28 мар 2025

ССО Метинвеста Дмитрий Николаенко: «Наш главный фокус — повышение уровня сервиса для клиентов и снижение его себестоимости»

Во второй части интервью проекту FAQ talks коммерческий директор Группы Метинвест Дмитрий Николаенко рассказал о развитии дистрибьюторской сети, трансформации коммерческой функции и внедрении ИИ, а также поделился планами на будущее. А еще объяснил, как построить партнерские отношения и как хобби могут помочь в профессии.

Первая часть разговора доступна

здесь

.

О сети продаж и логистике

— Мы поговорили о географии производства. А что с географией продаж? Где мы физически присутствуем, а куда можем доставить продукцию? Как работает наша сеть продаж на мировом рынке?

— Мы закрыли некоторые офисы, но наша сеть остается широкой и сосредоточена в основном в Европе. У нас есть офисы и дистрибьюторские склады в нескольких странах, в частности в Турции, на Ближнем Востоке и в Китае. Сеть включает не только офисы, но и агентов и партнеров, что дает нам достаточно возможностей для эффективной продажи продукции. Эту инфраструктуру мы сохранили и активно используем.

— Мы больше сосредотачиваемся на открытии своих офисов продаж или на сотрудничестве с партнерами?

— Это зависит от стратегической важности рынка. Если мы постоянно присутствуем на рынке, то открываем офисы и продаем продукцию конечным потребителям или дистрибьюторам, которые дальше ее перерабатывают или продают в розницу. Такова наша философия продаж. Однако на рынках, где наше присутствие временно или ограничено, мы также можем сотрудничать с партнерами.

— Мы строим собственные склады или арендуем их?

— В Украине мы в основном строим собственные склады, а в Европе арендуем. Склад — это сервис, который мы предоставляем своим потребителям, и он определяет уровень обслуживания. Если склад предоставляет низкий уровень сервиса, потребитель получит такой же низкий уровень обслуживания, и

сотрудничество с ним может прекратиться. Поэтому важно оценивать, есть ли на рынке склады, способные предоставлять надлежащий уровень сервиса. Если таких складов нет, мы либо развиваем их вместе с партнерами, либо строим собственные.

В последнее время мы развивали сеть собственных крытых складов в Украине — как в Днепре, так и на западе Украины. В Польше мы работаем с арендованными складами и перевалочными пунктами, где перегружаем грузы с широкой на узкую колею. Также там есть полноценные дистрибьюторские склады, позволяющие продавать продукцию меньшими партиями. В Европе есть склады в Антверпене, но они маленькие и используются как перевалочные. В Украине же мы владеем сетью из 17 сервисных центров и развитой дистрибьюторской инфраструктурой.

Об изменении коммерческой функции и использовании ИИ

— Как изменилась внутренняя система управления коммерческой функцией после 2022 года? К чему привели эти изменения?

— Главная задача в 2022 году — доставить продукцию нашим клиентам, поскольку из-за войны такой возможности не было. Нужно было развивать новые логистические пути через западные границы и восстанавливать работу украинских портов и судовладельцев. Над этим работала не только наша дирекция, но и офис генерального директора, и вся компания. Важным шагом стало открытие портов, что значительно улучшило логистические возможности.

В то же время коммерческая дирекция объединила продажи, логистику и закупки. Это объединение, считаю, было правильным, ведь оно создало синергию между продажами и логистикой. Мы расширили наше ценностное предложение, повысили уровень сервиса для клиентов, улучшили обмен экспертизой между закупками и продажами. Это дало свои результаты — сейчас у нас происходят ротации, и некоторые сотрудники, которые работали в продажах или маркетинге, перешли в закупки.

Такая модель, когда коммерческая функция объединяет закупки, продажи и логистику, распространена во многих компаниях. Она позволяет работать эффективнее. Сегодня наш главный фокус — повышение уровня сервиса для клиентов и снижение его себестоимости.

— Какие цифровые инструменты вы использовали раньше, и какие новые решения появляются сейчас?

— Мы используем постоянно развивающиеся управленческие ERP-системы, которые позволяют оперативно работать с цифрами и аналитикой. Мы можем анализировать текущие периоды, учитывать различные аспекты при оценке нашей деятельности.

Также у нас есть CRM-система и система CPQ. CPQ позволяет систематизировать и эффективнее управлять прайсингом, а также контролировать весь процесс прохождения заказа — от первого контакта с клиентом до передачи в производство и отгрузки.

В целом существует много цифровых инструментов, но еще не все из них используем в полной мере. Это, в частности, касается систематизации работы с клиентами. Нужно найти user-friendly решение, чтобы менеджеры по продажам воспринимали эти системы как рабочие инструменты. Здесь есть два основных аспекта. Первый — эти инструменты должны работать на менеджера. Второй — преодоление сопротивления новому. Важно достичь баланса между административным внедрением и осознанным использованием со стороны менеджеров.

Мы активно развиваем эти механизмы, и они уже дают ощутимый экономический эффект: выход на

новых клиентов, систематизацию прайсинга и более структурированное ценообразование. Кроме того, автоматизация документооборота помогает минимизировать ошибки и влияние человеческого фактора. В результате сокращается время работы с клиентом и обработки заказов, а также уменьшается количество ошибок.

— Вы используете искусственный интеллект в цифровых системах? Будет ли расти его роль в будущем?

— Сейчас мы не используем искусственный интеллект в наших ERP-системах. Но мы видим, что ИИ все больше нам помогает. Например, я и большинство наших сотрудников пользуемся ChatGPT. Конечно, рассматриваем возможность применения ИИ в бизнес-системах, но с учетом конкретных задач.

На потребительском рынке ИИ активно используют в чат-ботах. Я еще в 2019 году говорил, что многие функции продаж будут реализованы благодаря ИИ. Однако в проектных продажах, присущих нашей отрасли, важно взаимодействие между командами, и роль человека остается критически важной. Такие продажи требуют тесного сотрудничества между различными подразделениями — закупками, производством, финансами, PR-функцией. Например, если наша продукция декарбонизирована, клиент может использовать это как преимущество для своего продвижения, и об этом нужно говорить.

Поэтому в таких продажах важна не только технология, но и человеческое общение. Даже после завершения пандемии коронавируса мы увидели, что личные встречи дают значительно лучший результат и больше помогают найти правильные решения, чем дистанционная коммуникация.

Да, элементы ИИ будут применяться. В частности, сегодня стало гораздо проще искать информацию. Теперь важно не только иметь доступ к большому количеству данных, но и уметь быстро и точно предоставлять нужную информацию клиенту, который, как правило, уже хорошо подготовлен к встрече.

О клиентоориентированности и будущем Метинвеста

— В последнее время понимание термина «клиентоориентированность» значительно трансформировалось. А это одна из основных ценностей Метинвеста. Что мы вкладываем в это понятие сейчас?

— Ценность клиентоориентированности не изменилась. Это означает, что компания ориентирует свои бизнес-процессы на клиентов. Клиентоориентированность — это определенный критерий. Если мы говорим о Lean-технологии, то она заключается в том, чтобы отбросить все лишнее. Как определить, что лишнее, а что нет? Критерий — это клиент. Если клиент за это платит, то оно не лишнее.

— Метинвесту — 18 лет. Учитывая ваш опыт и понимание трендов, что ждет компанию в будущем?

— Нужно развиваться. Тренд на декарбонизацию открывает возможности для производства окатышей DRI-класса, HBI и электростали, а также для модернизации наших украинских и европейских предприятий и расширения дистрибьюторской сети. Поэтому на ближайшие 10 лет нам точно есть что делать.

А через 10 лет уже будет понятно, что делать в течение следующих восьми лет. Сейчас нет адекватных заменителей стали — она уникальна как материал для производства многих вещей. Существовало очень много попыток ее заменить — от алюминия до пластика. Но в итоге по механическим свойствам и себестоимости сталь выигрывает и будет выигрывать. К тому же она на 100% перерабатываемая. Экологическое воздействие декарбонизированной стали минимально, что позволяет использовать ее бесконечно. Почти все можно сделать из стали. У нас есть сырьевая база, рынок и команда специалистов — нужно просто брать и делать.

О построении отношений с партнерами и о личном

— Наша традиционная рубрика «Блиц». Дайте несколько советов для ведения успешных переговоров или построения отношений с партнерами.

— Если хочешь наладить отношения с кем-либо, сначала необходимо понять, что именно ты можешь дать этому человеку. С таким подходом есть шанс построить взаимовыгодные отношения. Ведь бизнес — это сервис, а успех принадлежит тому, кто лучше всего предоставляет услуги.

Кроме того, нужно уметь слушать. Знаете, какая первая стадия продаж? Понять потребность. И после этого предложить, что у тебя есть, чтобы эту потребность удовлетворить. Самая большая ошибка — когда человек сразу переходит к презентации.

К переговорам нужно готовиться: установить цели и задачи, проанализировать интересы обеих сторон, определить возможности для сотрудничества. Вместо того, чтобы сразу сосредотачиваться на разногласиях, лучше искать точки соприкосновения, например интерес к твоей продукции. Большинство переговоров — коллективные, поэтому перед встречей важно собрать команду и обсудить, как каждый видит ситуацию и какой подход применит.

— Как вы проводите выходные дни?

— Суббота и воскресенье — это время, когда ты можешь переехать из одного места в другое. Например, сегодня я еду в Кошице, а в понедельник встречусь с клиентом — US Steel Kosice. Онлайн-встречи — это возможность работать в любом месте. Поэтому суббота — прекрасная возможность для смены локации.

С моей работой выходные не всегда означают полный отдых. Иногда вечером, после рабочего дня, нахожу время почитать. Основное мое хобби — это работа, которую я действительно люблю. Мне нравится то, чем я занимаюсь — общение с клиентами, поставщиками и сотрудниками, обмен знаниями и информацией. Также я бегаю. Утренняя пробежка помогает прояснить мысли и дарит больше энергии, чем длительный сон. Кроме того, интересные социальные активности позволяют проводить время с людьми: например, я люблю рыбалку и охоту. А еще — кулинарию.

Мне нравится посещать картинные галереи и музеи. Для себя я определил оптимальное время на посещение — 1–1,5 часа. Даже полтора часа в Лувре могут исчерпать эмоциональное восприятие искусства. А если сосредоточиться на одной картине, она может обогатить и натолкнуть на новые идеи, в том числе и по работе.

Полную видеоверсию интервью можно посмотреть на официальном канале Группы Метинвест в YouTube.

|

FAQ talks

https://metinvestholding.com/ru/media/news/sso-metnvestu-dmitro-nkolanko-nash-golovnij-fokus-pdvischennya-rvnya-servsu-dlya-klntv-ta-znizhennya-jogo-sobvartost