

CRM ROI Review

Оптимизация дохода на вложенный капитал при помощи стратегии ориентации на заказчика

Пример по заказчику:

Компания Стерлинг Групп

Определение доходности от капиталовложений в решения mySAP CRM

том 3 номер1 февраль 2004 г.

Благодаря внедрению системы mySAP CRM компания Стерлинг Групп достигла внутренней доходности 74%

ПУТИ ПОВЫШЕНИЯ ДОХОДНОСТИ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ:

Повышение продаж

Возможность оперировать консолидированными данными о текущих и потенциальных заказчиках обеспечила в 2003 г. дополнительный доход в размере 148 000 евро

Увеличение нормы прибыли

Компания Стерлинг Групп получила в 2003 г. дополнительно 31 000 евро от реализации возросшего количества более доходных консалтинговых проектов

Оптимизация ресурсов сбыта

Внедрение mySAP CRM позволило компании Стерлинг Групп упорядочить деловые операции и более рационально распределять ресурсы для ведения переговоров или осуществления проектов, что обеспечило в 2003 г. дополнительный доход, равный 96 000 евро.

Улучшение планирования спроса

Авансовые платежи по проектам и тщательное ведение счетов главных заказчиков дают возможность быстрее получать деньги с клиентов и эффективнее распределять ресурсы, за счет чего в 2003 г. был получен доход, равный 75 000 евро

Оптимизация продаж и продуктивности

Стерлинг Групп – одна из растущих российских компаний, работающих на рынке системной интеграции и ИТ-консалтинга и имеющая сеть филиалов в европейской части России. Основанная в 1992 г., компания Стерлинг Групп сотрудничает с несколькими транснациональными нефтяными, финансовыми, транспортными и телекоммуникационными компаниями. Глубокое понимание отрасли наряду с прекрасной репутацией, завоеванной в области внедрения систем ERP, позволило компании Стерлинг Групп занять устойчивую позицию в данном сегменте рынка.

На пути к успеху компания Стерлинг Групп превратилась из «одноразового» системного интегратора в постоянного поставщика комплексных решений, способного удовлетворить широкий спектр потребностей заказчиков. Чтобы стать поставщиком таких решений, компании Стерлинг Групп было необходимо упорядочить данные заказчиков из целого ряда разнородных источников и филиалов. Это позволило компании 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. 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).

Ориентация на заказчика в течение всего проекта

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 их организациях. «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 отрицательно сказывалось на удержании заказчиков путем выполнения дополнительных проектов для них, а также сокращало набор предложений для привлечения новых заказчиков. Самое главное, по словам Токмакова, «это не позволяло нам превратиться в поставщика решений».

Анализируя планы внедрения CRM компания Стерлинг Групп оценивала технологии Oracle, Ассрас и SAR. В конце концов, по словам Андрея Фомина, руководителя внутренних проектов ИТ, был сделан выбор в пользу mySAP CRM ввиду двух главных достоинств этого решения: адаптируемости и более гладкой интеграции. Он поясняет: «у двух других решений не было русскоязычного интерфейса; кроме того, 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.

Система mySAP CRM делает возможной централизацию всех данных о заказчике, доступных менеджерам по продажам и администрации. Теперь каждый продавец, независимо от места его нахождения, имеет доступ к единой модели данных о клиентах. Консолидация данных позволяет компании Стерлинг Групп стандартизировать процессы продаж, эффективно распределять ресурсы и изыскивать возможности получения доходов за счет привлечения заказчиков и установления долговременных отношений с ними. Благодаря новым возможностям компания Стерлинг Групп заняла прочные позиции для дальнейшего роста. «Концепция CRM стала новой философией нашей деятельности, ориентированной на заказчика», – говорит Токмаков. «Это один из ключей к позиционированию компании Стерлинг Групп среди ведущих российских организаций на рынке услуг ИТ.»

Доходность капиталовложений в CRM

Компания Стерлинг Групп продолжает пользоваться преимуществами, полученными в результате внедрения mySAP CRM – от повышенной производительности до увеличения количества более доходных заказов. По оценке ROI Review, внутренняя доходность компании за 2003 г. достигла 74%. Ниже перечислена только часть дополнительных источников дохода:

Повышение производительности менеджеров по продажам...
Возможность групп по продажам пользоваться консолидированными данными нынешних и потенциальных заказчиков обеспечила в 2003 г. дополнительный доход, равный 148 000 евро.

Более доходные проекты... Компания Стерлинг Групп дополнительно получила в 2003 г. 31 000 евро от реализации возросшего количества более доходных консалтинговых проектов.

Повышение общих показателей за счет перераспределения усилий имеющегося штата менеджеров по продажам. Внедрение mySAP CRM позволило компании Стерлинг Групп упорядочить внутренний процесс и более рационально распределять ресурсы для ведения переговоров и реализации проектов, что обеспечило в 2003 г. дополнительную прибыль, равную 96 000 евро.

Повышение доходов за счет улучшенного планирования запросов. Заблаговременное и аккуратное выставление счетов крупным клиентам дает возможность быстрее получать оплату по проектам и эффективнее распределять ресурсы. Это также обеспечило дополнительный доход в 2003 г., равный 75 000 евро.

Оптимизация командировочных расходов менеджеров по продажам. Четко представляя потенциальные возможности, руководители отделов продаж могут более эффективно организовывать и планировать визиты менеджеров по продажам к потенциальным и нынешним заказчикам. Полученная в результате экономия на командировочных расходах в размере 14 000 евро 2003 г. улучшила итоговые показатели компании Стерлинг Групп.

Восемь факторов успеха

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. Результат – внутренняя доходность за 2003 г. в размере 74%

2. Извлечение выгоды из имеющихся преимуществ

Успех компании Стерлинг Групп как ИТ-консультанта зависит от предвосхищения и удовлетворения потребностей заказчика. Используя централизованные данные 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 руководители и группа разработчиков продукта совместно обсуждают осуществимость задуманного и определяют необходимые средства и действия.

4. Ориентация на ключевых заказчиков

Компания Стерлинг Групп использует систему mySAP CRM для адаптации предлагаемых услуг к требованиям ключевых заказчиков и упорядочения расчетов с ними. Предлагая оптовые скидки важнейшим заказчикам, производящих оплату авансом, компания повысила итоговые показатели в 2003 г. на 75 000 евро.

5. Совершенствование технологии

Используя централизованные данные в mySAP CRM для выявления группы наиболее важных заказчиков, компания Стерлинг Групп получила возможность формировать путем использования технологии долгосрочные маркетинговые планы специально для заказчиков из этой группы.

6. Приведение бизнес-процессов в соответствие с потребностями заказчика

Компания Стерлинг Групп использует сведения о заказчиках для стандартизации процедуры заключения контрактов, упрощения управления проектами и улучшения распределения ресурсов. В течение 2003 г. эти направления пополнили доход компании на 96 000 евро.

7. Опора на имеющиеся системы

На выбор компанией Стерлинг Групп системы mySAP CRM повлияло доверие к ERP-решениям SAP R/3 и наличие русскоязычного интерфейса. Эти факторы помогли компании Стерлинг Групп быстро развернуть систему mySAP CRM, сократив при этом расходы на внедрение.

8. 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 развертывают соответствующие ресурсы. За период 2003 г. такое повышение продуктивности добавило к доходам компании 148 000 евро.

ДОХОДНОСТЬ КАПИТАЛОВЛОЖЕНИЙ В CRM*

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

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

*См методологию ROI на задней стороне обложки.

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 специфичные 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. Кроме того, возможность применения этого показателя не зависит от оценки соответствующей минимальной ставки доходности (дисконтной ставки или "цены шанса").

Методология внутренней ставки доходности (IRR) применяется к потокам наличных средств за значимый период времени, выбранный в соответствии с отдачей наличных средств от капиталовложений (CFROI). Преимущество этой методологии состоит в том, что она устраняет влияние специфики и политики налогообложения компании, а также специфики государственного налогообложения в различных странах, в которых проводятся исследования ROI Review.

Обзоры ROI Review

Обзоры ROI Review – это периодические отчеты о результатах внедрения клиент-серверных приложений в масштабах предприятия, и, в частности, о результатах исследований по решению mySAP CRM, ориентированному на заказчика. Обзоры ROI Review издаются компанией Peppers & Rogers Group, всемирно известной консалтинговой компанией, специализирующейся в области бизнес-стратегий, ориентированных на заказчика. Компания Peppers & Rogers Group помогает компаниям во всем мире, включенным в список Fortune 1000, выявить различия в контингентах их заказчиков и использовать эти данные для достижения конкурентных преимуществ.

Компания Peppers & Rogers Group

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.

Для получения дополнительных сведений

Обратитесь по телефону: 1-800-283-1SAP, или посетите веб-узел по адресу www.sap.com/solutions/crm/customersuccess/roi.asp