

ЧТО ДЕЛАТЬ, КАК СДЕЛАТЬ И КАК ПРОДАТЬ

Интервью с заместителем генерального директора по продажам и развитию бизнеса ООО «ЕАЕ-Консалт» Игорем Еловиковым



– Игорь Юрьевич, как Вы оцениваете текущую ситуацию в компании и какие задачи ставите перед собой в области развития бизнеса?

– Основным капиталом, которым владеет компания, является высококвалифицированный персонал. Ни для кого не секрет, что компания выросла из структурных подразделений ПАО «ЛУКОЙЛ», вертикально-интегрированной нефтяной компании (ВИНК), требующей на всех уровнях высококлассного бизнес-консалтинга и качественного информационно-технологического обеспечения.

Сегодняшний тезис по обеспечению процессов «от скважины до бензоколонки» емко характеризует те области и процессы, поддержку, сопровождение и развитие которых обеспечивают сотрудники нашей компании. Кроме широкого охвата бизнес-процессов, компания ведет активную деятельность в регионах присутствия предприятий Группы «ЛУКОЙЛ» от Астрахани до Нарьян-Мара и от Калининграда до Когалыма. Общая выручка «ЕАЕ-Консалт» от предприятий Группы «ЛУКОЙЛ» в 2016 г. составила более 90%.

Предприятия Группы «ЛУКОЙЛ», нашего основного заказчика, не стоят на месте. Инвестиционные проекты и про-

Для Группы компаний «ЭнСи» в целом и для каждого дочернего общества в отдельности 2016 г. ознаменовался серьезными структурными преобразованиями и кадровыми перестановками. Поскольку процессы изменений в Обществах еще не завершены и целевые модели претерпевают трансформации в зависимости от внешних и внутренних факторов, говорить о завершении организационного строительства, описывать этапы и проделанную работу пока рано.

Но уже сегодня необходимо обратить внимание наших коллег, заказчиков и партнеров на отдельные кадровые изменения. Так, в соответствии с приказом генерального директора с 3.10.2016 г. на должность заместителя генерального директора по продажам и развитию бизнеса ООО «ЕАЕ-Консалт» назначен Игорь Юрьевич ЕЛОВИКОВ. Игорь Юрьевич откликнулся на просьбу редакции ITime прокомментировать текущую ситуацию и перспективные изменения в «ЕАЕ-Консалт» и ответил на наши вопросы.

екты развития существующих решений и систем требуют от персонала нашей компании новых знаний и навыков. В первую очередь это касается возможности улучшений непосредственно бизнес-процессов, а также применения новых инструментов. Около 20% договоров с предприятиями Группы «ЛУКОЙЛ» в 2016 г. были заключены для оказания услуг по проектам развития или внедрения новых решений.

В текущей ситуации деятельность «ЕАЕ-Консалт» начинает адаптироваться к реальным рыночным условиям, поэтому мы участвуем в тендерах не только предприятий Группы «ЛУКОЙЛ», но и рассматриваем внешних заказчиков. Сегодня мы в начале пути выхода на рынок. В течение 2016 г. выиграно 15% тендеров от количества отобранных для участия вне «ЛУКОЙЛ». В планах 2017 г. стоит задача выстроить процесс, увеличить процент успешных тендеров, соответственно увеличить объем выручки.

Важным событием для «ЕАЕ-Консалт» стала инициация осенью 2015 г. проекта РОСТ. Основными целями проекта являются адаптация «ЕАЕ-Консалт» к рыночным условиям ведения бизнеса, приобретение навыков продвижения своих продуктов, воспитание в компании лидеров, способных развивать бизнес и предлагать новые решения. Без-

условно, задача качественного обеспечения бизнеса предприятий Группы «ЛУКОЙЛ» остается, и со стороны «ЕАЕ-Консалт» прикладываются все усилия для ее выполнения.

Стимулирующим фактором совершенствования системы управления «ЕАЕ-Консалт» явился перевод большого числа ключевых специалистов по разным направлениям в ООО «ЛУКОЙЛ-ИНФОРМ». При этом говорить об адекватном снижении объема выполняемых задач на фоне забираемых вместе с сотрудниками бюджетов не приходится. Заключенные на 2016 г. договоры требуют от «ЕАЕ-Консалт» четкого исполнения обязательств. Поэтому внутреннее правильное перераспределение ресурсов и поиск дополнительных возможностей являются важными текущими задачами менеджмента.

Все вышесказанное есть та основа, отталкиваясь от которой предполагается дальнейшее развитие «ЕАЕ-Консалт».

Проекты и задачи «ЛУКОЙЛа» остаются наиважнейшими для нас. Однако задача выхода на внешний рынок сформулирована решениями Управляющего комитета РОСТ и требует активных действий.

Развитие службы маркетинга и продаж, работа с рынком, внедрение CRM-системы для обеспечения внутренних

процессов взаимодействия с потенциальными заказчиками – одни из наиболее приоритетных задач. В Пермском ТПУ есть подразделение, изначально занимающееся этими вопросами. В ТУ и ТПУ есть собственные региональные службы продаж, представляемые, в основном, руководителями управлений. Централизованное развитие маркетинга и службы продаж призвано усилить процедуры оценки рынка, потребностей и возможностей, свести воедино информацию о заказчиках, усовершенствовать тендерные процедуры с их оптимизацией и минимизацией издержек.

Другой не менее важной задачей является выведение на рынок собственных продуктов. От идеи до ее реализации достаточно длинный путь. Сейчас процедуры до конца не формализованы и вырабатываются на практике. Материалы, подготовленные по ряду собственных решений, нуждаются в серьезной доработке.

Серьезным подспорьем в вопросе продвижения продуктов и решений на рынке выступает Центр развития бизнеса – структурное подразделение в вертикали службы заместителя генерального директора (ЗГД) по продажам и развитию бизнеса. Это так называемый «бизнес-инкубатор», который помогает сотруднику, сгенерировавшему идею, быть вооруженным правильными подходами и пониманием дальнейших шагов. Поэтому все проводимые семинары, разрабатываемые бизнес-кейсы, требования к оформлению идеи и финансово-экономическая модель новой разработки – это те зерна знаний, которые надо посадить и вырастить в сознании будущих лидеров и проектных менеджеров.

Задачи развития бизнеса любой компании невозможно решить без совершенствования внутренней системы управления. У нас есть исторически наработанные регламенты, есть перечень бизнес-процессов и формализованных процедур. Как показала практика, они не всегда работают и поэтому требуют комплексного пересмотра. Как и поддерживающие ИТ-инструменты. Часть регламентов, например, разработка соб-

или является участником авторского коллектива – все случаи должны быть рассмотрены.

Как вершина айсберга – это стратегия развития «ЕАЕ-Консалт» в целом и маркетинговая стратегия в частности. Классические вещи, которые присутствуют у всех понимающих перспективы развития компании. Их тоже надо создавать совместно с остальным менеджментом компании.

» **В текущей ситуации деятельность «ЕАЕ-Консалт» начинает адаптироваться к реальным рыночным условиям, поэтому мы участвуем в тендерах не только предприятий Группы «ЛУКОЙЛ», но и рассматриваем внешних заказчиков. Сегодня мы в начале пути выхода на рынок. В течение 2016 года выиграно 15% тендеров от количества отобранных для участия вне «ЛУКОЙЛ». В планах 2017 года стоит задача выстроить процесс, увеличить процент успешных тендеров, соответственно увеличить объем выручки.**

ственных продуктов, просто отсутствует. Поэтому можно сказать, что все созданные продукты появились не благодаря созданным условиям, а скорее, вопреки. Но это означает и то, что у нас есть большой потенциал для развития. Здесь же формируются требования к внутренним системам, обеспечивающим наш бизнес и управление компанией.

Сотрудники компании обеспечивают выполнение абсолютно всех задач, над которыми работает компания. Поэтому должное вознаграждение, правильная система ответственности и мотивации – важный элемент, требующий отдельного внимания. И не важно, принес сотрудник новый доходный договор

– Ожидаются ли какие-нибудь структурные преобразования, связанные с решением этих задач?

– В целом проект РОСТ изначально предполагает структурные и организационные изменения. В рамках проекта на Управляющем комитете в сентябре была согласована типовая модель организационной структуры территориальных управлений (ТУ). Сегодняшние шаги – это постепенное приближение к ней.

В отношении маркетинга: согласно модели, маркетинговая и тендерная службы – в центральном аппарате. Ее задачи, как говорил выше, – оценка рынка, поиск потенциальных клиентов.



Здесь же управление тендерными процедурами, мониторинг площадок, организация подготовки тендерных пакетов.

В регионах остается функция продаж. Где-то уже сегодня есть выделенные специалисты, где-то в силу исторических причин эту функцию выполняют по совмещению руководители ТУ или их специалисты.

Создание ТУ Центр – выделение производственных подразделений из структуры центрального аппарата компании – тоже есть шаг по структуризации деятельности с сохранением функции продаж в ТУ. Важным моментом преобразования производственных подразделений является выстраивание функциональных служб по направлениям информационных систем управления на базе SAP и корпоративных информационных систем (ИСУ/КИС) сверху вниз с прямым административным подчинением. Ожи-

дать?) при правильной организации дадут результат. Работы по анализу рынка и определению перспективных направлений для развития только начинаются. Но обкатка процедуры вывода на рынок может быть вполне отработана на собственных, уже имеющихся продуктах.

Хорошим примером выхода на рынок служит продукт EAE.LIMS – система управления лабораторными исследованиями. Удачная разработка сотрудников Волгограда уже активно продается – и на внешнем рынке, и в ПАО «ЛУКОЙЛ». Важно отметить, что имеющиеся презентационные материалы о решении могут служить неким шаблоном представления продукта: продукт представлен в материалах глазами заказчика, отвечая на вопросы получения выгоды и решения его насущных проблем.

Также для выхода на внешний рынок нам надо научиться оперативно пере-

Хорошая практика партнерства сложилась с другими участниками ГК «ЭнСи»: были выполнены работы и комплексные проекты совместно с компаниями «Инфраструктура ТК» и «Системный интегратор».

Обобщая все сказанное, хочу выделить следующие направления деятельности компании, на которых мы сфокусируемся в 2017 г.:

1. *Оказание сервисов и участие в проектной деятельности ключевого заказчика.* Оцениваем его направления развития, возможные тендеры, готовим персонал и возможности участия. Здесь же дополнительные разработки в рамках оказания услуг по сопровождению.

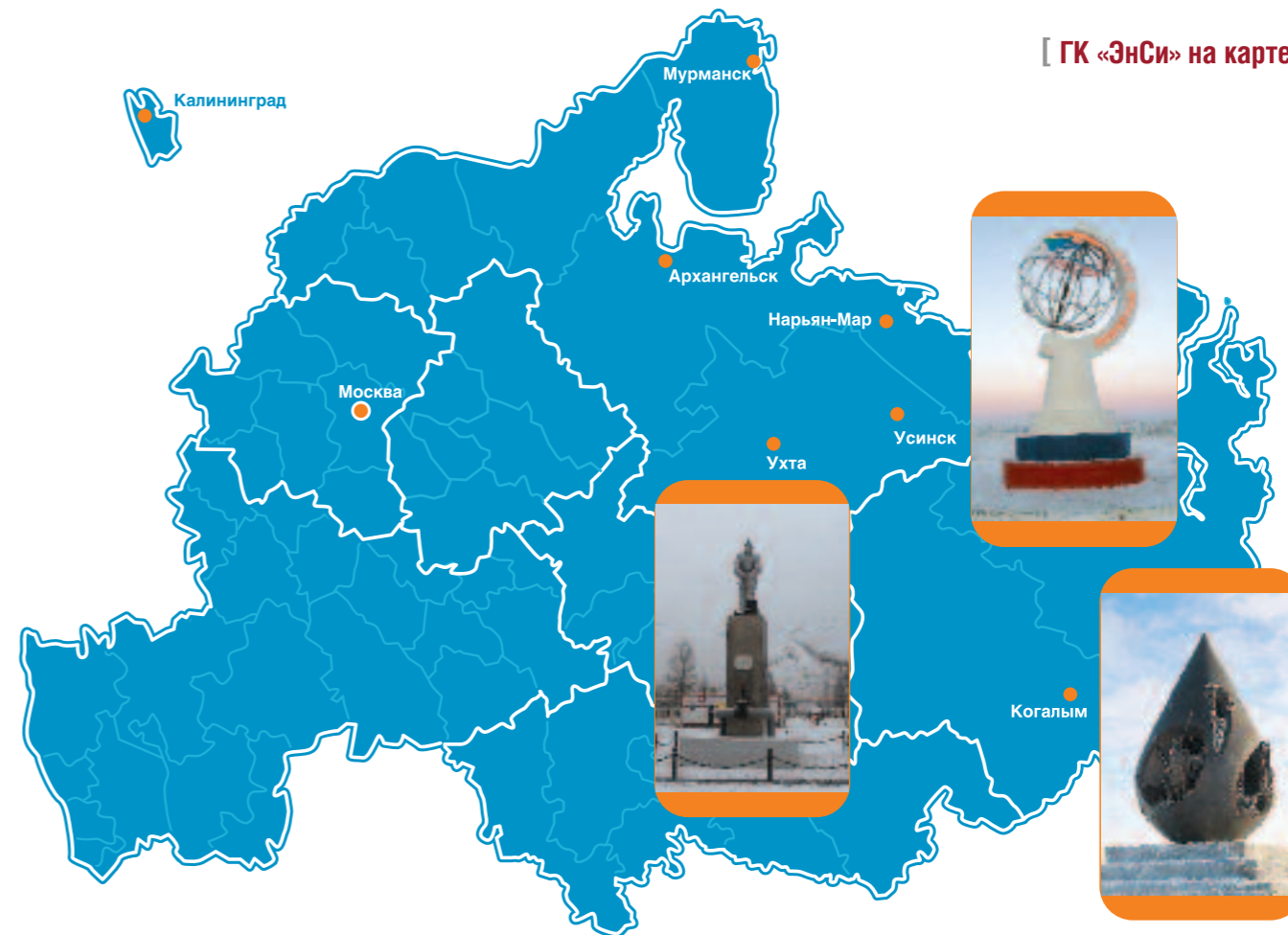
2. *Разработка и вывод на рынок собственных продуктов.* Новое направление. Методологически и практически поддерживается «бизнес-инкубатором». Требуется развития маркетинговой службы для определения перспективных направлений разработки и службы продаж.

3. *Консалтинговая деятельность в части оказания услуг по построению бизнес-процессов на базе решений крупных вендоров.* Оптимизация и адаптация решений, системная интеграция. Данное направление требует грамотного участия в тендерах заказчиков. Прогнозы развития рынка ИТ в целом и формирование потребности заказчика – задача маркетинговой службы.

Общая стратегическая цель, сформулированная в рамках проекта РОСТ, звучит как достижение величины в 30% всей выручки внешнего (не Группы «ЛУКОЙЛ») рынка при сохранении прежних объемов от «ЛУКОЙЛ». А это значит, что собственные продукты и консалтинговая деятельность будут рассматриваться как не менее важные и перспективные. Маркетинговая стратегия и маркетинговый план – это те документы, необходимость которых продиктована условиями существования в рынке и достижением поставленной цели.

– Что Вы хотите пожелать коллегам, заказчикам и партнерам в 2017 году?

– В сложные времена всегда хочется пожелать терпения и выдержки. С другой стороны, креатив и желание что-то сделать лучше есть основа развития. Поэтому желаю всем увидеть правильную цель, сформулировать понятные задачи по ее достижению и успехов в достижении задуманного! ●



Хорошим примером выхода на рынок служит продукт EAE.LIMS – система управления лабораторными исследованиями. Удачная разработка сотрудников Волгограда уже активно продается – и на внешнем рынке, и в ПАО «ЛУКОЙЛ». Важно отметить, что имеющиеся презентационные материалы о решении могут служить неким шаблоном представления продукта: продукт представлен в материалах глазами заказчика, отвечая на вопросы получения выгоды и решения его насущных проблем.

даемый выигрыш – более эффективное распределение ресурсов для выполнения работ по направлению и управления ими. Функциональные лидеры видят всю свою команду независимо от территорий, отвечают за максимальное привлечение сотрудников на работы, их квалификацию и передачу знаний внутри службы, отвечают за наличие партнеров по направлению во всех регионах.

– Как Вы оцениваете перспективы «EAE-Консалт» на внешнем рынке и каким направлениям будет уделяться более пристальное внимание?

– Уверен в том, что если заниматься темой внешнего рынка последовательно и грамотно, то шанс есть. И немалый. Участвуя в разработке вышеперечисленных решений, мы имеем возможность и хороший потенциал для создания собственных продуктов.

Совместные усилия маркетинговой службы (что делать?), разработчиков (как сделать?) и продавцов (как про-

распределять ресурсы. По опыту 2016 г. мы отказались по причине отсутствия ресурсов от большого количества тендеров, в которых мы могли принять участие и соответствовали по всем остальным параметрам. Поэтому система внутреннего планирования и учета использования персонала на работах и проектах требует совершенствования как с точки зрения организационных процедур, так и с точки зрения инструмента.

Как показывает практика многих участников рынка, партнерские отношения между компаниями дают хороший результат при правильно организованной схеме. Сегодня мы уже имеем семь партнерских соглашений с крупнейшими вендорами программного и аппаратного обеспечения. Среди них SAP, Microsoft, 1С и др. Обе стороны в таких случаях выигрывают – расширяют свою клиентскую базу, реализуют более полное решение, включая аппаратные комплексы или максимально адаптированные под нужды клиента решения.

ПУТЕШЕСТВИЕ ИЗ ПРИПОЛЯРЬЯ В СИБИРЬ

Ильгиз ЗАРИПОВ

Редакция журнала ITime продолжает знакомить читателей с работой ГК «ЭнСи» в регионах Российской Федерации. В канун Нового года мы посетим города Усинск, Ухта (Республика Коми) и Когалым (ХМАО-Югра), в которых зима – это значительная и не самая простая часть жизни. А еще эти города объединяет нефть, благодаря которой все они появились на карте страны. Если ехать по кратчайшей дороге, то от Усинска до Ухты – около пятисот километров, и еще полторы тысячи до Когалыма. На некоторых участках дорог Республики Коми, прозванных местными водителями «Коми-трофи», придется достаточно сложно, даже если у Вас «КамАЗ» или «Урал». Доводилось даже слышать: «Это не дороги или направления, а указатели для вертолетов». Далее до Когалыма проехать, конечно, можно, но лучше в объезд через Пермь. А напрямую по Сибири два варианта – через Воркуту, Салехард и далее на Новый Уренгой или через Вуктыл, Югорск и Сургут, но это все по зимнику, в другие сезоны дороги нет.

В этих северных городах работают сотрудники трех подразделений холдинга – компаний «EAE-Консалт», «Линия Ритейл» и «Инфраструктура ТК». Они обеспечивают информационно-технологическое обслуживание объектов, разбросанных на огромной – от Тюмени до Северного Ледовитого океана – территории. Надеемся, что наш материал поможет понять и почувствовать масштаб этой деятельности и условия, в которых работают наши коллеги.