



«СЕВЕРСТАЛЬ»: СТАВКА НА КЛИЕНТСКИЙ ОПЫТ

Мария Шалина

Директор по маркетингу и улучшению клиентского опыта
компании «Северсталь»

В 2019 году компания «Северсталь» объявила об изменениях в маркетинговой политике, сделав акцент на развитие взаимоотношений с клиентами и реализацию комплексных решений. Журнал «Металлы Евразии» обратился к Марии Шалиной, которая возглавила это направление, с просьбой более подробно рассказать о поставленных задачах и методах их решения.

– В маркетинговой стратегии компании «Северсталь» все отчетливее звучат акценты, отражающие стремление не просто увеличивать объемы продаж, расширять продуктовую линейку и наращивать долю высокомаржинальной металлопродукции, как это

делают другие производители стали, но качественно менять характер работы на рынке. В частности, компания намерена позиционировать себя как «поставщик сложных решений». Что означает этот термин? Какие коррективы, связанные с ним, вносятся в политику клиентоориентированности и кастомизации бизнеса?

– Действительно, в основу маркетинговой стратегии компании по трем приоритетным бизнесам – «Строительство», «Машиностроение» и «Энергетика» – заложено позиционирование «Северстали» как поставщика комплексных решений. В этот термин мы вкладываем два значения.

Во-первых, «Северсталь» не только производит металлопрокат, но и предлагает индивидуальные решения для клиентов, которые трудно скопировать. В плотном взаимодействии с клиентами и научно-исследовательскими институтами мы разрабатываем инновационные виды продукции, в том числе применяя инструменты перспективного инжиниринга.

Во-вторых, комплексность обеспечивается за счет привлечения всех возможностей активов «Северстали». К примеру, мы предлагаем комплексное решение для застройщиков нежилого строительства от «Северсталь Стальные Решения», включающее: проектирование конструктива здания, поставку арматуры для фундамента, каркаса, ограждающих конструкций и метизной продукции, выполнение монтажа ресурсами партнера.

Клиенту удобно получать продукцию и сопутствующие сервисы от одного поставщика, готового осуществить комплексную поставку. В рамках новой стратегии компании в своем взаимодействии мы охватываем всех участников цепочки создания стоимости, акцентируя внимание на бизнес-задачах конечных клиентов. Понимание потребностей конечных клиентов и совместный поиск инновационных решений позволяют нам формировать долгосрочную перспективу сотрудничества.



– Какие продуктовые направления, регионы, рыночные сегменты и ниши компания определила для себя в качестве приоритетных? С помощью каких мер вы планируете усиливать в них свое присутствие – приобретать активы, привлекать новых партнеров, расширять собственную торговую сеть или делать что-то еще? Какую роль при этом будет играть транспортно-логистический фактор, учитывая, что основное производство «Северстали» имеет четко выраженную географическую привязку к северо-западной части страны?

– Мы предпочитаем говорить о том, что уже сделано.

В энергетической отрасли «Северсталь» планирует войти в сегмент производства труб для добычи нефти и газа через создание совместного предприятия компаний «Северсталь» и Tenaris. В 2019 году компания продолжила работу на международных рынках, в частности, осуществила поставку трубной продукции для строительства нефтепровода в Египте. Совместное предприятие компаний «Северсталь», Windar и «Роснано» реализовало поставку более 80 башен для российских проектов ветрогенерации.



В отрасли машиностроения «Северсталь» освоила производство и осуществила первые коммерческие поставки стали для лазерной резки, которая широко востребована среди современных машиностроительных предприятий в России и в мире, а также расширила линейку высокопрочных марок стали.

В строительной отрасли «Северсталь» осуществила выход на конечных потребителей – девелоперов, застройщиков и генподрядчиков, предлагая им готовые решения для использования на стройплощадке. Для создания готовых решений строителям мы привлекли партнеров-переработчиков металла, которые имеют лучшие компетенции в отрасли. Дополнительно, мы увеличили наличие металла на наших складских площадках «Северсталь Дистрибуции», на которые расширили предлагаемый для рынка ассортимент.

Транспортно-логистические затраты – это один из ключевых факторов, особенно когда речь идет о ценовой конкуренции на рынке с большим количеством игроков в относительно простом продукте. В первую очередь это касается продаж металлопродукции коммерческого назначения. Если говорить о комплексных решениях, то здесь ключевыми факторами конкурентоспособности являются уникальность решения и конечная ценность для клиента. Цена и, как следствие, логистические затраты в этом случае могут быть значимым, но не определяющим фактором.

Благодаря вертикальной интеграции «Северсталь» практически полностью покрывает свои потребности в сырье для производства стали. Эффективное управление издержками позволяет нам оставаться отраслевым лидером по себестоимости и обладать широкими возможностями для работы в различных регионах.

– Сегодня показатель клиентской лояльности (NPS), рассчитываемый специалистами «Северстали», близок к 60%. До какого уровня планируется довести его и что для этого, с вашей точки зрения, необходимо сделать?

– Мы наблюдаем положительный прирост NPS в 2019 году по отношению к 2018 году: 61% против 58%. Для читателей, которые не знакомы с данным показателем, поясню, что в ходе данного опроса клиентам задается вопрос: «Насколько вероятно, что вы порекомендуете «Северсталь» как поставщика другим потребителям на рынке?» Непосредственно NPS – это разница в процентах



между долями клиентов-промоутеров (9–10 баллов) и клиентов-критиков (0–6 баллов).

В идеальном мире NPS равен 100%, но это, конечно, маловероятно в реальности. Тогда возникает вопрос: какая максимальная величина NPS достижима? В качестве эталонных значений часто ориентируются на показатели таких известных клиентоориентированных компаний, как Amazon, Apple, Netflix, Disney и др. NPS находится у них на уровне 80%. Так что нам точно есть куда стремиться. В настоящее время мы работаем над развитием системы обратной связи и быстрого реагирования на комментарии клиента.

– Наступивший 2020 год пока не позволяет надеяться на рост металлопотребления в России. Основные рынки находятся в состоянии стагнации или падают. Как «Северсталь» планирует поддерживать спрос на свою продукцию и стимулировать его? Какая роль при этом отводится новым видам продукции?

– В целом на рынке российского металлопроката мы прогнозируем сохранение объемов потребления на уровне 2019 года. При этом рынок строительства, обеспечивающий практически 70% потребления стали в стране, продемонстрирует незначительный рост.

Одним из драйверов роста на ближайшие годы станет реализация национальных проектов. Использование стали в строительной отрасли также имеет большой потенциал за счет популяризации тренда строительства на основе стальных конструкций, как это принято в развитых странах. Так, в Великобритании и США здания на основе стального кар-

каса занимают существенную долю рынка, в то время как в России применение таких решений ограничивается сегментом нежилого строительства.

Как раз на пути к позиционированию себя как поставщика уникальных торговых предложений мы значительно увеличили объемы и скорость освоения инновационных видов продукции. За 2019 год «Северсталь» реализовала 475 тыс. т новых видов продукции, что почти в 3 раза превышает аналогичные показатели прошлого года. К 2023 году планируем увеличить долю новых видов стали в портфеле компании до 30%.

– Как вы оцениваете перспективы экспортного направления? Смогут ли российские металлурги найти достойный ответ на вызовы со стороны традиционных рынков (ЕС), где наблюдается очередной подъем протекционизма и набирающих силу новых игроков (азиатские страны)? Что необходимо сделать для уверенной конкуренции не только в сегменте заготовок и полуфабрикатов, но также и на рынках конечной продукции с высокой степенью переработки?

– Европа, Ближний Восток и страны СНГ являются значимыми рынками для развития поставок продукции и решений для клиентов энергетической отрасли. «Северсталь Дистрибуция» успешно поставляет металлопрокат коммерческого назначения для строительства на европейские рынки, используя собственную складскую структуру и сервисный металлосервис.

Для уверенной конкуренции мы продолжим оптимизировать себестоимость производства за счет снижения сквозных



затрат и подбора эффективных логистических схем. Так же как и на российском рынке, мы будем предлагать готовые решения для конечных потребителей, адаптированные под европейские требования.

– Интернет-магазин «Северстали» признан одной из лучших инноваций на базе цифровых технологий и наиболее эффективным средством для развития продаж. Как использование этого ресурса повлияло на итоговые результаты реализации в 2019 году, в том числе на изменение объемов и баланса продаж между крупными и небольшими покупателями, конечными потребителями и посредническими структурами и т.д.?

– Благодарю за высокую оценку деятельности интернет-магазина. «Северсталь» постоянно наращивает долю работы с конечными потребителями

продукции, в том числе с сегментом малого и среднего бизнеса. В 2019 году «Северсталь» удвоила онлайн-продажи по сравнению с 2018 годом. Более 30% металлопроката «Северсталь Дистрибуция» продается через онлайн-каналы.

Среди недавних нововведений хотела бы отметить два. Первое – новый процесс взаимодействия менеджеров по продажам и контактного центра, заключающийся в онлайн-обмене информацией о заказе клиента и во всесторонней поддержке клиента во всех точках контакта с компанией. Так называемая омниканальность позволяет клиенту продолжить взаимодействие с компанией на том месте, где оно было прервано, вне зависимости от окна входа.

Второе – «Северсталь» стала первой среди металлургических компаний в РФ, открывшей бизнес-аккаунт в WhatsApp.

Клиенты «Северстали» через мессенджер могут оперативно связаться с контактными центром компании. Особенность работы аккаунта в том, что если клиенту оперативно нужна информация о статусе заказа, то ему достаточно ввести его номер и чат-бот автоматически выведет основные данные в круглосуточном режиме.

– С вашим приходом на пост директора по маркетингу «Северстали» в названии этой должности появилось непривычное добавление – «... и улучшению клиентского опыта». Какой именно опыт вы считаете заслуживающим особого внимания и развития? Что вы хотели бы привнести из собственного опыта работы?

– Мне повезло работать в компании, где «Превосходный клиентский опыт» возведен в ранг одного из важнейших стратегических приоритетов. Для меня термин Customer Experience означает сумму впечатлений клиента от всех его микровзаимодействий с компанией на протяжении полного цикла взаимоотношений. Сейчас уже недостаточно иметь качественный продукт, отлаженную логистику, конкурентоспособные цены и службу продвижения. Появился новый необходимый элемент – это максимально легкий и понятный клиентский опыт. Превосходный клиентский опыт влияет на увеличение лояльности клиентов, а такие клиенты становятся амбассадорами бренда.

При этом суммарное впечатление клиентов от компании – это во многом эмоциональная оценка. Качество клиентского опыта сильно зависит от качества взаимоотношений между нашими сотрудниками и сотрудниками клиентов. Сейчас в B2B-индустриях все большую важность приобретает подход Human to Human.

На протяжении восьми лет я занимала позицию директора управления телекоммуникационных услуг и финансовых сервисов сотового ритейлера, отвечая за развитие финансовых сервисов и продвижение телекоммуникационных продуктов, которые компания предлагала десяткам миллионов покупателей ежегодно. Я считаю ценным внесение в компанию новых форматов продвижения сервисов и продуктов, а также развитие эффективных практик взаимодействия с клиентами, которые учитывают потребности, ожидания и боли клиента и помогают компании постоянно меняться с учетом полученной информации.

