

# Политика и управляющий комитет CRM-проекта

Для успеха проекта управления клиентскими отношениями нужны серьезные усилия не только в технологической области, но главным образом — организационные. Обобщенный опыт «ФБ Консалт» (самой дипломированной российской CRM-компания) подтверждает, что для правильного управления проектом необходимо создать Управляющий комитет. Его главная цель — выработка решений (желательно консенсусных) по проведению клиенто-ориентированных изменений в интересах всего банка:

- обеспечение соответствия хода проекта стратегическим бизнес-целям банка;
  - определение границ работ (особенно пилотной фазы) для обеспечения заданных сроков;
  - разрешение противоречий между заинтересованными группами;
  - концентрация ресурсов на пусковых участках параллельно идущих суб-проектов;
  - решение договорно-правовых вопросов с подрядчиком.
- УК должен быть кросс-функциональной группой, и чем больше значения придается CRM, тем более авторитетные и квалифицированные люди должны входить в комитет. Формируя его состав, необходимо сделать все, чтобы избавить подрядчика от внутренней политики.

**СОВЕТ:** если УК не сформирован или его работа не организована на регулярной основе, проект практически не имеет шансов, ибо отсутствует инструмент проведения изменений.

## «Решатель» (председатель УК)

Назначается из числа авторитетных членов правления, чтобы:

- утверждать изменения бюджета и сроков;
- мотивировать членов и утверждать документы комитета;
- выступать конечной инстанцией в спорных случаях;

- обладать полномочиями по оценке результатов работ и формировать задание на развитие проекта.

Глава комитета должен четко определить роли и ответственность каждого его члена и добиться крайней заинтересованности бизнеса (чтобы проекту уделялось значительное время, в первую очередь — постановке задач и проведению изменений).

**Риск!** Если Решатель «царствует, но не правит», то УК не сможет принимать сложные решения, а его члены будут «отзывать» и замещаться неопытными коллегами.

## Бизнес (заказчик)

Поскольку CRM-изменения проводятся оперативно, это должно быть первое лицо клиентского блока (либо его первый заместитель), занимающий высшую позицию в среднем звене (например, руководитель управления корпоративным или розничным бизнесом):

- определяет бизнес-приоритеты, особенно в части функциональных возможностей;
- обладает полномочиями по оценке результатов работ и абсорбированию затрат клиентским блоком (профит-центром);
- назначает бизнес-экспертов для участия в оперативных совещаниях;
- мотивирует пользователей и/или

преодолевать сопротивление их части.

**Риск!** Если бизнес не заинтересован в использовании CRM, то сотрудники быстро поймут, что «можно жить по-старому», изменения не будут приняты, а CRM — отвергнута.

## ИТ (технолог)

Как правило, заместитель руководителя блока информационных технологий, обеспечивающий:

- исполнение инфраструктурных и интеграционных требований (включая единство данных);
- контроль трудоемкости и качества работ подрядчика;
- оценки корректности архитектурных и информационных решений.

**Риск!** Если бизнес-решения будут отданы на откуп ИТ, банк получит не CRM-изменения, а еще более дорогостоящую старую организацию.

## Куратор (секретарь УК)

Руководитель проекта, который:

- контролирует качество хода проекта и координацию усилий всех привлеченных подразделений и подрядчика;
- является единственным контрагентом подрядчика и «пунктом приема» всей переписки;
- готовит проекты и документирует

решения УК и положение дел в проекте.

**Риск!** Если куратором будет ИТ-специалист (а не специалист с общим технологическим кругозором и опытом проектного менеджмента), оперативные решения могут запутаться в хитросплетениях бизнес-вопросов и внутренней политики.

## Подрядчик (банковский CRM-эксперт)

Квалифицированный бизнес-консультант (желательно с дипломом MBA) должен являться отраслевым CRM-экспертом:

- организует доступ УК к совокупному опыту банковских проектов;
- обеспечивает баланс интересов «сроки — функционал — затраты»;
- в идеале — инициирует продолжение изменений.

Руководитель проекта со стороны подрядчика может принимать участие в работе УК, но только с правом совещательного голоса.

**Риск!** Если в составе УК нет подрядчика или он не обладает должной банковской экспертизой, проекту суждено повторять чужие ошибки.

## «Спонсор» (CRM-энтузиаст)

Эту роль может исполнять любой член УК, главное — она должна быть. По сути этот «идеолог» заинтересован в успехе вместе с подрядчиком и продвигает проект, «свой среди чужих и чужой среди своих».

**Риск!** Если «спонсор» отсутствует, работа комитета начинает быстро бюрократизироваться, а интерес к проекту — затухает.

**Андрей ПАВЛОВ**

Управляющий партнер  
«ФБ Консалт», к.т.н., MBA,  
член международной CRM-Гильдии, CRMA и международной Ассоциации консультантов по процессам продаж.  
**e-mail:** info@fbconsult.ru

