Пять признаков правильного CRM–подрядчика

Подрядчики расслаиваются на «большинство» — ИТ-компании, поставляющие CRM как «вооружения» (что переводит проблему выбора в «гонку вооружений», то есть программно-функциональных решений) и на консалтинговое «меньшинство», повышающее именно «боеспособность банков» путем комплексного решения задач. Правильный выбор подрядчика — главный фактор успеха всего CRM-проекта.

Подход

Надо ясно понимать, что внедрению в банке подлежит первая система CRM, что требует консалтингового подхода к внедрению. Это — сборка достаточного решения (а не покупка функционально-избыточного) из «гранул банковского опыта» таким образом, чтобы минимизировать риск отторжения системы персоналом банка вследствие непонимания или перегрузки из-за проблем одномоментного перехода на массу новых возможностей и новые процессы. Именно внедрение по «вертикальному» принципу и позволяет специализированным CRM-компаниям «меньшинства» успешно конкурировать с большими системными интеграторами.

Обязательные вопросы:

- наличие приемов по постановке дисциплины продаж с внедрением принципиально новых «фронтовых» процессов (в сочетании с минимизацией рутинных и отчетных операций);
- применяемые авторские разработки в области средств и методов управления продажами, сервисом и маркетингом.

Практика

Никакая CRM-система не сможет реализовать заявленный потенциал до того момента, пока не будет «встроена» в реальную бизнес-логику и тем самым не обеспечит поддержку и контроль хода запланированных изменений. Вот почему подрядчик должен обладать практическим опытом обеспечения значимых изменений в четырех «нетехнологических» направлениях: способности, процессы, клиентские преимущества и видение среднесрочного будущего. Это должно подтверждаться наличием прототипов — «типовых решений» (с возможностью широкой заказной доработки) и предоставлением всех сервисов из «одних рук» — ответственность, бизнес-консалтинг и исполнение.

Обязательные вопросы по опыту внедрения в банковском секторе:

- полный список банков;
- типы поставленных модулей;
- год первой установки;
- количество лицензий;
- департаменты и/или количество региональных точек в банках с аналогичным построением бизнеса и/или региональной сетью.

Персонал

Сегодня только ленивый не предлагает CRM, нимало не смущаясь отсутствием специально подготовленного персонала и специализированных навыков в области управления продажами и маркетингом. При этом банк призывают довериться только имени, как правило, «наработанному» вне области управления клиентскими отношениями. Выбирайте лидера по числу и квалификации **собственного** персонала, занимающегося исключительно CRM-проектами (а не мобилизуемого от случая к случаю из других подразделений или субподрядных организаций).

Обязательные вопросы:

- численность и профессиональный состав штатных сотрудников, занимающихся внедрением именно заявленной CRM-системы;
- наличие собственного CRM-«гуру» (и основания считать его таковым).

Процессы

Обеспечивают надежность хода проекта технологичностью работ за счет собственного применения именно той же CRM (и средств интеграции), что и на продажу банку.

Обязательные вопросы:

- срок внедрения (с обоснованием);
- описание системы регулярного контроля качества и сроков исполнения, сроков и формы обеспечения хода исполнения обязательств (прозрачности подрядчика);
- при наличии других CRM-систем в продаже — обоснование, почему они не получили приоритета.

Признание («опыт имеет значение»)

В такой «мягкой сфере», как оказание профессиональных услуг, именно доказательства признания подходов и методов позволяют снизить риск неудачи банка и объективно выделить лидера с фокусной CRM-стратегией (концентрацией на видах бизнеса: корпоративный и частный банкинг, ритейл, инвестиционный банкинг, «финансовый супермаркет») и должной известностью CRM-достижений в банковской области.

Обязательные вопросы по предлагаемой CRM и применительно к российским банкам:

- награды, дипломы и иные отличия по банковским внедрениям (подписанные письма-свидетельства на бланках вендора, фотографии);
- письменные рекомендации-отзывы банков-клиентов (процент от общего числа банков-клиентов) и реквизиты их контактных лиц (в бизнес-руководстве и ИТ);
- уровень бизнес-консалтинга в банках (объем оплаченного клиентами консалтинга, количество штатных консультантов, уровень образования и опыт работы в банковской сфере);
- состав сертификатов по CRM-системе.

Пять признаков правильного подрядчика

СОВЕТ:
По возможности избавьте подрядчика от вашей «политики» и уж тем более от роли третейского судьи во внутренней борьбе за приоритеты и/или ресурсы проекта!

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