

ДОБАВЛЕННАЯ СТОИМОСТЬ И mySAP CRM

Сравнительный анализ

- **Повышение эффективности управления взаимоотношениями с клиентами**
- **Возможности повышения рентабельности**
- **Возможности дальнейшего роста**

Настоящее исследование выполнено на основе данных, предоставленных компаниями-пользователями mySAP CRM в Германии, Австрии и Швейцарии.

Исследование проводил проф. Мартин Зельхерт (Университет прикладных наук, Людвигсхафен) по поручению компании SAP.

Эффективность CRM



*Detlev J. Hoch,
Директор компании
McKinsey & Company, Inc.*

В то время как некоторые скептики продолжают высказывать сомнения в отношении достоинств системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM), считая ее устаревшим инструментом, проведенный сравнительный анализ показал высокую рентабельность mySAP CRM практически для всех 35 компаний, принимавших участие в исследовании. Подобные результаты удивляют, еще и потому, что использовалась несколько консервативная методика оценки. Подробно изучались все способы повышения эффективности управления вдоль всей дифференцированной цепочки создания добавленной стоимости. Проведенный анализ позволил подразделить эти способы на две категории:

1. Снижение затрат

2. Рост доходов – В отношении влияния эффективности управления на деятельность, обеспечивающую увеличение/ предотвращение снижения доходов, принята непропорциональная оценка.

Анализ подтвердил, что mySAP CRM может значительно сократить время на поиск потенциальных клиентов – экономия времени составляет порядка 15–20%. Эти показатели включают время, необходимое для доступа к информации о клиентах, время, затрачиваемое сотрудниками отделов продаж на местах и офисными работниками на анализ данных о клиентах, а также время обработки данных в центре взаимодействия (ЦВ).

Выполненный анализ показал значительную экономию времени по следующим основным показателям:

- **Время выхода на рынок сократилось** почти на 10% (с учетом ограничений анализа; **один год после внедрения – довольно мало** для получения более основательных результатов).
- **Время выхода продукции на рынок** у большинства компаний, использовавших mySAP CRM, **сократилось** приблизительно на 25%.
- **Время на доставку сократилось** более чем на 20% при одновременном увеличении скорости и эффективности обработки заказов.

Положительные результаты увеличения поступлений, подтвержденные настоящим исследованием, являются "классическими", включая увеличение показателя удержания клиентов (приблизительно на 20%), увеличение числа потенциальных клиентов (приблизительно на 30%) и увеличение числа клиентов в основных областях бизнеса (приблизительно на 5%). Эти результаты имеют высокую степень реакции. Более значительной экономии добились компании, которые дополнительно использовали интегрированное решение mySAP Business Suite: значительное сокращение складского запаса или дебиторской задолженности по материальным запасам.

В заключение в работе подчеркивается высокая экономическая эффективность инвестиций в ИТ-технологии, что особенно важно в трудные для компании периоды. Для любой компании нет более важной информации, чем информация об ее клиентах. Поэтому возможности более эффективного отслеживания, обеспечения и управления такой информацией позволят достичь и более высоких показателей рентабельности.

Содержание

| | |
|---|-----------|
| 1. Сравнительный анализ возможностей управления: добавленная стоимость и mySAP CRM | 4 |
| 2. Концепции сравнительного анализа | 6 |
| 2.1 Предпосылки, цели и методология | 6 |
| 2.2 Участники сравнительного анализа | 7 |
| 2.3 Основные предпосылки: “Добавленная стоимость и mySAP CRM” | 8 |
| 3. Добавленная стоимость и mySAP CRM | 9 |
| 3.1 Значимость целей, достигнутых с помощью mySAP CRM | 9 |
| 3.2 Показатели рентабельности: CFROI, NPV и период безубыточности | 9 |
| 3.3 Повышение эффективности управления взаимоотношениями с клиентами за счет использования mySAP CRM | 11 |
| 3.4 Экономия временных показателей с помощью mySAP CRM | 13 |
| 3.5 Возможности увеличения доходов за счет mySAP CRM | 14 |
| 3.6 Критерии оценки качества исследования / полученных результатов | 16 |
| 4. Выводы и перспективы | 17 |
| 5. Автор и контактные адреса | 18 |

1. Сравнительный анализ возможностей управления: добавленная стоимость и mySAP CRM

Данный сравнительный анализ – это систематизированное сравнительное исследование определения создания стоимости за счет использования mySAP Customer Relationship Management – системы управления взаимоотношениями с клиентами (mySAP CRM). Анализ проводился по данным 35 компаний в Германии, Австрии и Швейцарии.

Большинство участников использовали mySAP CRM для стандартизации своих информационных клиентских баз (технические цели) и для оптимизации взаимодействия с клиентами и внутренних процессов CRM (оперативные цели). В среднем за 13 месяцев использования системы участникам удалось выполнить более 75% первоначально поставленных задач. Участники были осведомлены о менее чем 1% экономических возможностей, которые может предоставить mySAP CRM. Некоторые компании перед реализацией CRM компилировали бизнес-случай или определяли количественные показатели успеха.

На основе данных, представленных участниками, изучались возможности определения и оценки повышения эффективности управления. Ставились специальные вопросы, позволявшие установить, какого именно рода повышения эффективности удалось достичь без снижения рентабельности, и в какой степени технологические улучшения способствовали увеличению дополнительных поступлений. Такой подход позволил установить, что полученное повышение было достигнуто именно за счет использования mySAP CRM, при этом удалось исключить двойной подсчет показателей.

Анализ показал исключительно положительное влияние mySAP CRM на рентабельность. **Когда полный продуктивный потенциал** со стороны пользователя был достигнут, получили следующие усредненные показатели:

- **прибыль на инвестированный капитал (CFROI) через три года составит 55%**, а через пять лет приблизится к 100%;
- **чистая приведенная стоимость (NPV) – 5,8 миллионов евро**, другими словами, именно на эту сумму внедрение проекта mySAP CRM увеличивает стоимость компании;
- **период безубыточности – порядка 22 месяцев.**

Эти результаты рассчитаны по данным, предоставленным пользователями до проведения опросов, а также по будущим ожидаемым результатам, рассчитанным по этим данным. Если мы выполним оценку этих же самых показателей рентабельности, но с учетом оперативных улучшений, то увидим, что только 20% прибыли на инвестированный капитал (CFROI) за три года и 70% чистой приведенной стоимости (NPV) в расчете за пять лет зависят от ожидаемых результатов, которые, естественно, менее надежны.

Значительное повышение эффективности управления получено по следующим направлениям:

■ **Маркетинг**

Повышение эффективности маркетинговых операций достигнуто благодаря более качественной информации о клиентах и возможностям анализа. Время, необходимое на доступ к информации о клиентах, было сокращено на 30%; в некоторых компаниях сотрудники впервые получили возможность доступа к такой информации в структурированной форме. Время, необходимое на маркетинг аналитических разработок и проведение рекламных кампаний, было сокращено на 15%, при этом рентабельность осталась на прежнем уровне.

■ **Продажи**

Производительность персонала по сбыту на местах и офисных работников в среднем увеличилась на 15%.

■ **Интернет-продажи**

Повышение эффективности в этой области объясняется, главным образом, повышением эффективности управления заказами. В среднем повышение эффективности для всех участников составило 15%, а у компаний, которым удалось увеличить эффективность управления заказами, этот показатель достиг 40%.

■ **Центр взаимодействия**

У четырех компаний время на обработку исходящих звонков сократилось на 40%. У компаний, использующих mySAP CRM, объем исходящих телепродаж увеличился приблизительно на 10%.

Следующие драйверы стоимости позволили создать предпосылки для увеличения поступлений:

- У одной трети участников количество заказов на одного клиента в основной области деятельности увеличилось в среднем более чем на 5% от общей суммы поступлений.
- У 40% участников продажи сопутствующих и альтернативных товаров увеличились на 10%.
- На общем фоне снижения рыночной активности у 20% участников возможности повышения цен/предотвращения снижения цен увеличились до 15%. Возможность повышения цен или исключение необходимости их снижения является одним из наиболее мощных драйверов стоимости, дающих возможность значительно превышать средние показатели. И наоборот, увеличение продаж сопутствующих товаров является характерным явлением, но в абсолютном выражении их значение невелико из-за малых объемов.

Анализ показал, что в 17 случаях среднее увеличение показателей **удовлетворенности клиента** и **удержания клиентов** составило 25% и 20% соответственно. Если применить эти данные ко всем участникам, то в среднем увеличение показателя удержания клиентов составит 10%.

Около четверти (25%) участников, использовавших mySAP CRM, сообщили о **значительной экономии времени**. Экономия времени на маркетинг, достижение заданных показателей объема продаж и доставку в каждом случае составила от 10% до 25%. Наибольшая экономия времени на продвижение новых продуктов в результате внедрения mySAP CRM составила от четверти до одной недели, т.е. общее сокращение времени превысило 90%. Все **процессы** осуществлялись не только быстрее, но и **с большей надежностью**. В одном случае, например, коэффициент превышения новых продуктов у 30 лучших исполнителей практически удвоился с семи до тринадцати, а в семи случаях в среднем на 20% увеличилась и надежность поставок.

Для проведенного анализа характерны объективность, надежность и значимость результатов, что **подтверждает их качество**. Из-за небольшого числа участников и колебаний диапазонов данных полученные результаты **нельзя считать характерными для всех пользователей mySAP CRM**. Как было показано выше, для расчета показателя CFROI в основном использовались ранее имеющиеся данные. Результаты исследований в значительной мере зависят от исходных данных, особенно это касается показателей повышения цены и качества. В среднем стоимость проекта (NPV) относительно исходных данных, в большей степени влияющих на результат, снизилась приблизительно на 50%.

Решающими факторами успеха для реализации mySAP CRM являются правильный подбор функций CRM в соответствии с требованиями конкретной компании и последовательная реализация решений при условии профессионального управления проектом и поддержки со стороны руководства компании.

2. Концепция сравнительного анализа

2.1 Предпосылки, цели и методология

Управление взаимоотношениями с клиентами, а также соответствующие инвестиции и наличие поддерживающего программного обеспечения являются решающими факторами успеха компании. В то же время, снижение темпов экономического роста заставляет многие компании идти на сокращение расходов, что также сказывается на инвестициях в CRM. В этих условиях вопрос **увеличения стоимости за счет использования решения CRM** приобретает особое значение.

В то время, когда перечень преимуществ количественных показателей довольно внушителен, фактическая статистика в силу некоторых причин остается неполной и не совсем достоверной: инвестиции в CRM не поддаются простой оценке. Компании не публикуют свои данные в открытой печати. В связи с этим проведение сравнительного анализа результатов, полученных различными способами, не представляется возможным. Другими словами, не удастся точно установить, получена ли добавленная стоимость именно от применения CRM.

Данный сравнительный анализ проводился с целью выработки систематизированного подхода для определения создания добавленной стоимости за счет реализации решения mySAP CRM, а также для анализа факторов успеха.

Получение надежных результатов анализа обеспечивалось следующими условиями:

■ **Независимый исследователь**

Настоящий анализ проводился по поручению компании SAP профессором Мартином Зельхартом (Университет прикладных наук, Людвигсхафен). Подборка исходных данных осуществлялась исключительно самим исследователем без участия компании SAP или какой-либо третьей стороны. В этих условиях участники исследования могли предоставлять как положительные, так и отрицательные данные.

■ **Систематизированные и воспроизводимые показатели успеха**

Все данные от технологических улучшений до показателей рентабельности рассматривались на основе систематичного подхода. Это позволило воспроизводить результаты и сравнивать факторы успеха.

■ **Интерактивное целенаправленное исследование**

Проводились телефонные опросы по подготовленным опросным листам для записи данных использования mySAP CRM. Такой подход обеспечивал как систематизацию, так и гибкость. Каждому участнику высылались результаты анализа, которые он должен был подтвердить. По всем вопросам составлялись отдельные отчеты. Все результаты неоднократно перепроверялись.

2.2 Участники сравнительного анализа

В период с декабря 2002 г. по январь 2003 г. мы связались с 50 компаниями-пользователями mySAP CRM в Германии, Австрии и Швейцарии, которые использовали эту систему в среднем около 13 месяцев. Участие в исследовании было бесплатным и добровольным. Адреса компаний были предоставлены SAP. Объемы исследования и процедура выбора не позволили получить универсальных выводов в отношении пользователей mySAP CRM.

50 компаниям было предложено участие в исследовании, 12% из них либо отказались от участия, либо им не удалось получить разрешение на участие по внутренним причинам. Девять компаний еще не приступили к продуктивной эксплуатации системы или не имели достаточного опыта работы с ней. В исследовании, таким образом, приняло участие 35 компаний – что в процентном отношении составило 70%. Поскольку некоторые данные еще не обработаны или же их нельзя считать достоверными, для расчета показателей рентабельности были использованы данные 27 компаний.

Процентное соотношение участников, представляющих промышленный сектор: машиностроение – 26%, производство фирменных изделий – 20%, производство фармацевтических и медицинских изделий – 14%, производство химикатов – 11%, ИТ-услуги – 11%, другие услуги (банковские, страховые, транспортные) – 18%. Участники представляли следующие страны: Германия – 27, Австрия – 4, Швейцария – 4. Процентное соотношение участников по объему годовых продаж: менее 100 миллионов евро – 30%, от 100 до 250 миллионов евро – 18%, до 500 миллионов евро – 35% и свыше 500 миллионов евро – 17%.

2.3 Основные предпосылки: "добавленная стоимость и mySAP CRM"

Для правильного понимания полученных результатов необходимо знание основных предпосылок:

■ **Определение CRM: CRM – это не только программное обеспечение**

Использование этой системы предусматривает внесение серьезных изменений в идеологию, технологию и структуру компании; само программное обеспечение исполняет всего лишь роль инструмента. В пределах компании все результаты, полученные непосредственно от реализации проекта CRM или во время реализации, рассматриваются как релевантные. Субпроекты, которые имели место одновременно с реализацией CRM, не учитывались.

■ **Оценка CRM с учетом "мягких" и "жестких" факторов**

В данном исследовании за "жесткие" факторы принимаются потенциальные возможности увеличения поступлений и экономии времени, а за "мягкие" – удовлетворенность клиентов с одновременной оценкой их достоверности. Некоторые результаты были получены самими участниками, другие – оценены партнерскими компаниями. Гипотетические допущения в расчет не принимались.

■ **Оценка CRM: воспроизводимость и однозначность результатов**

За отправную точку исследования были приняты оперативные улучшения во взаимоотношениях с клиентами. Для исключения двойного подсчета показателей были определены две стоимостные величины: первая учитывала расходы на определение стоимости установленного производственного потенциала; вторая определяла стоимость, создаваемую за счет высвобожденного времени, используемого на увеличение поступлений. Преимуществом такого метода является то, что стоимость можно вычислить и отнести на счет взаимоотношений с клиентами, а не рассматривать как полученную в результате экономических или иных изменений.

■ **Изучение управления взаимоотношениями с клиентами как процесс**

CRM постоянно находится в стадии разработки. Поэтому необходимо учитывать временное различие между оценками: первая оценка касается "фактического потенциала", реализованного на момент исследования, т.е. изменения уже реализованные на момент начала использования mySAP CRM. Вторая оценка касается так называемых "опытных ожиданий", т.е. результатов, которые компания надеется получить.

3. Добавленная стоимость и mySAP CRM

3.1 Значимость целей, достигнутых с помощью mySAP CRM

Для своих проектов по mySAP CRM участники ставили перед собой различные технические и оперативные задачи: от замены предшествующих систем до улучшения взаимодействия с клиентами, а также измерение основных показателей эффективности: таких, как доходы или затраты. В среднем 75% поставленных перед проектом mySAP CRM целей было достигнуто за 13 месяцев.

Уровень достигнутых целей определялся по тому же принципу, что и сам проект: в первую очередь были достигнуты все поставленные технические цели. Что касается технической интеграции с информацией о клиентах, то здесь уровень успеха составил 100% со следующими ограничениями: улучшения оперативных процессов оказались в пределах от 50% до 80% в зависимости от того, смогли ли служащие изменить свои привычки.

Лишь несколько компаний определили экономические цели. Это в основном объясняется тем, что большинство компаний остановили свой выбор на mySAP CRM во время бума информационных технологий – периода, когда рентабельность рассматривалась, как нечто вторичное. Вот мнение одного из участников: "У нашей компании дела идут настолько хорошо, что мы можем позволить себе не думать о возврате на инвестиции (ROI)". Проведенные опросы показали, что экономические преимущества от mySAP CRM, которыми компании действительно воспользовались, составили менее 1 процента от потенциала, намеченного во время опросов. Именно по этой причине исследования, в которых рассматриваются только экономические преимущества, не могут предоставить реальных выводов. В следующих разделах мы рассмотрим этот вопрос более подробно.

3.2 Показатели рентабельности: CFROI, NPV и период безубыточности

Рентабельность проекта рассчитывалась следующим образом:

- Анализ увеличения эффективности процессов CRM при поддержке mySAP CRM.
- Оценка повышения эффективности управления с использованием либо удельной себестоимости, либо дополнительной EBITDA* от предполагаемого увеличения поступлений.
- Вычитание разовых платежей и текущих альтернативных затрат, компенсируемых накоплением капитала, например, за счет замены предыдущих систем.

* EBITDA – прибыль до вычета налогов, процентов и амортизации. Это соответствует оперативному денежному потоку брутто в следующих данных использован наилучший результат по каждому случаю.

Здесь показана рентабельность проекта за пять лет. Размер инвестиций можно оценить по производным показателям рентабельности, а именно, по прибыли на инвестированный капитал (CFROI), чистой приведенной стоимости (NPV) и периоду безубыточности.

Среднее увеличение CFROI за три года составляет **55%**, а за пять лет – **100%**. CFROI представляет внутреннюю норму прибыли от валового капитала и означает прибыль на первоначальные инвестиции в проект mySAP CRM. Диапазон полученных значений очень широк – пиковые значения превышают 300%. В одном случае расчет CFROI выполнить не удалось, т.к. невозможно было оценить позитивные результаты на инвестированный капитал. На рис. 1 показаны CFROI за три года по всем участникам.

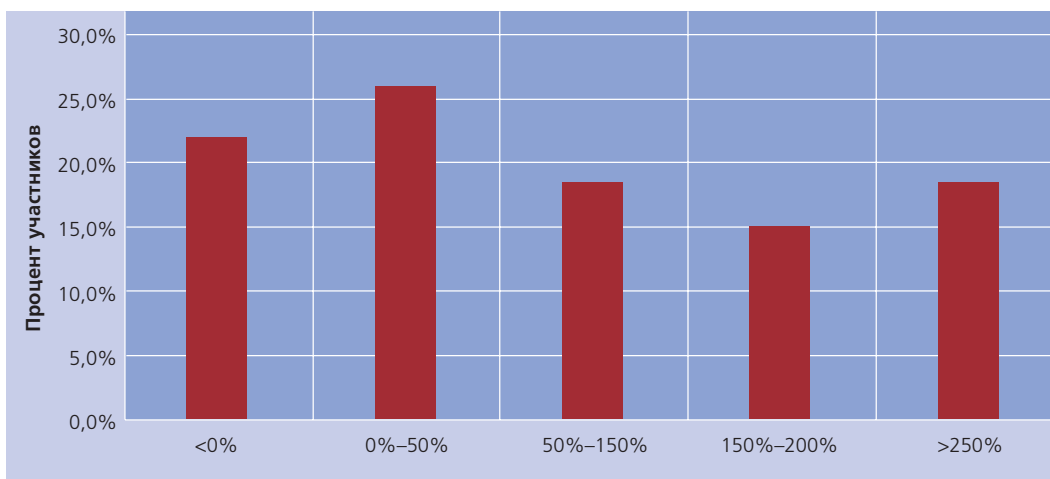


Рисунок 1. Прибыль на инвестированный капитал (через три года) в mySAP CRM, в процентах.

NPV часто называют основным показателем оценки эффективности инвестиций. NPV представляет собой текущую стоимость всех инвестиционных платежей за вычетом начальных капиталовложений. Если NPV положительная, то инвестиции обеспечивают превышение минимального выхода продукции, обусловленного рынком капитала, и увеличивают акционерную стоимость компании. Среднее по всем участникам увеличение стоимости компании в результате использования mySAP CRM составило **5,8 миллионов евро**.

NPV, однако, не учитывает остаточную стоимость, т.е. стоимость проекта CRM, остающуюся в компании через пять лет. Поскольку CRM – это больше, чем программное обеспечение, а изменения, вносимые в процессы, данные и поведение, продолжают оказывать влияние на стоимость также после замены программного обеспечения, для определения рентабельности следует использовать остаточную стоимость. В данной работе остаточная стоимость рассчитывалась как пожизненный аннуитет среднего денежного потока за пять лет, что является стандартным подходом, используемым в области консалтинга по управлению решениями. Добавленная стоимость компаний от использования mySAP CRM с учетом остаточной стоимости распределяется следующим образом (см. рис. 2):

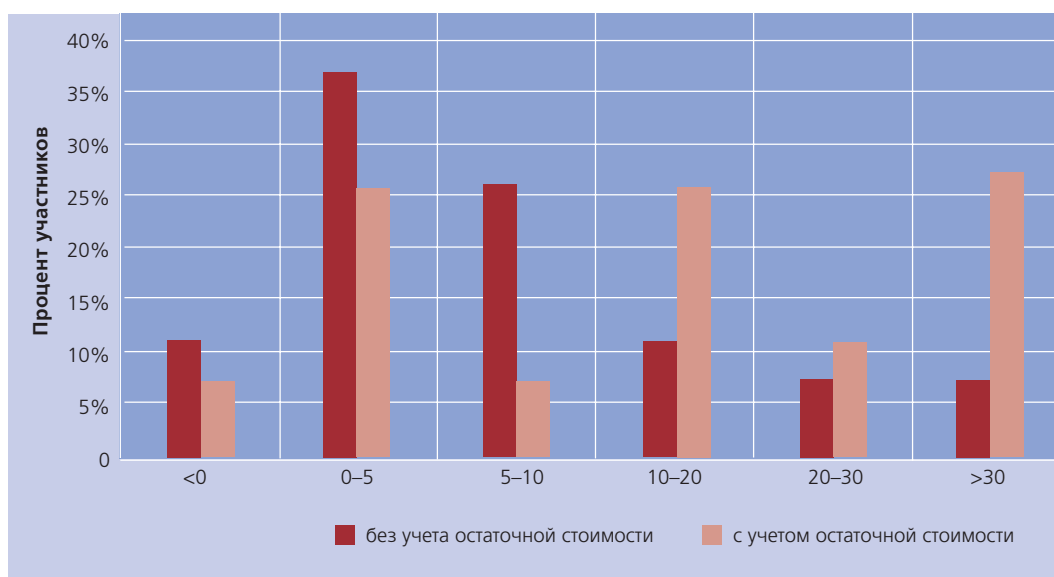


Рисунок 2. Увеличение стоимости компании от использования mySAP CRM, представленное чистой приведенной стоимостью с учетом/ без учета остаточной стоимости, миллионы евро.

Период безубыточности – период, когда положительные и отрицательные факторы от инвестиций в mySAP CRM уравновешивают друг друга при расчете текущей стоимости. Он немного превышает период амортизации, который также часто используют для оценки рисков, и представляет собой временной интервал, в течение которого общая рентабельность проекта (не приведенная стоимость) равна нулю. Средняя продолжительность периода безубыточности по участникам по инвестициям в mySAP CRM составляет порядка 22 месяцев. Это распределение показано на рисунке 3:

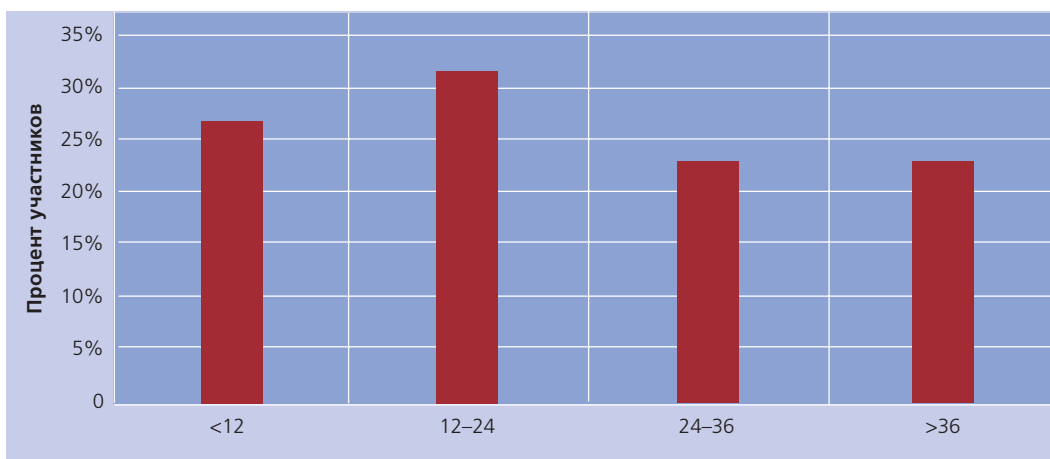


Рисунок 3. Период безубыточности по инвестициям в mySAP CRM, (месяцы).

Выводы: Для более чем 90% компаний, принимавших участие в исследовании, инвестиции в mySAP CRM позволили увеличить стоимость и создать очень благоприятные условия для получения прибыли на начальные капиталовложения.

Далее рассмотрим более подробно отдельные драйверы стоимости, начиная с увеличения эффективности управления.

3.3 Повышения эффективности управления взаимоотношениями с клиентами за счет использования mySAP CRM

В CRM используют пять основных направлений деятельности: маркетинг, продажи, услуги, центр взаимодействия и Интернет (электронные продажи). Несмотря на то, что решение mySAP CRM может использоваться в любой из перечисленных областей деятельности, практически все участники в течение более трех месяцев задействовали менее трех областей. Ниже подробно описаны достигнутые улучшения на время проведения опросов, ожидаемые результаты в ряде случаев могут быть более высокими.

Шестнадцать участников, использовавших mySAP CRM для поддержки маркетинговой деятельности, сообщили данные о повышении эффективности в этой области (см. рис. 4).

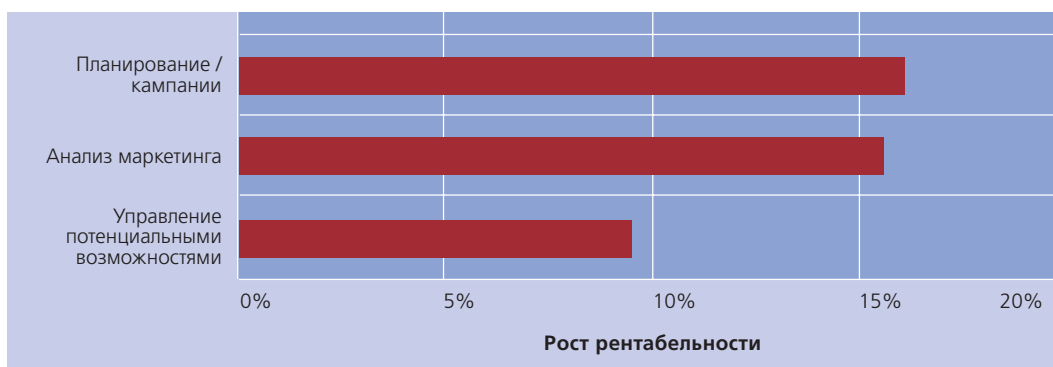


Рисунок 4. Рост эффективности маркетинга.

Таких результатов удалось добиться благодаря качественному улучшению получаемой информации о клиентах. Более двух третей участников сообщили о следующих результатах:

- экономия времени на операциях получения информации о клиентах составила 30%;
- на 35% увеличилась достоверность данных о клиентах (полнота данных, обновление, точность информации);
- эффективность использования информации о клиентах увеличилась на 35%.

Представленные цифры также учитывают более эффективное использование ресурсов. Приблизительно половине участников удалось на 35% сократить объемы используемой документации и дублирование бухгалтерских проводок.

Практически все участники успешно использовали mySAP CRM в своих операциях по сбыту. На рисунке 5 показано увеличение эффективности по различным операциям сбыта.

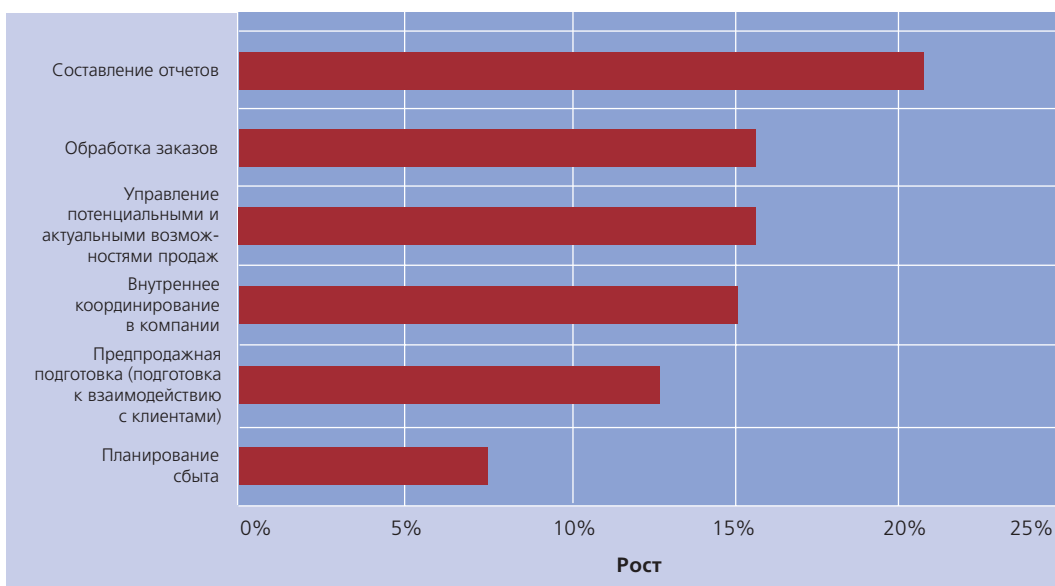


Рисунок 5. Повышение эффективности продаж.

В управлении заказами повышение эффективности достигнуто в основном за счет использования сценариев электронных продаж, позволяющих автоматизировать процедуры приема заказов, которые ранее обрабатывались по факсу или телефону, а не за счет использования сценариев мобильного сбыта. Помимо сокращения нагрузки пользователи электронных продаж сообщили о повышении доступности клиентов более чем на 50%. У двух третей участников ошибки в координирующих мероприятиях между каналами сбыта сократились в среднем на 35%. Почти одна треть участников сообщила, что период продаж стал теперь более целенаправленным, т.к. выбор целевых групп осуществлялся более эффективно. Многим участникам только после начала использования mySAP CRM удалось установить управление потенциальными клиентами.

Шесть участников использовали центр взаимодействия, а четырем удалось добиться экономии времени в следующих областях (см. рисунок 6).

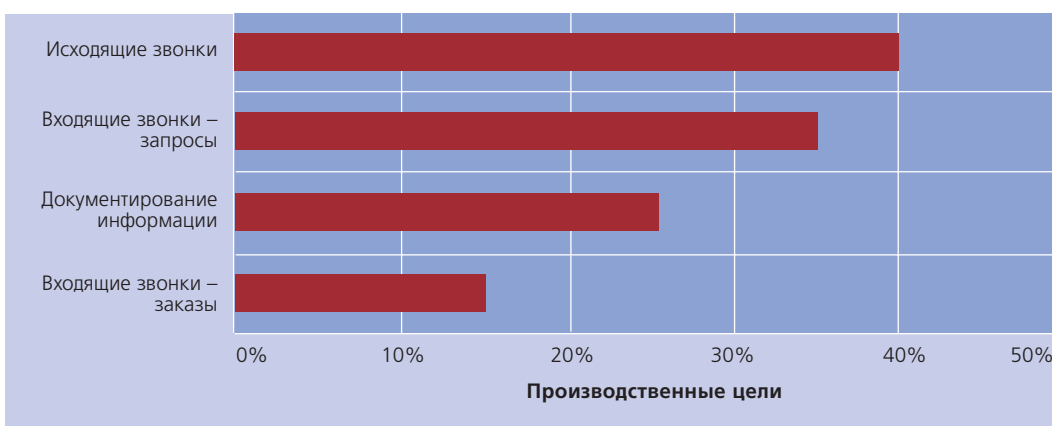


Рисунок 6. Повышение эффективности в работе центра взаимодействия.

Положительные результаты в отдельных случаях:

- **Сокращение избыточных производственных мощностей** до 15% за счет обеспечиваемой mySAP CRM большей прозрачности в работе агентов.
- **Сокращение времени на подготовку новых агентов центра взаимодействия** благодаря улучшенному ведению документации по модели клиента.

Дополнительные улучшения достигнуты и по другим, отличным от CRM, направлениям:

- Одному участнику удалось сократить годовой материальный запас дебиторской задолженности на **17%**, в чистом виде экономия составила более 6 миллионов евро в год благодаря лучшей информированности персонала по сбыту на местах о системе напоминаний для клиентов.
- В результате применения mySAP CRM многим участникам удалось сократить уровни запасов – наилучший результат в этом направлении составил **35%**.
- Четыре участника увеличили эффективность сторонних операций CRM. Две компании, например, организовали специальные телефонные маркетинговые агентства, с помощью которых можно получать доступ к интегрированной прозрачной клиентской базе через стандартный интерфейс.

При совместном управлении взаимоотношениями с клиентами несколько партнеров имеют доступ к данным одного клиента, что позволяет им лучше координировать оказываемые услуги. Несмотря на то, что во время проведения исследования никто из участников не воспользовался возможностью совместного управления, многие рассматривают его как "перспективное" и намерены использовать в будущем. В данной работе рассматриваются только прямые результаты использования mySAP CRM. В ней не учитывались косвенные результаты: как, например, снижение затрат на одного клиента, т.к. лучшее знание клиентов приводит к более высокому уровню их удержания. Такие результаты нельзя учитывать непосредственно, т.к. они должны подвергаться более детальному анализу, что не входит в рамки методики, используемой в настоящем исследовании.

3.4 Экономия временных показателей с помощью mySAP CRM

Повышение эффективности управления измеряется в единицах объема работы (например, человеко-месяцах) и экономии времени, выражаемой затраченным временем (например, в месяцах). Более быстрые CRM-процессы увеличивают гибкость компании, что в свою очередь стимулирует экономию затрат и увеличение прибыли. Приблизительно 25–40% участников сообщили об экономии времени в каждой из трех областей. Средние характеристики экономии времени показаны на рис. 7.

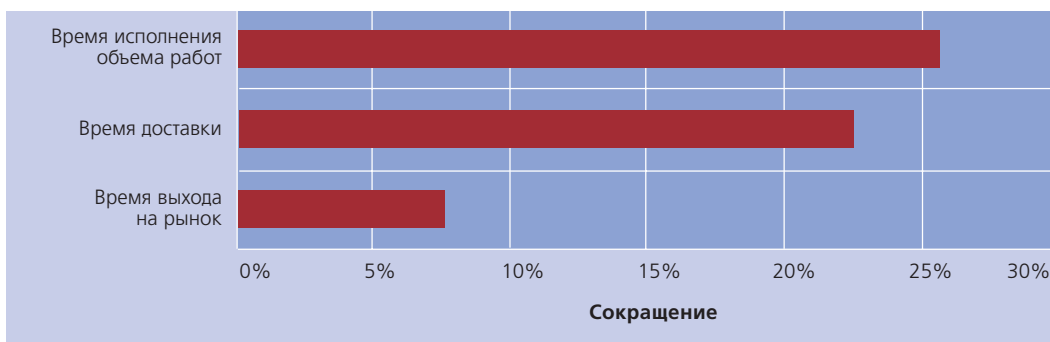


Рисунок 7. Ускорение реализации процессов CRM в результате использования mySAP CRM.

Большинству участников пока не удалось добиться экономии времени по **выходу на рынок**. Положительных результатов в этой области можно достичь только после того, как компании смогут собрать достаточное количество информации о предпочтениях и мотивациях своих клиентов, на основе которой будут определены тенденции и сосредоточены усилия по разработке новых видов продуктов и услуг в соответствии с фактическими запросами клиентов.

Сразу после разработки новых продуктов или услуг их следует представить на рынке. Этот период измеряется **временем выхода продукции на рынок**. Если кампании по маркетингу и продажам поддерживаются mySAP CRM, то этот период обязательно сокращается. Максимальное сокращение времени представления нового продукта большому числу клиентов на мировом рынке составило 90%. С этой целью ранее использовались каталоги, доставка которых постоянно задерживалась, а информация, содержащаяся в них, быстро устаревала. Использование Интернет-магазинов на основе mySAP CRM позволяет сократить фазу представления примерно с одного квартала до менее чем одной недели. При этом клиенты получают большее количество информации за тот же период времени.

Время доставки сократилось за счет: более быстрого ввода и обработки заказов; исключения появления ошибок на стадии вывода продукции на рынок; а также за счет лучшей координации усилий между отделами и внутри всей компании. Улучшения в этой области были достигнуты главным образом за счет интеграции с другими программными компонентами SAP.

3.5 Возможности увеличения доходов за счет mySAP CRM

Увеличение доходов логически вытекает из увеличения объема продукции или роста цен. Количественный рост обеспечивается за счет постоянных или дополнительных клиентов, при этом постоянные клиенты могут приобретать обычные продукты в больших объемах, либо покупать другие продукты в первый раз (продажа сопутствующих товаров). В категорию дополнительных клиентов могут попасть новые клиенты, либо постоянные клиенты, которые благодаря увеличению

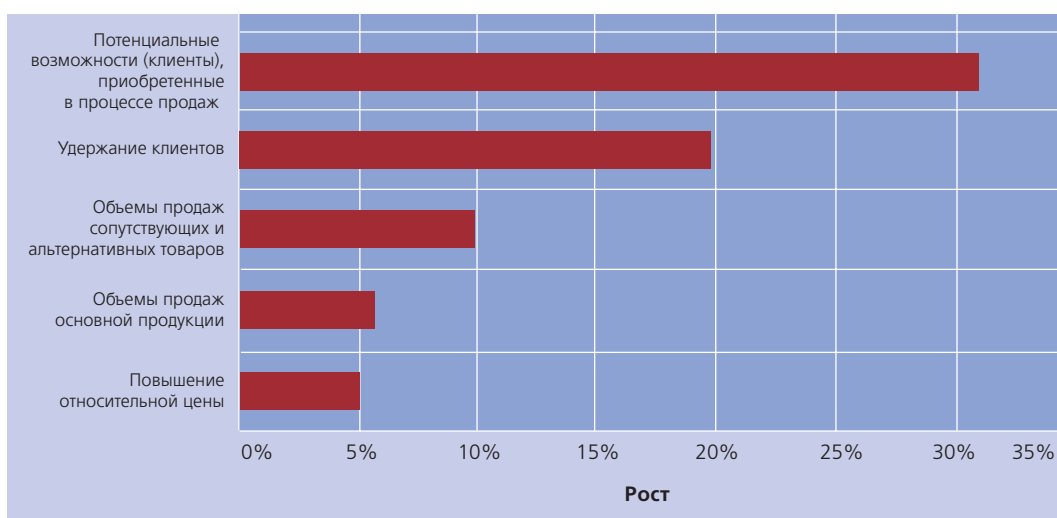


Рисунок 8. Возможности увеличения доходов за счет mySAP CRM.

количества удержанных клиентов отказались от услуг конкурентов. Эти потенциальные возможности увеличения дохода были подтверждены участниками, см. рис. 8.

Участники отмечали, что простая реинвестиция в освободившиеся мощности сбыта увеличивает объемы реализации в основных областях деятельности, т.е. постоянные клиенты приобретают больше обычной продукции. Многие также отмечали, что увеличение выручки от реализации не носит пропорциональный характер; другими словами, для того, чтобы увеличить объемы продаж, им иногда приходилось удваивать мощности сбыта. Это, конечно, является следствием напряженной экономической ситуации. Другие положительные результаты внедрения mySAP CRM:

- Две трети участников сообщили об уменьшении в среднем на 33% ошибок по координации усилий между торговым персоналом на местах и офисными работниками, между различными группами сбыта, а также между центром взаимодействия, отделами онлайн-информации и продаж; максимальные показатели колеблются в диапазоне от 75% до 95%. Участники неоднократно подтверждали, что это основное преимущество, которым удается воспользоваться практически сразу после внедрения mySAP CRM.
- Помимо увеличения объема продаж и сокращения ошибок в координирующих действиях между различными каналами сбыта половина участников сообщила об увеличении на 17,5% времени, затрачиваемого сотрудниками отдела продаж на обслуживание клиентов категории А.

Большая прозрачность клиентов приводит, как отмечалось выше, к увеличению объемов продаж сопутствующих и альтернативных товаров. Определение слабых мест при изучении способов, с помощью которых клиенты работают с ассортиментом предлагаемых товаров и услуг, открывает большие перспективы для более целенаправленной реализации продукции. Абсолютное увеличение цен в результате использования mySAP CRM подтверждено не было, однако всегда необходимо учитывать застойную экономическую ситуацию. Так, например, около 20% участников подтвердили факт относительного увеличения цен в результате использования mySAP CRM. Прямые конкуренты были вынуждены понизить цены на свою продукцию на 10–30% в то время как цены компаний-участников остались на прежнем уровне, либо незначительно снизились. Такое положение дел явилось следствием улучшения процессов управления взаимоотношениями с клиентами за счет использования mySAP CRM:

- **Семьдесят процентов компаний сообщили об увеличении в среднем на 25% показателя удовлетворенности клиентов.** Эти цифры получены в основном за счет обратной связи с клиентами и частично на основе фактических измерений. Удовлетворенности клиентов также способствовали уменьшение ошибок, более гибкая реакция на требования клиентов, а также увеличение на 20% выполненных в срок поставок.

-
- В результате показатель удержания клиентов вырос в среднем на **20%**; другими словами, количество постоянных клиентов, отказавшихся от услуг конкурентов, увеличилось на 20% по сравнению с периодом, когда проект mySAP CRM еще не был реализован. Участники уверены, что даже незначительные изменения в отношениях с клиентами могут очень серьезно повлиять на работу компании на высоко конкурентном рынке, где потеря клиентов приводит к тяжелым финансовым последствиям.

Использование в этом случае mySAP CRM равнозначно приобретению новых клиентов. **70% участников, ответивших на этот вопрос, сообщили об увеличении числа потенциальных клиентов в среднем более чем на 30% при том же уровне качества.** Очень важным фактором успеха является то, что до реализации mySAP CRM многие участники не использовали систематизированных процессов, в противном случае эти цифры были бы ниже. Ранее приобретение потенциальных клиентов осуществлялось различными путями, зависящими от личной инициативы и профессионализма работников отдела продаж. Управление потенциальными возможностями в сбыте часто поддерживается маркетингом. **Несмотря на то, что за счет маркетинга количество потенциальных клиентов увеличилось "немногом более", чем на 35%, в среднем это увеличение составило 40% .**

Выводы: Внедрение mySAP CRM открыло новые возможности повышения доходов для более чем 95% компаний, принимавших участие в исследовании. Более чем в 90% случаев поступления, которые могли бы быть получены в результате дополнительных возможностей увеличения доходов, превышают суммы, рассчитываемые путем оценки увеличения производительности по удельной себестоимости.

3.6 Критерии оценки качества исследования / полученных результатов

Критериями оценки качества любого эмпирического исследования являются объективность, надежность и значимость.

Объективность обеспечивают несколько взаимосвязанных субъективных оценок, приводящих к одинаковым выводам. Количественные показатели исследования (добавленная стоимость) оценивались с использованием систематизированного подхода и ряда ключевых факторов, указанных в разделе 2, что подтверждает объективность данной работы. Вопросы, связанные с неоднозначностью оценок, и иные неопределенности своевременно разрешались по телефону. При сравнении полученных результатов с данными бизнес-случая, разработанного третьей стороной, наблюдалось полное совпадение. В некоторых ситуациях во время исследования определялись результаты, не определенные в бизнес-случае.

Исследование считается **надежным**, когда одни и те же результаты достигаются при одних и тех же условиях. В данном случае это достигалось за счет того, что интервьюеры обосновывали свои ответы, позволяя тем самым оценить причинно-следственные связи. Еще один аспект, позволяющий отследить причинную связь, заключается в том, что в данной работе проводились оценки и проверки скорее оперативных показателей, чем предоставление последующих объяснений изменений в поступлениях или затратах. В исследовании определялся эффект CRM для тех случаев, когда изменялись несколько факторов. Надежность проведенного исследования подтверждает и тот факт, что более чем в 50% случаев при предоставлении данных контактное лицо консультировалось с другими сотрудниками компании. Кроме того, автор данного исследования лично собирал и оценивал всю информацию, исключив тем самым различия в толковании, которые могли бы иметь место, если опрос проводился бы несколькими интервьюерами.

Важность исследования оценивается по показателям внутренней и внешней значимости. Внутренняя значимость (определяет, в какой мере достигнутые результаты можно отнести именно на счет mySAP CRM) обеспечивается используемой методикой. Внешняя значимость (универсальность результатов) не может быть гарантирована, т.к. полученные результаты не носят типичный характер (см. выше). Несмотря на то, что были исследованы компании различных отраслей промышленности и с различным годовым оборотом, эти данные нельзя использовать для обеспечения внешней значимости.

За более подробной информацией об использовании mySAP CRM в конкретных областях деятельности обращайтесь к автору исследования.

Сравнительное исследование "Добавленная стоимость и mySAP CRM" проводилось с целью выработки систематизированного подхода для оценки создания добавленной стоимости за счет реализации решения mySAP CRM, а также для анализа факторов успеха. В этой работе представлены предварительные результаты исследования. Факторы успеха будут анализироваться в последующих работах.

Настоящее исследование представляет собой наиболее полный сравнительный анализ возможностей mySAP CRM по созданию стоимости компаний в Германии, Австрии и Швейцарии. Полученные результаты продемонстрировали значительную экономическую выгоду, которой уже добились пользователи mySAP CRM и которая в ближайшие месяцы значительно возрастет.



Автором сравнительного исследования "Добавленная стоимость и mySAP CRM" является Мартин Зельхерт, профессор Университета прикладных наук из Людвигсхафена и консультант по вопросам управления. Его специализацией являются вопросы управления, маркетинга и электронный бизнес. В период с 1994 по 2000 гг., до получения звания профессора, он работал главным консультантом по управлению, со специализацией в области информационных технологий, телекоммуникаций и мультимедиа. Имеет большой опыт работы по оценке рентабельности инвестиций в ИТ проекты и оптимизации управления инвестиционными портфелями ИТ проектов.

По всем вопросам, касающимся данного исследования, обращайтесь к автору или ответственному менеджеру компании SAP:

Prof. Martin Selchert.

E-mail: martin.selchert@fh-ludwigshafen.de

Домашний офис:

Тел.: +49623646-2480

Факс: +49623646-2481

Адрес: Theodor-Storm-Str. 5a 67117

Limburgerhof, Germany

Dr. Martin Klein

E-mail: marti.klein@sap.com,

Тел.: +49 6227 76-1576

Факс: +49 6227 78-39086

Адрес: SAP AG, Neurtstrasse
16 69190 Walldorf, Germany

© 2003 Prof. Martin Selchert.

Никакая часть информации, содержащейся в данной публикации, не может распространяться, цитироваться или воспроизводиться без письменного согласия профессора Мартина Зельхерта или компании SAP.