



**#ЛАЙФХАКЕР  
ДЛЯ МЕНЕДЖЕРА  
ПРОЕКТОВ**

**СТРЕСС  
ОТМЕНЯЕТСЯ**

32 РЕАЛЬНО РАБОТАЮЩИХ  
СПОСОБА РЕШЕНИЯ  
ПРОБЛЕМ С КЛИЕНТАМИ

Ольга Мошина

**Стресс отменяется. #лайфхакер  
для менеджера проектов**

«Издательские решения»

**Мошина О.**

Стресс отменяется. #лайфхакер для менеджера проектов /  
О. Мошина — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-930495-7

Конечно, уже много написано о клиентском сервисе, но эта книга немного о другом. Она о том, как обрести уверенность в себе и стать по-настоящему профессиональным клиентским менеджером — человеком, от которого зависит судьба клиента в компании.

ISBN 978-5-44-930495-7

© Мошина О.  
© Издательские решения

# Содержание

Предисловие	6
Белое, чёрное или цветное? Скажите «да» альтернативным вариантам	8
Что нам стоит дом построить – нарисуем, будем жить	11
Не виноватая я	14
Конец ознакомительного фрагмента.	17

# **Стресс отменяется #лайфхакер для менеджера проектов**

**Ольга Мошина**

© Ольга Мошина, 2018

ISBN 978-5-4493-0495-7

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Предисловие

Все знают, как привлечь клиента, но мало кто знает, что с ним делать потом.

Уже очень давно на просторах интернета гуляет история про рыжую щербатую девочку. Все, кто её читал, сразу поймут, о чём идёт речь, а те, кто не читал, обязательно должны это сделать.

Каждый день вы тратите огромные усилия и деньги на то, чтобы клиента заинтересовать, привлечь на ваш сайт, продать ему ваш товар или услугу. Вы смотрите вебинары, читаете умные книги, подписываетесь на рассылки именитых маркетологов. Вы делаете так много всего, чтобы клиент купил именно у вас. А что вы делаете потом?

Я решила написать эту книгу, потому что сама когда-то начинала работать клиентским менеджером и испытывала огромный дефицит в по-настоящему действенных методиках работы с клиентами. Все рекомендации, которые я находила, сводились к тому, что нужно быть вежливым, отзывчивым, искренним с клиентами: слушать и слышать, всегда откликаться на его пожелания, быть предупредительным, активным и вежливым... Ещё тогда я подумала: как же так, кругом так много бизнес-книг о том, как продавать, как привлекать новых покупателей, как выйти на новые рынки, как получать больше денег от бизнеса, как осуществлять маркетинговые планы и стратегии, и очень мало – о том, что делать дальше? У меня сложилось устойчивое ощущение, что все знают, как найти новых клиентов, но не знают, что с ними делать потом.

Тогда никто не мог мне дать дельный совет. Ну, например: как поступить, если между мной и клиентом – явная антипатия; как просить клиента оплатить услуги; что делать, если клиент не соблюдает договор; как реагировать на явное хамство... Рекомендации, конечно, были, но какие-то невнятные и слишком пространные. Я же человек конкретный, и мне хотелось обзавестись инструкцией, в которую можно заглянуть, найти по алфавиту свою проблему, прочитать решение, пойти, сделать и быть счастливой. Но такой инструкции я не находила.

Вот уже тринадцать лет, как я работаю с клиентами, в моей практике было больше трёхсот различных проектов и примерно столько же клиентов. Все они очень разные люди – по психотипу, по образованию, по интеллекту, по взглядам на жизнь, на себя и окружающих. Всех их объединяет одно слово – клиент. Для того чтобы они стали клиентами, компании, в которых я работала, тратили много усилий, средств и ресурсов. И когда человек становился нашим клиентом, сначала он общался со мной.

Каждый день клиентские менеджеры отвечают на письма и звонки своих клиентов. Их о чём-то спрашивают, что-то просят, требуют, иногда даже шантажируют, но задача менеджеров – сделать так, чтобы все усилия, направленные на привлечение клиента, не разбились о непрофессионализм и неопытность.

Клиент и менеджер почти всегда находятся один на один. Это сложно для обоих, особенно вначале, когда они не знают друг друга, но им вдруг приходится взаимодействовать, да ещё и делать это эффективно. Клиентский менеджер – это человек, находящийся на передовой. Его знания так же важны, как уверенность в себе. Без уверенности невозможно работать эффективно. Что может эту уверенность дать? Почва под ногами в виде знаний – о том, как быть в любой сложной ситуации. И важно, чтобы это были не поверхностные, общие знания, а набор действенных инструментов, которые можно применять как по одному, так и в комплексе.

Моя книга для тех, от кого зависит судьба клиента в компании. Тринадцать лет назад мне самой очень не хватало такой «инструкции», в которой я могла бы найти ответ на вопрос, что делать в сложной ситуации, найти описание схожих ситуаций и их решение, которая могла бы стать для меня самоучителем. Конечно, уже много написано о клиентском сервисе, но эта книга

немного о другом. Она о том, как обрести уверенность в себе и стать по-настоящему профессиональным клиентским менеджером – человеком, от которого зависит судьба клиента в компании.

Чтобы было интереснее, я, вдохновившись примером Кэрри Брэдшоу из всем известного сериала «Секс в большом городе», решила написать её в виде 32 глав. Каждая глава – это история, история простая, но поучительная, и вы обязательно узнаете себя, если работаете клиентским менеджером. А в конце истории вы сможете найти ответ на самый главный вопрос: а что же в этом случае делать?

Обещаю вам, что решения будут простыми и эффективными. Почему я так в этом уверена? Да потому что я написала только о том, что пробовала и делала сама. И только о том, что принесло мне положительный результат.

В книге вы не найдёте теории, в ней только практика. Моя практика. И я буду счастлива, если для кого-то она станет той самой почвой, которая даёт уверенность в себе.

## **Белое, чёрное или цветное? Скажите «да» альтернативным вариантам**

Представьте себе, что вы решили поддержать свою физическую форму и покупаете абонемент в фитнес-клуб. Фитнес-клуб очень большой, там есть бассейн, аэройога, тренажерный зал, фитнес-бар, солярий, массаж и даже хаммам. Менеджер фитнес-клуба рассказывает вам, как здорово пользоваться услугами сразу в комплексе, как приятно после тренировки поплавать в бассейне, а потом выпить стаканчик бодрящего сока в фитнес-баре. Но полный абонемент стоит на пятнадцать процентов дороже, чем тот, что вам действительно нужен: вы хотите всего лишь поддержать свою физическую форму, а для этого тренажерного зала с бассейном будет вполне достаточно. Вы решаете сэкономить и покупаете стандартный абонемент. Приходите на тренировку, целый час проводите в тренажерном зале, потом плаваете в нем, уже выходя из раздевалки, понимаете, что дико хотите пить. Как раз напротив вас находится тот самый фитнес-бар, про который так усердно рассказывал вам менеджер по продажам. Вы подходите к бармену и просите стакан воды. В этот момент бармен протирает стакан, в который мог бы налить вам той самой вожаделенной воды, и отвечает:

– У вас синий браслет, а это значит, что в ваш абонемент не входят услуги фитнес-бара.

– Но я всего лишь хочу воды, обычной воды! Неужели вам жалко стакана простой воды?

– Простите, но я не могу налить вам воды, потому что вы оплатили абонемент только на тренажерный зал и бассейн.

Бармен вам не нахамил, он не ущемил ваши права, он спокойно сказал, что в ваш абонемент не входит фитнес-бар, да вы и сами это знали, когда решили сэкономить пятнадцать процентов. Бармена можно понять: в фитнес-клуб ходят тысячи клиентов ежедневно, и если каждый будет просить по стакану воды, то за день набегит немаленькая сумма затрат на покупку этой воды. У бармена есть вода, но он не может наливать её бесплатно, потому что потом его спросят, почему воды нет и денег в кассе нет, ведь за воду «деньги плачены». Вот и отстаивает бармен воду как может. А как он может, если за день к нему с таким вопросом подходит десяток-другой клиентов. Это для вас ваша жажда – единственная и неповторимая, самая невыносимая, а для него.

И вроде бы вы это понимаете, но как же всё-таки неприятно – это же просто вода, обычная питьевая вода, а вы так хотите пить. Неужели этот огромный фитнес-клуб обеднеет, если вы выпьете немного воды из фитнес-бара, который не входит в ваш абонемент? Вам обидно, вам неприятно, вы, может быть, даже раздражены. Но постойте, откуда все эти чувства, если вы сами купили себе такой абонемент? Даже если вы это осознаёте, то с большей долей вероятности подобная ситуация всё равно испортит вам настроение.

А что бы было, если бы бармен предложил вам альтернативу?

Почувствуйте разницу:

– Дело в том, что у вас синий браслет и по этому браслету вы можете пользоваться услугами тренажерного зала и бассейна. Обычно наши клиенты, у которых такой же абонемент, приносят воду с собой в небольших бутылочках. А если вы хотите пить сейчас, то в холле на первом этаже есть кулер, где вы можете набрать воды и попить. Но у нас действительно очень хороший фитнес-бар, и, если хотите, я могу позвать менеджера, который расскажет, что нужно сделать, чтобы повысить уровень браслета, и вы сможете пользоваться нашим фитнес-баром.

По сути, бармен сказал вам одно и то же, но в первом случае он просто констатировал факт того, что ваш абонемент имеет ограничения, а во втором – дал вам варианты. Он дал вам несколько вариантов, среди которых есть платные и бесплатные.

Такой подход действительно сглаживает подобные моменты, а они встречаются очень часто. Вам, как менеджеру, часто приходится говорить клиенту «нет», но делать эту нужно правильно, всегда предлагая альтернативные варианты.

У меня тоже был такой случай. Марина была девушка настойчивая, я бы даже сказала, фундаментальная. Она чётко знала чего хочет и шла к этому. Марина носила красную помаду и шпильки – постоянно, за время работы над проектом я виделась с ней раз восемь – и всегда она была на шпильках и с красной помадой.

Мы продвигали для Марины сайт. Надо сказать, что у нас в компании реально очень крутые SEO-специалисты и стоимость продвижения сайта у нас выше средней по рынку, но мы настолько уверены в том, что делаем, что даже даём гарантии за результат. Для Марины стоимость наших услуг оказалась большой, но, так как Марина – женщина серьёзная и хочет добиться своей цели, она согласилась работать с нами. Итак, мы взялись за продвижение интернет-магазина Марины, а она – за пополнение линейки товаров, размещение красочных баннеров и продающего контента. Сначала Марина попросила меня помочь разместить баннер. Ну, подумаешь, баннер – всего пять минут, что мне сложно, что ли. На следующий день ей понадобилось немного переверстать «шапку», буквально сместить на пару сантиметров логотип и поменять местами ссылки на социальные сети. Хорошо, сказала я, и сделала. Через неделю Марина просила меня силами нашего штатного дизайнера сверстать для неё баннер.

Я понимала, что это переходит уже все границы, бюджет проекта рос вместе с аппетитами Марины.

Уверена, что вам уже встречались клиенты, которые просят сверх положенного. Например, если вы ландшафтный дизайнер, то клиент может попросить вас посадить заодно ещё пару ёлочек, без доплаты, конечно, ведь это такая ерунда...

Или если ваша компания делает ремонт санузла, то клиент может попросить заодно на балконе плитку на пол уложить, ведь всё равно осталась лишняя.

Таких примеров очень много, и, конечно, когда у менеджера есть бюджет проекта, из которого он не может выйти, но нужно сохранить лояльность клиента, не отвечая ему резкое «нет», предоставление выбора – это отличный способ выйти из щекотливой ситуации.

Я начала предлагать Марине варианты. Всегда, на любую её просьбу я предлагала три-четыре варианта, один из которых был бесплатный. Он мог быть вообще неудобным для Марины, но главное условие – он должен быть бесплатный.

Например: Марина однажды попросила меня на сайте разместить баннер про новую осеннюю акцию со скидками до 50%. Баннер должен был быть обязательно осенним, с кленовыми листьями и значком процентов, который бы символизировал скидки в магазине Марины. Надо сказать, что в пакет услуг размещение баннера на сайт не входило, а мне, для того чтобы разместить баннер, нужно было бы позвать дизайнера, которому я за эти работы должна была заплатить. Но Марине нужен был простой осенний баннер с процентами – что тут сложного?

Я предложила следующее.

Первый вариант. Мы можем привлечь нашего дизайнера, который сделает баннер для Марины. Это будет уникальный, красивый баннер, в нужном ей стиле, все будут им любоваться, а конкуренты – звонить Марине и спрашивать, как ей удалось его сделать. Клиенты будут заходить на сайт и звонить Марине, как только увидят этот баннер. Эту работу наш дизайнер выполнит за пару часов, и Марине она обойдётся в сущие копейки. Зато завтра на её сайте будет вожделенный баннер.

Второй вариант. Я могу сама подобрать для Марины готовую картинку для баннера в интернете и выставить на сайт. Марине не придётся увеличивать бюджет, выделенный на продвижение сайта, так как я сделаю это бесплатно.

Третий вариант. Марина может сама найти подходящую, по её мнению, картинку в интернете и выложить на сайт. Для этого Марине не нужно ждать, пока я подберу ей картинку, бан-

нер появится на сайте максимально быстро, ведь у Марины есть все доступы и инструкции для того, чтобы это сделать.

**ВАЖНО! Когда вы предлагаете клиенту варианты, всегда говорите, чем каждый из них будет для клиента выгоден, и не говорите, чем он будет не выгоден. Даже если какой-то из вариантов платный, всегда доносите до клиента, что за такую мизерную плату он получит как раз то, что хочет, а вы со своей стороны сделаете всё максимально быстро и комфортно для клиента.**

Моя стратегия сработала. Марина стала получать то, что она хочет, её лояльность не понизилась. Мы работаем с Мариной уже больше года, и за это время я получила от неё сотни подобных запросов, но наше взаимодействие по-прежнему эффективное и спокойное.

Если вы знаете, что для привлечения клиента менеджер по продажам привёл все свои аргументы, отработал сотню возражений и пообещал максимум пользы, то вы должны быть готовы к тому, что клиент спросит с вас всё это и ещё чуть-чуть.

Клиент купил у вас автомобиль – он может попросить бесплатно коврики, заказал услуги няни – попросит заодно и обед приготовить, согласовал дизайн интерьера – решит изменить цвет стен в процессе работы.

Клиент считает это просто хорошим сервисом, ведь ему именно это и обещали на этапе продажи; клиент не понимает, что часто то, что он просит, не заложено в структуру цены вашего продукта; в конце концов он думает, что это само собой разумеющееся.

Таких промеров очень много, и клиентские менеджеры должны чётко знать что делать.

Не говорите «нет», это очень сильно раздражает людей, это не оправдывает их ожидания, разочаровывает и просто бесит. Предлагайте варианты. Всегда.

## Что нам стоит дом построить – нарисуем, будем жить

Сергей мне с первого взгляда показался человеком, для которого важно, чтобы всё было идеально, но перфекционистом его назвать, конечно, было нельзя, про таких говорят «дотошный». У Сергея была клетчатая рубашка горчичного цвета и джинсы странного покроя, они были и не узкие и не широкие, с непонятной высотой посадки – сколько я на него ни смотрела, не смогла понять, какие они. Были они какие-то «никакие».

Сергею нужен был сайт, хороший сайт, он даже чётко понимал, каким этот сайт должен быть, – он должен был быть идеальным. Казалось бы, что тут необычного? Пришел клиент, хочет идеальный сайт, у нас веб-студия, мы других сайтов и не делаем, но было одно «но». И «но» это было существенным – ограниченный бюджет. Поэтому Сергей, недолго думая, согласился сделать с нами сайт по самой низкой цене на шаблоне. Тут я сразу поняла: жди беды. Шаблонное решение плюс «дотошный» Сергей точно не дадут в итоге идеальный сайт. Примерный разворот событий по ходу реализации проекта моментально пробежал у меня перед глазами, но отступать было уже поздно, отдел продаж славно потрудился, и сайт был продан Сергею, моя задача небольшая – сделать идеальный сайт на шаблоне. Всё просто.

С Сергеем мы обсуждали план работ примерно часа полтора. Я, понимая, что лучше сразу проговорить нюансы, сделала акцент на том, что шаблонный сайт всё же даст нам некоторые ограничения и в функционале, и в визуальном плане. Я подробно рассказала, на что можно рассчитывать, а на что – нет, какие могут возникнуть сложности в дальнейшем. Делала я это, конечно, пытаясь донести до Сергея, что ему нужен индивидуальный проект, где есть место переделкам, полёту дизайнерской мысли и неограниченным функциональным возможностям. Но Сергей был непреклонен: сайт на шаблоне – это то, что нужно, тем более он раз в тридцать дешевле, а аргумент, что мы профессионалы и даже на шаблоне должны суметь сделать идеальный сайт, был просто железный. Я, конечно, обнадёжила себя, что, раз уж Сергей не оступился от своей идеи, то я хотя бы подстелила себе соломки там, где могла просто рухнуть вниз.

Это было трудно, это было очень трудно, это было просто нестерпимо трудно. Сергею не нравилось буквально всё, он просил переделывать по миллиону раз, он звонил, писал, приезжал, и, даже будучи в отпуске, мне казалось, что я там с Сергеем. Моё утро начиналось с фразы: «Ольга, я вам ночью выслал на почту небольшой список комментариев из 37 пунктов относительно того, что нужно поправить». А вечер заканчивался в 23:30 письмом Сергею с текстом: «Сергей, я завтра утром детально просмотрю оставшиеся 47 пунктов по доработкам и вам отдельно по каждому отпишусь». Прошло три месяца, от шаблонного сайта осталось одно название, Сергей дико злился, что идеальный сайт не получается, упорно отказывался признать, что нам нужен дизайнер и вообще индивидуальный проект, и в дополнение ко всему сильно нервничал, что за три месяца мы никак не можем выполнить работу. В итоге, конечно, идеальным сайт не стал, Сергей сдался и принял просто шаблонный сайт, а я осталась с чувством дикого разочарования и обиды. На Сергея, думаете вы. Нет, на себя.

Почему? Да потому что Сергей был абсолютно прав. Мы веб-студия и по сути своей должны уметь делать идеальные сайты!

Подумайте над тем, что вы предлагаете клиентам. Часто, чтобы продать побольше, маркетологи выдумывают акции со скидками, спецпредложения и прочие истории, в которых цена товара настолько мала, что в структуре цены затраты на производство этого товара не могут быть увеличены ни на копейку. Вот и мы не остались в стороне, придумали сделать сайты на шаблоне – а что, отличная идея, как нам казалось. Покупаешь шаблон, немного программируешь, размещаешь на нём контент – и клиенту хорошо, потому что недорого, и у нас затраты небольшие, как говорят бизнесмены, сплошной win-win.

Сергею же было совершенно всё равно; ему всё равно, что сайт на шаблоне, что есть ограничения; раз мы предлагаем сайт на шаблоне, то это наша головная боль, как его сделать идеальным, потому что продавать неидеальное нельзя.

Мы веб-студия, мы делаем сайты, мы профессионалы, и если сложить всё это, то нам должно хватить мозгов сделать для Сергея идеальный сайт на шаблоне. Вы же не можете заселить клиента в отель, но не мыть там пол и не перестилать кровать, потому что у вас проживание стоит в пятнадцать раз дешевле, чем в «Хилтоне». Вы в любом случае обязаны предоставить клиенту надлежащее качество, и клиент этого ждёт. Он покупает туфли за 500 рублей и ждёт надлежащее качество, он моет машину за 100 рублей и ждёт надлежащее качество, он покупает сосиску в тесте, миксер, шуруповёрт по бросовой цене, но везде ждёт надлежащее качество.

Тут, справедливости ради, стоит отметить, что есть бизнесы, у которых такой проблемы не возникает, ну, или не так явно возникает, – например, вряд ли кто-то придёт в столовую и будет сильно возмущаться, что еда там не как в ресторане, хотя и такое бывает. Ведь и в столовой котлета по-киевски, и в ресторане котлета по-киевски – почему, если она в столовой стоит в пятнадцать раз дешевле, она должна быть пропорционально невкуснее? Она должна быть надлежащего качества. В ресторане она может стоить дороже потому, что её принесли в фарфоровой посуде, но вкус должен быть надлежащего качества.

У многих бизнесов такая проблема видна очень чётко, и чем более ваш продукт «непокрыт» клиенту – высокотехнологичен, сложен в производстве, тем чаще вы будете слышать от клиента: «Я хочу получить товар надлежащего качества, ведь я же к вам обратился как к профессионалам». И он прав!

Поэтому и чувство разочарования и обиды не покидало именно меня, да и Сергея, я уверена тоже. Вот так, из прекрасной идеи win-win получилась история про lose-lose.

Сейчас мы перестали предлагать клиентам шаблонный продукт и сделали это осознанно, после истории с Сергеем.

Если в вашей компании есть маркетологи или продукт-менеджеры, которые придумывают товары или услуги, обязательно убедитесь, что они надлежащего качества, я имею в виду товары, конечно же. Проверьте на себе дешёвую услугу, которую хотите предложить клиенту. Вы чувствуете от неё удовлетворение?

Если вы не уверены, что сможете до клиента донести, что низкая цена равна низкому качеству или сервису, что вы даёте клиенту экономию, но не дадите того, чего он ожидает, – не претворяйте идею в жизнь, вы проиграете и клиент проиграет тоже.

Когда я делала сайт для Сергея, я потратила на это три месяца, это просто космический трудовой ресурс для такого проекта, это ниже себестоимости в несколько раз, но я не могла отступать, потому что мы Сергею уже пообещали, мы придумали и вывели этот товар на рынок.

Если вы думаете, что клиенты осознают связь между стоимостью товара и его качеством, вы глубоко ошибаетесь. Вернее нет, вы правы, они это осознают, но не принимают.

У клиентов, как и у всех людей, есть свои типичные представления о продуктах или услугах, например, американские горки должны захватывать дух. Стоит вам только сделать низкую американскую горку и начать катать людей, при этом билет продавать всего за 30 рублей, вы получите массу негатива в свой адрес от недовольных потребителей. Но вы же продаёте билет всего за 30 рублей, когда цена билета на большую горку около 2000 рублей. Неужели люди не понимают, что не стоит ожидать такого же впечатления? Не понимают. Назовите тогда свой аттракцион «Паровозик» – и всё будет хорошо.

Так везде. Делаете клиенту массаж – делайте его так, чтобы клиент чувствовал, что ему делают массаж. Хотите экономить и делать массаж впосилы – не проблема, но не называйте это «массаж», назовите это «расслабляющий сеанс».

Делаете маникюр, но используете дешевый лак – не продавайте это как маникюр, продавайте как покрытие ногтей кратковременным лаком. Говорите правду.

В таких случаях вы всегда можете сказать: да, у нас лак держится всего один день, но зато это стоит в пять раз дешевле и для похода в ресторан как раз вам подходит. Да, после нашего массажа спину не ломит и осанка не выпрямляется, но мы даём вам расслабиться после тяжелого трудового дня.

Если вы можете применить такой подход в своём бизнесе, сделайте это, если нет, не выводите на рынок продукт, который разочарует клиента. Тут полумеры не работают, вы даёте всё или ничего, тогда сохраняете лояльность клиентов.

## Не виноватая я

Случалось ли вам оказываться в ситуации, когда клиент не платит? Не платит совсем или не платит вовремя? Скорее всего, да, особенно если вы предоставляете услуги. Вы уже доделываете ремонт, а клиент вам ещё не оплатил счёт за дизайн-проект, вы уже отрисовали клиенту рекламный баннер, а он всё ещё не внёс предоплату за ваши работы. С одной стороны, требовать от клиента оплату почти наверняка означает испортить с ним отношения, с другой – для того вы и создавали бизнес, чтобы зарабатывать деньги.

Конечно же, у меня тоже был такой клиент, и не один. Вообще в сфере рекламы и продвижения эта проблема очень актуальна. Я миллионы раз слышала от клиентов истории о том, что у них нет на нас денег, что им нужно сначала оплатить счета более важных контрагентов, такие как счета за аренду или поставку товара, а уже потом из того, что останется или на следующей неделе поступит на расчетный счёт, оплатить наши услуги. Я расскажу вам о самом ярком примере с которым мне довелось сталкиваться в своей работе.

Для Станислава мы делали интернет-магазин, с хорошим дизайном и продуманным интерфейсом, и уже на этапе разработки этого магазина я стала замечать, что к оплате наших счетов отношение у Станислава не сильно ответственное. Он их оплачивал, но с опозданием на месяц, а то и на три.

Я шла на уступки, проект был в разработке, мне было очень важно его закончить в срок и максимально качественно, портить взаимоотношения со Станиславом, обсуждая вопросы оплаты, мне не хотелось. Я сама разрешала ему не платить. Конечно, я не говорила, что он может не платить, но и настойчива не была.

Интернет-магазин мы запустили, и спустя два месяца Станислав с нами рассчитался, но за эти два месяца он опять был должен, уже за продвижение его проекта. Впереди как минимум полгода работы с ежемесячными платежами, а у меня полное непонимание, как их получать своевременно.

Однажды, когда я в очередной раз позвонила Станиславу, чтобы напомнить про двухмесячный долг, он вполне открыто мне сказал, что денег у него сейчас нет, потому что они только что рассчитались за аренду склада, оплатили налоги, зарплату сотрудникам, новую партию товара и некоторые рекламки, а на нас денег не осталось совсем и мы в очереди следующие. «Некоторые рекламки», – зацепилась я. То есть аренда склада – это важно, а мы – это даже менее важно, чем некоторые рекламки. Ну уж нет.

Станиславу я стала звонить часто. Значительно чаще, чем раньше. Я не требовала оплату, я просто каждый день звонила и очень доброжелательно интересовалась, появились ли деньги на расчётном счете Станислава для оплаты наших услуг. Спустя девять дней регулярных звонков я получила оплату долга за три месяца, которую не планировала получить ещё месяца три. Не было никакого негатива, просто вопрос про оплату поднимался каждый день, и Станислав, безусловно, помнил о долге. Разговаривая, мы шутили, и однажды он спросил, почему вдруг я стала так часто ему звонить, ведь раньше меня вопрос оплаты так не беспокоил. Ничего лучше, чем сказать, что у нас сменился финансовый директор и он более щепетилен в вопросах оплаты, чем прежний, я не смогла. И это было самое правильное решение, хотя сразу правильность моего ответа я не осознала. Аргумент настолько гармонично вписался в ситуацию, он объяснял всё. То, почему я раньше так часто не звонила, то почему я теперь стала так часто звонить, и то, почему я и дальше буду это делать.

История про смену финансового директора разлетелась по всем клиентам. Стратегия была такая: я звонила и говорила, что наш директор очень обеспокоен отсутствием оплаты и я просто не могу не напоминать. Я бы и сама рада была не звонить, но не могу – работа такая. Жаловаться на то, что менеджер звонит и просит оплатить услуги, просто глупо, обижаться

на мои звонки тоже, а тем временем эффект постоянного присутствия сыграл роль и количество дней отсрочки по платежам в среднем сократилось на 60%. Без «выбивания долгов», не портя отношения с клиентами, не теряя их лояльности в целом, удалось так сильно сократить дебиторку. Но 60% – не 100%, поэтому у нас появился «злойбный хостинг». Чаще всего не платили именно клиенты, для которых мы сайт сделали и дальше занимались его продвижением. Почти все клиенты не хотят думать про продление хостингов и доменов, поэтому мы сайты успешно оставляли на своём хостинге, а оплату хостинга включали в стоимость работ по продвижению. И удобно, и понятно.

Так как «требовательный финансовый директор» сработал «на ура!», у нас появился «требовательный хостинг-провайдер». Мы сообщили клиентам, что наш хостинг-провайдер предъявил более жёсткие требования к оплате своих услуг, а так как это всего лишь наш контрагент, мы не можем ничего с этим сделать. Требования хостинга о ежемесячной своевременной оплате услуг совершенно справедливы и должны выполняться.

Каждый раз, когда наступала дата ежемесячного платежа, я звонила Станиславу не с требованием оплатить наши услуги, а с напоминанием о том, что, если вовремя не оплатить счёт, наш требовательный хостер приостановит оказание услуг и интернет-магазин будет недоступен. Я, как менеджер проекта, не могу этого допустить, поэтому заранее звоню и напоминаю о том, что оплатить нужно вовремя.

Проблема решилась окончательно. Станислав оплачивал мои счета своевременно. Он поставил их на тот же уровень, что и счета за аренду склада, ведь если не оплатить счёт за аренду склада, то склад отнимут и отдадут в аренду тем, кто платит вовремя, а если не оплатить наш счёт, то требовательный и совершенно справедливый хостер приостановит работу интернет-магазина. А если нет интернет-магазина, зачем вообще склад?

Ситуация, когда менеджер просит клиента внести оплату, очень щепетильная. Делать это, безусловно, нужно, но так, чтобы не испортить отношения, не надавить, не перегнуть палку и не спуститься до уровня коллектора, выбивающего долги за просрочку по возврату микрозайма.

Сам факт того, что менеджеру очень нужно получить оплату, хотя бы потому, что большинство получает зарплату в виде процента от поступления денег, не самый комфортный, а тут ещё нужно, что называется, держать марку, но цели достигать.

Бояться попросить оплату за работу, которую вы уже сделали для клиента, не нужно. Сам процесс для большинства менеджеров приносит массу негативных эмоций, которые проявляются в тот момент, когда вы ту самую оплату просите. Но, подумайте сами, если вы принесли пользу вашему клиенту, то по определению имеете право напомнить ему про оплату. Вам нечего стыдиться. Если вашему клиенту не хватает денег на оплату вашего счёта, то, возможно, это проблема не ваша, а его.

Помните, что вы менеджер своей территории внутри вашей компании, вы должны думать о прибыльности этой территории. Для того чтобы вся компания могла развиваться, она должна получать постоянный приток денег, которые нужны, чтобы покрывать издержки, платить зарплату, аренду и так далее. Думать о том, чем платить зарплату, – это задача финансового директора, скажете вы. Моя задача – делать клиентов счастливыми и лояльными. А вот и нет. Роль хорошего клиентского менеджера вообще сложно переоценить в рамках компании. Он должен отвечать не только за лояльность клиентов, но и за своевременное выполнение всех условий договора, отстаивать и защищать права компании.

Вы же хотите вовремя получать свою зарплату, чтобы оплачивать счета, кредиты, покупать продукты и игрушки детям? Также и ваша компания хочет своевременно получать оплату от клиентов, чтобы осуществлять свои платежи. У компании ежемесячно возникает такое количество финансовых обязательств, что она должна иметь регулярный приток денег.

Поэтому как для вас важен вопрос своевременного получения зарплаты, так для компании важен вопрос своевременного получения денег от клиентов, с которыми вы работаете.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.