности для рынка, которые будут выливаться в дополнительные тонны.

Чему должны научиться люди?

Мы хотим, чтобы наши сотрудники и руководители, которые взаимодействуют с рынком, научились думать вместе с нашими партнерами: без барьеров, без юридических препятствий, как единое целое. И, решая задачи, которые стоят перед совершенно разными отраслями, развивали переработку полимеров как конечную цель. Ведь во многих отраслях современные синтетические материалы эффективнее, чем традиционные.



МЫ ХОТИМ, ЧТОБЫ ВСЕ НАШИ СОТРУДНИКИ И РУКОВОДИТЕЛИ ДУМАЛИ ВМЕСТЕ С КЛИЕНТОМ, А ИНОГДА, МОЖЕТ БЫТЬ, ВМЕСТО НЕГО. ЧТОБЫ ДОБЫЧА ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ВМЕСТЕ С НАШИМИ ПАРТНЕРАМИ И ПАРТНЕРАМИ НАШИХ ПАРТНЕРОВ СТАЛА ОБЫЧНОЙ, ДАЖЕ, Я БЫ СКАЗАЛ, РУТИННОЙ РАБОТОЙ

Если говорить про soft skills, фокус здесь на эмпатичном поведении, на развитии навыка понимать партнера, видеть, что ему важно и нужно.

Если говорить про hard skills, тут главное — навыки проектной работы. Потому что вся наша деятельность, связанная с развитием, — это набор маленьких, средних или больших проектов. Умение сочетать в своей практике линейную и проектную работу — это навык, которого сейчас нашему коллективу не хватает.

Как можно оценивать успех отраслевой трансформации?

Мы видим потенциал роста российского рынка полимеров не менее чем на 50% в горизонте пяти лет. У компании в целом и у каждого дивизиона есть цели по добыче дополнительных тонн и по имплементации идей, рожденных в обсуждениях с партнерами.

По итогам 2024 года проекты развития принесли около 250 тыс. тонн дополнительных продаж. Думаю, в этом году, результат будет еще выше, хотя многие направления рынка находятся на спаде или в стагнации. Скажем, в транспортной отрасли наблюдается базовое снижение потребления, но проекты развития все равно дают нам дополнительные тонны — без них мы бы «скатывались» вместе с отраслью. Рост продаж даже на падающем рынке — это успех.

Есть и менее очевидные, но важные критерии успеха кейсов по развитию. В дивизионе медицины дополнительные тонны могут быть мизерные, а в дивизионе жесткой упаковки — исчисляться тысячами, но сравнивать их только количественно — категорически неправильно. Я приветствую такие кейсы и проекты, где ценность неочевидна, но она есть и ее нужно найти.

В МОЕЙ КАРТИНЕ МИРА УСПЕШНОСТЬ ОПРЕДЕЛЯЕТ ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ЦЕННОСТЬ, КОТОРУЮ МЫ СОЗДАЕМ ЧЕРЕЗ ОТКРЫТОСТЬ И ДОВЕРИЕ, РЕШАЯ СЛОЖНОСТРУКТУРИРОВАННЫЕ ЗАДАЧИ, КАК, НАПРИМЕР, ДОБАВЛЕНИЕ НОВОГО ИГРОКА, ЛОГИСТИЧЕСКОЙ КОМПАНИИ ИЛИ ФИНАНСОВОГО ИНСТРУМЕНТА И ДАЖЕ НОВО ОТРАСЛИ



В чем ваш главный принцип в работе?

Это даже не бизнес-подход, а общечеловеческий, и он находит понятное и экономически измеримое продолжение в бизнесе. Я бы сказал, что мне подвергаться «отраслевой трансформации» не нужно: я так живу и работаю всю жизнь. Как показывает моя персональная бизнес-практика, долгосрочные, доверительные, искренние отношения всегда приводят к успеху. И наоборот: без открытости, без уважения к партнеру невозможно создавать долгосрочную ценность.

Отраслевая трансформация СИБУРа: **год спустя**

Ключевые задачи:

- Переход от продуктов к комплексным отраслевым решениям
- Трансформация системы управления
- Развитие новых каналов продаж и цифровых решений
- Поддержка импортозамещения и увеличение экспортного потенциала

5 уроков первого года

- Масштабные задачи требуют комплексного подхода
- Путь от идеи до ее реализации часто будет требовать работы с регуляторами
- Совместная работа с производителями и государственными органами открывает рынки, традиционно занятые иностранными производителями
- Креативный подход в позиционировании продукта может создавать дополнительную ценность, открывая новые возможности для роста рынка
- Инновационные решения и индивидуальный подход способны создавать новые рынки

Читать
полностью





За пределами «Промышленности 4.0» и цифровизации



Сергей

ХРОМОВ-БОРИСОВ

Консультант
European Organisation
Design Forum

КОМПЛЕКСНЫЕ ПРОДАЖИ

Растущая конкуренция в различных отраслях заставляет менеджеров и даже технологов изучать и все детальнее учитывать потребности своих потребителей — а порой даже потребности их потребителей вдоль цепочки поставок. Также все чаще приходится делать за них их работу. Возможно, это прозвучит неожиданно, но сервис — это когда вы просто выполняете чужую работу.

Еще больше удивит многих практикующих специалистов утверждение, что продажи — это тоже разновидность сервиса. Причем между сложностью продаж и присутствием сервисной компоненты существует положительная обратная связь.

При всей интуитивной понятности зонтичного словосочетания «комплексные продажи» поражает «зоопарк» терминов вокруг этой деятельности. Сложные, проектные, сервисные, консультативные, адаптивные, отношенческие, партнерские, ценностные, продажи решений и продажи инсайтов — далеко не полный список обозначений, по сути, одной и той же функции бизнеса.

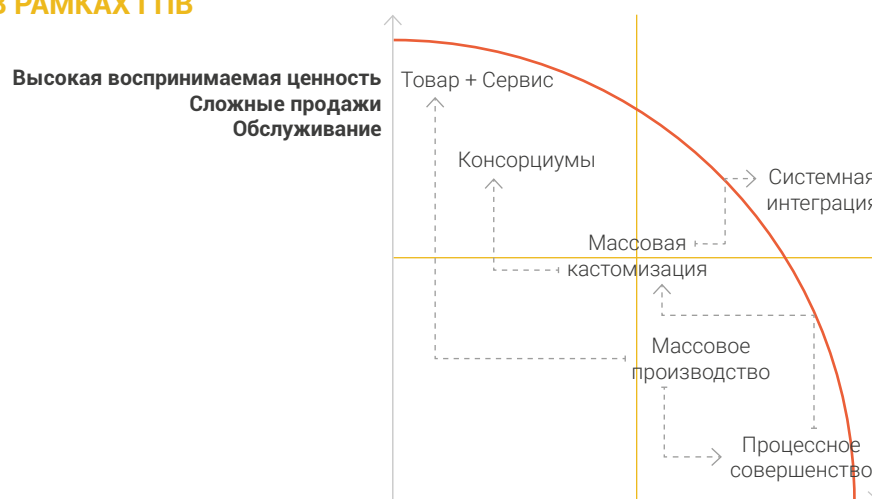
Уже известный нам графический язык ГПВ, Границы производственных возможностей (см. EdLab №13), позволит лучше разобраться в этих хитросплетениях (см. схему. «Системная интеграция» — это создание сложного товарно-сервисного предложения своими силами, а «Консорциумы» — его создание в вертикальной и горизонтальной отраслевой кооперации).



Смотреть
EdLab №13



ЭВОЛЮЦИЯ КОМПЛЕКСНЫХ ПРОДАЖ ПРОИЗВОДСТВЕННОГО ПРЕДПРИЯТИЯ В РАМКАХ ГПВ



Главная сложность — не в технических разработках, а в радикально меняющейся роли продавца. В комплексных продажах приходится совмещать привычную роль с ролями маркетолога, исследователя, менеджера по продукту и даже продуктового дизайнера!

СЕРВИТИЗАЦИЯ

Самый очевидный вариант миграции от традиционной производственной парадигмы — это сервитизация, то есть добавление к своему продукту все большего слоя различных услуг. Как правило, предприятия ограничиваются гарантийным послепродажным обслуживанием — а для поточного (например химического) производства даже такая возможность отсутствует. Однако сервитизация может распространяться гораздо шире: в консалтинговые услуги по применению своих продуктов или даже в разработку полуфабрикатов и готовых изделий из них. Например, так поступает лидер отрасли компания SABIC (см. на стр. 12).

Однако успешная сервитизация невозможна без глубинного понимания того, а что такое собственно сервис. Производственников должен порадовать тот факт, что наиболее полезная теория сервиса пришла не от маркетологов или продавцов, а из операционного менеджмента — она была разработана в конце 1990-х годов профессором Скоттом Сэмпсоном [2–3].

Основной постулат теории сервиса: сервис отличается тем, что потребитель осуществляет существенный вклад в процесс производства, причем без этого вклада конечный продукт не может быть получен. Вкладом может быть сам потребитель, его имущество либо информация, которой он обладает.

СОЗДАНИЕ КОМПЛЕКСНОГО ТОВАРНО-СЕРВИСНОГО ПРЕДЛОЖЕНИЯ





Вся специфика сервис-менеджмента и сервисного дизайна может быть выведена из этого необходимого и достаточного постулата. Например, одно из важных следствий: основной конкурент сервис-провайдера — это сам потребитель, который выбирает самообслуживание. Его конкурентное преимущество заключается в максимальной персонализации сервиса за счет контроля вклада. Однако сервис-провайдер имеет преимущества в экономии от масштаба (снижаются постоянные издержки) и в качестве (за счет специализации). Что касается переменных издержек, то они напрямую зависят от того, насколько дорого потребитель ценит свое время, потраченное на самообслуживание (и на овладение специфическими навыками для него).

Обратите внимание, что на схеме оси «Обслуживание — Самообслуживание» совпадают с осями «Сложные продажи — Простые продажи» и в пространстве ГПВ между ними аналогично размещаются варианты сервитизации.

НЕВИДИМЫЙ ПРОДУКТ

Спросите директора любой производственной компании: «Какой продукт вы продаете?» Он, не задумываясь, ответит: «Что производим, то и продаем!» Но ведь клиенты приходят за продуктом не к конвейеру — они подключаются в конце длинной цепочки поставок. Что же производитель продает своим партнерам по цепочке? Уверены ли в компании, что это именно их «видимый» продукт — к примеру, автомобили или полимеры? И насколько важно, например, для дистрибьютора, какие потребительские свойства у этих химикатов или этих машин? Партнера в цепочке гораздо больше интересуют товарные кредиты, сроки и способы доставки, объемные скидки, способы разрешения споров и другие условия поставки (см. также «Топ-10 услуг, востребованных клиентами» на стр. 20). То есть для контрагента продукт — это не то, что он перемещает со склада на склад, а в первую очередь договор, который описывает более или менее комфортное взаимодействие с поставщиком. Вот это и есть один из видов «невидимых продуктов», которые обычно не замечают и не учитывают руководители производства.

Ту деятельность, которая возникает параллельно основной деятельности компании, обычно никто не воспринимает ни как производственную, ни как продуктовую. Как следствие, за этот «невидимый продукт» никто не отвечает, никто осознанно не занимается его конструированием, не измеряет и не контролирует его качество. Ситуацию можно исправить, применяя инструменты продуктового дизайна, которые универсально работают для любых продуктов — и для «невидимых» в том числе. Это принесет огромную пользу и самой компании, и ее партнерам, и, в конечном итоге, потребителю. В этом случае ценность, создаваемая вдоль всей цепочки поставок, будет намного выше, издержки — ниже, а конечный потребитель с радостью заплатит именно за ваш продукт. Тот, кто первым начнет структурированно работать с «невидимым продуктом», получит преимущество на рынке за счет ухода в свободные ниши, в которых можно конкурировать не «в лоб», а на уровне комплексной ценности.

Литература

1. Й. Руус, С. Пайк, Л. Фернстрем. Интеллектуальный капитал. Практика управления. СПб, 2010
2. Scott E. Sampson. Understanding Service Businesses: Applying Principles of the Unified Services Theory. John Wiley & Sons, 2001
3. Scott E. Sampson. Essentials of Service Design and Innovation: Developing High-value Service Businesses with PCN Analysis. Createspace Independent Publishing, 2015

SABIC (Saudi Basic Industries Corporation): поворот к клиенту

В 2023 ГОДУ В ОТВЕТ НА ЭКОНОМИЧЕСКИЕ ВЫЗОВЫ (МЕДЛЕННЫЙ РОСТ, ИНФЛЯЦИЯ, СОКРАЩЕНИЕ МАРЖИНАЛЬНОСТИ) И СТРУКТУРНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ В МИРОВОЙ НЕФТЕХИМИЧЕСКОЙ ОТРАСЛИ SABIC АНОНСИРОВАЛА ПРОГРАММУ STAR (TRANSFORMATION AND RENOVATION) КАК ВОПЛОЩЕНИЕ ПЕРЕХОДА К «ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОМУ ПРЕДПРИЯТИЮ», КОТОРОЕ ПЕРЕВОДИТ КЛИЕНТОЦЕНТРИЧНОСТЬ ИЗ КОРПОРАТИВНЫХ ЛОЗУНГОВ В ИЗМЕРИМЫЕ ПРОЦЕССЫ.

КЛИЕНТ В ЦЕНТРЕ ВСЕГО

Уникальный клиентоориентированный подход, адаптированный для каждого региона и бизнеса на основе зрелости рынка и соответствующих возможностей для роста и диверсификации



Внедрена глобальная система планирования ресурсов во всех процессах: от производства и логистики до финансов и продаж.

Клиенты получили единый цифровой интерфейс, доступ к актуальной информации о продуктах и их экологическом профиле, предсказуемые сроки поставок. Значительно выросло количество совместных инновационных проектов (например, в области электромобилей, упаковки, медицины).

Инициатива TRUCIRCLE объединила инновационные решения SABIC по сокращению отходов, такие как разработка и внедрение специальных типов смол в конечные продукты, от упаковки до компонентов автомобилей, чтобы облегчить их переработку.

Платформа MEGAMOLDING для производства крупногабаритных деталей из термопластов объединила материаловедческую экспертизу SABIC и технологические ноу-хау партнеров по всей цепочке создания стоимости.



Специализированные химикаты (Specialties) выделены в отдельное бизнес-подразделение, чтобы сфокусироваться на продуктах с высокой добавленной стоимостью, требующих более сложных и длительных циклов продаж (например, инновационные полимеры, материалы для возобновляемой энергетики, биоразлагаемые пластики).

SABIC демонстрирует устойчивую прибыльность, несмотря на колебания цен на сырьевые товары, лидирует по рентабельности EBITDA в отрасли и увеличивает выручку быстрее мирового ВВП.

Эпоха сервитизации: как меняются продажи



Читать
источник

ОПУБЛИКОВАН ПЕРВЫЙ СИСТЕМАТИЧЕСКИЙ ОБЗОР ЛИТЕРАТУРЫ, ПОСВЯЩЕННОЙ ТОМУ, КАК ДОЛЖНЫ ТРАНСФОРМИРОВАТЬСЯ ПРОДАЖИ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ В ПРОЦЕССЕ СЕРВИТИЗАЦИИ — ПЕРЕХОДА КОМПАНИЙ ОТ ПРОДАЖИ ПРОДУКТОВ К ПРЕДЛОЖЕНИЮ УСЛУГ И КОМПЛЕКСНЫХ РЕШЕНИЙ. АВТОРЫ ПРОАНАЛИЗИРОВАЛИ 66 СТАТЕЙ ИЗ 21 РЕЦЕНЗИРУЕМОГО ЖУРНАЛА, ОПУБЛИКОВАННЫХ В ПОСЛЕДНИЕ ГОДЫ, И СФОРМУЛИРОВАЛИ КЛЮЧЕВЫЕ ТЕМЫ.

ВОВЛЕЧЕНИЕ КЛИЕНТА НА ПРОТЯЖЕНИИ ВСЕГО ЦИКЛА ПОКУПКИ

- Продажи услуг и решений — это не убеждение, а совместное с клиентом создание ценности (co-creation)
- До покупки: важно выявить скрытые потребности клиента, управлять неопределенностью и выстроить доверие
- Во время покупки: ключевую роль играют обоснование ценности предложения в денежном выражении (value-based selling) и ценностное ценообразование
- После покупки: фокус смещается на управление успехом клиента (customer success management) — обеспечение того, чтобы клиент получил заявленную ценность от использования решения. Это создает «петли лояльности» и ведет к повторным сделкам

НАВЫКИ И СПОСОБНОСТИ ПРОДАВЦОВ И ДРУГИХ ВОВЛЕЧЕННЫХ ЛИЦ

- Продавцам решений нужны не только коммуникативные навыки, но и глубокие знания бизнеса клиента, технические знания, внутренняя мотивация (а не только денежные стимулы), адаптивность и амбидекстрия (способность балансировать между продажей продуктов и услуг, см. [EdLab №13, 2024](#))
- К продажам все чаще подключаются другие сотрудники (техники, сервисные инженеры), которые могут выявлять новые потребности у клиента на месте. Однако их нужно обучать и правильно на это мотивировать

ПОДДЕРЖКА СО СТОРОНЫ РУКОВОДСТВА ПРОДАЖАМИ

- Руководство должно нанимать людей с нужными качествами и обучать их
- Необходимо изменить систему мотивации и оплаты труда: сместить акцент с объема продаж на качество, долгосрочные отношения и удовлетворенность клиента
- Важно создавать кросс-функциональные команды (продажи, маркетинг, сервис, R&D) и поддерживающие структуры (например CRM-системы), чтобы разрушить организационные «силосы»

Мы заполняем вакуумы знаний

О ПОИСКЕ ИДЕЙ, РЕШЕНИЙ
И ПАРТНЕРОВ

СОДЕРЖАНИЕ ИНТЕРВЬЮ

- 00:13 В чем разница между продуктовым и дивизиональным подходами?
- 01:52 О портфеле проектов
- 05:51 Как продавать через призму отраслевой трансформации?
- 10:47 Как мы влияем на изменения в отрасли
- 12:02 Насколько глубоко погружаемся в проблематику
- 15:32 Что нужно, чтобы проект случился
- 18:03 О поиске идей
- 19:35 О вызовах и развитии
- 22:42 О специфике «ПолиЛабов»

YouTube



RuTube



Константин ВЕРНИГОРОВ
Генеральный директор
«Сибур ПолиЛаб»,
кандидат химических наук

В ЗАВИСИМОСТИ ОТ ЗРЕЛОСТИ ПРАКТИК ПО РАЗВИТИЮ ПОТРЕБЛЕНИЯ СИНТЕТИЧЕСКИХ МАТЕРИАЛОВ В ТОМ ИЛИ ИНОМ ДИВИЗИОНЕ МОЖНО НАЙТИ ИНТЕРЕСНУЮ КОМБИНАЦИЮ АЛГОРИТМА РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА.

С чего все начинается?

Все начинается с выбора якорного партнера в отрасли, который увидит перспективу для себя. С ним вместе мы должны понять, в чем состоит задача. Это может быть замена традиционного материала синтетическим. Либо это создание принципиально нового решения для конкретной задачи, стоящей перед отраслевым игроком, или же это снятие ограничений в отрасли.

Или все вместе: необходимо абсолютно новое решение, которое вытеснит традиционный материал. Под него нужно разработать марку нефтехимического продукта и создать прототип изделия. Например, полимерная бочка вместо металлической. Как сделать ее штабелируемой и эстетически приятной? Или рукава для хранения зерна, или пластиковая паллета вместо деревянной...

Нужно понять, как решение будет масштабироваться, сколько это будет стоить, какую нормативно-техническую регуляторную базу необходимо разработать.

И кто из игроков отрасли, участвующих в цепочке создания этого решения, готов взять на себя затраты и стать частью проекта.



ДРАЙВ ОТРАСЛЕВОЙ ТРАНСФОРМАЦИИ В ТОМ, ЧТО ВОЗНИКАЕТ МНОГО НЕТРИВИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ, КОТОРЫЕ СОЧЕТАЮТ В СЕБЕ РАЗНЫЕ ЗАДАЧИ: ОТ РАЗРАБОТКИ ДИЗАЙНА ДО ИЗМЕНЕНИЯ НОРМАТИВНОЙ БАЗЫ

Получается упаковка бизнес-кейса с декомпозицией задачи на коммерческие, организационные и технические составляющие.

Важно понять, какой внутренний инструментарий есть у нас — и каким инструментарием обладают партнеры. Идентифицировать области, где есть коллективный недостаток компетенций, знаний или инфраструктуры, и компенсировать его:

- за счет приобретения оборудования
- за счет включения в команду людей с релевантной экспертизой
- за счет создания чего-либо «с нуля»
- за счет правильно структурированных внешних партнерств с всевозможными подведомственными НИИ и т. п.

Это комплексная задача. Каждый проект можно разложить на составляющие, но комбинация всегда будет разной.

Что же продает СИБУР?

В физическом смысле мы продаем гранулы. Но, чтобы сделка осуществилась, сначала нужно донести идею, что использование синтетических материалов решает проблему нашего клиента.

- Донести идею преимущества синтетических материалов над традиционным материалом и в конкретном применении
- Решить конкретный вопрос или проблему, которая стоит перед участником отрасли через использование решений с применением синтетических материалов
- Продать идею возможности устойчивого развития экономики замкнутого цикла, которую в этой отрасли можно достичь через полимерные решения
- Или идею изменения регуляторного ландшафта в каком-то из секторов отрасли, что позволит вывести наши решения на единую конкурентную базу с другими материалами

Проект за проектом мы идентифицируем новые вакуумы знаний и, в соответствии с ценностью «умный результат», думаем, как эти вакуумы заполнить.

Например, мы создали центр моделирования и конструирования — экспертную группу из конструкторов, которые понимают, как создать прототип изделия. Они консолидируют экспертизу независимых дизайн-бюро и лабораторий, которые можно привлечь для разработки, например, дизайна полимерной бочки.

Изменился сам контекст выполнения отраслевого заказа со стороны дивизионов с точки зрения привлечения ресурсов. Мы сами делаем от 60 до 70%, а до 40% работ отдаем на исполнение компетентным партнерам. Чтобы проект «взлетел», надо собрать весь ансамбль.



Как вы влияете на изменения в отрасли?

Мы совместно с командами дивизионов, с командой GR, с командами технического регулирования систематизируем процесс работы с отраслевой нормативно-технической документацией, по готовым изделиям, чего раньше компания не делала.

Сегодня мы изменяем нормативно-техническую базу более чем в 20% проектов, над которыми работаем. Раньше мы входили менее чем в 10 технических комитетов по разработке ГОСТов для нашей собственной продукции, а сейчас состоим уже более чем в 20 комитетах, каждый из которых занимается регулированием целой отрасли.

Здесь важно правильно структурировать процесс и понимать весь набор партнеров, которых нужно привлечь, чтобы реализовать изменения. Систематизация этой деятельности позволяет ускорить процесс разработки и принятия нормативно-технической документации на 30–50%.

Насколько глубоко вы погружаетесь в отрасль?

Глубину проникновения в отрасли невозможно измерить в абсолютных величинах. Есть мера — «достаточно» или «недостаточно». И в зависимости от проекта эта мера может быть разной. Где-то мы обходимся нашим стандартным инструментарием. А где-то — разрабатываем новое решение.

Например, при замене деревянной паллеты на полимерную мы произвели полный цикл производства от конструкции и пресс-формы до испытаний совместно с игроками отрасли и изменения разрешительной документации. Или пример из медицины: чтобы понять, какими свойствами должен обладать наш материал для корпуса диализатора, нам пришлось проанализировать всю цепочку производства и эксплуатации самого изделия.

Мы формируем комплексное техническое задание на разработку. Из него становится понятно, куда необходимо погружаться в большей или меньшей степени.

- Требования к материалу. Какими свойствами должна обладать гранула?
- Требования к полуфабрикату. Как он должен себя вести на промежуточных стадиях сборки и производства отдельных компонентов?
- Требования к готовому изделию в процессе эксплуатации



Как управляется вся эта интеллектуальная машина?

Иногда отраслевой заказчик может самостоятельно поставить техническое задание. Но нередко бывает, что его экспертизы недостаточно, тогда мы делаем это совместно, часто с привлечением и других партнеров.

Далее формируется проектная повестка. За структурирование этой работы отвечают команды развития отраслевых решений в каждом из дивизионов. Есть команды, основная цель которых — определение проектного портфеля и структурирование потоков. Но это идеальная картина.

Когда возникает много задач и мы видим недостаток компетенций, это становится «коллективным творчеством». «ПолиЛаб» вовлечен более чем в 70% отраслевых проектов.

Внутри функции нашего прикладного НИОКР есть сквозная активность — «Поиск новых идей по развитию применения полимерных материалов». Мы понимаем текущие тренды и вызовы, которые стоят перед отраслями, ищем технические решения в мире, которые могут находиться на более или менее зрелой стадии. Для этого используем патентный поиск, поиск по статьям, по научным источникам информации.

Поиск идей — мощный инструмент развития команды и обучения исследователей. Он расширяет научно-исследовательский кругозор и понимание отрасли. Команды становятся более зрелыми и подготовленными.

Что волнует лично вас в развитии компании и нефтехимической отрасли?

Меня волнует тема вторичной переработки и регулирования оборота пластиковых изделий. Как через технологические и организационные решения мы подтверждаем соответствие принципам экономики замкнутого цикла. Как, например, это реализовано у нас на «ПОЛИЭФе», где мы вовлекаем в производство гранулы 1,7 млрд пластиковых бутылок и получаем до 30% вторично переработанного материала. Также технологически очень сложная тема — полимеры в медицине. Это нишевые, сложнейшим образом функционализированные модифицированные полимеры, которые еще характеризуются биосовместимостью с организмом

человека. Либо полимер помещается в живые ткани и там выполняет свою функцию, либо используется при создании внутренних органов.

ЕСЛИ ХОЧЕШЬ ПРЕУСПЕВАТЬ В ТИПОВЫХ ЗАДАЧАХ, ПОПРОБУЙ РЕШИТЬ КАКУЮ-НИБУДЬ СЛОЖНУЮ ЗАДАЧУ. И ТЕ НАВЫКИ ПО ПОЛУЧЕНИЮ И РАЗВИТИЮ ЗНАНИЙ, КОТОРЫЕ ФОРМИРУЮТСЯ В ПРОЦЕССЕ ЕЕ РЕШЕНИЯ, МОЖНО РАСПРОСТРАНИТЬ НА ДРУГИЕ ТИПОВЫЕ ЗАДАЧИ ВО ВСЕХ ОТРАСЛЯХ

Как устроена сеть «ПолиЛабов»?

Это матричная структура. С одной стороны, каждый «ПолиЛаб» — это научно-технический центр в периметре конкретного предприятия, и его специфика определяется продуктовым портфелем.

Москва	Акцент на переработке и свойствах готовых изделий. Центр развития применений крупнотоннажных полимеров
Всеволожск	Исследование свойств компонентов ППУ и готового ППУ, эластомерных материалов
Нижний Новгород	Развитие переработки ПВХ и спецпластификаторов
Казань	Исследования структуры полимеров и базовые испытания полимеров
Нижнекамск	Разработка технологий получения и проведение испытаний каучуков и полистирольных пластиков
Пермь	Разработка технологий получения и проведение испытаний вспенивающегося полистирола
Воронеж	Сопровождение разработки новых марок каучуков и СБС

Поскольку мы имеем комплексный отраслевой заказ на широкий спектр материалов, то управленческая задача состоит в том, чтобы организационно-продуктовую специализацию правильно вписать в отраслевую экспертизу. Готовое решение собирается как по кирпичикам.

► Центр поиска новых идей по развитию применения полимерных материалов

► Центр моделирования и конструирования

► Центр нормативно-правовой документации

**ЦЕЛИ
СИНХРОНИЗИРОВАННЫ
С ЦЕЛЯМИ КОМАНД,
ДИВИЗИОНОВ**

**Команды развития
отраслевых решений
в каждом из 11 дивизионов**



Стратегия роста в условиях спада

ПО МАТЕРИАЛУ АНАЛИТИЧЕСКОЙ ПЛАТФОРМЫ ICIS
(INDEPENDENT COMMODITY INTELLIGENCE SERVICES)

Читать
в источнике



Спад в химической отрасли начался три года назад с падения спроса на дорогие товары после пандемии. Рост инфляции и процентных ставок взвинтил цены на жилье, снизив спрос на строительные пластмассы и химикаты, а также на мебель и бытовую технику. События на Украине вызвали скачок цен на энергоносители, которые в Европе так и не вернулись к уровню 2022 года, что увеличило издержки и ускорило деиндустриализацию. Затем ситуацию усугубила неопределенность торговой политики США, заставившая компании и потребителей сокращать инвестиции и покупки.

ICIS ожидает, что экономический рост США замедлится до 1,5% в 2025 году с 2,8% в 2024 году. В 2026 году рост может составить 1,7%. Вероятность скатывания страны в рецессию в течение следующих 12 месяцев составляет 34%.

Однако компании химической отрасли могут найти резервы для увеличения прибыли, помимо сокращения расходов. Глобальное исследование ценности химической продукции для покупателей, проведенное консалтинговой компанией Accenture в период с декабря 2024 года по февраль 2025 года, показало, что химические компании во многом неверно оценивают предпочтения своих клиентов.

Топ-10 потребностей клиентов (2025)

ЧТО ПОКУПАТЕЛИ СЧИТАЮТ КРИТИЧЕСКИ ВАЖНЫМ ПРИ ВЫБОРЕ ХИМИКАТОВ

- | | |
|--|-----------------------------|
| 1. Потребительские характеристики продукта | 6. Бесперебойные транзакции |
| 2. Надежность поставки | 7. Доверие |
| 3. Качественная техподдержка | 8. Инновации продукта |
| 4. Стабильность качества | 9. Сила бренда |
| 5. Кибербезопасность | 10. Ассортимент |

Исследование показало, что 36% потребителей химической продукции готовы платить на 5% и более выше рыночной цены, если их потребности будут полностью удовлетворены, а 43% готовы увеличить объем закупок на 10% и более, если будут удовлетворены все их потребности в продуктах и услугах.

Химические компании могут увеличить выручку, если знают, где искать. Конечно, производство высококачественных молекул всегда будет приоритетом, но можно лучше удовлетворять потребности своих клиентов, ориентируясь на услуги.

Топ-10 услуг, востребованных клиентами (2025)

ЗА КАКИЕ СЕРВИСЫ ПОКУПАТЕЛИ ГОТОВЫ ПЛАТИТЬ ПРЕМИЮ

- | | |
|------------------------------|-----------------------------------|
| 1. Надежная поставка | 6. Гибкость заказов |
| 2. Качественная техподдержка | 7. Разрешение жалоб и споров |
| 3. Кибербезопасность | 8. Доступ к информации о продукте |
| 4. Бесперебойные транзакции | 9. E-commerce |
| 5. Доступность 24/7 | 10. Экспертное сопровождение |

Новые технологии открывают химическим компаниям больше возможностей выделиться на фоне конкурентов при помощи услуг. Международная консалтинговая компания Accenture отмечает следующие направления:

- Решения для управления транспортом на основе искусственного интеллекта
- Платформы электронной коммерции для бесперебойных транзакций
- Веб-порталы и крупные платформы с поддержкой языковой модели для круглосуточного доступа

Топ-5 недооцененных потребностей

ЧТО КЛИЕНТЫ ХОТЯТ, НО ПРОИЗВОДИТЕЛИ ЭТОГО НЕ ВИДЯТ

2020

1. Кастомизация упаковки
2. Экономия воды
3. Разрешение жалоб
4. Цифровые интерфейсы/чаты

2025

1. Доступ 24/7
2. Надежность поставки
3. Стабильность качества продукта
4. Соответствие нормам HSE
5. Инновации продукта

Химические компании могут извлечь больше пользы, обновив свои приоритеты в соответствии с меняющимися потребностями клиентов.

Топ-5 переоцененных потребностей

ЧТО ХОТЯТ РАЗВИВАТЬ КОМПАНИИ, НО КЛИЕНТЫ НА САМОМ ДЕЛЕ НЕ ГОТОВЫ ЗА ЭТО ПЛАТИТЬ

2020

1. Услуги с добавленной стоимостью
2. Стабильность качества
3. Техподдержка
4. Отбор проб продукции
5. Перерабатываемые продукты

2025

1. Продукты из переработанного сырья
2. Маркетинговая аналитика
3. Кастомизация продукта
4. Услуги с добавленной стоимостью
5. Локальный источник поставок

По данным Accenture, 74% потребителей химической продукции готовы платить больше за экологичную продукцию. Однако надбавку более 5% готовы платить только 38% покупателей, и только 13% готовы на надбавку не менее 15%. Это меньше надбавки в 20%, которая, вероятно, необходима для производства экологичной продукции.

Как химическим компаниям лучше понимать своих клиентов?

В РАМКАХ ЕЖЕГОДНОГО СОБРАНИЯ АМЕРИКАНСКОГО ХИМИЧЕСКОГО СОВЕТА (АСС) СОСТОЯЛАСЬ ПАНЕЛЬНАЯ ДИСКУССИЯ, ПОСВЯЩЕННАЯ РЕЗУЛЬТАТАМ ИССЛЕДОВАНИЯ ACCENTURE. ПРИВЕДЕМ НЕСКОЛЬКО МНЕНИЙ СПИКЕРОВ.

Дениз ДИГНАМ, генеральный директор Chemours, американского производителя пигментов и фторматериалов

Химические компании склонны концентрироваться на инновациях, даже если они не соответствуют потребностям их клиентов, поскольку такова природа наукоемкой отрасли.

МЫ УЧЕНЫЕ. МЫ ЛЮБИМ ИННОВАЦИИ

Химическим компаниям необходимо помнить, что клиенты ценят такие обыденные, но важные услуги, как логистика цепочки поставок.

Аластер ПОРТ, исполнительный президент Indorama Ventures: Indovinya, производителя специализированных химикатов и поверхностно-активных веществ

ХОЧЕТСЯ ПРЕДОСТЕРЕЧЬ ОТ ЧРЕЗМЕРНОГО ДОВЕРИЯ К ОПРОСАМ: ЗАПОЛНЕНИЕ АНКЕТ ДАЕТ ОБРАТНУЮ СВЯЗЬ, ПРИВЯЗАННУЮ К КОНКРЕТНОМУ МОМЕНТУ ВРЕМЕНИ, НО НЕ ОТРАЖАЕТ ОБЩУЮ УДОВЛЕТВОРЕННОСТЬ ПРОДУКТАМИ И УСЛУГАМИ КОМПАНИИ

Одна из стратегий, позволяющих держать потребности клиентов в центре внимания, — это опираться на специалистов по продажам, работающих непосредственно с клиентами. Покупатели товарных химикатов сильно различаются по размеру, у небольших компаний может не быть ни инновационных отделов, ни хорошо развитого отдела закупок. Производители могут адаптировать свои услуги к потребностям различных клиентов

ПРОИЗВОДИТЕЛИ ТОВАРНЫХ ХИМИКАТОВ МОГУТ НАЙТИ СПОСОБЫ ВЫДЕЛИТЬСЯ, ДАЖЕ ЕСЛИ САМА ИХ ПРОДУКЦИЯ МАЛО ЧЕМ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПРОДУКЦИИ КОНКУРЕНТОВ

Эд СПАРКС, генеральный директор WR Grace, производителя катализаторов

Технические специалисты и специалисты по продажам — лучший источник для оценки реальных потребностей клиентов. Они собирают данные о взаимодействии с клиентами и преобразуют их в информацию, которая затем может стать инструментом анализа рынка.

ПРОИЗВОДИТЕЛИ ХИМИЧЕСКОЙ ПРОДУКЦИИ МОГУТ КОПИРОВАТЬ МОЛЕКУЛЫ, НО НЕ МОГУТ КОПИРОВАТЬ УСЛУГИ

В бизнесе WR Grace по производству катализаторов для нефтепереработки важную роль играет сервисная составляющая, в рамках которой компания помогает нефтеперерабатывающим заводам оптимизировать свою деятельность.

СЕРВИСНЫЙ КОМПОНЕНТ ДЕЙСТВИТЕЛЬНО СЛОЖНО ВОСПРОИЗВЕСТИ

Штучный товар

О ТОЧНЫХ РЕЗУЛЬТАТАХ
И УНИКАЛЬНОЙ ЭКСПЕРТИЗЕ

Антон ПРОЗУМЕНТОВ
Директор дивизиона «Медицина»



Как лично вы видите суть отраслевой трансформации?

СИБУР долгое время работал в логике commodity: ключевым показателем были объемы, поскольку наш продукт не супермаржинальный. Клиенту подходит — отлично, не подходит — возьмет другой. Это стратегия push («толкай»).

Сегодня нам нужна стратегия pull («тяни»). Мы должны приходить в отрасль и спрашивать: зачем вам нужны полимеры? Что вы из них делаете? Какие характеристики важны? Что будет дальше с продуктом?

Простой пример: мы производим полипропилен. Его покупает компания, которая делает нетканый материал. Она продает его производителю впитывающих пеленок. Через дистрибьютора пеленка попадает в лечебное учреждение. И какие же свойства полимера нужны конечному клиенту, который лежит на пеленке? Оказывается, не совсем такие, как мы поставляем. Нужна мягкость. Значит, сделаем материал soft-touch, со специальными свойствами.

РАНЫШЕ МЫ ПРОСТО ПРОДАВАЛИ СЫРЬЕ. ТЕПЕРЬ МЫ ИДЕМ ВГЛУБЬ ЦЕПОЧКИ И НАСТРАИВАЕМ ПРОДУКТ ПОД КОНЕЧНОГО ПОЛЬЗОВАТЕЛЯ

И какие задачи решает ваш дивизион?

У нас три больших сегмента.

1. **Гигиена**, включая медицинскую. Это подгузники, прокладки, ватные палочки, влажные салфетки, одноразовые халаты, бахилы, маски, шапочки, хирургические костюмы, пеленки, постельное белье и другое.
2. **Медицинские изделия**. Все — от пробирок и шприцев до изделий из лабораторного пластика, диализаторов, капельниц.
3. **Фармацевтическая упаковка**. Для таблеток нужны баночки (из полипропилена и полиэтилена), блистеры (с одной стороны фольга, а с другой — поливинилхлорид). Для жидких форм — флаконы, причем сейчас происходит переход от стекла к легкой и удобной полимерной упаковке.

Моя задача — на всех этих длинных цепочках создать марочный ассортимент, который будет максимально соответствовать запросу конечного пользователя: пациента, медработника, мамы или ребенка.

А как внутри устроен дивизион?

Функциональное деление простое:

- **Отраслевые маркетологи** анализируют рынок: объемы, тренды, конкуренцию, производственные мощности.
- **Команда отраслевых решений** проверяет, подходит ли наш материал. Мы берем образцы, тестируем у клиента, получаем обратную связь. Это классический бизнес-девелопмент.
- **Продажи**. Когда коммерческое решение найдено, начинаются масштабирование и работа с клиентами.

Продавец, который обзванивает клиентов: «Возьмите у нас что-нибудь недорого! Зачем оно, я не знаю, не хотите — не берите», — нам не подходит.

Сегодня наш продавец должен понимать, зачем клиенту продукт, какие к нему требования, чего клиент хочет в идеале. И погружение должно быть не только в продукт — нужно знать, что клиенту нужно в сфере сервиса, знать все детали взаимодействия. Продавец не сидит на телефоне, а «живет» у клиента и периодически появляется в офисе. Это два разных типажа.

Ваши продавцы пришли из СИБУРа или извне?

В подавляющем большинстве — из СИБУРа. Конечно, не все они были одинаково эффективны поначалу, но люди могут обучаться и проявлять гибкость. И здесь важно, чтобы команда «купила» идею, поняла, какую ценность мы приносим, и не только СИБУРу.

В нашем дивизионе очень сильное осознание этой ценности. Мы замещаем старые материалы на качественные, доводим высокие стандарты до конечного пациента. От нас напрямую зависит, насколько комфортно и безопасно будет нашим родственникам, нам самим, всем людям в поликлиниках и больницах. Это очень чувствительная история, прямо влияющая на здоровье и гигиену страны.

Чем еще выделяется ваш дивизион?

В медицине экспертиза уникальна. Взять продавца из другого дивизиона и завтра сделать его эффективным у нас — невозможно. Каждый сотрудник у нас штучный, идеально подобранный под конкретный рынок, как ключ к замку. Ротация теоретически возможна, но потеря экспертизы слишком рискованна. Конечно, мы можем приглашать на стажировки людей из других дивизионов — это полезно.



А кто ваши партнеры, внутренние и внешние?

Внутри СИБУРа мы активно взаимодействуем с ЦКС, Техническим сервисом клиентов, HR, логистикой, PR, GR. Особенно с логистикой, чтобы отстроить стандартное взаимодействие, которое отличается по уровню от уровня commodity. Ведь в фарме паллета с продуктом должна быть идеально чистой и надежной. Если она грязная или сломанная — клиент просто откажется. Поэтому с логистикой мы продумываем отдельные слои упаковки, разрабатываем другие SOP (стандартные операционные процедуры) по взаимодействию с клиентом.

С внешними партнерами работа тоже стала шире. Мы участвуем в программах импортозамещения, взаимодействуем с Минпромторгом, Минздравом, Росздравнадзором, с НИИ в составе Роспотребнадзора, с медицинскими исследовательскими центрами, включая Сеченовский университет. Работаем со «Сколково», которое помогало нам, например, понять, как устроены тендерные закупки для больниц.

Какие у вас пожелания к образовательной повестке Корпоративного университета?

В моем представлении все должно быть максимально ориентировано на результат.

- **Для продавцов:** переучивая их с push на pull, нужно не абстрактно тренироваться на «ручках и спичках», а разбирать реальные кейсы, клиентов, особенности,

нюансы. Фактически тренеры должны детально изучить нашу проблематику и на этой базе создать тренинг

- **Для проектного менеджмента:** не абстрактный проджект-менеджмент, заполнение табличек, а управление проектами именно в здравоохранении. Тогда это будет максимально близко и полезно для нас
- **Для маркетологов:** критически важно научиться совмещать процессный и проектный маркетинг. Ситуативно, вследствие перехода из commodity, мы так глубоко погрузились в проекты, что можем упускать классические маркетинговые процессы. Умение это совмещать и структурировать — очень ценная и редкая компетенция

Как СИБУР меняет отрасли: медицина

- Создана Ассоциация отечественных производителей шприцев
- Принято постановление правительства РФ, благодаря которому многим отечественным производителям удалось получить преференции в рамках госзакупок
- Для всех марок СИБУРа, использующихся в медицине, получены сертификаты, подтверждающие российское происхождение сырья
- Разработана специальная медицинская марка полиэтилентерефталата (ПЭТ) для вакуумных и капиллярных пробирок для забора крови. Теперь 90% продукции на торгах представлены российскими компаниями
- Создана специальная марка прозрачного полипропилена, который позволяет медработнику видеть, что находится в шприце
- Получен радиационно-стойкий поликарбонат для корпусов диализаторов — не только в лабораторной, но и в промышленной партии
- Разработана новая марка полипропилена PP MG182 K специально для производства мягких нетканых материалов. Эффект тактильной мягкости достигается уже на этапе синтеза гранул
- Локализованы материалы для упаковки жидких растворов лекарственных средств, которые используются в капельницах. Наш стандартный материал оказался по некоторым параметрам лучше иностранных: с ним мы не только заместили Европу и Южную Корею в России, но и вышли на международные рынки: в Турцию, Китай, Египет, Вьетнам, рассматриваются продажи в Индию
- Активно продвигаем отечественную продукцию для нужд коммерческого сегмента и частных медицинских учреждений

Создаем экосистему знаний **вместе** **с партнерами**

Надежда ОЖИГАНОВА
Руководитель Центра клиентского
сервиса СИБУРа



ПЛАТФОРМА «БИЗНЕС-ПРАКТИКИ СИБУРА» ПОЯВИЛАСЬ В 2019 ГОДУ КАК ИНСТРУМЕНТ ОБМЕНА ЗНАНИЯМИ И ОПЫТОМ С КЛИЕНТАМИ КОМПАНИИ. ЗА ШЕСТЬ ЛЕТ ПЛАТФОРМА ПРЕВРАТИЛАСЬ В ЭКОСИСТЕМУ ОБУЧЕНИЯ, КОТОРАЯ ОБЪЕДИНЯЕТ ПРОДУКТОВУЮ ЭКСПЕРТИЗУ, ТЕХНОЛОГИИ ПЕРЕРАБОТКИ СИНТЕТИЧЕСКОГО СЫРЬЯ И РАЗВИТИЕ «МЯГКИХ» НАВЫКОВ

Сегодня многие компании развивают корпоративные университеты для сотрудников. Почему СИБУР пошел дальше и уже несколько лет обучает и клиентов?

Для нас это логичный шаг. СИБУР работает на стыке нефтехимии и десятка отраслей: упаковки, строительства, транспорта, медицины и других. Наши материалы задают свойства конечных продуктов, и их эффективность во многом зависит от того, как клиент работает с этими материалами. Мы видим свою роль не только в том, чтобы поставить сырье, но и в том, чтобы научить правильно и максимально эффективно с ним работать. Поэтому обучение становится частью партнерства: мы передаем знания о марочном ассортименте, технологиях переработки сырья, делимся опытом испытаний и развития производственных процессов. И, что не менее важно, поддерживаем развитие «мягких» компетенций, без которых невозможен рост бизнеса. В итоге выигрывают все: сотрудники компаний-клиентов повышают квалификацию, у клиентов возникает меньше вопросов и проблем при работе с сырьем СИБУРа, отрасль получает новые возможности развития.

Как формируются программы обучения на «Бизнес-практиках»? И какие из них наиболее востребованы?

Мы предлагаем два основных формата: электронные курсы и онлайн-вебинары. Темы формируем исходя из потребностей партнеров и запросов бизнеса. Например, когда широко обсуждался закон о расширенной ответственности производителя, мы организовали на платформе вебинар, на котором спикеры СИБУРа и внешние эксперты рассказали об актуальном статусе законопроекта и ответили на вопросы клиентов. Вебинар собрал более 500 участников.

Всего на платформе сейчас доступно около 30 электронных курсов, а к концу 2025 года мы планируем пополнить библиотеку более чем до 50 курсов. Также ежемесячно мы проводим от 10 до 15 вебинаров для наших пользователей в зависимости от сезона

Если говорить о курсах то лидируют программы личностного развития и soft skills — это управленческие навыки, командная работа, ведение переговоров. Ядро платформы по-прежнему составляют технические направления: сертификация лабораторий, испытания, переработка полимеров и каучуков, марочный ассортимент СИБУРа для каждого рыночного сегмента.

Интересно, что клиенты ценят возможность учиться у коллег. Вебинары, где наши клиенты делятся практическим опытом с другими участниками рынка, собирают особенно вовлеченную аудиторию. Пример — недавний вебинар про влияние промышленного дизайна на позиционирование конечного изделия на рынке, который спикеры СИБУРа провели совместно с внешним экспертом — представителем «Студии дизайна АРТ-АП». Его посещаемость оказалась на 10% выше, чем у стандартных вебинаров.

Сегодня на рынке много образовательных решений. В чем отличие «Бизнес-практик СИБУРа» от аналогичных проектов?

В прикладной экспертизе и глубине. Мы делимся тем, что проверено в собственных лабораториях, на производстве и в совместных проектах с клиентами.

Возьмем, к примеру, вебинары центра «СИБУР ПолиЛаб»: коллеги рассказывают о марочном ассортименте, делятся методиками испытаний, в режиме реального времени показывают оборудование и рассказывают про разработку промышленного дизайна полимерных изделий. Это комплексный подход: от исследований и R&D до коммерциализации и вывода готового решения на рынок. Внешние провайдеры не дадут такого цельного контура знаний.

Какие результаты уже есть?

С 2019 года к «Бизнес-практикам» подключилось около 20 тыс. пользователей. На каждом вебинаре в среднем присутствуют 20 представителей клиентских компаний. Сейчас мы находимся в процессе миграции на новый сайт, поэтому идут перерегистрация и наполнение базы пользователей. Но интерес стабильно высок: клиенты возвращаются за новыми программами, а сертификаты, которые скоро можно будет получать за прохождение курсов, становятся частью развития сотрудников компаний-клиентов.

«БИЗНЕС-ПРАКТИКИ» — 2025: ОХВАТ И ВОВЛЕЧЕННОСТЬ КЛИЕНТОВ СИБУРА

9000

**клиентов
в числе
пользователей**

1500

**клиентов
в числе посетителей
вебинаров**

90%

**CSI
средний индекс
удовлетворенности
клиентов по итогам
вебинаров**



В каком направлении будут развиваться «Бизнес-практики СИБУРа»?

Недавно платформа претерпела изменения. Мы сделали ее удобнее и технологичнее: новый интерфейс, адаптивная навигация в отраслевой логике, расширенные инструменты для обучения. Теперь клиент видит прогресс по каждому курсу (и скоро сможет получать сертификат за прохождение программы), а мы имеем возможность глубже анализировать его образовательные потребности.

Мы ставим задачу построить целостную T&D-экосистему: выстраивать вместе с клиентом индивидуальные программы обучения под задачи его бизнеса. То есть уйти от разовых обучающих решений к системной работе, где платформа становится стратегическим активом.

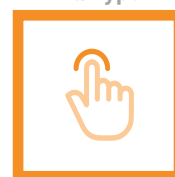
Это означает больше практических кейсов, больше обмена опытом между клиентами, создание учебных классов для сотрудников компаний-клиентов и формирование персональных образовательных треков. По сути, «Бизнес-практики СИБУРа» должны стать точкой роста для каждой компании, которая работает с СИБУРом.

ИНСТРУМЕНТЫ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

Практика СРР 2.0. Эффективные рабочие встречи

Инструмент руководителя для организации общения по деловым вопросам, который помогает сформулировать понятные всем участникам цель встречи, повестку и результат. Как эффективно использовать время встречи и достичь запланированного результата?

Записаться
на курс



Практика СРР 2.0. Обратная связь

Инструмент управления поведением. С одной стороны, позволяет поощрять и закреплять эффективное поведение, а с другой — корректировать неэффективное. Курс поможет сформировать знания и умения, необходимые для передачи обратной связи корректно и продуктивно.

Записаться
на курс



Практика СРР 2.0. Решение проблем

Инструмент, призванный помочь понять, что такое проблема, как отличить простую проблему от сложной, какой алгоритм действий поможет найти оптимальное решение и реализовать его.

Записаться
на курс



4 КНИГИ О ЦЕЛЯХ И ЦЕЛОСТНЫХ РЕШЕНИЯХ

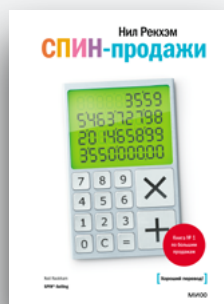


РЕШЕНИЕ ПРОБЛЕМЫ ИННОВАЦИЙ В БИЗНЕСЕ. КАК СОЗДАТЬ РАСТУЩИЙ БИЗНЕС И УСПЕШНО ПОДДЕРЖИВАТЬ ЕГО РОСТ

Авторы: Клейтон Кристенсен, Майкл Рейнор

Концепция Jobs to Be Done (JTBD), разработанная профессором Harvard Business School, объясняет, почему потребители выбирают продукты или услуги: продукт «нанимают» не ради него самого, а для выполнения конкретной «работы».

Читать
в библиотеке
СИБУРа

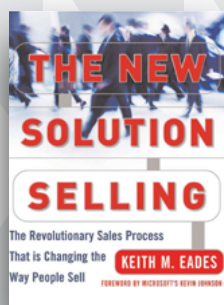


СПИН-ПРОДАЖИ

Автор: Нил Рекхэм

Многолетние исследования компании Huthwaite по сравнению принципов успешной работы в больших и малых продажах выявили, что многие навыки и техники, способствующие удачным продажам недорогих товаров, не только недействительны для больших продаж, но даже мешают им.

Читать книгу
в библиотеке
СИБУРа



THE NEW SOLUTION SELLING: THE REVOLUTIONARY SALES PROCESS THAT IS CHANGING THE WAY PEOPLE SELL

Автор: Keith Eades

Одно из самых популярных руководств по продажам в истории. Классическая книга, систематизирующая методику solution selling (продажи решений).

Скачать книгу



PRACTICES AND TOOLS FOR SERVITIZATION: MANAGING SERVICE TRANSITION

Авторы: Marko Kohtamäki, Tim Baines, Rodrigo Rabetino, Ali Z. Bigdeli

Инструменты, фреймворки и практические шаги для перехода от продажи продуктов к предложению сервисов и решений: стратегии, бизнес-модели, операции, культура и управление рисками (включая предотвращение «сервисного парадокса»).

Читать книгу



Корпоративный университет СИБУРа обрел нового руководителя

НА ДОЛЖНОСТЬ РЕКТОРА НАЗНАЧЕН ИЛЬЯ КОРЖЕНОВСКИЙ

Илья Иванович Корженовский работает в нефтегазохимической отрасли около 25 лет. Начав карьеру на «Тольяттикаучуке», где прошел путь от слесаря-ремонтника до начальника производства, в дальнейшем он был директором по производству, директором по охране труда, промышленной безопасности и экологии «Воронежсинтезкаучука» (ВСК), главным инженером «Тольяттикаучука».



С 2017 по 2021 год возглавлял ВСК. Среди значимых достижений — успешная трансформация операционной модели на ВСК, которая позволила существенно повысить производительность труда; введение новых мощностей, реализация ряда инвестпроектов.

С 2021 по 2025 год, занимая должность управляющего директора по производству и технологии ФЭП, отвечал за технологическое развитие предприятий компании, достижение высоких показателей по загрузке мощностей, технологической эффективности и производительности труда. Активно занимался интеграцией «Казаньоргсинтеза» и «Нижнекамскнефтехима» в периметр компании. В 2022–2023 годах возглавлял работу по импортозамещению химических реагентов и катализаторов, а также руководил пусконаладочными работами и выводом на проектную мощность крупных инвестиционных проектов.

На посту ректора Илья Иванович продолжит эволюционный вектор развития Корпоративного университета с учетом возникающих перед компанией вызовов, а также возможностей искусственного интеллекта и новых образовательных технологий.

Рустам Галиахметов, с 2021 года руководивший Корпоративным университетом, назначен на должность советника аппарата управления СИБУРа.

Одной строкой

«СИБУРИНТЕХ-Нижнекамск» запустил первый уличный полигон «Работы на высоте». На подходе еще три: «Газоопасные работы», «Работы с грузоподъемными механизмами» и «Строительные леса»



Прорывные решения представили на защите проектов выпускники Mechanical Engineering. Так, на «Томскнефтехиме» появилась единственная в стране площадка по производству ножа для полимеров



Корпоративный университет расширил географию работы со школьниками: открыты СИБУР-классы в Новом Уренгое, Москве, Иннополисе и других городах



Опережающие траектории развития персонала, ИИ в обучении, реверсивное наставничество — над этими темами будет работать КУ в следующем году



PetroChemSkills: больше, чем просто конкурс

В СИБУРЕ ПРОШЕЛ VI ОТКРЫТЫЙ ОТРАСЛЕВОЙ ЧЕМПИОНАТ ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО МАСТЕРСТВА RETROCHEMSKILLS, В КОТОРОМ ПРИНЯЛИ УЧАСТИЕ БОЛЕЕ 600 ЧЕЛОВЕК — УЧАСТНИКОВ И ЭКСПЕРТОВ.



Смотреть
итоги
чемпионата



В этом году количество компетенций возросло до 20, введены новые дисциплины: «Бережливое производство», «Строительный контроль», «Цифровая трансформация», «Цифровая подстанция». Специально к соревнованиям компании-партнеры изготовили стенды, имитирующие цифровую подстанцию в миниатюре. Это оказалась единственная компетенция, где участвовали всего двое сотрудников СИБУРа, остальные конкурсанты — из профильных вузов и компаний-партнеров. Все участники прошли специальный трек подготовки в «Сколково», поэтому PetroChemSkills для них больше, чем просто конкурс, — это настоящая «прокачка» в профессии. Год от года растет количество студентов и школьников, а также их уровень подготовки. Студенты в этом году соревнуются наравне с опытными специалистами, а для школьников приготовлены задания, соответствующие их знаниям.

«Я вспоминаю себя, выпускника Московского энергетического института, который в теории все знал, но дай мне испытательную установку, я бы с ходу не справился, а они справились, и очень хорошо!» — комментирует Александр Мельников из компании «Газпромнефть-Энергосервис», эксперт компетенции «Обслуживание и ремонт оборудования РЗиА».

Что дает чемпионат профмастерства?

Михаил Саландаев, ведущий инженер АСУ компании «Юнител Инжиниринг»:

Благодаря PetroChemSkills мы смогли оценить уровень коллег и увидеть, где нам самим нужно подтянуться. Видно, что у чемпионата сложились определенные традиции. Нам хотелось бы вливаться в это движение, повышать свои навыки и вовлеченность.

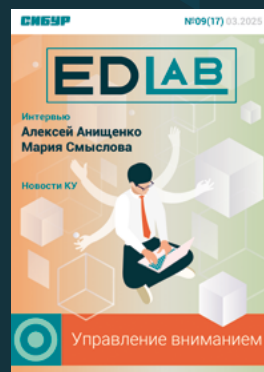
Лилия Ускова, куратор компетенции «Сметное дело», менеджер СИБУРа:

Работа в экспертном сообществе на PetroChemSkills позволяет нам повышать свой профессиональный уровень. Участие других корпораций обеспечивает единые подходы к ценообразованию в нефтехимической отрасли.

EDLAB

В следующем номере:

Трансформация образования



Над выпуском работали:

Денис Волков, Андрей Марахов,
Анастасия Клубкова, Марина Шевченко,
Светлана Жигарь и команда
Корпоративного университета СИБУРа

Руководитель проекта — Кирилл Стеценко
Выпускающий редактор — Дарья Парфенова
Научный редактор — Сергей Хромов-Борисов
Главный редактор — Юрий Воскресенский



Связаться с нами