

hubergroup RUS: «Наши материалы в каждую типографию России!»



Олег Красноборов,
генеральный директор,
hubergroup RUS
[Москва]

В конце сентября hubergroup отмечает большой юбилей: 250 лет со дня основания! Судя по всему, это старейшая на сегодняшний день полиграфическая компания. Причем она по-прежнему остается семейной и верна своей деятельности — производству печатных красок. В настоящее время она входит в тройку крупнейших мировых производителей расходных материалов для полиграфии (краски для разных способов печати, лаки, химия, пигменты и т.д.). В связи с таким знаковым событием мы решили побеседовать с генеральным директором российского представительства hubergroup Олегом Красноборовым.

Ф: Поздравляем с юбилеем! Расскажите, с чем компания подошла к такой дате?

ОК: Так уж получилось, что к этому событию компания решила завершить все запущенные процессы преобразования и оптимизации, которые длились последние несколько лет. Некоторые этапы этой оптимизации начались давно, но к юбилею их в итоге все завершили. Первое и, пожалуй, самое главное: теперь у компании единое название — hubergroup, а все региональные структуры называются hubergroup с указанием страны. Мы, например, теперь называемся hubergroup RUS. Это нужно было для устранения путаницы, которая время от времени возникала. Еще 30 лет назад hubergroup приобрела другую немецкую красочную

компанию — Hostmann-Steinberg, и полностью интегрировала ее в себя, но это название по-прежнему фигурировало в ряде случаев. В частности, мы, будучи дочерней структурой hubergroup, все равно назывались Hostmann-Steinberg. И такое встречалось в разных регионах по всему миру, что создавало неразбериху.

Ф: То есть реорганизация сводилась к упорядочению названий и приведению их к единому виду?

ОК: Конечно, нет, это скорее, следствие... Также упорядочена вся структура производства, некоторые заводы закрыты (например, в Швейцарии), каждый завод теперь имеет собственную продуктовую линейку, которая не пересекается с продукцией других заводов (что бывало ранее), отлажена структура управления. Так уж получилось, что юбилей пришелся не на самые лучшие для полиграфии времена. В целом, объем полиграфического производства в мире медленно, но сокращается, как следствие, снижается и потребление краски, следовательно, растет конкуренция. Для успешной работы на рынке нужна была оптимизация и сокращение дублирующих функций и дублирующего персонала. Теперь эта работа завершена.

Ф: Какие-то мероприятия приурочены к этому событию?

ОК: Никаких масштабных празднований на запланировано. Только в день рождения компании — 29 сентября во всех офисах во всем мире одновременно организованы торжества для сотрудников.

Ф: В России в том числе?

ОК: Да, мы никак не планируем в этом смысле выделяться, да и как-то не время сейчас для больших праздников... Ситуацию на нашем полиграфическом рынке никак не назовешь радостной.

Ф: Да, мы видим падение объемов потребления краски и других полиграфических материалов в нашей стране, но, по нашим сведениям, падение у вашей компании в целом существенно меньше, чем у ряда ваших конкурентов. Что вы предпринимаете, чтобы бороться с ситуацией на рынке?

ОК: Мы очень много внимания уделяем развитию нашей компании в России. Даже сейчас, в достаточно тя-

желый период времени, расширяем штат, приглашаем новых сотрудников, развиваем и укрепляем филиальную сеть. У нас восемь успешно работающих филиалов и несколько станций смешения красок по стране, часть которых устанавлена у клиентов, часть — в ведении наших филиалов. Понятно, что рынок не расширяется, а скорее сворачивается, поэтому чтобы иметь объем продаж, нужно быть лучше конкурентов. Это работа сложная и требует больших усилий.

Ф: Что вы считаете ключевым фактором в успешной конкурентной борьбе?

ОК: В первую очередь, это уровень предоставляемого сервиса. У нас в головном офисе работает трое профессиональных технологов, и в каждом филиале они также есть. И их услуги очень востребованы. Сейчас многие типографии понимают, что от уровня их работы зависит удовлетворенность клиентов, и, как следствие, не готовы рисковать результатом. Да и переделывать тираж за свой счет уже мало кто хочет. А мы готовы обеспечить типографии полным набором технологической поддержки, который гарантирует, что весь процесс печати будет стабилизирован, а количество проблем — минимизировано. Мне кажется, что уже ко многим здравомыслящим руководителям типографий пришло понимание, что стабильность процесса печати важнее, чем минимальная цена на краску.

Ф: То есть вы предлагаете краску дороже конкурентов?

ОК: Все относительно... Есть типографии, которые интересуются только ценой на материалы. И есть наши конкуренты, в том числе крупные, которые по такому пути идут. Мы так не можем, поэтому в откровенную ценовую войну не вступаем. В тех сделках, где ключевым фактором выступает цена, и ничто другое не обсуждается, мы, как правило, не участвуем. Поэтому могу смело говорить, что у нас относительно неплохо обстоят дела с продажей листовой краски, поскольку там меньше требования к минимальной цене. А что касается краски для рулонной печати, то там ситуация похуже, хотя мы и в этом сегменте имеем приличные объемы. Самым успешным нашим

сегментом является смешение заказных цветов Pantone. Это направление даже сейчас, в сложное время, показывает стабильный рост, и мы прикладываем к его развитию большие усилия. Минимум два раза в год каждая из наших станций смешения проходит внутренний технологический аудит, во время которого подтверждается соответствие всем необходимым требованиям и стандартам (и при необходимости вводится коррекция). Все наши станции объединены в общую сеть, и если мы один раз сделали для клиента нужный цвет, то его рецептура доступна на всех станциях смешения и ее можно повторить на любой станции.

Вообще сегмент смесевых красок демонстрирует очень интересное направление развития. Мы заметили, что большинство наших клиентов, даже постоянных, начали заказывать краски Pantone в меньших объемах. Единичный заказ в килограммах стал меньше. Но зато самих заказов стало больше. Видимо, заказчики перестали приобретать краску впрок, берут ровно столько, сколько нужно для конкретного заказа.

Ф: Вы своих технологов как-то специально готовите?

ОК: Мы предпочитаем приглашать на работу уже опытных людей с большим производственным опытом. И система внутреннего обучения у нас работает. Мы стараемся обеспечить внутренний обмен знаниями и опытом. Для этого создали собственный учебный класс. Помимо этого, много внимания уделяем и работе с клиентами. Регулярно проводим семинары для клиентов в самых разных уголках страны, зачастую объединяясь для этого с другими компаниями. Это дает свою положительную отдачу. Более грамотный заказчик для нас более перспективен. К тому же в рамках семинара мы можем продвигать все сегменты нашей продукции, поскольку мы продаем не только краски — у нас много что есть.

Ф: И в этой связи еще большую значимость приобретает технологическая поддержка?

ОК: Разумеется. Через отладку технологического процесса нам легче продвигать свою продукцию. Мы не так давно сформулировали четкую цель, которая есть перед глазами у каждого сотрудника: «Наши материалы в каждой типографии России!» Вооруженные этим лозунгом менеджеры стараются расширять нашу базу клиентов. Более того, помимо работы «вширь», мы еще и стремимся работать «вглубь». Мы внимательно следим за тем, чтобы наши клиенты приобретали у нас мак-

симум самой разной продукции. Если покупают краску, то у менеджера стоит задача сделать так, чтобы клиент начал приобретать и лаки, и резину, и другие материалы.

Ф: А какими средствами вы все это обеспечиваете?

ОК: У нас очень хорошо развита ИТ-система управления предприятием, которая предоставляет нам большой набор инструментов для контроля и анализа ситуации. В любой момент времени нам доступна любая информация о состоянии любого заказа, стадии его ис-

~~~~~

## Мы предпочитаем приглашать на работу уже опытных людей с большим опытом. И система внутреннего обучения у нас работает. Стараемся обеспечить внутренний обмен знаниями и опытом. Для этого создали собственный учебный класс

полнения, причинах задержки или невыполнения, всегда есть обратная связь от клиента. Всегда можно посмотреть, кому, когда и что оставлено, кто принимал участие в этом процессе, найти причины недовольства клиентов, если они есть, и предпринять усилия для их искоренения. Специфика поставки расходных материалов — огромное количество заказов, проходящих в единицу времени. Просто уследить за всеми заказами невозможно. А для клиента его заказ — уникальный и единственный на текущий момент. И если что-то пойдет не так, клиент может сделать вывод о несовершенстве всей системы нашей работы. Поэтому мы должны контролировать все заказы: от приема до исполнения. Кроме того, в обязанности менеджеров входит постоянное общение с заказчиками с обязательным отражением всех контактов в системе CRM.

**Ф:** Вы много внимания уделяете развитию своей ИТ-системы?

**ОК:** Я считаю это одной из важнейших задач. Мы должны стать еще более быстро реагирующими на ситуацию на рынке. Сейчас мы из системы в любой момент времени можем узнать текущий объем заказов, число и объем выполненных заказов, их маржинальность, а самое главное — тенденции изменений. Мы эту информацию це-

ленаправленно изучаем, и она доступна всем сотрудникам. Более того, мы ее визуализируем при помощи различных графиков. У каждого менеджера перед глазами текущая ситуация: сколько заказов обработано, какова тенденция по дням и т.д. Мы всячески мотивируем менеджеров на то, чтобы результирующая его графиков имела тенденцию к росту. Если это так — повод для поощрения сотрудника, если нет — для попытки разобраться, почему не получается. Наличие такой системы очень дисциплинирует и настраивает на необходимость постоянно совершенствовать свою работу.

Самое главное преимущество системы, по моему мнению, в том, что она дает вполне объективные количественные оценки работы на всех уровнях: от каждого сотрудника в отдельности до всей компании в целом. Всегда есть возможность оценить, где мы достигли успеха, а где есть над чем работать. И как только мы находим такие места, прикладываем специальные усилия. Например, некоторое время назад мы обнаружили, что только 50% наших заказчиков офсетной резины приобретают у нас калиброванный картон, который обычно с ней вместе используется. Разобравшись в ситуации, мы предприняли некоторые меры и спустя полгода обнаружили, что количество потребителей картона увеличилось до 60%.

**Ф:** Система разработана в головной компании или это российское решение?

**ОК:** Нет, наши зарубежные партнеры к системе отношения не имеют. Мы ее разработали сами и сами внедрили. Но она продолжает развиваться и совершенствоваться. Рынок России высококонкурентный, и здесь надо работать с максимальной эффективностью, даже в развитых странах так не работают. Когда наши иностранные учредители приезжают к нам и видят возможности нашей системы, они сильно удивляются. У них такого нет. А нам в текущих условиях система очень помогает. Так что, несмотря на сложности на рынке, мы смотрим вперед с некоторым оптимизмом. У нас хороший задел, отличный ассортимент, умение грамотно управлять компанией, развитый маркетинг и высокопрофессиональный персонал. Надеемся, что у большинства наших конкурентов есть не все эти инструменты, и чем сложнее будет на рынке, тем тяжелее им будет с нами конкурировать. Мы понимаем, что даже в очень отдаленной перспективе рынок офсетной печати не исчезнет совсем. И у нас есть потенциал, чтобы задержаться на нем дольше других...