АВТОРСКАЯ СТАТЬЯ / РАЗВИТИЕ ТЕХНОЛОГИЧЕСКОГО БИЗНЕСА

ПОЧЕМУ ДАЖЕ СИЛЬНЫЕ ИНТЕГРАТОРЫ УПУСКАЮТ НОВЫЕ ПРОЕКТЫ

Как международные технологические компании находят дополнительные источники прибыли среди действующих заказчиков и собственных компетенций.

Михаил Крихели. Глава совета Консорциума технологических компаний России

САМЫЕ ДОРОГИЕ ПРОЕКТЫ ИНОГДА ОТСУТСТВУЮТ В ВОРОНКЕ ПРОДАЖ ПО ПРОСТОЙ ПРИЧИНЕ, ИХ ЕЩЕ НИКТО НЕ НАЗВАЛ ПРОЕКТАМИ

В последнее время, работая с технологическими компаниями над развитием бизнеса, я все чаще задаюсь вопросом: какие возможности роста остаются за пределами привычных коммерческих планов?

У интегратора может быть давний заказчик. Все взаимодействие с ним отражено в CRM (системе управления взаимоотношениями с клиентами). Продавец знает, какое оборудование было поставлено или какие услуги были оказаны, когда заканчивается поддержка, какие решения обсуждались и на какой стадии находится очередная закупка.

А в это время у заказчика может формироваться инвестиционная программа, меняться производственная схема, появляться новый логистический контур или пересматриваться устройство нескольких предприятий группы. Последствия этих решений для информационной инфраструктуры еще не описаны. У них нет технического задания, бюджета и ответственного покупателя. Поэтому в привычной воронке продаж потенциальных поставщиков услуг их тоже нет.

Коммерческие службы работают прежде всего с тем спросом, который уже обозначен заказчиком. Система продаж помогает вести контакты, запросы и сделки. При этом, будущая потребность часто формируется за пределами этого привычного поля зрения.



Рис. 1. Как формируется проект и постепенно сокращается число вариантов решения.

Чем раньше обнаружена потенциальная потребность заказчика, тем меньше определенности, но тем больше может оставаться вариантов решения. До утверждения технического задания заказчику можно предложить иную архитектуру и экономику проекта.

КЛИЕНТА ЗНАЕМ. А ЧТО С НИМ ПРОИСХОДИТ?

Технологические компании годами совершенствовали свои системы продаж. Сегодня они умеют отслеживать контакты, сделки, прогнозы выручки, сроки продления контрактов, историю поддержки. Некоторые используют машинное обучение для поиска перспективных клиентов и рекомендуют продавцам следующее действие. Было бы странно считать, что все эти инструменты бесполезны.
Но у CRM есть принципиальная граница. Даже хорошо заполненная система обычно отвечает на вопросы о том, что компания уже знает о клиенте и как с ним взаимодействует. Она не обязана сама понимать, к каким новым задачам приведут изменения в его бизнесе, особенно если эти изменения разворачиваются за пределами привычного круга собеседников. Сведения о будущих потребностях заказчика могут быть распределены между подразделениями самого интегратора. Отдел продаж видит историю контрактов, служба поддержки — повторяющиеся проблемы, инженеры — ограничения установленной инфраструктуры, отраслевые специалисты — планы развития клиента. Каждое наблюдение по отдельности может не давать повода для нового предложения. Но если сопоставить их, иногда становится заметна задача, у которой еще нет названия, бюджета и ответственного владельца.



Рис. 2. Почему сведения разных подразделений могут иметь коммерческое значение только в сочетании.

Поэтому поиск новых возможностей полезно начинать и внутри самой компании. Что уже известно о заказчике, но пока рассматривается раздельно? Какие изменения в его бизнесе совпадают с ограничениями действующих решений? Какие компетенции интегратора можно объединить для новой задачи?

По оценке Forrester, на продление и расширение отношений с действующими клиентами приходится 61% выручки исследованных компаний, работающих с корпоративными заказчиками.

> Иногда для дополнительного проекта не требуется ни новый продукт, ни новый заказчик. Нужен вопрос, который прежде никто не поставил.

ЧТО ПОКАЗЫВАЕТ МЕЖДУНАРОДНАЯ ПРАКТИКА

Международный опыт интересен двумя направлениями коммерческой работы: расширением отношений со стратегическими заказчиками и созданием новых услуг на основе существующих технологических возможностей. Приведенные ниже примеры показывают, как компании решают эти разные задачи.

КАК ПОСТАВЩИК ОБОРУДОВАНИЯ СТАЛ СОБЕСЕДНИКОМ РУКОВОДСТВА БАНКА

Показательный опыт есть у NTT DATA. Компания была сильным поставщиком инфраструктуры и технологических услуг, но один из крупнейших европейских банков воспринимал ее главным образом как технологического подрядчика. Чтобы изменить характер отношений, NTT DATA привлекла внешнее агентство Agent3.

Работу начали с исследования самого банка, его руководителей и задач. Вместе с коммерческой командой NTT DATA внешние специалисты подготовили персонализированные материалы и новые темы для общения. Цель состояла в том, чтобы говорить с людьми, принимающими решения о развитии бизнеса, а не только с теми, кто отвечает за очередную закупку оборудования.

По опубликованному описанию проекта, компании удалось расширить круг своих собеседников в банке и выйти на уровень высшего руководства. Изменился и характер обсуждаемых задач: появились возможности для реализации более масштабных и потенциально более дорогих проектов преобразования бизнеса. Агентство не раскрывает сумму дополнительных контрактов, поэтому оценить фактический прирост выручки не представляется возможным.

NTT DATA усилила собственную коммерческую команду. С помощью внешних специалистов она нашла новые темы для разговора с руководством уже известного заказчика.

ИНОГДА НОВЫЙ БИЗНЕС УЖЕ ЛЕЖИТ В СУЩЕСТВУЮЩЕМ ПОРТФЕЛЕ

Другой пример продемонстрировала KDDI America. У компании имелись центры обработки данных, сети связи, действующие клиенты и технологические партнерства. На этой основе можно было развивать облачные услуги и новые коммуникационные сервисы. Но наличие инфраструктуры и компетенций еще не означало появления готового бизнеса.

KDDI привлекла Merit Mile. Внешняя команда помогла определить потребности и целевых покупателей, сформировать предложения, подобрать партнеров и подготовить коммерческие материалы. Обучение прошли около 200 сотрудников KDDI. Аналогичный подход использовали для коммуникационных сервисов и партнерской программы.

Согласно материалам Merit Mile, всего за три месяца KDDI America запустила новое направление облачных услуг. Компания расширила спектр коммерческих предложений и получила возможность выйти в новые сегменты рынка. Основой нового бизнеса стали уже имевшиеся инфраструктура, технологии и компетенции.

Схожую задачу решала Deloitte для международной технологической компании, развивавшей системную интеграцию и ИТ-услуги в части обслуживания инфраструктуры заказчиков. Анализировались существующий портфель, перспективные сочетания услуг и клиентских сегментов, необходимые компетенции и экономика запуска.

По оценке Deloitte, расчетный потенциал дополнительной выручки составил 300 миллионов долларов за три-пять лет. Компания получила программу развития бизнеса, определяющую перспективные предложения, необходимые компетенции и вложения.

КОГДА ДАННЫЕ О КЛИЕНТЕ НАЧИНАЮТ РАБОТАТЬ ВМЕСТЕ

Особенно интересен опыт Mission Cloud, входящей в группу CDW, одного из крупнейших американских системных интеграторов. На рынке облачных услуг возникла ситуация, когда пользователям одной из технологий предстояло искать ей замену. Однако интерес к альтернативным решениям еще не означал готовности к покупке. Многие потенциальные заказчики были связаны действующими контрактами.

Команда Mission Cloud сопоставила внешние признаки спроса со сведениями CDW о сроках окончания клиентских договоров. Аналитическая платформа 6sense помогла определить, какие компании пока только изучают альтернативы, а какие уже готовы рассматривать переход на другую технологию.

По данным 6sense, всего за шесть месяцев в рамках одной коммерческой инициативы Mission Cloud выявила более 500 перспективных корпоративных клиентов и сформировала портфель потенциальных сделок на 17 миллионов долларов. Запущенные за этот период проекты обеспечили новый источник регулярной выручки в размере 8,2 миллиона долларов в год.

Особенно показательно, что коммерческий результат был получен на основе сопоставления данных о спросе и сроках действующих контрактов. Одни сведения показывали интерес заказчиков к альтернативным технологиям, другие позволяли определить подходящий момент для коммерческого предложения.

Схожий подход использовала европейская ИТ-компания NATEK, привлекшая исследовательскую компанию Sourcely. По пяти технологическим направлениям изучались инвестиционные планы потенциальных заказчиков, изменения их инфраструктуры, найм специалистов и программы преобразования бизнеса. В результате, по данным NATEK, результативность поиска перспективных клиентов выросла более чем на 120%.

> Оба примера демонстрируют, что исследование формирующегося спроса является самостоятельной коммерческой задачей, для которой компании привлекают внешних партнеров.

ПОЧЕМУ ХОРОШАЯ КОМАНДА МОЖЕТ УПУСТИТЬ ХОРОШИЙ ПРОЕКТ

Представим интегратора с несколькими сильными направлениями. Одно отвечает за инфраструктуру, другое за промышленное программное обеспечение, третье за сопровождение и безопасность. Каждое знает собственные продукты, конкурентов и покупателей. У каждого есть план продаж и понятная зона ответственности.

Теперь представим заказчика, который одновременно строит производственную площадку, меняет логистику и вводит новую систему управления качеством. По отдельности это может выглядеть как несколько разных задач. Но вместе изменения способны создать потребность в единой инфраструктуре данных, новых интеграциях и постоянном технологическом обслуживании. Если смотреть только из одного продуктового направления, масштаб будущего проекта можно недооценить.

Для потенциального заказчика технологической компании ценность такой работы состоит в возможности раньше увидеть последствия собственных решений: сократить будущие затраты, избежать несовместимости нескольких проектов или выбрать более эффективную архитектуру.

> Дополнительный бизнес поставщика возникает из дополнительной ценности для заказчика.

КАК НАХОДИТЬ ДОПОЛНИТЕЛЬНЫЕ КОММЕРЧЕСКИЕ ВОЗМОЖНОСТИ

Опытный коммерческий директор вполне способен самостоятельно выявлять новые проекты. Некоторые интеграторы специально создают команды, объединяющие специалистов разных направлений. Однако даже при такой организации работы часть коммерческих возможностей может оставаться незамеченной, особенно если будущий проект выходит за рамки задач отдельных подразделений.

При этом важно анализировать не столько сами события, сколько их возможные последствия. Инвестиционная программа заказчика еще не означает закупку серверов, а изменение законодательства не обязательно приведет к приобретению нового программного обеспечения. Необходимо понять, какие потребности могут возникнуть у заказчика, насколько они существенны и что технологическая компания способна ему предложить.

При оценке эффективности такой работы важно отделять уже известные коммерческие возможности от вновь обнаруженных. Если проект находится в плане продаж, интерес представляет то, насколько можно расширить его содержание, привлечь дополнительные компетенции и увеличить потенциальную прибыль.

Поэтому начинать следует с изучения действующих коммерческих планов интегратора. Например, совместно с коммерческими и техническими специалистами можно выбрать несколько стратегически важных заказчиков, изучить их планы развития, текущие проекты и ограничения действующих решений. Затем определить новые потребности, оценить технические возможности интегратора и предварительную экономику проекта, найти руководителей заказчика, с которыми имеет смысл обсудить инициативу.

За дальнейшую работу по каждой перспективной инициативе отвечает назначенный руководитель интегратора. Он привлекает нужные подразделения, организует проверку интереса заказчика и принимает решение о включении проекта в коммерческий план. Если задача требует нескольких направлений, распределение ответственности согласуется заранее.

В конечном счете ценность такой работы определяется не количеством обнаруженных возможностей, а тем, сколько из них способны превратиться в реальные проекты и принести компании дополнительную прибыль.

ДВА ИСТОЧНИКА ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО РОСТА

В международной практике сформировались два направления работы, позволяющие технологическим компаниям получать дополнительные доходы. Первое связано с развитием отношений с действующими заказчиками, выявлением их новых потребностей, расширением состава проектов и выходом на уровень руководителей, принимающих стратегические решения. Второе предполагает создание новых коммерческих предложений на основе уже имеющихся продуктов, технологий и компетенций.

Экономическая привлекательность обоих направлений заключается в том, что компания может увеличивать выручку и прибыль, опираясь на уже созданную технологическую базу, накопленный опыт и сложившиеся отношения с заказчиками. Во многих случаях это позволяет сократить затраты на освоение новых рынков, разработку продуктов и привлечение клиентов.

У коммерческих подразделений технологической компании есть свои планы продаж, продуктовые направления и закрепленные заказчики. Их руководители закономерно сосредоточены на выполнении поставленных задач. Между тем новый проект может потребовать участия нескольких подразделений, а его коммерческий потенциал выходить за рамки интересов каждого из них.

Внешний партнер помогает собирать такую инициативу независимо от существующего распределения коммерческой ответственности. Опыт работы в разных отраслях также позволяет предложить способы применения технологий, которые не всегда очевидны специалистам одного направления.

> Таким образом, компания получает возможность повысить экономическую отдачу от продуктов, специалистов, инфраструктуры и отношений с заказчиками, в которые уже вложены значительные средства.



Рис. 3. Два направления партнерской работы и общие критерии проверки.

БУДУЩАЯ ВЫРУЧКА НАЧИНАЕТСЯ РАНЬШЕ БУДУЩЕЙ СДЕЛКИ

В Консорциуме технологических компаний России (КТКР) мы развиваем партнерскую программу, основанную на двух описанных направлениях коммерческого роста.

Нас интересуют прежде всего последствия изменений в бизнесе заказчика. Например, строительство нового предприятия может повлечь не только закупку оборудования для новой площадки, но и изменение архитектуры данных всей группы. Важно проверить, действительно ли эта связь существует и какие альтернативные решения возможны. Такой принцип лежит в основе применения к коммерческим задачам методологии предиктивного анализа рисков и событий (ПАРС).

КТКР проводит аналитическую и коммерческую проработку инициативы вместе с профильными специалистами партнера. Интегратор сохраняет ответственность за техническую реализуемость, цену, взаимодействие с заказчиком и исполнение контракта. Результат оценивается по новым или расширенным проектам, подтвержденному интересу заказчиков и дополнительной прибыли относительно исходных планов.

> Клиентская база рассказывает компании, за что ей уже заплатили. следующие большие деньги могут зависеть от того, удастся ли вовремя понять, за что ей будут готовы платить завтра.

Источники

1. NTT DATA и Agent3. Открыть первоисточник

2. KDDI America и Merit Mile. Открыть первоисточник

3. Deloitte: развитие интеграции и управляемых услуг. Открыть первоисточник

4. Mission Cloud и 6sense. Открыть первоисточник

5. NATEK и Sourcely. Открыть первоисточник

6. Forrester: выручка от действующих клиентов. Открыть первоисточник

7. Методика предиктивного анализа рисков и событий (ПАРС). Открыть первоисточник