

БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ НАЧИНАЕТСЯ СЕЙЧАС



# treningo

№5 май 2013

[www.treningomag.com](http://www.treningomag.com)

Игорь Брук



Дмитрий Кот



Ия Имшинецкая

Александр Левитас



Игорь Манн



ТЕМА НОМЕРА  
МАРКЕТИНГ

16+



# Профессиональный аккаунт-менеджер, или Эффективный клиентский сервис на примере рекламного агентства

Прочитав эту статью, вы узнаете, как бороться с экономическими и психологическими кризисами внутри компании, и получите четкие рекомендации по их предотвращению.



## **МАРИНА ВОРОНЕЖСКАЯ**

профессиональный аккаунт-менеджер, организатор многочисленных рекламных кампаний и проектов для крупных клиентов. В настоящее время – тренер и бизнес-консультант клиентского сервиса в рекламных агентствах.

Автор курса

**«Аккаунт-менеджмент в рекламном агентстве».**

В настоящее время директор Учебного центра

**«Аккаунт-менеджер»:**

[www.account-manager.ru](http://www.account-manager.ru)

**Все рекламные агентства хотят работать эффективно. Ключевым моментом в этом является клиентский сервис. Как определить, эффективна ли работа клиентского отдела?**

Задайте себе вопрос: ваши клиенты остаются с вами на года и десятилетия? Довольны ли клиенты общением с вашими аккаунт-менеджерами? А вы довольны работой клиентского отдела?

Давайте рассмотрим такую ситуацию. Вы хотите получить большой заказ и заключить договор с клиентом на годовое обслуживание. Как клиент оценивает вас и вашу компетентность на первых порах? По портфолио, идеям, коммерческому предложению и личной встрече.

Вы демонстрируете свое агентство как бренд, уверяете клиента в своей компетентности. На вашем корпоративном сайте описаны миссия и ценности: удовлетворение потребностей клиента путем создания качественного продукта.

Чтобы завоевать клиента, агентство старается предстать в лучшем виде: проводится большая предварительная работа, ярко презентуются идеи. Руководство пристально следит за ходом событий и часто само вовлекается в процесс.

И вот клиент оценил и вас

(портфолио), и ваш потенциал (творческие идеи), и ваши финансовые запросы (коммерческое предложение) и сделал выбор.

Отшумели фанфары, началась рутина. Внимание руководства ослабевает, оно занимается новыми проектами, новыми завоеваниями. Проект из разряда «new business» переходит в разряд «текущих», под контроль клиентского отдела.

А следует ли клиентский отдел миссиям и ценностям агентства? Способны ли аккаунт-менеджеры в своей ежедневной работе выдавать качественный сервис, который является неотъемлемой частью качественного продукта?

Надо понимать, что в текущей деятельности клиент оценивает компетентность агентства через работу клиентского отдела:

- ▶ хорошо ли отлажена информационная структура?
- ▶ системно ли проводится отчетность по проекту?
- ▶ удовлетворяются ли все его пожелания и корректировки?
- ▶ комфортно ли ему взаимодействовать с менеджерами?

На этапе осуществления проекта 95% успешности зависит от качества клиентского сервиса. И чем долгосрочнее проект, тем выше риски

снизить качество или даже потерять клиента.

При четко разработанной системе клиентского сервиса эти риски снижаются. Теперь агентство уверено, что все усилия, направленные на победу в тендере, «не разобьются о быт».

В результате агентство получает лояльных клиентов, большую вероятность повторных заказов. Наличие долгосрочного сотрудничества высоко оценивается среди потенциальных клиентов.

### **Как организовать эффективную и бесперебойную работу клиентского сервиса?**

Для этого необходимо выстроить систему регламентов и стандартов работы под руководством директора по работе с клиентами, одной из основных обязанностей которого является контроль данной системы.

Но даже при четко организованной и регламентированной системе встает острый вопрос – вопрос кадров. Где взять профессиональных аккаунт-менеджеров, способных неумолимо и кропотливо вести проект от начала и до конца, не забывая при этом развивать клиента, находить новые возможности для сотрудничества?

Каждый руководитель клиентского отдела рано или поздно встает перед проблемой набора новых менеджеров. Опытные менеджеры, которых ты уже обучил навыкам работы, уходят в декрет, мигрируют в другие агентства, переходят на руководящие должности. Где взять новеньких, пусть без большого опыта, но с необходимыми знаниями и умением работать с клиентами? Кадровые сайты

**«На этапе осуществления проекта 95% успешности зависит от качества клиентского сервиса. И чем долгосрочнее проект, тем выше риски снизить качество или даже потерять клиента»**

переполнены резюме, где начинающие менеджеры пытаются подать себя с выгодной стороны, зачастую преувеличивая свои заслуги. На деле выясняется, что работал такой менеджер в небольшом агентстве, где его главной функцией была переадресация писем от клиента подрядчикам и наоборот, где не было ответственности за результат, не было корпоративной культуры. То есть надо учить его с нуля, и чтобы из него получилось что-то толковое, необходимо время. Драгоценное время, которое приходится красть у клиента.

### **Как проходит обучение менеджеров? Как классический тренинг на два-три дня?**

Я долгое время работала директором по работе с клиентами и знаю не понаслышке, что обучение менеджера в течение двух-трех дней – колоссальная проблема. Во-первых, возрастает нагрузка на других менеджеров, во-вторых, недоволен клиент, и его можно понять – менеджеру нельзя выпасть ни на секунду из рабочего процесса. А если таких клиентов и проектов несколько? Получается, что менеджеру учиться некогда. Моя система корпоративного обучения предполагает серию лекций-семинаров в утренние часы в самом агентстве. После этого в течение дня возможна индивидуальная работа с отдельными менеджерами, если требуется. Остальные же бегут к телефонам и компьютерам и скорей-скорей сообщают клиентам, что они уже «у станка» и готовы работать! Такая система удобна для всех: и для менеджеров, и для клиентов, и для руководителей агентства – они в любой момент могут присоединиться к нашим лекциям-семинарам и быть в курсе обучения.

### **А что должен знать начинающий аккаунт-менеджер?**

Менеджер должен знать элементарные правила общения с клиентом и подрядчиками, основы документооборота, этику электронной

переписки и, конечно, свои главные задачи и функции. И тогда любой менеджер, с опытом или без, может безболезненно для всех участников входить в отлаженную систему клиентского отдела и служить своей главной задаче – обеспечить качественный сервис на радость клиенту. К сожалению, основы документооборота не преподают ни в одном вузе, где есть отделение рекламы. Эти основы стандартны, и начинающему аккаунт-менеджеру просто нужно объяснить, что к чему и чем отличается, и еще порядок возникновения и подписания: договор, дополнительное соглашение, приложение, счет, счет-фактура, акт. Хорошо бы еще знать, как считается НДС и агентская комиссия. Бывает ведь и такое, что начинающий менеджер не понимает, как считать проценты (алгебра, 5-й класс). Кто должен этому обучать? Я рекомендую сразу тестировать соискателей на собеседовании. В учебном центре мы много времени отводим вопросам документооборота и правилам вычисления агентской комиссии и НДС. Так что мои слушатели знают это назубок. Аккаунт-менеджер должен понимать, как организован бизнес-процесс и какова его роль в этом процессе. Например, ни один учебник не расскажет, как вести себя, если на встрече с клиентом аккаунт-менеджера посетила гениальная креативная идея. Что делать? Сразу же рассказать клиенту или сначала своему креативному директору? Творческий потенциал у менеджера – это прекрасно, он пригодится на брейнстормингах и обсуждениях внутри агентства. Менеджеру надо понимать, что у каждого своя роль и место в рекламном агентстве и в рекламном мире. Как говорится, «кесарю кесарево».

Моя задача не просто рассказать, как устроено типовое рекламное агентство и чем занимаются отделы и специалисты. Мне важно показать менеджерам особенности агентства, в котором они работают, →



разъяснить функции и очертить круг обязанностей. Понятно, что в каждом отдельно взятом агентстве эти вышеперечисленные параметры свои, и связано это не только со специализацией агентства (креативное, медийное, брендинговое), но и с уникальными принципами руководства.

Что касается основных правил общения с клиентом, то могу сказать, что выучить их просто, а вот претворять в жизнь – не очень.

Одно из правил гласит: аккаунт-менеджер должен общаться с клиентом так, словно клиент у вас один-единственный, и аккаунт-менеджер, да и все агентство (чего уж там) занимается только его проектом. Представляете, некоторые клиенты этому действительно верят! Был случай, когда заказчик очень беспокоился за свой проект и решил поработать в офисе агентства во время подготовки рекламной кампании – так-де он будет всегда в курсе событий, сократится время на пересылку писем и утверждений. Нестандартная ситуация. Мы же все понимаем, что у этого аккаунт-менеджера еще пара-тройка таких же щепетильных клиентов, готовых поселиться в гостеприимном агентстве. Как объяснить заказчику, что это не совсем удобно, при этом не обидев его? Искусство общения с клиентом предполагает базовые психологические навыки у аккаунт-менеджера. С помощью этих навыков удалось убедить заказчика, что информация будет поступать незамедлительно, что статус проекта будет обновляться дважды в день. Но главный аргумент был таким: креативные специалисты не могут раскрыть свой творческий потенциал при давлении извне. А присутствие

**«Любой профессионал – это совокупность качеств: компетентность, высокая работоспособность, широкий кругозор, психологическая устойчивость»**

в офисе заказчика как раз так и было расценено.

### А каким должен быть профессиональный аккаунт-менеджер?

На мой взгляд, любой профессионал – это совокупность качеств: компетентность, высокая работоспособность, широкий кругозор, психологическая устойчивость. Компетентность менеджера – его знания и опыт, которые приходят из других источников. Все остальное перечисленное – личные качества, которые человек развивает в себе сам.

Для аккаунт-менеджеров я выделяю три «О»:

- ▶ Ответственность за собственные действия, за действия агентства.
- ▶ Обязательство выполнять обещанное: стараться выполнить обещанное, предлагать альтернативу, если невозможно выполнить обещанное.
- ▶ Организация себя, других.

**Говорят, что хорошие менеджеры могут активно работать в течение 5 лет. Потом наступает «выгорание»: либо спад интереса к работе, либо смена агентства или даже деятельности.**

Директору по работе с клиентами всегда нужно «держат руку на пульсе». В одном агентстве трудилась супер-профессиональный менеджер, работающая от зари до зари. Ее руководители были обеспокоены такой работоспособностью, которая рано или поздно сказывается хронической усталостью или депрессией. Поработав с менеджером, выяснилось, что она испытывает трудности при оформлении презентаций – написание текстов ей давалось очень нелегко, а кроме того она панически боялась выступлений перед клиентом. Эту работу – составление презентаций и репетицию выступления – она оставляла на конец рабочего дня, когда офис пустеет, телефон смолкает и напоследний дизайнер отправляется домой. Как мы решили эту проблему? Переложили часть

ответственности за презентацию на копирайтера, провели с менеджером тренинг по эффективному выступлению. Ну не может менеджер делать все на одинаково профессиональном уровне!

Нет универсальных рецептов предотвращения «выгорания» менеджеров. Кому-то поможет повышение зарплаты, кому-то карьерный рост с новыми должностными обязанностями, а кому-то нужно предложить дополнительный отдых. Знаете, в общеобразовательных школах во Франции учителя имеют право на годичный отпуск с сохранением заработной платы и всех социальных гарантий. Так решается вопрос дефицита кадров – раз, и большой эмоциональной нагрузки – два. После годичного отпуска учителя снова любят и работу и детей. У аккаунт-менеджеров эмоциональная нагрузка не меньше учительской, но такой годичный отдых для менеджера – несбыточная мечта. А вот оплачиваемый дополнительный выходной бывает спасением. В одном рекламном агентстве в конце моего курса менеджеры озвучили свое пожелание – взять штатного психолога. Руководство удивилось, конечно, но все же решило оплачивать визиты к психологу (и при этом не важно, о чем будет говорить менеджер – о работе или о личной жизни).

В каждом конкретном случае должен быть свой подход. И чем доверительнее отношения между менеджерским союзом и руководством, тем раньше можно заметить чрезмерную усталость, а значит, уменьшить вероятность «выгорания».

### А регламенты и стандарты для всех агентств должны быть одинаковы?

В широком смысле, да. Мы ведь знаем в целом методологию создания креативной концепции: бриф от клиента на старте, презентация от агентства на финише. А вот создание креативной концепции внутри агентства – это уникальный бизнес-процесс для каждой организации.

Интересно, что обучение менеджеров клиентского отдела запускает ряд процессов в организационной структуре агентства: выявляет отсутствие или недостаточную проработку каких-либо стандартов, шаблонов и регламентов. И здесь мы работаем в тесной связи с руководителями: создаем, корректируем, анализируем внутренние документы и стандарты. И только потом выдаем их в качестве обязательных для исполнения.

Бывают курьезные истории: недавно я работала в агентстве, где генеральный директор требовал от менеджеров моментального отчета о встрече (meeting report) после коммуникации с клиентом. Бедные менеджеры должны были писать отчет либо на самой встрече (практически как стенографистки) и сразу же отдавать документ клиенту, либо в близлежащем кафе или в машине, которая везла их в офис. Все это делалось, чтобы менеджеры не забыли сказанное и клиент прочувствовал, как быстро работает агентство. А ведь отчет о встрече требует обдумывания, консультации со специалистами хотя бы по поводу реальных сроков, утверждения у коллег, присутствовавших на этой встрече и многого другого. К тому же, вряд ли клиент будет сопоставлять скорость составления отчета и работу по проекту, ведь есть общепринятый стандарт – отчет высылается в течение суток после встречи.

**Вы говорили про этику электронной переписки. Уже существуют правила? Мне казалось, что в переписке в Интернете идет вразрез со всеми правилами.**


Этикет электронной переписки – «сетикет» – сформировался не так давно. Я говорю только об официальной электронной почте и не берусь комментировать правила, а вернее их отсутствие, в чатах и блогах.

Кому, что, когда и как писать – вот основные вопросы тренингов на эту тему. Например, по этому этикету мы – и заказчик, и менеджер – всегда должны отвечать на письма. «А что

отвечать заказчику, если нет конкретного решения?» – спрашивают менеджеры. Напишите, что вы в процессе принятия решения и что ответите в течение рабочего дня, недели, года.

Заказчику нужно знать статус проекта, он не должен нервничать, перезванивать и требовать ответа.

Или, предположим, заказчик пишет гневное письмо о неправильном макете, ставит в копию всех руководителей: и своих, и агентских. Аккаунт-менеджер видит, что заказчик ошибается – он смотрел предыдущий неисправленный макет, тут же перезванивает заказчику и все объясняет. Кажется, что конфликт исчерпан звонком и дружеской беседой. Ну а как же быть с теми, кто стоял в копии письма – они-то пока не знают, что макет был правильный и агентство ни в чем не виновато? В этом случае, независимо от телефонного разговора, следует написать ответное письмо всем участникам переписки и прояснить ситуацию. Чтобы не оставалось осадка.

Кроме этикета, нужно помнить о том, что написанный текст мы воспринимаем по-разному, в зависимости от настроения, и переписка зачастую получается двусмысленной. Например, такую фразу: «Конечно, ваш сотрудник справится с этим лучше!» – можно прочитать с разной интонацией, и тогда в ней меняется смысл. Так что во избежание нежелательных реакций следует тщательно следить за своими формулировками. 

# ЧИТАТЕЛЬСКАЯ АУДИТОРИЯ



## ПОСТОЯННО РАСТЕТ



## НРАВИТСЯ ЖУРНАЛ?

## РАЗМЕСТИ РЕКЛАМУ