



Оценка эффективности инвестиций в систему электронной торговли:

Особенности оценки интернет-проектов в действующих компаниях

Екатерина Колтунова

www.koltunova.com

IT@Business

+ 7 (911) 250 22 47

Консалтинговая практика

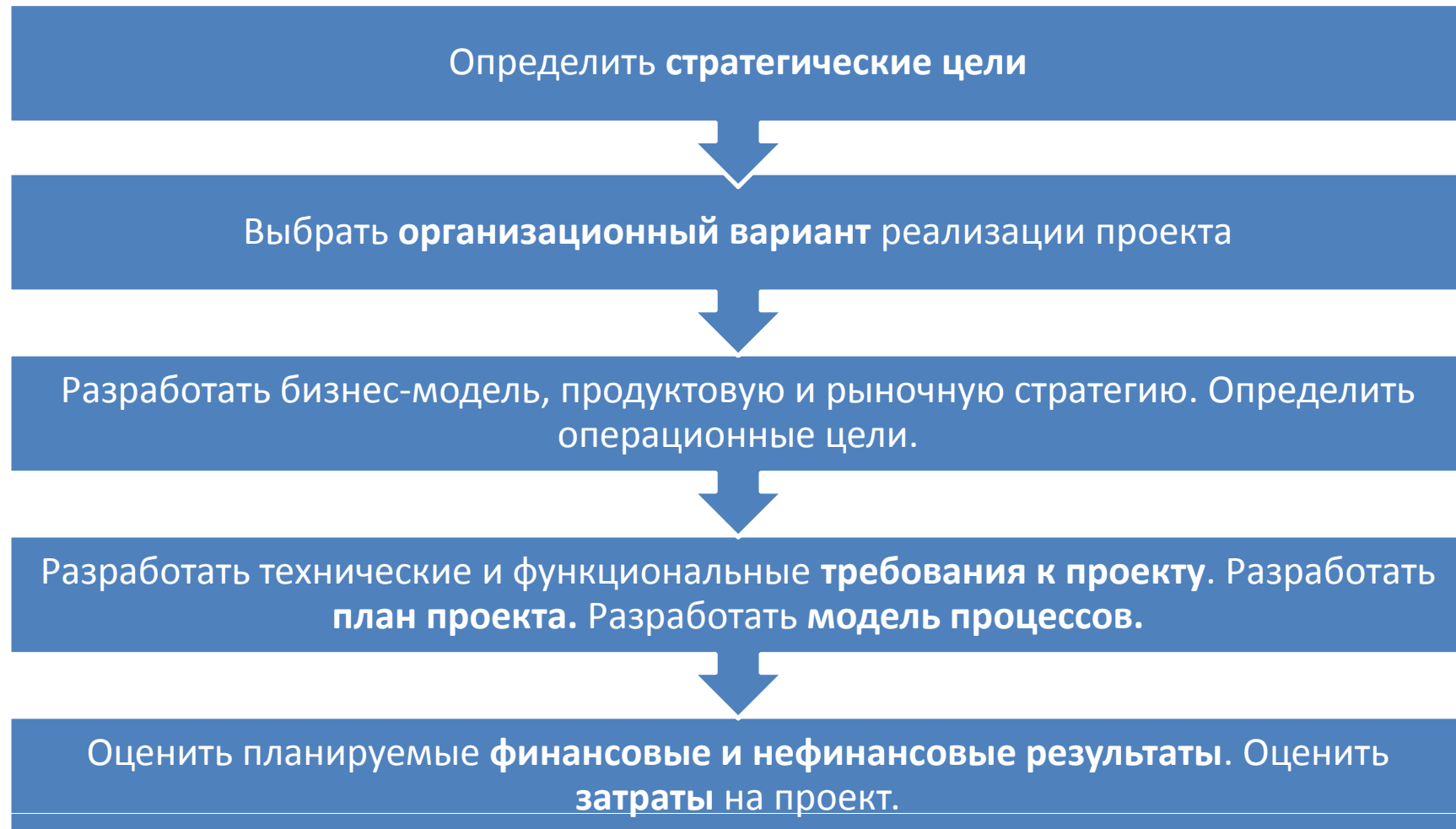
Вопросы, рассматриваемые в докладе

- Что влияет на эффективность проекта ЭТ
- Особенности электронной торговли B2B
- Специфика управления интернет-проектами в действующих компаниях
- Структура доходов и затрат проекта ЭТ
- Прогнозирование доходов
- Оценка эффективности проекта ЭТ на примере компании-производителя и оптового продавца химических материалов и оборудования

Следует ли Вашей компании инвестировать в систему Электронной Торговли?

Цели	• Будет ли способствовать система ЭТ достижению стратегических целей? • Увеличатся ли продажи? • На сколько снизится стоимость транзакции?
Инвестиции	• Каков объем необходимых инвестиций? • Какие ресурсы потребуются?
Риски	• Какие существуют риски и как их оценить? • Организационные риски • Точность сделанных оценок
План	• Проектирование и разработка системы ЭТ • Рекламные мероприятия • Организационные мероприятия
Результаты	• Достижение целей проекта • Финансовые результат

Оценка эффективности проекта ЭТ



На эффективность проекта ЭТ окажут влияние

- **модель бизнеса** (бизнес-процессы, структура затрат компании)
- **масштаб бизнеса** (обороты, прибыльность, ресурсы для проекта оценки инвестиций)
- **рыночная ситуация** (доля на конкурентном рынке, динамика изменения доли, рост рынка, динамики изменения объемов продаж)
- **опыт и компетенции** (практика использования ИТ и опыт управления ИТ-проектами)
- готовность и **качество** операционной и бухгалтерской **ИТ-системы** (целостность данных, интерфейсы, нагрузки)
- **доступные данные** для анализа, качества данных
- **успехи конкурентов**
- **результаты** проектов в **других странах**



Спад продаж совпадает с переходом на систему электронной торговли

Почему действующие компании редко становятся лидерами интернет-торговли?

- у действующих компаний есть **почти** все для успеха
 - нет проблемы доверия, известный бренд
 - клиентская база
 - знание рынка
 - система логистики (транспорт и склад)
 - финансовые ресурсы
 - отлаженные процессы
 - команда
- **лидерами** чаще становятся **стартапы**, специализирующиеся на электронной торговле
 - они фокусируют усилия на проекте
 - обладают специализированными знаниями
 - им некуда отступить
 - легче устанавливать партнерские отношения, интегрировать предложения различных поставщиков, предоставлять дополнительные услуги клиенту

Почему компании B2B не используют выгоды электронной торговли?

- В 2006г объем рынка электронной торговли в **B2B** оказался больше, чем **B2C**: 6 млрд. долл. и 4 млрд. соответственно (по данным НАУЭТ). Большая часть оборота B2B – государственные закупки и тендеры монополистов.
- **Эксперимент:** делаем запрос в поисковой системе для товара B2B «Купить _____» (химические реактивы, бумагу, токарный станок, электронные весы, соляную кислоту и др.). Проверяем наличие функции электронного заказа у компаний из первой десятки выдачи и контекстной рекламы. Результат: в 80%-90% на сайте компании отсутствует возможность электронного заказа, есть только прайс-лист.
- У американских и европейских компаний B2B функция электронного заказа обычно реализована на сайте.

- ЭТ проекты в B2B не имеют типичных для B2C проблем:
 - проблема оплаты – безналичная оплата
 - проблема просмотра - знание товара покупателем, нет необходимости в демонстрации
 - проблема доверия -высокое доверие к продавцу
 - проблема доступа - потенциальные клиенты имеют доступ в интернет
 - проблема доставки – сложившаяся система логистики
- Сложности в B2B
 - роль личных отношений между компанией и партнерами (клиентами, поставщиками, транспортными компаниями)
 - сложные заказы
 - внутренняя конкуренция за ресурсы и клиентов
 - разные схемы работы с разными клиентами
 - высокая инерционность, сопротивление сотрудников новым формам работы

Варианты стратегических целей для проекта ЭТ

- Повышение качества обслуживания и снижение себестоимости процессирования заказа за счет диверсификации каналов продаж в зависимости от типа клиента, его размера и профиля закупок. Повышение качества выполнения заказов (меньше ошибок, своевременность информирования о статусе заказа)
- Увеличение продаж за счет привлечения новых клиентов за счет создания нового канала продаж.
- Поддержка традиционных каналов продаж за счет интернет-рекламы и продвижения проекта ЭТ. Имиджевый проект.
- Реализация новых бизнес-моделей ведения бизнеса, интеграция предложений от различных поставщиков . Цель – занять лидерскую позицию в новой нише с помощью проекта ЭТ.
- Повышение операционной эффективности.
 - Снижение затрат на работу с новым клиентом .
 - Снижение операционных затрат на выполнение заказов с большим количеством позиций
 - Снижение затрат на предоставление информации об условиях поставки (оферты)

Пример целей проекта ЭТ

(по повышению прибыльности продаж, удержанию существующих клиентов и расширению клиентской базы)

- Привлечение новых клиентов – **1000 клиентов в год**
- Увеличение продаж редких химреактивов и рост прибыли от этого направления – **в два раза**
- Поддержка стратегической цели увеличения продаж в Москве – **в десять раз за пять лет (доля Москвы и Московской области должны вырасти с 9% до 50% в обороте)**
- Повышение операционной эффективности отдела продаж – **высвободить 50% времени менеджеров по продажам, затрачиваемое на рутинные операции и использовать его для работы с ключевыми клиентами, сократить операционные издержки на 15%.**
- Удержание клиентов и повышение качества обслуживания клиентов – **сократить уход клиентов в два раза.**
- Повышение стоимости компании за счет создания имиджа инновационного бизнеса, способного эффективно использовать возможности технологий – **бонус в 25% от рыночной стоимости компании.**

Для оценки проекта нужно выбрать организационный вариант создания системы ЭТ

Варианты	Преимущества	Недостатки
Создание ЭТ как нового канала продаж и дополнительных сервисов в действующей компании	Максимальная интеграция с существующими системами. Использование опыта. Синергетический эффект.	Сложность управление изменениями. Недостаточно опыта. Высокие технические и организационные риски.
Покупка действующих интернет-ресурсов в близком сегменте вместе с командой	Действующая площадка. Быстрый запуск. Компетенции.	Сложность технической интеграции ресурсов. Культурные различия между командой действующего бизнеса и ИТ-проекта.
Создание независимой компании для разработки и развития ресурса ЭТ (возможно, с привлечением технологического партнера)	Гибкость. Возможность избежать противодействия со стороны собственных сотрудников. Фокус команды на системе ЭТ.	Проблема интегрированного управления процессами маркетинга и логистики.
Проект электронной торговли совместно с партнерами (возможно, поставщиками, покупателями и даже конкурентами)	Достаточно ресурсов. Интеграция интересов всех участников. Интеграция компетенций. Новые интеграционные эффекты.	Требуется высокий уровень управления. Высокий организационный риск.

Реализация проекта электронной торговли в действующей компании имеет

Проект электронной коммерции повлияет на бизнес

- Продажи по традиционным каналам.
 - Конкуренция с традиционными каналами
 - Дополнительный источник рекламы для компании
 - Закупки одного клиента в нескольких каналах
- Условия работы менеджеров по продажам
 - Сокращение рутинной работы
 - Переход простых заказов в систему ЭТ
- Организация процессов логистики и расчетов
 - Формальные правила вместо личного общения и предпочтений
 - Диверсификация
- Изменение структуры заказов
 - Больше простых небольших заказов
 - Больше редких позиций
- Изменения в клиентской базе, новые сегменты

Потребуются изменения в условиях работы: структура, процессы, правила, ИТ

- Изменения в организационной структуре.
 - Команда проекта ЭТ.
 - Координация процессов обслуживания традиционных и интернет каналов продаж
- Изменения в системе оплаты продавцов
- Изменения в процессах оплаты, сборки заказов, логистики,
- Изменения в системе маркетинга
 - Затраты на продвижение интернет-проекта
 - Управление интернет-рекламой
 - Использование системы ЭТ для маркетинговых исследований
- Разработка точных бизнес-правил
 - Оценка кредитоспособности
 - Условия и сроки поставки
 - Предоставление скидок
- Интеграция с информационными системами партнеров
 - Транспортными компаниями
 - Поставщиками

Эффект от внедрения системы электронной торговли



Прогнозирование прямых финансовых результатов от внедрения системы электронной коммерции

- Доход от роста клиентской базы – привлечение клиентов через сайт
- Доход от продаж старым клиентам – увеличение продаж
- Доход от расширения ассортимента
- Доход от использования гибкой ценовой политики – более высокие цены для лучших условий доставки
- Экономия на операционных издержках
- Экономия на вознаграждениях продавцов (прямые продажи через сайт)

Затраты на проект Электронной торговли



Важно учесть все факторы, влияющие на результаты, затраты и риски

- В составе **доходов**: доходы от роста стоимости ИТ-активов компании, доходы от новых клиентов, экономия операционных издержек, удержание клиентов за счет повышения качества обслуживания, рост капитализации за счет развития способности компании использовать возможности ЭТ.
- В составе **расходов**: полные затраты, включая оплату труда квалифицированных консультантов и специалистов по проектированию, продвижению сайта, управлению ИТ-проектами, управлению организационными изменениями. Затраты на обслуживание системы ЭТ, включая затраты на рекламу, затраты на развитие системы, оплату труда сотрудников, ответственных за работу системы ЭТ (команды ЭТ)
- Необходимо учесть **риски**: технические, организационные и бизнес-риски.

Подход к оценке эффективности на основе формулирования и проверки гипотез

- Принцип **MECE** **M**utually **E**xclusive **C**ollectively **E**xhaustive - Полный набор взаимоисключающих гипотез
- Формулирование гипотезы
 - Определение существенных для реализации проекта предположений в отношении предпочтений клиентов, динамики продаж, объемов рынка, стоимости рекламы
 - Иногда приходится выстраивать «дерево гипотез»
 - Гипотезы выстраиваются для уточнения целей, для формулирования требований, для оценки потребности в ресурсах
- Проверка гипотезы на основе:
 - Данных существующей статистики
 - Специальных исследований
 - Экспертных оценок

Направления анализа для проектирования системы электронной коммерции

Внутренний анализ

- Статистика продаж компании
 - Структурный анализ в разрезе клиентов, ассортимента, регионов
 - Анализ динамики, выявление тенденций
- Бизнес-процессы
 - Маркетинг
 - Продажи
 - Логистика
 - Оплата
- Организация
 - Организационная структура
 - Персонал, система мотивации
 - Служба ИТ, Информационная система

Анализ внешней среды

- Рынок
 - Объем и доля рынка по ключевым позициям
 - Доля по регионам
 - Доля в объемах закупок по ключевым клиентам
- Электронный бизнес в индустрии
 - Работающие решения
 - Стандарты электронного обмена
 - Прикладные системы

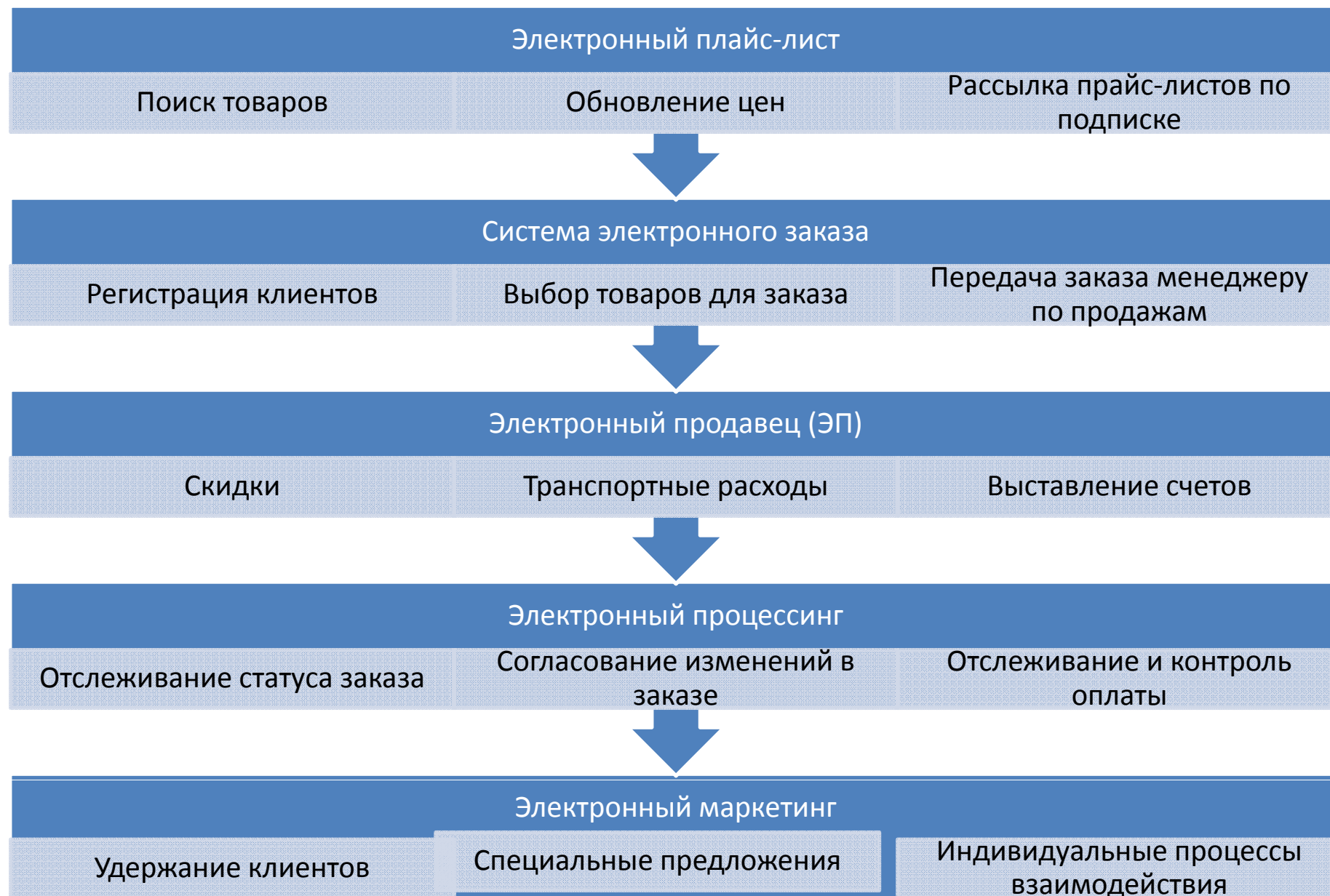
Необходимо использовать несколько способов получения данных:

- **Статистический анализ** данных о продажах в разрезе клиентов, товаров, регионов
- Анализ **структуры затрат**. Анализ **бизнес-процессов** компании
- **Опрос** менеджеров по продажам и других сотрудников компании
- Выборочный **опрос** существующих и потенциальных **клиентов**
- **Анализ рыночных обзоров**
- Анализ результатов рекламных кампаний в Интернет, например, на Яндекс.Директ

Пример. Этапы развития системы ЭП для компании V

- **ЭП 1.0 Продавец-операционист:** удобство и простота регистрации клиента, просмотра каталога и оформления заказа.
- **ЭП 2.0 Маркетолог-рекламист:** создание специализированных предложений, компании удержания, рекламные акции, персонифицированный маркетинг.
- **ЭП 3.0 Продавец – аналитик, логист:** анализ профиля клиентов, статистики продаж, поведения клиентов на сайте, подготовка решений по ассортиментной политике, политике продаж, оптимизация транспортной и складской логистики.
- **ЭП 4.0 Универсальный ЭП:** непрерывное совершенствование всех бизнес-функций ЭП, использование методов оптимизации – operations research.

Эволюция системы ЭТ



Для определения функциональности системы электронного бизнеса, планирования маркетинга и проектирование бизнес-процессов определяется целевая группа клиентов (покупателей)

- Старый бизнес vs. новый
 - Новые клиенты – продвижение системы для новых клиентов
 - Существующие клиенты - планируется перевод существующих клиентов на электронные закупки
 - Ушедшие клиенты
 - Для всех
- Клиенты с регулярным (постоянным) спросом vs. клиенты со случайным (непредсказуемым) спросом
- Сегменты(лаборатории, дистрибьюторы, производства)
 - Для избранных сегментов
 - Для всех
- Группы по объемам закупок (для крупных, для средних, для мелких или для всех)
- Регионы (Москва, Петербург, крупные города, мелкие города, все регионы, заграница)

Пример сегментирования клиентов для определения требований к проекту

- Крупные постоянные клиенты (от 50 тыс. руб. в год, от 10 заказов в год, от 50 заказываемых позиций) – более 400 клиентов
- Клиенты, создающие динамику (небольшой средний размер заказа – менее 3000 тыс. руб., от двух заказов в течение последнего года, более 2 позиций в заказе) – более 300 клиентов
- Случайные клиенты (один заказ за год – 870 клиентов в 2006 г.)
- Адепты Web (те, кто уже использует сайт для заказа < 100 клиентов)
- Сегментирование клиентской базы
 - Выделение сегментов. Сегменты по виду деятельности, региону, размеру, характеру закупок.
 - Оценка нашей доли в выделенных сегментах.
 - Определение целевой доли в сегментах.
- Оценка эффективности электронных продаж по каждому сегменту
 - Привлечение новых клиентов
 - Электронные транзакции
 - Дополнительные услуги
 - Маркетинг

Направления анализа статистики продаж и закупок

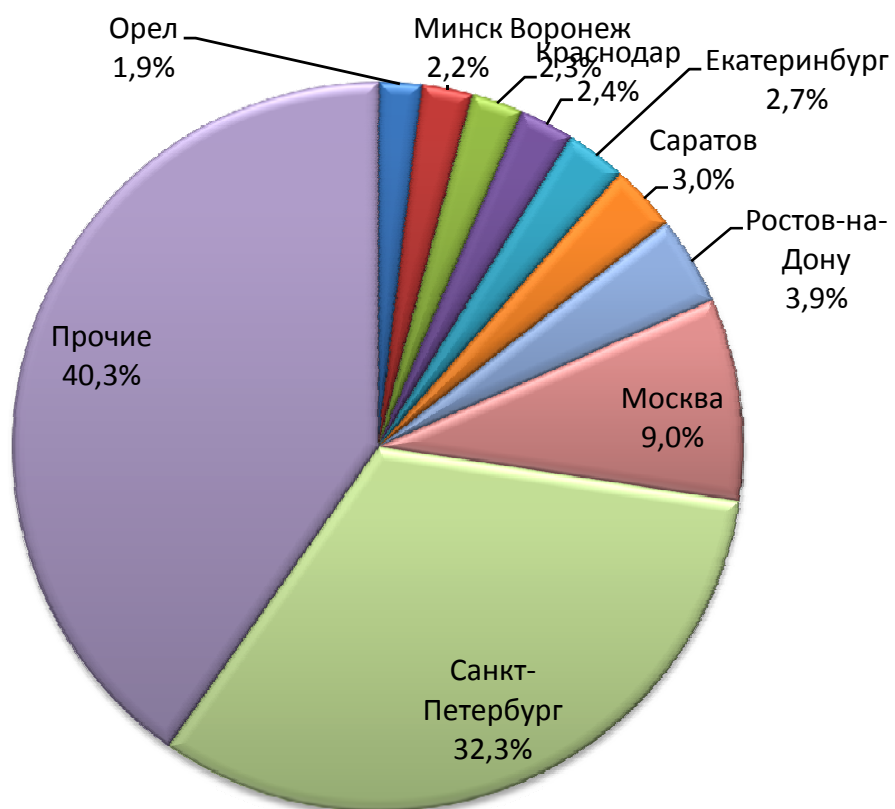
- Статистический анализ заказов (количество позиций, структура заказа, сумма, доходность)
- Динамика заказов (рост количества заказов,
- Анализ клиентов (объем закупок, количество заказов, география, повторяемость закупок)
- Анализ номенклатуры (обороты, количество продаж, наличие на складе, динамика продаж и закупок

Оценка емкости рынка по данным маркетинговой компании Яндекс.Диркет в разрезе регионов

Всего по кампании	Ср. расход за день	Показы	Клики	CTR (%)	Расход всего	Ср. цена клика
с 01.05.07 по 31.08.07	8.27	1042840	10152	0.97	678.16	0.07

Регион	Показы ▼	Клики	CTR (%)	Расход всего	Ср. цена клика
Москва	267620	3737	1.40	271.46	0.07
Санкт-Петербург	85461	904	1.06	63.72	0.07
Киев	54128	332	0.61	19.35	0.06
Беларусь	36947	260	0.70	13.13	0.06
Екатеринбург	27190	271	1.00	18.81	0.07
Уфа	21088	183	0.87	10.38	0.06
Нижний Новгород	20200	218	1.08	12.97	0.06
Казахстан	18647	184	0.99	11.78	0.06
Казань	17861	124	0.69	7.74	0.06

Сравнение фактических продаж и существующей емкости рынка.
Сравнение с данными предыдущего слайда показывает потенциал
Московского рынка.



Работы ЭТ должна поддерживать команда

- **Менеджер проекта ЭП** – достижение оперативных и стратегических целей ЭП, отслеживание выполнения целей, определение причин отклонений, разработка бюджета ЭП, управление командой ЭП, разрешение проблем, связанных к координацией бизнес-процессов традиционных каналов продаж и процессов ЭП. Планирование и развитие работы с платежными системами, отраслевыми порталами. Планирование функционального развития ЭП, (4 часа 4 дня в месяц). Вознаграждение – по результатам достижения целей ЭП.
- **Маркетолог ЭП** – продвижение и реклама ЭП on-line и off-line, оценка эффективности рекламных акций, оптимизация рекламного бюджета, планирование маркетинговых акций ЭП. Сегментирование рынка ЭП (ВУЗЫ, Лаборатории, Дистрибуторы и т.д.). Управление сегментами. Оценка доли продаж ЭП в сегментах. (8 часов 4 дня в месяц – 24 часа в месяц). Вознаграждение – по оценке эффективности рекламных кампаний и достижению целей ЭП.
- **Помощник ЭП** – дополнительный контроль корректности введенной в ЭП информации (данные о клиентах, поступающие заказы). Определение возможных рисков ситуаций, связанных с работой ЭП и их предотвращение. Передача сложных заказов от ЭП к менеджерам по продажам. (21 день в месяц – 1-2 часа в день). Вознаграждение – по % предотвращенных инцидентов.
- **Специалист технической поддержки** клиентов ЭП – консультации по использованию ЭП, разрешение вопросов с регистрацией в системе (21 день в месяц – загрузка 20% в течение рабочего дня). Вознаграждение – по оценке удовлетворенности клиентов качеством технической поддержки.

Выводы

- Оценка эффективности проекта ЭТ требует большой подготовительной работы по определению целей проекта и способов их достижения
- Целями ЭТ проекта могут быть снижение операционных расходов, рост рыночной доли либо создание новой бизнес-модели. Оценка эффективности делается на основе целей.
- Действующие компании B2B обладают потенциалом для создания успешных проектов ЭТ, но очень немногие смогут его реализовать
- Основной проблемой становится отсутствие компетенций и внутреннее сопротивление изменениям.