

# Поддержка членов правления

Итак, интерес к CRM (системе управления взаимоотношениями с клиентами) в банке проявлен и требуется заручиться поддержкой ключевых членов правления.

О поддержке топ-менеджмента с уверенностью можно сказать лишь, что это, во-первых — ключевой фактор успеха любого проекта изменения (проводящегося по принципу «сверху вниз») вообще и CRM в частности. А во-вторых, поддержку эту трудно обеспечить (и удерживать) именно потому, что проведение изменений связано с риском неудачи — а значит, и с личным риском руководителя.

Перед каждым руководителем стоит дилемма одновременного обеспечения операционной экономичности (тактические задачи и рутина) и стратегической нацеленности (построение долгосрочных конкурентных преимуществ). Из книг Нортон и Каплана известно, что 60% организаций не подкрепляют стратегию бюджетом, 70% организаций не связывают мотивацию менеджмента с достижением стратегических целей, а 85% руководителей уделяют обсуждению стратегических изменений не более часа в месяц. Вот почему столь важно корректно сделать три базовых шага.

## Шаг первый

Самостоятельно или с помощью консультанта определить ожидания от CRM:

- «в большом» — как стратегии создания и усиления достоинств выше среднерыночного уровня за счет выполнения иных операций, в особых сочетаниях (синергия) или особым способом (зачастую эффективнее), чем конкуренты;
- «в малом» — как отраслевой функционал программного обеспечения для коррекции недостатков, то есть выполнения операций лучше (как правило, экономичнее), нежели конкуренты.

## Шаг второй

Собрать и представить обобщенные сведения о лидерах CRM-внедрений на российском банковском рынке.

Первые результаты обычно обескураживают: от многовариантности предложений голова идет кругом, а бессистемно полученные сведения (кстати, тщательно отфильтрованные поставщиками) удручают оптимистичностью «все сделаем, только дайте...»).

Причем агрессивные обещания роста эффективности продаж, экономичности операционных усилий, качества прогнозов доходов и снижения рисков (за счет принятия решений на более достоверных и полных фактах) хотя и не могут не привлечь внимания членов правления, но без должного обоснования (собственным опытом поставщика и/или консультанта) порождают или усиливают скептицизм.

По моему опыту, чтение ответов на профессионально составленный вопросник (не менее 15 групп из не менее чем 100 бизнес-функций) помогает руководству уже в самом начале пути отделить зерна от плевел и серьезно продвинуться в самообразовании (лучшем понимании бизнес-возможностей CRM).

## Шаг третий

Пригласить известного CRM-практика на личную встречу с «колеблющимся» руководителем.

К сожалению, аббревиатура «CRM» все еще рождает у разных руководителей раз-

личные ожидания: от «наведения порядка в клиентской информации» до коррекции недостатков существующих информационных систем. Целью встречи является понимание проекта не в технических, а в **бизнес-терминах**, включая и ознакомление с отраслевым опытом. Кроме того, это еще и хорошая возможность лично проанализировать плюсы и минусы различных вариантов внедрения:

- основные этапы проекта и их продолжительность;
- приоритеты и бизнес-выгоды подразделений;
- цены, типы скидок и схема оплаты лицензий;
- оценки усилий, требуемых на проведение изменений, и их метрики;
- отзывы других банкиров.

## СОВЕТ:

Поскольку эволюционные изменения проводятся «сверху вниз», то для их успеха необходимо связать ключевые показатели стратегических направлений изменений с суммой личного бонуса руководителя «клиентского блока» путем выделения отдельной суммы на освоение возможностей CRM. При внедрении первой системы стратегическая значимость успеха должна быть подкреплена и соответствующим весом метрики в общей сумме бонуса (см. рисунок).

**Андрей ПАВЛОВ**

Управляющий партнер «ФБ Консалт», к.т.н., MBA, член международной CRM Гильдии, CRMA и международной Ассоциации консультантов по процессам продаж

