

CRM ROI Review

Оптимизация дохода на вложенный капитал при помощи стратегии ориентации на заказчика

Оптимизация продаж за счет глубокого анализа нужд заказчиков

Компания Стерлинг Групп достигла внутренней доходности 74% от капиталовложений в mySAP CRM

Стерлинг Групп – одна из динамично растущих российских компаний, работающих на рынке системной интеграции и ИТ-консалтинга и имеющая сеть филиалов в Российской Федерации. За 14-летний период существования сотрудникам компании Стерлинг Групп довелось работать со многими транснациональными нефтяными, финансовыми, транспортными и телекоммуникационными компаниями. Глубокое понимание задач отрасли наряду с прекрасной репутацией, завоеванной в области внедрения систем ERP, делает компанию Стерлинг Групп заметным участником на растущем российском рынке ИТ-услуг.

Однако это не привело компанию к самоуспокоенности. Руководство намерено продолжать дальнейшее развитие компании и стремится вывести ее в ряды лидеров на российском рынке услуг ИТ. Путь к успеху предполагает превращение компании Стерлинг Групп из поставщика разовых решений в системного интегратора долговременных решений, способного удовлетворить широкий спектр потребностей заказчиков. Для достижения этой цели необходимо более глубокое понимание задач заказчиков и более тесные взаимоотношения с ними. Поэтому естественным и оптимальным решением является внедрение системы управления взаимоотношениями с клиентами (CRM).

В конце 2001 г. компания Стерлинг Групп приступила к освоению решений CRM. Чтобы стать поставщиком решений, компании Стерлинг Групп было необходимо объединить данные о заказчиках из целого ряда разнородных источников и самостоятельно работающих филиалов. Это позволяет действовать с точки зрения заказчика, обслуживая полный цикл продаж и работы с конечным заказчиком — от начальной проработки проекта и работы по заключению контракта до управления проектом, взимания оплаты и проработки последующих сделок. Руководители компании верили в стратегию ориентации на заказчика и полагали, что такой метод привлечения заказчиков и длительного сотрудничества с ними откроет дополнительные возможности развития бизнеса и поднимет компанию до ведущих позиций на российском рынке интеграции систем и ИТ-консалтинга.

Реализация новых идей требовала исследований. Главным критерием выбора технологии явилось наиболее эффективное извлечение данных заказчиков, организация общего доступа к этим данным и их использование. Отсутствие в тот период подходящих средств и инфраструктуры не позволяло компании Стерлинг Групп эффективно управлять критически важными данными заказчиков в масштабах целой организации. В отсутствие полного представления о каждом заказчике компания была неспособна найти и реализовать дополнительные возможности продаж. Результатом этого являлась потеря возможных доходов и недостаточно высокая эффективность работы.

В 2002 г. компания Стерлинг Групп внедрила функции управления сбытовыми возможностями системы mySAP CRM, чтобы решить эти задачи и реализовать план по управлению отношениями с заказчиками. С того момента капиталовложения начали приносить плоды. За 2003 г. компания Стерлинг Групп достигла внутренней ставки доходности 74% от капиталовложений в систему mySAP CRM. Всего через год после ее внедрения компания укрепила свои позиции на пути становления лидером на российском рынке ИТ-услуг.

Пример по заказчику:

Компания Стерлинг Групп

Определение доходности от капиталовложений в решения mySAP CRM

том 3 номер1 февраль 2004 г.



Содержание

Обзор компании Стерлинг Групп	2
Всесторонние решения	3
Формирование технологического плана	4
Системная среда ИТ компании Стерлинг Групп	4
Совершенствование технологии	5
Ориентация на заказчика от начала до конца	6
Доходность капиталовложений в CRM	9
Восемь факторов успеха	10
Завтрашний день компании Стерлинг Групп: Тесная связь с заказчиками приносит успех	11

Обзор CRM ROI Review издан компанией Peppers & Rogers Group, 20 Glover Ave, Norwalk, Conn. 06850. © 2004. Воспроизведение запрещено.

Для получения дополнительных сведений обращайтесь по телефону: 1-800-283-1 SAP или посетите веб-узел www.sap.com/solutions/crm/customer-success/roi.asp

Обзор компании Стерлинг Групп

Профиль деятельности компании Стерлинг групп, образованной в 1992 г., охватывает консультационные услуги по внедрению систем ERP, системную интеграцию, создание сетевых инфраструктур и автоматизацию производственных процессов. Компания Стерлинг Групп входит в Группу Стерлинг, состоящую из четырех самостоятельных предприятий с общей численностью 400 служащих с 12 филиалами в Российской Федерации и Украине. Основными клиентами компании являются банки, страховые фирмы и организации нефтяной, транспортной и телекоммуникационной отраслей.

Компания Стерлинг Групп специализируется на разработке систем управления данными для автоматизации производства. Компания создает для заказчиков специальные пакеты программ, например "OilServer", предназначенный для разработки и эксплуатации месторождений нефти и газа. Расширяя поле деятельности на рынке системной интеграции, компания предлагает дополнительные услуги, включая обучение и сертификацию пользователей, чтобы гарантировать надлежащее и оптимальное использование

приложений в условиях специфической среды заказчика. Наряду с этим компания Стерлинг Групп разворачивает и осуществляет поддержку ERP-систем, включая SAP R/3.

Деятельность компании охватывает сферу поставки информационных систем, их интеграцию и постоянное техническое сопровождение. Осуществляемые проекты могут содержать элементы стратегии, но в основном направлены на внедрение систем. Ежегодно компания Стерлинг Групп заключает более 400 контрактов на выполнение разных по специфике и масштабности проектов. Круг заинтересованных организаций и текущих заказчиков составляют более 300 различных компаний, и компания Стерлинг Групп централизованно, из Москвы, управляет всеми территориально распределенными клиентами, согласно вертикальной структуре. При значительной удаленности организации заказчика для нее назначается локальный ресурс от соответствующего самого близкого филиала компании. В состав проектной группы обычно входит руководитель отдела продаж, руководитель отдела маркетинга, консультанты проекта и инженеры, ответственные за отдельные участки работы по проекту.

О КОМПАНИИ СТЕРЛИНГ ГРУП КРАТКИЙ ОБЗОР

Год основания: 1992

Персонал: приблизительно 400 сотрудников

Расположение руководства: Москва, Россия

Основной профиль деятельности компании Стерлинг групп, образованной в 1992 г., охватывает консультационные услуги по внедрению систем ERP, системную интеграцию, создание сетевых инфраструктур и автоматизацию производственных процессов. Компания Стерлинг Групп входит в Группу Стерлинг, состоящую из четырех самостоятельных предприятий с общей численностью 400 служащих и с 12 филиалами в Российской Федерации и в Украине. Главными клиентами компании являются банки, страховые фирмы и организации нефтяной, транспортной и телекоммуникационной отраслей.

Компания Стерлинг Групп специализируется на разработке систем управления данными для автоматизации производственных процессов. Компания создает для заказчиков специальные пакеты программ, например "OilServer", предназначенный для разработки и эксплуатации месторождений нефти и газа. Расширяя поле



Sterling Group

деятельности на рынке системной интеграции, компания предлагает дополнительные услуги, включая обучение и сертификацию пользователей, чтобы гарантировать надлежащее и оптимальное использование приложений в условиях специфической среды заказчика. Компания специализируется на развертывании систем ERP, включая системы SAP.

Установленные системы SAP: SAP R/3, mySAP CRM, SAP BW

Ключевые руководители компании Стерлинг Групп, предоставившие интервью:

Сергей Токмаков, *президент*

Любовь Мехедова, *финансовый директор*

Игорь Зимненко, *директор по развитию бизнеса*

Анатолий Репин, *директор московского представительства*

Вакиль Галиулин, *руководитель отдела систем управления предприятиями*

Людмила Герасюта (Ludmila Gerasuda), *руководитель CRM*

Андрей Фонин, *руководитель внутренних проектов ИТ*

ПРОДАЖИ ВКЛАД В ДОХОДЫ

Всесторонние решения

С о времени своего основания компания Стерлинг Групп существенно продвинулась в процессе роста на российском рынке и внедрения в экономику новых технологий ИТ. Четырнадцать лет назад в Российской Федерации использование персональных компьютеров в бизнесе еще не получило широкого распространения. Однако вскоре возник Интернет, и появилась концепция сетей, вызвав всплеск предпринимательской активности на рынке ИТ-услуг.

Рост компании Стерлинг Групп в области системной интеграции и бизнес-консалтинга зависит от точного и эффективного соответствия предлагаемых ею услуг запросам клиентов. Это же является определяющим фактором для достижения цели компании – стать поставщиком долгосрочных решений. Компания стремилась выйти за рамки ограниченной роли системного интегратора, используя для этого тесное взаимодействие с заказчиками для более глубокого определения диапазона их запросов и расширения профиля своей деятельности в целях удовлетворения этих запросов.

Однако по мере роста компании ее технологическая инфраструктура становилась тесной для реализации намеченной цели. Главная проблема: многие заказчики – это крупные компании с филиалами во всем мире, следовательно консультантам компании Стерлинг Групп для поддержания отношений с клиентами приходится одновременно работать в различных местах. В отсутствие всестороннего технологического способа извлечения информации и совместного доступа к ней важные данные заказчиков обычно находились только в памяти консультантов или хранились где-либо в одном из 12 филиалов компании.

В результате упускались возможности по предложению дополнительных услуг клиентам. “У нас было много проблем в управлении информацией и администрировании продаж, и приходилось сожалеть о нереализованных возможностях”, – вспоминает Сергей Токмаков, президент компании Стерлинг Групп. Это не способствовало удержанию существующих заказчиков и выявлению возможностей по привлечению новых заказчиков. Самое главное, по словам Токмакова, “это не позволяло нашей стратегии стать стратегией поставщика решений”.

Возникновение стратегического плана

Чтобы стать поставщиком решений, компании Стерлинг Групп требовалась более качественная синхронизация данных и действий, связанных с продажами и работой над проектами заказчиков. Для этого было необходимо более глубокое понимание и использование данных заказчика во время разработки проекта, заключения контракта, выставления счетов и последующих этапов проекта. Консолидация данных



Компания Стерлинг Групп оптимизирует коммерческие процессы, получая более высокий доход как от приобретения новых заказчиков, так и от увеличения объемов услуг существующим заказчикам.

заказчика позволит шире привлекать заказчиков благодаря выявлению возможностей предложения им новых услуг. Это также расширит возможности по продолжению сотрудничества с организациями, с которыми компания уже вела проекты.

Компания Стерлинг Групп уверена, что стратегия ориентации на заказчика поможет достичь нескольких целей. Во-первых, это устранил недостатки прежнего недостаточно упорядоченного подхода к организации данных и отношениям с клиентами. Во-вторых, это позволит компании предоставлять клиентам больше продуктов и услуг благодаря своевременному пониманию их потребностей. В-третьих, CRM откроет возможности для эффективного распределения ресурсов предприятия, особенно в сфере сбыта. “Наши люди должны лучше понимать, чего хотят наши заказчики и к кому следует обращаться в их организациях”, – объясняет Токмаков. Это также позволит компании повысить доверие клиентов, закрывая к ним дорогу конкурентам.

Для компании Стерлинг Групп завоевание позиции ведущего поставщика услуг ИТ означает также признание ее стремления к гарантии качества. В сентябре 2002 г. компания успешно прошла сертификацию управления качеством на соответствие международному стандарту ISO 9000 (2000). Это открыло путь к внедрению стратегии ориентации на заказчика и соответствующей технологии, которая повысила качество и объем предлагаемых компанией Стерлинг Групп продуктов и услуг.

Формирование технологического плана

Руководство компании Стерлинг Групп четко осознавало необходимость внедрения технологии, которая поможет реализовать стремление превратить компанию в поставщика долгосрочных решений для клиентов. В частности, в сфере сбыта компания предполагала реконструировать процессы с целью упорядочения коммерческих операций и организации общей структуры данных заказчиков в масштабах целой организации. В то время коммерческие представители компании Стерлинг Групп сообщали о деловых возможностях и взаимодействии с клиентами в устной форме или по электронной почте, что затрудняло для администрации составление полной картины всех возможностей. В отсутствие централизованного доступа к данным о заказчиках и возможности их анализа неизбежно упускалась часть потенциально возможных проектов.

Остановив выбор на стратегии CRM, компания оценивала

конкретные технологии – Oracle, Ассрас и SAP. При выборе решения компания полагалась на собственный опыт признанного системного интегратора, специализирующегося на ERP-системах. “В конце концов”, — говорит Андрей Фонин, руководитель внутренних проектов ИТ, — “на выбор в пользу mySAP CRM повлияли два главных достоинства этого решения: адаптируемость и более гладкая интеграция”. “В частности,” — поясняет Фонин, — “у двух других решений не было русскоязычного интерфейса, а интеграция mySAP CRM с имеющейся системой R/3 обеспечивала значительные преимущества”.

В октябре 2001 г. компания Стерлинг Групп приступила к внедрению системы управления возможностями mySAP CRM, завершив его в начале 2002 г. Одновременно компания установила хранилище данных SAP Business Information Warehouse (BW), чтобы усилить потенциальные выгоды от внедрения mySAP CRM. Компания Стерлинг Групп не стала переопределять бизнес-процессы перед внедрением, а сначала проанализировала результаты на тестовой фазе mySAP CRM и в соответствии с ними корректировала процессы и организационную структуру, постоянно улучшая результаты.

Накопленный опыт помогает внедрению

В структуре компании Стерлинг Групп имеется отдел, занимающийся исключительно внутренними проектами ИТ. Поскольку информационные структуры и возможности mySAP CRM и R/3 схожи, существующий персонал отдела ИТ мог осуществлять поддержку и администрирование новой системы. “Учитывая объем функциональных возможностей SAP, развернутых в нашей компании, я могу с уверенностью заявить, что нигде в России нет другого проекта подобного масштаба”, — заявляет Токмаков.

Компания Стерлинг Групп провела серьезное обучение персонала по вопросам функциональных возможностей mySAP CRM. Чтобы упростить работу пользователей, были разработаны справочные руководства и методические рекомендации для работы с системой и настроены автоматизированные рабочие места.

СИСТЕМНАЯ ИТ-СРЕДА КОМПАНИИ СТЕРЛИНГ ГРУП



Чтобы набор предлагаемых клиентам решений был полным, специалисты Стерлинг планируют подготовить для внедрения систему управления знаниями. Менеджеры по продажам и коммерческие представители могут теперь извлекать, размещать данные о заказчиках и делать их доступными для руководства компании Стерлинг Групп через интегрированные решения SAP, включая mySAP CRM, SAP R/3, и SAP BW.

ДАЛЬНЕЙШЕЕ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ ТЕХНОЛОГИИ

Продвигаясь к осуществлению своей цели стать ведущей в России компанией в сфере интеграции систем и ИТ-консалтинга, компания Стерлинг Груп быстро поняла, что mySAP CRM можно использовать не только для поддержки ежедневных торговых операций. “С новой системой у нас появилась возможность перенести центр тяжести на стратегические задачи”, – говорит Сергей Токмаков, президент компании Стерлинг Груп. “При наличии полной и надежной информации, собранной в однородной централизованной базе данных, мы можем формировать различные системы классификации заказчиков, и на их основе создавать общие деловые модели, которые помогут определить долгосрочные подходы для нашей маркетинговой стратегии.”

Второй составляющей успеха является возможность оптимизации финансовых взаимоотношений с заказчиком. “Результатом является более эффективная организация оплаты и ведения счетов”, поясняет Любовь Мехедова, финансовый директор. “Внедрение mySAP CRM помогает нам полнее реализовывать доходы, поскольку мы точно знаем, когда нужно выставить счета заказчикам, когда приходят платежи и когда следует предпринимать какие-то меры”, – говорит Мехедова. В результате внедрения mySAP CRM оптимизация затрат по поставке, связанная только с этими тремя главными счетами, повысила итоговые показатели компании за 2003 г. на 75 000 евро.

Компания получила также возможность заблаговременно выявлять пробелы по ведению счетов и более точно составлять ежегодные планы. “Внедрение mySAP CRM очень помогло нам с финансовой точки зрения, поскольку теперь мы можем быстрее уточнять уровень реализации доходов и выявлять просроченные счета”, – подчеркивает Мехедова. До внедрения mySAP CRM финансовые данные не были централизованными и хранились в различных местах. “Теперь нам легко анализировать данные, составлять планы на следующий год, сравнивать наши показатели по годам и прогнозировать продажи. Это предоставляет значительные преимущества для нашей деятельности.”

“Линия оперативной поддержки пользователей работала эффективно, особенно для мобильных агентов по сбыту”, – говорит Фонин. “Мы решаем проблемы, с которыми сталкиваются коммерческие представители, в режиме реального времени”, – добавляет он. К тому же, проще происходит признание системы торговым персоналом, поскольку налицо выгоды для решения ежедневных задач.

Компания Стерлинг Груп стремилась извлечь выгоды из имеющегося богатого опыта в сфере ИТ-консалтинга двумя путями. Во-первых, компания использовала глубокое знание систем — особенно в области ERP — для максимальной интеграции mySAP CRM и SAP R/3. Во-вторых, внедрение в компании системы mySAP CRM позволило использовать накопленный опыт для выделения среди конкурентов. “Компания Стерлинг Груп верна своей традиции: прежде всего новые технологии должны быть опробованы, изучены и проанализированы в самой компании”, – утверждает Токмаков. “Теперь мы обладаем знаниями, подходами и навыками, которые позволяют нам включить CRM в набор продуктов и услуг, предлагаемых компанией Стерлинг Груп”, – добавляет Фонин. Собственный опыт внедрения предоставляет компании Стерлинг Груп возможность глубокого понимания потребностей конкретного заказчика и оказания помощи заказчику в формировании стратегии ориентации на его клиентов.



“Усиление ориентации на заказчиков и более качественное удовлетворение их потребностей поможет нам занять ведущие позиции на рынке ИТ.”

Вакиль Галиулин,
руководитель отдела систем
управления предприятиями

Ориентация на заказчика

Компания Стерлинг Групп использует mySAP CRM, чтобы сориентировать работу и взаимоотношения с клиентами в период действия проектов на заказчика, и благодаря этому повысить эффективность, сократить затраты и получить дополнительную прибыль.

В настоящее время компания насчитывает 33 активных пользователя mySAP CRM, что предоставляет компании преимущества по ряду показателей, включая упорядочение контактов коммерческих представителей с потенциальными заказчиками, а также увеличение объема более доходных продуктов.

До внедрения mySAP CRM коммерческие представители компании тратили большую часть времени на уточнение сведений, необходимых для заключения сделки. «Информация не была объединена и централизована», – говорит Вакийль Галиулин, руководитель отдела систем управления предприятиями. «Она была известна только нескольким сотрудникам и часто ее не могли получить те, кому она была действительно нужна.» Большая часть данных хранилась в различных электронных таблицах Excel на портативных компьютерах отдельных сотрудников. Отсутствие согласованности и доступности данных производило отрицательный эффект. Во-первых, несогласованность действий была заметна заказчику. Например, рассказывает Галиулин: «Два наших менеджера по продажам могли работать с разными

отделами одной и той же заинтересованной организации и не знать о состоянии дел друг у друга.» Заказчик в этом случае отказывался от заключения сделки, но в компании Стерлинг Групп не понимали причины несостоявшихся продаж. Необходимо

было упорядочить данные об отдельных упущенных сделках, каждая из которых вносила лепту в снижение показателя удержания заказчиков. Более того, даже имея представление о потере доходов, при составлении отчетов коммерческие представители Стерлинг Групп не знали, куда

поместить необходимые данные.

Кроме того, отсутствие комплексных моделей данных о заказчике отражалось также и на качестве ведения проектов компании Стерлинг Групп. «Подготовка проектов по интеграции систем – задача, требующая участия многих специалистов, включая менеджеров по продажам, консультантов и инженеров», – объясняет Анатолий Репин, директор московского представительства компании Стерлинг Групп.

Были необходимы полные данные относительно взаимодействий со всеми представителями организации заказчика или его филиала, чтобы обстоятельно и эффективно выявить и решить другие проблемы деятельности организации заказчика. С точки зрения руководства компании Стерлинг Групп, соответствующие усовершенствования

ИТОГИ по ROI

Точное и своевременное выставление счетов и платежи ключевых заказчиков принесли в 2003 г. дополнительную прибыль, равную 75 000 евро.

АНАЛИЗ СИТУАЦИИ ЗАКАЗЧИКА СПОСОБСТВУЕТ ПОСТОЯННОМУ СОВЕРШЕНСТВОВАНИЮ

Усовершенствование управления деятельностью компании Стерлинг Групп требовало серьезного пересмотра способов привлечения и убеждения заказчиков для получения положительных результатов по продажам, доходам и рентабельности. Анализ связанных с заказчиком тенденций бизнеса побудил компанию Стерлинг Групп к постоянному совершенствованию.

Отчеты по анализу тенденций, ставшие возможными благодаря интеграции хранилища данных SAP Business Information Warehouse и mySAP CRM, существенно повлияли на общую эффективность деятельности. В частности, исследование тенденций в потерянных продажах стало регулярной задачей отдела управления сбытом. «Мы классифицируем упущенные продажи по 12 кодам причин», – говорит Игорь Зимненко, директор по развитию бизнеса компании Стерлинг Групп. «Мы можем проанализировать, была ли сделка упущена из-за наличия конкурента, или же причиной явилось то, что наша цена была слишком высокой, или клиенту требовался другой тип продукта», – поясняет он.

Подробные отчеты обеспечивают компании Стерлинг Групп более информативный фактический базис, на основе которого компания может совершенствовать предлагаемые продукты и услуги. Затем эти данные могут использоваться руководителями отделов сбыта и маркетинга для непрерывного совершенствования.

Для возможности разработки новых предложений компания Стерлинг Групп анализирует тенденции по продажам, по отделам, ответственным за конкретные предложения, по данным о заказчиках. «Имея данные, введенные в mySAP CRM, мы можем сортировать их по неделям или по месяцам, чтобы выяснить, каким клиентам продаются те или иные продукты и какие предложения не находят сбыта», – объясняет Зимненко. Если потенциальная сделка потеряна из-за потребности клиента в продукте или услуге, отсутствующих в текущем ассортименте компании Стерлинг Групп, то руководство и группы разработки вместе обсуждают осуществимость предложения и определяют необходимые навыки и действия для нового продукта или услуги. Это обеспечивает платформу для непрерывного совершенствования, которое не было возможно до внедрения mySAP CRM.

непосредственно и положительно отразились бы на показателе удержания заказчиков и увеличили бы шансы компании на более длительные и выгодные контакты.

Развитие деятельности в направлении ориентации на заказчика

Система mySAP CRM делает возможной централизацию всех данных о заказчиках, доступных для торгового штата и администрации. Теперь каждый продавец, независимо от места его нахождения, имеет доступ к единой модели данных о клиентах. «Когда коммерческий представитель встречается с заказчиком, он уже хорошо осведомлен об индивидуальных потребностях заказчика. Сейчас у нас больше возможностей для предложения пользующихся спросом услуг и продуктов, которые принесут нам максимальный доход», – утверждает Токмаков.

В среде mySAP CRM модели данных о заинтересованных организациях и заказчиках охватывают сведения по шести основным категориям: существующие заказчики, заинтересованные организации, продукты, партнеры, конкуренты и сотрудники. Сведения о конкретном заказчике включают адрес, структуру компании и данные об отдельных представителях в рамках корпоративной структуры, уточняющие их роли и степень влияния в организации. Передача данных о трудовых ресурсах и платежной информации из R/3 в mySAP CRM наряду с двусторонним обменом данными о заказчиках между R/3 и mySAP CRM позволяет производить обновление моделей данных в режиме реального времени.

Для поддержки усилий по привлечению и удержанию более выгодных заказчиков менеджеры по продажам могут теперь представить конвейер возможных продаж для конкретного заказчика или заинтересованной организации с перспективы всех видов деятельности компании Стерлинг Груп. «Мы можем оценить вероятность успеха к определенной дате, а также наметить торговые операции для продвижения предполагаемого продукта по конвейеру продаж», – говорит Репин. Возможности продаж можно сортировать по заказчикам, менеджерам по продажам или по отраслям, что помогает компании Стерлинг Груп создавать разнообразные картины развития бизнеса и по мере необходимости вносить соответствующие корректировки.

Компания Стерлинг Груп анализирует сведения о конкурентах в mySAP CRM, чтобы дифференцировать свои предложения в ходе разработки деловых процессов. «Сведения о конкурентах, полученные во время конкурсов и тендеров, вводятся в базу данных наряду с информацией о заказчиках», – рассказывает Токмаков. Систематический и регулярный ввод данных помогает компании Стерлинг Груп поддерживать всестороннее представление о конкурентной ситуации в определенных сегментах рынка, позволяя ей лучше дифференцировать свои предложения в ходе разработки деловых процессов. «Использование mySAP CRM дает нам явное преимущество над конкурентами за счет более качественной информации, предоставляемой нашим менеджерам по продажам», – подчеркивает Токмаков.

Консолидация данных в mySAP CRM дает компании Стерлинг Груп возможность упорядочить коммерческие процессы и эффективно распределять ресурсы. Во-первых, руководители могут быстро получить сведения о заказчике, что помогает им принять решение о развертывании соответствующего ресурса — причем в нужном объеме — для выполнения необходимых действий по продаже. Во-вторых, централизованные данные помогают с помощью mySAP CRM упорядочить и поддерживать процессы подготовки контрактов.

Это обеспечивает нашим специалистам по продажам необходимые консолидированные данные и упорядочивает процедуру составления и подписания контрактов, гарантируя удовлетворение запросов наших клиентов», – говорит Галиулин. За период 2003 г. повышение эффективности за счет консолидации данных и стандартизации процессов увеличило доход на 96 000 евро.

Внедрение mySAP CRM повысило продуктивность работы, предоставив менеджерам возможность корректировать приоритеты для торгового персонала. В период переговоров при наличии обратной связи с заказчиком в режиме реального времени руководители компания Стерлинг Груп выявляют дополнительные деловые возможности и развертывают соответствующие ресурсы. В результате повышение продуктивности коммерческих



“Когда коммерческий представитель встречается с заказчиком, он уже хорошо осведомлен об индивидуальных потребностях заказчика. Сейчас у нас больше возможностей для предложения пользующихся спросом услуг и продуктов, которые принесут нам максимальный доход”

Сергей Токмаков,
президент компании
Стерлинг Груп

представителей в 2003 г. принесло компании доход, равный 148 000 евро. “Способность четко представить конвейер потенциальных продаж и действия, предпринятые в этом направлении нашими коммерческими представителями”, – говорит Игорь Зимненко, директор по развитию бизнеса – “дает нам возможность определить, на каких участках может быть повышена продуктивность коммерческих представителей, а в каких ситуациях менеджеры могут помочь торговому персоналу продвинуться к выполнению задачи.”

Последовательность: ведение переговоров, выставление счетов и дальнейшие действия

Помимо первоначальной продажи компания Стерлинг Групп использует модель данных о заказчике для поиска возможностей предложения услуг компании в своих собственных филиалах или в филиалах клиента. По словам Зимненко, — “собранные вместе модели данных о заказчиках помогают нам создать целостную картину отдельной организации путем сортировки данных разными способами”. mySAP CRM дает возможность компании Стерлинг Групп собрать воедино все доступные данные о взаимодействии с заказчиком или с заинтересованной организацией и обеспечить доступ к этим данным соответствующим менеджерам по продажам или развитию бизнеса. В то же время, менеджеры часто используют информацию для налаживания связей с другими подразделениями организаций заказчиков. Это создает возможности перекрестных и дополнительных предложений услуг компании Стерлинг Групп целенаправленным, эффективным и оптимальным способом.

Когда подходит время расчетов, своевременная информация помогает компании Стерлинг Групп точно и эффективно управлять счетами и выставлять их клиентам. “mySAP CRM способствует более быстрой реализации доходов, давая нам возможность эффективнее вести счета клиентов”, – поясняет Любовь Мехедова, финансовый директор компании Стерлинг Групп. Быстрое управление счетами не только позволяет компании Стерлинг Групп быстрее регистрировать доход – что освобождает поток наличности – это также сохраняет удовлетворенность клиентов сотрудничеством от начала до конца.

Предоставление клиентам долгосрочных услуг

Благодаря глубокому анализу потребностей в продуктах и услугах своих потенциальных и существующих клиентов,

компания Стерлинг Групп сумела увеличить продажу своих наиболее доходных консультационных услуг новым заказчикам или, как дополнительную услугу, существующим заказчикам. Г-н Репин поясняет: “Группа по работе с клиентами может проанализировать круг взаимодействий с заказчиком или заинтересованной организацией и найти возможности расширения продажи наших наиболее доходных консультационных услуг наряду с предложением нашего оборудования и программного обеспечения.” Благодаря mySAP CRM менеджеры по продажам могут теперь создавать квартальные и ежегодные оперативные планы продаж для каждого клиента, основываясь на характеристиках тенденций развития бизнеса в разные периоды времени. Такой анализ деловой ситуации клиента создает возможности перекрестных и дополнительных предложений услуг компании Стерлинг Групп и углубляет связи с существующими клиентами, открывая дорогу долговременному сотрудничеству. В 2003 г. это повысило итоговые показатели компании на 31 000 евро.

Поток операций компании Стерлинг Групп на этапе переговоров с клиентами усовершенствован благодаря наличию у проектной группы доступа ко всем данным о взаимодействии с заказчиком. “С внедрением mySAP CRM производственные отделы могут заранее планировать потенциальные проекты. Они могут вносить корректировки в процессе работы с заказчиком, чтобы определить выполнимые контракты, сроки и условия”, – объясняет Токмаков.

Внедрение mySAP CRM помогло компании Стерлинг Групп повысить качество управления работой с клиентами на этапах продаж и ведения проекта заказчика, усовершенствовав механизм привлечения и удержания заказчиков. Это очень важно, поскольку, будучи поставщиком услуг, компания Стерлинг Групп должна предоставлять необходимые услуги клиентам на всех этапах взаимодействия – от начала и до конца.

Это необходимый шаг для становления компании Стерлинг Групп поставщиком рентабельных решений. Благодаря централизованному управлению сведениями о заказчиках, нам удалось реализовать более ориентированную на заказчика концепцию ведения бизнеса”, – говорит Токмаков. Сегодня компания Стерлинг Групп лучше оснащена для управления процессом налаживания взаимодействий с заказчиком от начала до конца и распределения ресурсов таким образом, чтобы повысить вероятность рентабельности проекта. В целом за 2003 г. доходы компании Стерлинг Групп возросли на 317 000 евро.

ИТОГИ по ROI

Комплексные модели данных о заказчиках предоставили возможность группам продаж компании Стерлинг Групп работать на основе своевременной информации, что позволило получить в 2003 г. прибыль, равную 148 000 евро, за счет усовершенствования процесса продаж.



“На выбор в пользу mySAP CRM повлияли два главных достоинства этого решения: адаптируемость и более гладкая интеграция... Интеграция mySAP CRM с нашей существующей системой R/3 обеспечивала значительные преимущества.”

Андрей Фонин, руководитель внутренних проектов ИТ

Доходность капиталовложений в CRM

Компания Стерлинг Групп продолжает пользоваться преимуществами, полученными в результате внедрения mySAP CRM - повышение производительности принесло больше доходных заказов. По оценке ROI Review, внутренняя ставка доходности компании за 2003 г. достигла 74%. Внутренняя ставка доходности (IRR) основана на чистой прибыли в сумме 229 500 евро от капиталовложений в технологии в размере 134 000 евро. Капиталовложения компании Стерлинг Групп в технологию mySAP CRM включают стоимость оборудования, стоимость лицензии, программное обеспечение, обучение и консультационные услуги. Ниже перечислена часть источников дохода:

Повышение продуктивности коммерческих представителей... Используя mySAP CRM, коммерческие представители имеют централизованный доступ к полным сведениям о взаимодействиях с клиентом и о текущем состоянии возможностей развития бизнеса. Использование этих централизованных данных повысило продажи в 2003 г. на сумму, равную 148 000 евро.

Вклад от более доходных предложений... Теперь, когда руководители отделов сбыта имеют возможность анализировать в mySAP CRM типы состоявшихся сделок с клиентами, они могут распределять ресурсы для разработки дополнительных предложений по более доходным проектам бизнес-консалтинга. Это дало в 2003 г. прирост дохода свыше 31 000 евро.

Повышение итоговых показателей за счет перераспределения торгового штата... Доступ к консолидированным данным о

РАСПРЕДЕЛЕНИЕ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ



Капиталовложения Стерлинг Групп в технологии составляют пять категорий: стоимость лицензии, обучение, эксплуатационные расходы, консультационные услуги и оборудование/программное обеспечение (в евро). Расходы на интеграцию не включены и находятся в исключительной компетенции Стерлинг Групп.

прогрессе в развитии бизнеса и о текущих взаимодействиях с клиентами позволяет компании Стерлинг Групп более рационально распределять ресурсы для ведения переговоров или осуществления проектов и добиваться большего успеха меньшими усилиями. Это добавило к доходам за 2003 г. 96 000 евро.

Оптимизация командировочных расходов коммерческих представителей... Четко представляя картину возможностей, руководители коммерческих отделов могут более эффективно формировать маршруты и планировать визиты коммерческих представителей. Полученная благодаря использованию mySAP CRM экономия на командировочных расходах в 2003 г., равная 14 000 евро, улучшила итоговые показатели компании Стерлинг Групп.

Повышение доходов за счет улучшенного управления запросами... Компания Стерлинг Групп может своевременно выставлять счета главным клиентам, благодаря чему быстрее реализуются доходы и более целесообразно распределяются ресурсы. Это внесло в доход за 2003 г. сумму, равную 75 000 евро.

ДОХОДНОСТЬ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ В CRM*

Компания Стерлинг Групп достигла внутренней ставки доходности 74% от капиталовложений в mySAP CRM

	2002	2003	Всего
Общие прямые капиталовложения (евро)	-105 966	-27 895	-133 861
Текущие эксплуатационные расходы (евро)	-24 042	-63 471	-87 513
Сокращение расходов (евро)	0	0	0
Увеличение вклада (евро)	0	316 998	316 998
Движение денежных средств после внедрения CRM (евро)	-130 008	225 632	95 624
Достигнутая в 2003 г. внутренняя ставка доходности: 74%			

*См методологию ROI на задней стороне обложки.

Восемь факторов успеха

Компания Стерлинг Групп использует mySAP CRM, чтобы сформировать полное представление о заказчиках. Своевременное и надлежащее использование этих данных дало возможность компании действовать более результативно в отношении возможностей получения дохода на этапе продаж и ведения проекта заказчика. В процессе внедрения компания извлекла много ценных уроков, часть из которых представлена ниже.

1. Работа в тесном взаимодействии с заказчиком

Компания Стерлинг Групп использовала средства mySAP CRM, чтобы сделать заказчика центральной фигурой на протяжении всего процесса взаимодействия, превращая компанию в более выгодного поставщика решений. Действуя с глубоким пониманием деловой ситуации заказчика во время разработки проекта, заключения контракта, выставления счетов и последующих этапов проекта, компания Стерлинг Групп достигла за период 2003 г. внутренней ставки доходности 74%.

2. Извлечение выгоды из имеющихся преимуществ

Успех компании Стерлинг Групп как системного интегратора и ИТ-консультанта зависит от предвосхищения и удовлетворения потребностей заказчика. Используя mySAP CRM для работы с централизованными данными заказчика в реальном времени, компания Стерлинг Групп может быстро определить потребности заказчика и своевременно отреагировать на них наиболее подходящим и экономически эффективным способом.

3. Поддержание спектра услуг на уровне запросов заказчика

Для поддержания спектра предоставляемых услуг в соответствии с запросами заказчика, компания Стерлинг Групп анализирует данные по отдельным продажам, производственным отделам и клиентам. При возникновении необходимости в усовершенствовании или вводе новых предложений руководство и группы разработки вместе обсуждают осуществимость предложения и определяют необходимые навыки и действия для нового продукта или услуги.

4. Выявление ценных возможностей в реальном времени

При наличии обратной связи с заказчиком в режиме реального времени руководители компании Стерлинг Групп выявляют дополнительные деловые возможности и разворачивают соответствующие ресурсы. За период 2003 г.

это повышение продуктивности позволило компании получить дополнительные доходы в размере 148 000 евро.

5. Стандартизация операций с данными заказчика

Централизованные данные помогают с помощью mySAP CRM упорядочить и поддерживать процессы подготовки контрактов. Компания Стерлинг Групп использует данные о заказчиках для упорядочения процедуры составления и подписания контрактов, чтобы лучше удовлетворять запросы клиентов. За период 2003 г. повышение эффективности за счет консолидации данных и стандартизации процессов увеличило доход на 96 000 евро.

6. Опора на имеющиеся системы

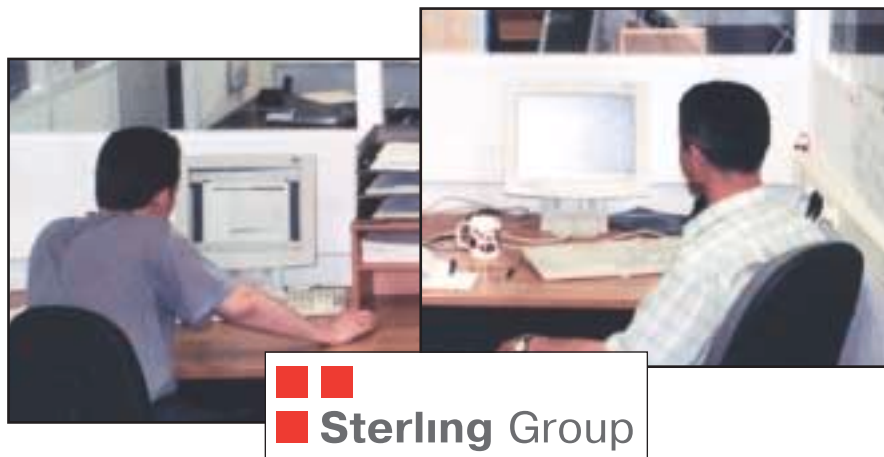
При оценке технологических решений от нескольких поставщиков компания Стерлинг Групп остановила свой выбор на mySAP CRM, учитывая подтвержденную на практике надежность ERP-решения SAP R/3. Только решение SAP предлагало русскоязычный интерфейс. Эти два фактора помогли компании Стерлинг Групп быстро запустить mySAP CRM, сократив при этом расходы на внедрение.

7. Ориентация на ключевых заказчиков

Компания Стерлинг Групп использует систему mySAP CRM для адаптации предлагаемых услуг к требованиям важных заказчиков и упорядочения операций. В частности, предлагая оптовые скидки ключевым заказчикам, которые производят оплату авансом, компания Стерлинг Групп оптимизировала процесс управления запросами и повысила свои итоговые показатели в 2003 г. на 75 000 евро за счет более своевременного и четкого выставления счетов.

8. Совершенствование технологии

Компания Стерлинг Групп с помощью mySAP CRM извлекает доходы не только из повседневных видов деятельности. Выявляя из централизованных данных наиболее важных заказчиков, компания Стерлинг Групп использует технологию для формирования долгосрочной маркетинговой стратегии в отношении этой группы клиентов.



Дополнительные сведения

Для получения других обзоров ROI Reviews о заказчиках SAP посетите веб-узел www.sap.com/solutions/crm/customersuccess/roi.asp

Компания Стерлинг Групп – одна из динамично растущих российских компаний, работающих на рынке системной интеграции и ИТ-консалтинга и имеющая сеть филиалов в Российской Федерации.

Завтрашний день компании Стерлинг Групп: тесная связь с заказчиками приносит успех

Уже признанный участник российского рынка услуг ИТ, компания Стерлинг Групп активно усиливает свои позиции. Успех приходит при предоставлении комплексных решений, способных обеспечивать нужный уровень обслуживания клиентов на каждом этапе взаимодействия. Это не теоретические рассуждения, а реальность бизнес-процессов. “Компания Стерлинг Групп стремится полностью удовлетворить потребности и запросы клиентов”, – заявляет Галиулин.

В компании Стерлинг Групп развиваются тенденции постоянного укрепления ориентации на заказчика. Краткосрочные планы предусматривают постоянный рост дохода за счет дальнейшего усиления ориентации на заказчика во всех возможных направлениях. Важными этапами являются внедрение методологии продаж в масштабах всей компании для поддержки альтернативных предложений и использование маркетинговых каналов, включая Интернет и электронную почту.

Как признанный ИТ-консультант, компания Стерлинг Групп также понимает роль технологии в достижении намеченных целей. “Усиление нашей ориентации на заказчиков и более качественное удовлетворение их запросов поможет нам занять ведущие позиции на рынке ИТ”, – говорит Галиулин – “и mySAP CRM послужит одним из элементов, гарантирующих достижение компанией этой цели.” С момента внедрения mySAP CRM в 2002 г, утверждает Токмаков, “концепция CRM стала новой философией нашей деятельности — бизнеса, ориентированного на заказчика. “Это — один из ключевых моментов к позиционированию компании Стерлинг Групп среди ведущих российских организаций на рынке услуг ИТ.”

Обзоры ROI Review

Обзоры ROI Review, издаваемые компанией Peppers & Rogers Group – это периодические отчеты о результатах внедрения клиент-серверных приложений в масштабах предприятия, в частности, о результатах исследований по решению mySAP CRM, ориентированному на заказчика.

Методология ROI

Для оценки полного финансового эффекта от внедрения mySAP CRM компания Peppers & Rogers Group использовала два основных метода.

Во-первых, в компании Peppers & Rogers Group было развернуто запатентованное инструментальное средство ValueMap®, помогающее точно выявить финансовый эффект от отдельных элементов внедрения CRM для конкретных видов деятельности заказчика и комбинации условий. В средстве ValueMap® используется подход на основе итоговых показателей для определения как текущих, так и перспективных результатов.

Методология ValueMap® служит для выявления видов деятельности заказчика и параметров, касающихся проекта mySAP CRM, а также связанных с ними финансовых задач. Затем выявляются специфические изменения в видах деятельности, а также ключевые показатели, на которых отражается каждое изменение.

Далее оценивается значение показателя после внедрения и моделируются положительные эффекты в экономии или в увеличении вклада в доходы. После этого вычисляется соответствующая итоговая прибыль, а также прямые капиталовложения и изменения в любых других накладных расходах (укомплектование персоналом, гонорары агентам и т. д.). В расчет доходности капиталовложений (ROI) включаются расходы на работы как по внешнему, так и по внутреннему внедрению, а также на дополнительное оборудование.

Во-вторых, в дополнение к вычислениям по методу ValueMap®, использовалась внутренняя ставка доходности (IRR), чтобы определить окончательное значение доходности капиталовложений (ROI) от внедрения. В методологии ROI был выбран показатель внутренней ставки доходности (IRR), поскольку это наиболее общепринятый и явный подход.

Компания Peppers & Rogers Group

это консалтинговая компания по управлению, всемирно признанная как ведущий эксперт в области бизнес-стратегий, ориентированных на заказчика. Она помогает компаниям в конкурентной борьбе, выявляя различия в контингентах их заказчиков. Благодаря этим данным компании могут организовать соответствующее обслуживание заказчиков на всех этапах взаимодействия. Во главе с журналом Ito1® Magazin независимый отдел печати компании Peppers & Rogers Group еженедельно поставляет информационные материалы для 250 000 специалистов в области CRM в форме широкого ассортимента печатных, интерактивных и специализированных материалов. Компания Peppers & Rogers Group входит в состав компании Carlson Marketing Group, размещенной в г. Норволк штата Коннектикут, США.

Авторы

Джозеф Дали (Joseph Daly), старший консультант компании Peppers & Rogers Group. На протяжении 20 лет занимал руководящие посты и консультировал ведущие учреждения в сфере финансовых услуг, потребительских товаров и средств массовой информации в Европе и Южной Африке. Джозеф является обладателем почетной степени по бизнес-исследованиям от университета в Лимерике и степени магистра экономики управления от университета Витватерсранда, ЮАР.

Имея четырехлетний опыт работы в качестве консультанта по CRM, **Тобиас Келлер (Tobias Keller)** работал в Европе, США и Африке с клиентами, в число которых входили ведущие компании в области телекоммуникаций, автомобильной промышленности и государственного сектора. Тобиас был принят в компанию Peppers & Rogers Group в 2003 г. и выполнил много крупных проектов в общественных и частных секторах.

Как исполнительный редактор по маркетингу и работе с клиентами, **Кристофер Хелм (Christopher Helm)** в течение трех лет преподавал читателям по всему миру идеи компании Peppers & Rogers Groups. Крис получил степень Британской Академии по политологии в университете Джона Кэррола и степень магистра гуманитарных наук по истории в государственном университете Янгстауна. Он является кандидатом на докторскую степень в аспирантуре и университетском центре городского университета Нью-Йорка.

Как старший бизнес-обозреватель компании Peppers & Rogers Group, писатель **Лаура Кокосция (Laura Cococcia)** имеет более чем восьмилетний опыт профессиональной работы по маркетинговым материалам как в области корпоративных решений, так и в области некоммерческих проектов. До работы в качестве редактора Лаура работала с различными компаниями из списка Fortune 500 в качестве консультанта по стратегиям и внедрению CRM. Лаура имеет степень Британской Академии по английскому языку от колледжа Святого Креста и готовится к защите степени магистра наук по стратегии управления в колледже Манхэттенвилля.

Для получения дополнительных сведений об обзоре ROI Review обращайтесь

по телефону 1-800-283-1 SAP

или посетите веб-узел www.sap.com/solutions/crm/customersuccess/roi.asp