

«Минное поле» выбора



Итак, прогрессивное решение принято — банку необходима CRM, то есть система управления взаимоотношениями с клиентами. Однако теперь Правление требует выполнить «домашнюю работу»: рассмотреть альтернативы, определить приоритеты и произвести «усушку» цены.

Занятому, да порой и не очень сведущему в CRM

бизнес-руководителю все предложения поставщиков могут показаться «на одно лицо» (особенно в части базовых возможностей контакт-менеджмента и управления сделками). «Невооруженным глазом» трудно выявить ключевые факторы успеха:

- достаточность «банковской готовности» функционала (Корпоративный, Розничный (collection, private), Инвестиционный);
- экспертиза персонала поставщика;
- адекватность соотношения «цена—возможности»;
- качество отзывов других банков-пользователей об опыте поставщика.

Самое разумное в такой ситуации — «взвесить» приоритеты с помощью формализованной таблицы, содержащей описание и банковского CRM-функционала, и требований к поставщику. «Сравнение колонок» позволит:

- быстро описать реальные альтернативы (переложив работу на поставщиков);
- оценить качество предлагаемых вариантов;
- обоснованно избежать «крайностей».

Поскольку выбор приходится делать в сжатые сроки и малыми силами, то особенно важно обойти «минные поля».

Манипулирование ценой

«Пересортица». Отсутствие четко описанных границ ответственности за конечный результат дает возможность

занижать цену за счет объема работ (вводя мелким шрифтом оговорку типа «как представлено»), а за каждый «чих» требовать дополнительной оплаты.

«Те же грабли». Явное несоответствие низкой цены и всеобъемлющих обещаний, что настораживает любого опытного покупателя, но почему-то не всегда банк. В результате банк может лишиться выгод сотрудничества с квалифицированным ресурсом (за консультантов будут выдаваться вчерашние студенты) и, как следствие, испытать горечь неудач.

Маскирование цели

«Сами с усами». Желая повысить свое влияние, ИТ обосновывает собственное программирование, но затраты на оплату «своих» безусловно — и многократно! — превысят экономию от «бесплатности» лицензий.

«Туши свет, потом разберемся». Авантюрно обещается все и вся без необходимого опыта и обоснования (при тщатель-

но скрываемом намерении подучиться за счет банка).

Отвлечение

«Царствуем, но не правим». Нежелание бизнес-спонсора принимать ответственное решение (при отсутствии заинтересованности в проекте) порождает формальную деятельность (непрекращающиеся запросы и презентации), которая ни к чему, кроме объемных справок, не приводит.

«Все равно не получится». Вместо полноценного внедрения предлагается или ограниченное решение чисто технической задачи или самая дешевая, маскирующаяся «под CRM» (как правило, отечественная) система.

Перестраховка

«Умываем руки». Раз CRM-концепция базируется на применении программного обеспечения, то пусть и проект определяет ИТ — и ответит за неуспех стратегического применения в интересах бизнеса.

«Чем больше технологии, тем лучше». Отсутствие приоритетов приводит к требованиям множества ненужных «примочек» (до 80% цены может пойти на эти «запасные» 20%) ограничивает выбор самыми сложными (и самыми дорогими) системами «масштаба предприятия».

СОВЕТ: Не стоит особенно «заморачиваться» оценкой всех возможностей и долгосрочных перспектив развития проекта. Фокусируйте свое внимание на среднесрочной отдаче от «достаточного» решения (за счет выбора опытного в банковском CRM внедренца). Какую бы систему вы ни купили сегодня, она все равно устареет через несколько лет.

Андрей ПАВЛОВ

Управляющий партнер «ФБ Консалт»

