

# Ольга Костюкевич: Все, что не подтверждено цифрами, вызывает у меня недоверие!

Хороший художник никогда не рисует отдельные элементы картины, он шаг за шагом изображает части одного целого, заранее видя цель и результат своей работы. Зная, к чему мы стремимся, становится гораздо проще отыскать верную дорогу, подобрать нужные цвета на палитре возможностей.

Сегодня мы познакомимся с настоящим творцом и художником в области маркетинга, человеком, который видит картину целиком, четко ставит перед собой цели и настойчиво их добивается. [Ольга Костюкевич](#) – выпускница ФМк 2009 года, гордость факультета, руководитель отдела маркетинговых исследований и аналитики в [ГК «Белагро»](#) и просто человек-энергия. Хотите узнать, как ей это удается? Читайте ниже.



Ольга Костюкевич (выпускница ФМк 2009 года)

## **Все мы прошли через «ПТ»**

***– Ольга, здравствуй. Расскажи пожалуйста, довольна ли ты образованием, полученным на ФМк?***

– Смело могу сказать, что да. Я училась в группе [Промышленного маркетинга](#) и, как оказалось, на рынке большим спросом пользуются специалисты, имеющие специализацию. Ведь просто маркетинг – это слишком широко, там раскрываются только общие понятия. Изначально студент – это человек, который начал изучать какую-то сферу, его научили, где искать информацию, как структурировать знания, как получать навыки, но ничего этого у него еще нет. Его задача дальше развивать, обретать эти навыки, читать полезные книги, общаться с нужными людьми,

делать интересные проекты, развиваться в выбранном направлении. Универ всего этого не дает, поэтому нужно «копать» самому.

Сейчас, оглядываясь назад, могу сказать, что курс Производственных технологий, который у нас вела [Мочальник Ирина Андреевна](#), был одним из самых полезных. Знания по этому предмету понадобились мне уже на первом месте работы (консалтинговая компания «Агентство экономических исследований») и до сих пор помогают. Вот ей огромное спасибо! Несмотря на то, что было сложно, что мы все возмущались и не понимали, зачем это нужно: учим-то маркетинг, когда я пришла на работу и мне пришлось писать маркетинговое обоснование бизнес-плана по сварным трубам, я вспомнила этот предмет добрым словом. По крайней мере я знала, что такое сварные трубы и какие марки труб бывают. Мне было легко общаться с нашими клиентами, никто даже не мог предположить, что я еще студентка.

## **Мы сами зажигаем свои звезды**

**– Какое твое первое место работы?**

– Консалтинговая компания «Агентство экономических исследований». Я пришла туда после четвертого курса на должность маркетолога-консультанта по направлению «Бизнес-планирование». Потом мы начали расширяться, стали проводить маркетинговые исследования. Но в 2008 году стукнул кризис, и всю нашу команду перевели работать в основную компанию собственника этого бизнеса – издательство «Промкомплекс». Там я работала маркетологом около года. Потом решила, что коммуникации – это все-таки не мое, ведь у меня аналитический склад ума. Мне не нравилось, что все, что ты делаешь как коммуникатор, редко подтверждается фактами. То есть эффективность маркетинговой кампании не всегда можно точно оценить без определенной доли субъективизма. Все, что не подтверждено цифрами, вызывает у меня недоверие. Я не могу

быть до конца уверенной в этих вещах, хочется провести анализ, найти дополнительную информацию.

**– Как дальше складывалась профессиональная карьера?**

– Я хотела работать аналитиком и нашла вакансию в Группе компаний «Белагро», где и работаю вот уже 7 лет. Тем не менее я еще не реализовала и 50% того, что хочу. Главное понимать, к чему ты стремишься, какие у тебя планы и работать в компании, которая разделяет твою точку зрения и готова внедрять новые идеи.



## **Как идеи превращаются в реализованные проекты**

**– Как в целом построена маркетинговая деятельность в ГК «Белагро»?**

– Когда я только пришла в Белагро, в отделе маркетинга было лишь 4 человека, а я была единственным аналитиком. Сейчас мы выросли до Департамента стратегического маркетинга, в котором три полноценных отдела: отдел маркетинговых исследований и аналитики (который и возглавляет Ольга – прим. автора), отдел маркетинговых коммуникаций и собственный контактный центр. Центр поддержки клиентов – это один из реализованных мной проектов.

Мы пробовали работать с аутсорсинговыми call-центрами, которые предоставляют услуги по обработке входящих и исходящих звонков, а также проводят исходящие кампании. Однако вскоре пришли к выводу, что для нашего рынка такая модель работы не подходит, так как ни один профессиональный оператор не сможет донести до клиента специфику сельхозотрасли без длительной подготовки и постоянного обучения в процессе обслуживания клиентов. Наши же специалисты отлично разбираются в особенностях продуктового портфеля компании и могут правильно

классифицировать запрос клиента. Также с помощью call-центра мы проводим исходящие кампании, то есть собственные исследования рынка: делаем массовые обзвоны и получаем первичную информацию от непосредственных участников отрасли. Это дает возможность глубже анализировать потребности клиентов и на основе полученных данных своевременно корректировать стратегию бизнеса.

## **Новый уровень работы**

***– Как вам удается структурировать такой объем информации и удобно его использовать? Внедрена ли в ГК «Белагро» какая-либо CRM-система?***

– Да, конечно. Это как раз основное направление моей деятельности. Когда я только пришла в компанию, здесь была внедрена программа 1С, работа с клиентами в которой велась разрозненно, без определенного прописанного алгоритма. Не было регламентированных правил работы с клиентом: как нужно анализировать клиента, на что обращать внимание, как планировать и строить взаимоотношения с клиентом.

В 2010 году мы начали с внедрения сегментации клиентов, которой мы пользуемся до сих пор. На этой основе строятся правила работы с клиентами. На данный момент подходит к завершению очередной проект, который касается автоматизации продаж. Стратегия компании заключается в том, чтобы максимально отойти от ручного труда и внедрить аналитические технологии, когда система по собранным данным сама классифицирует клиента и определяет стратегии работы с ним, помогает продавцу правильно его обслуживать. Дальше накладываются инструменты, которые позволяют анализировать работу специалистов на каждом этапе процессов продаж. Раньше для этого использовались дискретные выгрузки данных, актуальность которых быстро устаревает. Поэтому для отслеживания динамики показателей необходимо каждый раз заново выгружать из программы обновленные данные, т.е. ручное

управление аналитикой. Такая модель уже устарела и ее необходимо совершенствовать.

Сейчас основным направлением моей работы по CRM-системе является перевод компании на комплексную систему бизнес-аналитики (BI-систему), которая сама автоматически выгружает информацию из учетных программ и по прописанным мной алгоритмам их обрабатывает, рассчитывает показатели и выдает результаты в том виде, в котором пользователь хочет: с графиками, пометками, с необходимой детализацией и пояснениями. То есть мы переходим от простой выгрузки и демонстрации данных к их глубокому анализу пользователем и исследованию им данных. Это новый уровень работы, на который рано или поздно придется перейти всем компаниям, которые не хотят остаться «за бортом» на конкурентных рынках.



Ольга Костюкевич (на фото справа)

**– Как вы обучаете персонал работать с внедренным программным обеспечением?**

– Постоянно общаемся с рядовыми менеджерами и их руководителями, разрабатываем учебные курсы, проводим вебинары (показываем, как работать с тем или иным приложением), Потом осуществляем контроль и проверку усвоенной информации: проводим онлайн-тестирование и зачеты кейс-методом. Например, сейчас при реализации проекта по автоматизации продаж, мы звоним менеджеру, предлагаем ему конкретную ситуацию, и он на экране показывает, что будет делать в этом случае. Но люди в большинстве своем не любят новое, они просто не готовы к этому. Только единицы заинтересованы во внедрении передовых технологий. Поэтому бывает очень трудно перебороть привычку специалистов работать «по старинке». В компании есть отдел обучения и развития персонала, бизнес-тренерам которого мы, после окончательного внедрения бизнес-процесса, передаем учебный курс и навыки работы в программном обеспечении. И

далее, когда приходит новый сотрудник, уже они его обучают. Также в компании работает департамент стандартизации и бизнес-процессов, который отвечает за то, чтобы все процессы были подробно описаны и актуальны. Иначе просто невозможно донести до огромного количества сотрудников такой объем информации.

## **Цельтесь в потребности клиента**

**– Как построена модель осуществления продаж в ГК «Белагро»?**

– Есть две целевые группы клиентов: конечные потребители (сельхозпредприятия, строительные компании, коммунальные службы и др. компании разных отраслей экономики) и товаропроводящие сети, то есть компании, обслуживающие, как и мы, конечных потребителей в регионах. Поэтому стратегии продаж для «конечников» и ТПСов абсолютно разные. При работе с ТПС им прежде всего важны наличие товаров на складе, скорость поставки, минимальные цены; когда же продаешь «конечникам», большую роль играет соотношение цена/качество и личные хорошие отношения с клиентом, индивидуальный подход. Когда приходит новый менеджер, за ним закрепляется определенный регион/район, т.е. клиентская база, за которую он отвечает.

Мы собираем очень много информации о клиентах: знаем, какие сельхозкультуры они возделывают, на каких площадях, структуру и численность поголовья скота, какая техника в парке, ее состояние и так далее. Мы понимаем, чем живет наш клиент: какую технику, с учетом состояния его парка техники, ему стоит предложить, запчасти и сервис для каких машин ему понадобятся. Такой целевой обзвон позволяет попасть прямо в потребность клиента, разговор получается предметным и эффективным как для клиента, так и для компании. Нюансы и информация всегда очень важны! Поэтому мы стремимся к тому, чтобы все данные хранились в единой базе, а не в блокнотах и в головах менеджеров. К тому же на основе этих данных построено ранжирование клиентов: мы по определенной методике рассчитываем потенциал каждого клиента, то есть его объем закупок на каждый год. В дополнение

к этому система отслеживает степень раскрытия потенциала клиента, то есть насколько мы обеспечиваем его потребности в технике, запчастях и сервисе, а какую долю закупок при этом «закрывают» конкуренты. На основании этих показателей клиентам в системе присваиваются ранги и их можно сравнить между собой, чтобы менеджер мог сконцентрироваться на самых перспективных с точки зрения закупок клиентах и с каждым из них выстроил индивидуальную стратегию развития взаимоотношений.

Также система позволяет оптимизировать нагрузку на менеджера по обслуживанию закрепленной за ним клиентской базы: внедрены нормы обслуживания клиентов различных рангов (контакты, визиты), выполнение которых менеджером легко отследить.



## **Продажи: искусство или процесс?**

***– Оля, а расскажи пожалуйста, как можно автоматизировать продажи?***

– Каждая сделка состоит из определенных этапов. Продать технику – это не то же самое, что продать запчасти. Продать запчасти ИП, то есть конечному потребителю, – это не то же самое, что продать запчасти ТПС (товаропроводящей сети). Все это разные процессы продаж, и я хочу их автоматизировать в рамках единой системы. Чтобы действия менеджера не исходили только из его знаний или прочитанных инструкций, а чтобы система сама говорила ему, что следует сделать. Таким образом, когда специалист выполняет условия прохождения первого этапа сделки, программа автоматически пропускает его на второй этап и подсказывает ему дальнейшие действия и так далее.

Также мы внедрили систему эскалации сделок: когда специалист отдела продаж борется за клиента и подключаются конкуренты либо возникают другие обстоятельства, способные помешать заключению сделки, он просто отмечает в сделке, что есть риск ее проигрыша и указывает причину. В этом случае система сама

рассылает информацию профильным специалистам, которые должны подключиться к сделке. Например, бренд-менеджер, специалист по закупкам, консультант по финансированию, руководитель высшего звена. Они оперативно подключаются к сделке и стремятся нивелировать риск. Все это нужно уметь отслеживать и оценивать, насколько хорошо сработала та или иная служба.

**– Как вам удается собирать так много информации о своих клиентах?**

– Существует, на самом деле, масса способов: личное общение с клиентом, когда менеджер приезжает к нему в хозяйство и непосредственно видит его парк техники, проводит визуальную инспекцию техники, обсуждает посевы, урожайность с клиентом; анализ прошлых продаж этому клиенту, истории общения с ним; новости и статистика о том, какие культуры культивируются в том или ином регионе, их урожайность и проч.

К примеру, у нас есть отдельный бизнес «Хозтоварищ» – это сеть розничных магазинов, которые работают не с организациями, а с физическими лицами. В этом случае продажи клиентам через магазины являются обезличенными и отсутствует возможность работать с клиентом напрямую, например, предлагать какие-то интересные только ему акции, спецпредложения. Поэтому мы запустили программу лояльности, «Для СВОИХ». Для вступления в программу покупателю необходимо заполнить анкету, где он указывает, какой площади его участок, какой техникой, оборудованием, инструментами он его обрабатывает. Став участником программы лояльности, покупатель имеет возможность приобретать товары по сниженным ценам «только для своих», а мы получаем возможность работать с ним напрямую и стимулировать продажи: отправлять персонализированные рассылки о скидках на имеющуюся у него технику и запчасти к ней.



Ольга Костюкевич (на фото в 1-ом ряду вторая справа)

# Аналитика нужна всем

**– Оля, ты возглавляешь отдел маркетинговых исследований и аналитики. Какие исследования вы проводите? Как взаимодействуете со структурными подразделениями компании?**

– ГК «Белагро» входит в состав международного [холдинга VGI](#), который объединяет несколько бизнесов. Департамент стратегического маркетинга, в свою очередь, является частью управляющей компании и работает со всеми подразделениями и филиалами бизнесов по принципу обслуживания «внутренних клиентов». Через систему Битрикс любое подразделение может отправить нам заявку на маркетинговое исследование. Далее автоматически запускается процесс ее согласования. Изначально вся информация приходит ко мне на рассмотрение. Я определяю, что мы можем сделать, за какие сроки и какую стоимость, формирую предложение на проведение маркетингового исследования. Если всех устраивает предложенный вариант, то на мой отдел ставится задача проведению этого исследования.

На мой взгляд, это правильный подход, ведь каждый стремится рационально расходовать бюджет, получая при этом максимум пользы. В целом, если смотреть по загрузке отдела, на исследования сейчас приходится порядка 30% рабочего времени, остальные 70% занимает бизнес-аналитика, внедрение новых инструментов и доработка программного обеспечения, последующий контроль.

**– Достаточно ли было курса маркетинговых исследований, который преподавался на ФМк?**

– У нас была замечательная преподаватель по практическим занятиям Зорина Татьяна Геннадьевна, с которой мы проводили первые исследования: кабинетные и полевые исследования, организовывали фокус-группы и проводили эксперименты. Мы получали реальные данные, на основании которых могли принимать обоснованные решения. Когда я начала работать и самостоятельно проводила исследования, часто приходила к ней

на кафедру за советом или консультацией. Нам не просто давали теорию, но еще учили применять знания на практике. Поэтому я расстроилась, когда узнала, что этот курс на факультете значительно сократили!

## **На идеях держится прогресс**

***– В организации внедрено столько передовых технологий и алгоритмов ведения бизнес-процессов. Поддерживается ли внутренняя инициатива, исходящая от сотрудников?***

– У нас есть замечательный сервис «Есть идея?», работающий в Битрикс. Здесь любой сотрудник может описать свою идею: заполнить таблицу, указав суть идеи, какой экономический эффект она может принести, кто должен заниматься ее реализацией. После публикации вся информация попадает на согласование в профильные службы и запускается голосование среди сотрудников (положительные и отрицательные комментарии). Если идее по итогам обсуждения присваивается высокий ранг, и она принимается к внедрению, человек получает материальное вознаграждение. Вот такая обратная связь, которая приносит пользу всем.



Ольга Костюкевич (на фото вторая справа)

## **Времена меняются, ФМк остается**

***– Работают ли в твоём отделе другие выпускники ФМк?***

– Когда я только пришла, из четырех человек в нашем отделе двое были из Нархоза. Потом было принято решение о расширении отдела аналитики, так как на тот момент я была одна и обслуживать потребности всего холдинга было очень трудно. Мне не хотелось брать человека «с улицы», то есть уже сформированного специалиста. У нас очень специфическое направление бизнеса (сельхозтехника и запчасти), поэтому проще

научить человека с нуля, чем его переучивать.

Я обратилась на [кафедру Промышленного маркетинга и коммуникаций](#) за рекомендацией [Гуртового Андрея Александровича](#), чтобы взять студента на преддипломную практику и впоследствии на распределение. В результате мы с Инной Харьковской проработали вместе около пяти лет, и только в прошлом году она ушла развивать свой бизнес. Но еще до этого нам потребовался третий специалист в отдел, и я снова вспомнила о Нархозе. Андрей Александрович не подвел и в этот раз: сейчас в моем отделе работает Анна Святская – еще одна выпускница кафедры Промышленного маркетинга. Я по-прежнему довольна подготовкой и уровнем выпускников ФМк.

***– Какие навыки, на твой взгляд, наиболее важны для современного маркетолога?***

– Стремление учиться новому, получать дополнительное образование, повышать уровень своей квалификации. В университете дают всего лишь базу, фундамент, на который нужно надстраивать что-то свое. Рынок быстро меняется, новые идеи и изобретения появляются с невероятной скоростью. Очень важно своевременно адаптироваться к изменяющейся реальности и, конечно, четко понимать, чего ты хочешь добиться. Главным ресурсом сейчас становится время! Можно достать любую информацию, но если у тебя нет времени, ты ничего не сможешь сделать. Надо искать себя, не бояться пробовать и получать новые навыки.

---

Настоящий маркетинг – это вовсе не голый креатив и точно не стройные ряды цифр. Это палитра гениальных идей и качественной аналитики, это картина, которую способен собрать из элементов только настоящий художник.

Ольга, мы гордимся своими выпускниками и от всего сердца желаем тебе реализации всех идей, новых проектов, вдохновения и упорства!

*Путинцева Татьяна*

P.S. В этом году ФМк исполнится 20 лет, а это значит, что у нас накопилось много талантливых выпускников с уникальными и мотивирующими историями. Следите за нашими новостями, следующее интервью уже готовится к публикации. А пока читайте готовые материалы в рубрике [Истории выпускников](#).