

# «ЧТО ВЧЕРА БЫЛО ЭФФЕКТИВНО И ПРИБЫЛЬНО, СЕГОДНЯ УЖЕ УСТАРЕЛО И НЕ РАБОТАЕТ»

В ЯНВАРЕ 2016 ГОДА ГЕНЕРАЛЬНЫМ ДИРЕКТОРОМ РОССИЙСКОГО ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ ДАТСКОЙ ГРУППЫ H+N СТАЛА НИНА АДЮШИНА. КОРРЕКТИРУЯ ТАКТИКУ КОМПАНИИ, ОНА ОБРАЩАЕТ ОСОБОЕ ВНИМАНИЕ НА СТРУКТУРИРОВАНИЕ ЗАКУПЧНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ И СОЗДАНИЕ СИСТЕМЫ ОЦЕНКИ, МОТИВАЦИИ И РАЗВИТИЯ ПЕРСОНАЛА. ДЕТАЛИ О ГЛОБАЛЬНЫХ ПЛАНАХ H+N RUSSIA — В ИНТЕРВЬЮ SR. БЕСЕДОВАЛА ЕЛЕНА ИСАЕВА

**SOCIAL REPORT:** В каком состоянии вам досталась компания? Какова ваша оценка сегмента на сегодняшний момент и рынка СЗФО?

**НИНА АДЮШИНА:** Приходить в компанию, которая уже имеет устойчивую и серьезную репутацию на рынке, отличные производственные и финансовые результаты, всегда непросто. Компании «H+N Россия» есть чем гордиться: за непродолжительное время она смогла не просто выйти на новый рынок, но и занять на нем лидирующие позиции.

Тем не менее я уверена, что сохранять и развивать лидирующие позиции на рынке — задача не менее, а может быть, еще более амбициозная и сложная, тем более с учетом текущей экономической ситуации в стране. То, что вчера было эффективно и прибыльно, сегодня уже устарело и не работает.

Я вижу области для развития во многих направлениях. Это и взаимодействие с нашими клиентами, и маркетинговые коммуникации, и структурирование внутренних процессов, в первую очередь в области закупочной деятельности. Также одной из своих приоритетных задач считаю создание в компании полноценной системы оценки, мотивации и развития персонала.

Что касается ситуации на рынке газобетона, несмотря на определенную активность на строительном рынке в первом квартале текущего года, мы прогнозируем снижение объемов потребления газобетона в этом году не менее чем на 20%.

**SR:** Что хотели бы вы изменить в долгосрочной и краткосрочной перспективах (в стратегии и тактике компании)?

**Н. А.:** H+N — это бренд, который давно известен в Европе не только своим высоким качеством, но и своей философией Build with Ease, что означает «Упрощаем строительство». Мы должны выпускать только качественную продукцию, быть надежным деловым партнером и быть активными в инновационном поиске. И, конечно, должны быть лидером рынка, это основа нашей стратегии. В России набирает популярность малоэтажное строительство, но на сегодняшний день мы недостаточно широко представлены в этом сегменте. Конечно, мы работаем с частной аудиторией, организуем различные акции и программы, направленные на популяризацию газобетона. Например, еженедельно по четвергам в офисе H+N проходят бесплатные консультации для частных клиентов, которые пользуются большим спросом. К нам обращаются и с готовыми проектами, и с вопросами, какой материал и с какими техническими характеристиками лучше всего применить. Чтобы сделать следующий качественный шаг в развитии, нам необходимо использовать новые, нестандартные маркетинговые инструменты, предложить частному потребителю уникаль-



НИКОЛАЙ СЕРГЕЕВ

ный сервис на рынке, а может быть, и изменить цепочку поставок.

**SR:** Завод компании в 2015 году был загружен на 80%. Каковы планы производства на 2016 год?

**Н. А.:** В этом году у нас запланировано несколько продолжительных остановок производства для проведения работ по его модернизации. С учетом этого фактора в этом году завод будет загружен фактически на 100%. По результатам первого квартала этого года мы реализовали газобетона на 65% больше, чем планировали. И если динамика сохранится, то мы скорее можем оказаться в ситуации дефицита продукции, чем в ситуации недозагруженности производственных мощностей.

**SR:** Сколько будет инвестировано в модернизацию и что она даст в производственном и финансовом планах?

**Н. А.:** Основные мероприятия по модернизации связаны с установкой новой сырьевой мельницы, что позволит улучшить производительность и обеспечить нашим потребителям стабильное качество и наличие продукции. В общей сложности в этот проект будет инвестировано более 60 млн рублей.

Еще один проект, который не требует значительных инвестиций и который мы планируем реализовать уже в этом году, — это организация возврата паллет от клиентов на наше производство для их повторного использования. Это концепция, которая позволит не только снизить себестоимость продукции, но и отвечает общему направлению инновационной программы этого года — наш фокус на экологии. Экологическая сертификация, которую мы добровольно прошли, получив «зеленый» сертификат стандарта EcoMaterial, — это тоже определенного рода инвестиции. Инвестиции в частный рынок, в рынок малоэтажного загородного домостроения. Ведь сегодня

частный клиент, помимо цены и технических характеристик, все больше обращает внимание и на экологическую безопасность приобретаемых строительных материалов. Есть у нас и другие инвестиционные идеи, например, создание эффективной и временной зоны обслуживания водителей автотранспорта, который мы привлекаем для отгрузки продукции клиентам. Надеюсь, мы начнем реализацию этого проекта уже в следующем году.

**SR:** Изменятся ли как-то бизнес-процессы или структура в компании?

**Н. А.:** Изменения затронут в первую очередь бизнес-процессы. Что касается структуры, то кардинальных перемен в этом году, скорее всего, не произойдет. Основной фокус этого года — на построении эффективной системы взаимодействия с нашими партнерами. Мы уже внесли изменения в нашу политику кредитования, следующим шагом будет систематизация ценообразования, пересмотр системы продаж в некоторых потребительских сегментах.

**SR:** За счет чего в основном будут сокращаться издержки компании, какова будет ценовая политика в 2016 году?

**Н. А.:** В текущей экономической ситуации мы, естественно, уделяем первоочередное внимание сокращению себестоимости нашей продукции. Мы активно работаем с основными поставщиками сырья и услуг, и в тех случаях, когда нам не удается достичь взаимовыгодного результата, мы принимаем решение о замене поставщика. В конце прошлого года уже была проделана огромная работа, в том числе и по импортозамещению, но мы не останавливаемся на достигнутом. Также мы последовательно и успешно развиваемся с точки зрения экономики энергоресурсов, сокращения количества брака в объеме выпускаемой продукции, незапланированных простоев производства.

При этом нужно понимать, что работа по сокращению производственных затрат — это только одна «сторона медали». С другой стороны, нам необходимо работать с рынком, с клиентами. При текущем уровне инфляции ни один профессионал не сможет удерживать издержки на прежнем уровне, поэтому повышение отпускных цен на нашу продукцию — мера неизбежная и необходимая. С 1 апреля мы уже повысили наши отпускные цены примерно на 5% с учетом доставки. Произойдет ли дальнейшее повышение цен в этом году, будет зависеть от потребительского спроса.

**SR:** Каковы ваши планы по региональному расширению, сколько отгрузок идет сейчас и пойдет в будущем на рынки Европы?

**Н. А.:** Сегодня наша доля на региональном рынке газобетона оценивается примерно в 30%, что сопоставимо с нашим основным конкурентом. Мы не ставим перед собой задачу ее значительного увеличения в этом году. Как я уже сказала выше, в первую очередь мы заинтересованы в сохранении требуемого уровня прибыльности нашего бизнеса. Наша региональная политика в этом году также не предусматривает серьезной экспансии. Однако мы уже сейчас серьезно пересмотрели свои планы по развитию в тех или иных регионах, выделив для себя приоритетные направления на этот год. Есть у нас планы и по выходу на европейские рынки. В первую очередь это касается тех стран, где группа H+N International A/S в силу ограниченных производственных мощностей не обеспечивает текущий потребительский спрос.

**SR:** Предыдущий гендиректор предрекала «возрождение» сегмента со второй половины 2017 года. Каков ваш взгляд на будущее строительной отрасли и производства газобетона в регионе, конкурентную ситуацию?

**Н. А.:** Исходя из опыта, я думаю, что прогноз погоды чаще совпадает с реальностью, чем прогноз развития рынка в такой динамичной стране, как Россия. Я лично не испытываю особенного оптимизма по поводу развития строительной отрасли в ближайшие годы. Однако потенциал развития для газобетона в СЗФО существует, но скорее за счет все большего использования данного материала для строительных работ. Так, только за 2015 год доля газобетона в строительстве увеличилась на 3,5% за счет замещения других традиционно используемых материалов. Что касается конкурентной ситуации, то она уже меняется, и, возможно, это только начало. В период экономического кризиса традиционно происходит «очищение» рынка, выживают только сильные и успешные, главное — быть в их числе, а для этого у компании «H+N Россия» есть все необходимое. ■