

ССО Метінвесту Дмитро Ніколаєнко: «Наш головний фокус – підвищення рівня сервісу для клієнтів та зниження його собівартості»

У другій частині інтерв'ю для проєкту FAQ talks комерційний директор Групи Метінвест Дмитро Ніколаєнко розповів про розвиток дистрибуційної мережі, трансформацію комерційної функції та впровадження ШІ, а також поділився планами на майбутнє. А ще пояснив, як побудувати партнерські взаємини та як хобі можуть допомогти в професії.



Першу частину розмови викладено

[тут](#)

.

Про мережу продажу та логістики

— Ми поговорили про географію виробництва. А що з географією продажу? Де ми фізично присутні, а куди можемо доставити продукцію? Як працює наша мережа продажу на світовому ринку?

— Ми закрили деякі офіси, але наша мережа залишається потужною і зосереджена переважно в Європі. Ми маємо офіси та дистрибуційні склади в кількох країнах, зокрема в Туреччині, на Близькому Сході та в Китаї. Мережа охоплює не лише офіси, а й агентів і партнерів, що дає нам достатньо можливостей для ефективного продажу продукції. Цю інфраструктуру ми зберегли й активно використовуємо.

— Ми більше зосереджуємося на відкритті власних офісів продажу чи на співпраці з партнерами?

— Це залежить від стратегічної важливості ринку. Якщо ми постійно присутні на ринку, то відкриваємо офіси й продаємо продукцію кінцевим споживачам або дистриб'юторам, які далі її обробляють чи продають у роздріб. Така наша філософія продажу. Проте на ринках, де наша присутність є тимчасовою або обмеженою, ми також можемо співпрацювати з партнерами.

— Ми будуємо власні склади чи орендуємо їх?

— В Україні ми здебільшого будуємо власні склади, а в Європі — орендуємо. Склад — це сервіс, який ми надаємо своїм споживачам, і він визначає рівень обслуговування. Якщо склад надає низький рівень сервісу, споживач отримає такий самий низький рівень обслуговування, і співпраця з ним може припинитися. Тому важливо оцінювати, чи є на ринку склади, здатні надавати належний рівень сервісу. Якщо таких складів немає, ми або розвиваємо їх разом із партнерами, або будуємо власні.

Останнім часом ми розвивали мережу власних критих складів в Україні — як у Дніпрі, так і на заході України. У Польщі маємо орендовані склади та перевалочні пункти, де перевантажуємо вантажі з широкої на вузьку колію. Також там є повноцінні дистрибуційні склади, що дають змогу продавати продукцію меншими партіями. В Європі маємо склади в Антверпені, але вони маленькі та використовуються як перевалочні. В Україні ж ми володіємо мережею із 17 сервісних центрів і потужною дистрибуційною інфраструктурою.



Про зміну комерційної функції та використання ШІ

— Як змінилася внутрішня система управління комерційною функцією після 2022 року? До чого призвели ці зміни?

— Головне завдання у 2022 році — доставити продукцію нашим клієнтам, оскільки через війну такої можливості не було. Треба було розвивати нові логістичні шляхи через західні кордони та відновлювати роботу українських портів і судновласників. Над цим працювала не лише наша дирекція, а й офіс генерального директора, і вся компанія. Важливим кроком стало відкриття портів, що значно покращило логістичні можливості.

Водночас комерційна дирекція об'єднала продаж, логістику й закупівлі. Це об'єднання, вважаю, було правильним, адже воно створило синергію між продажем і логістикою. Ми розширили нашу ціннісну пропозицію, підвищили рівень сервісу для клієнтів, покращили обмін експертизою між закупівлями та продажем. Це дало свої результати – зараз у нас відбуваються ротації, і деякі співробітники, які працювали в продажі чи маркетингу, перейшли в закупівлі.

Така модель, коли комерційна функція поєднує закупівлі, продаж і логістику, поширена в багатьох компаніях. Вона дає змогу працювати ефективніше. Сьогодні наш головний фокус – підвищення рівня сервісу для клієнтів та зниження його собівартості.

— Які цифрові інструменти ви використовували раніше, і які нові рішення з'являються зараз?

— Ми використовуємо управлінські ERP-системи, які постійно розвиваються та дають змогу оперативно працювати з цифрами й аналітикою. Ми можемо аналізувати поточні періоди, враховувати різні аспекти при оцінюванні нашої діяльності.

Також у нас є CRM-система та система CPQ. CPQ дає змогу систематизувати та ефективніше управляти прайсингом, а також контролювати весь процес проходження замовлення – від першого контакту з клієнтом до передачі у виробництво й відвантаження.

Загалом маємо багато цифрових інструментів, але ще не всі з них використовуємо повною мірою. Це, зокрема, стосується систематизації роботи з клієнтами. Потрібно знайти user-friendly рішення, щоб менеджери з продажу сприймали ці системи як робочі інструменти. Тут є два основні аспекти. Перший – ці інструменти мають працювати на менеджера. Другий – подолання опору до нового. Важливо досягти балансу між адміністративним впровадженням і усвідомленим використанням із боку менеджерів.

Ми активно розвиваємо ці механізми, і вони вже дають відчутний економічний ефект: вихід на нових клієнтів, систематизацію прайсингу та більш структуроване ціноутворення. Крім того, автоматизація документообігу допомагає мінімізувати помилки та вплив людського фактора. У результаті скорочується час роботи з клієнтом і оброблення замовлень, а також зменшується кількість помилок.

— Ви використовуєте штучний інтелект у цифрових системах? Чи зростатиме його роль у майбутньому?

— Наразі ми не використовуємо штучного інтелекту в наших ERP-системах. Але ми бачимо, що ШІ все більше нам допомагає. Наприклад, я і більшість наших співробітників користуємося ChatGPT. Звісно, розглядаємо можливість застосування ШІ в бізнес-системах, але з огляду на конкретні завдання.

На споживчому ринку ШІ активно використовують у чат-ботах. Я ще у 2019 році говорив, що багато функцій продажу будуть реалізовані завдяки ШІ. Проте в проєктних продажах, що притаманні для нашої галузі, важлива взаємодія між командами, і роль людини залишається критично важливою. Такі продажі потребують тісної співпраці між різними підрозділами — закупівлями, виробництвом, фінансами, PR-функцією. Наприклад, якщо наша продукція декарбонізована, клієнт може використовувати це як перевагу для свого просування, і про це треба говорити.

Тому в таких продажах важлива не лише технологія, а й людська комунікація. Навіть після завершення пандемії коронавірусу ми побачили, що особисті зустрічі дають значно кращий результат і більше допомагають знайти правильні рішення, ніж дистанційна комунікація.

Так, елементи ШІ будуть застосовуватися. Зокрема, сьогодні стало набагато простіше шукати інформацію. Тепер важливо не лише мати доступ до великої кількості даних, а й уміти швидко та точно надавати потрібну інформацію клієнту, який, як правило, вже добре підготовлений до зустрічі.

Про клієнтоорієнтованість і майбутнє Метінвесту

— Останнім часом розуміння терміну «клієнтоорієнтованість» значно трансформувалося. А це одна з основних цінностей Метінвесту. Що ми вкладаємо в це поняття зараз?

— Цінність клієнтоорієнтованості не змінилася. Це те, що компанія орієнтує свої бізнес-процеси на клієнтів. Клієнтоорієнтованість — це певний критерій. Якщо ми говоримо про Leap-технологію, то вона полягає в тому, щоб відкинути все зайве. Як визначити, що є зайвим, а що ні? Критерій — це клієнт. Якщо клієнт за це платить, то воно не зайве.

— Метінвесту — 18 років. З огляду на ваш досвід і розуміння трендів, що чекає на компанію в майбутньому?

— Потрібно розвиватися. Тренд на декарбонізацію відкриває можливості для виробництва окатків DRI-класу, HBI та електросталі, а також для модернізації наших українських та європейських підприємств і розширення дистрибуційної мережі. Тому на найближчі 10 років нам точно є що робити.

А через 10 років вже буде зрозуміло, що робити протягом наступних восьми років. Наразі немає адекватних заміників сталі — вона унікальна як матеріал для виробництва багатьох речей. Існувало дуже багато спроб її замінити — від алюмінію до пластику. Але зрештою за механічними властивостями й собівартістю сталь виграє й буде вигравати. До того ж вона є на 100% перероблюваною. Екологічний вплив декарбонізованої сталі мінімальний, що дає змогу використовувати її нескінченно. Майже все можна зробити зі сталі. Ми маємо сировинну базу, ринок і команду спеціалістів — треба просто брати й робити.



Про побудову взаємин із партнерами та особисте

— Наша традиційна рубрика «Бліц». Дайте декілька порад для ведення успішних переговорів чи побудови відносин із партнерами.

— Якщо хочеш налагодити взаємовідносини з будь-ким, спочатку треба зрозуміти, що саме можеш дати цій людині. З таким підходом є шанс побудувати взаємовигідні відносини, адже бізнес – це сервіс, а успіх належить тому, хто найкраще надає послуги.

Крім того, треба вміти слухати. Знаєте, яка перша стадія продажу? Зрозуміти потребу. І після цього запропонувати, що в тебе є, щоб цю потребу задовольнити. Найбільша помилка — коли людина одразу переходить до презентації.

До переговорів треба готуватися: встановити цілі та завдання, проаналізувати інтереси обох сторін, визначити можливості для співпраці. Замість того, щоб одразу зосереджуватись на розбіжностях, краще шукати точки дотику, наприклад, зацікавлення твоєю продукцією. Більшість переговорів — колективні, тому перед зустріччю важливо зібрати команду й обговорити, як кожен бачить ситуацію та який підхід застосує.

— Як ви проводите вихідні дні?

— Субота та неділя – це час, коли ти можеш переїхати з одного місця до іншого. Наприклад, сьогодні я їду до Кошице, а в понеділок зустрінуся з клієнтом – US Steel Kosice. Онлайн-зустрічі — це можливість працювати в будь-якому місці. Тому субота – чудова нагода для зміни локації.

З мою роботою вихідні не завжди означають повний відпочинок. Іноді ввечері, після робочого дня, знаходжу час почитати. Основне моє хобі – це робота, яку я справді люблю. Мені подобається те, чим я займаюся – спілкування з клієнтами, постачальниками та співробітниками, обмін знаннями та інформацією. Також я бігаю. Ранкова пробіжка допомагає прояснити думки й дарує більше енергії, ніж подовжений сон. Крім того, цікаві соціальні активності дають змогу проводити час із людьми, наприклад, я люблю риболовлю та полювання. А ще – кулінарію.

Мені дуже подобається відвідувати картинні галереї та музеї. Для себе я визначив оптимальний час на відвідини — 1-1,5 години. Навіть півтори години в Луврі можуть виснажити емоційне сприйняття мистецтва. А якщо зосередитися на одній картині, вона може збагатити й наштовхнути на нові ідеї, зокрема й по роботі.

Повну відеOVERсію інтерв'ю можна переглянути на офіційному каналі Групи Метінвест в YouTube.



|

FAQ talks

<https://metinvestholding.com/ua/media/news/ss0-metnvestu-dmitro-nkolanko-nash-golovnij-fokus-pdivschennya-rvnya-servsu-dlya-klntv-ta-znizhennya-jogo-sobvartost>