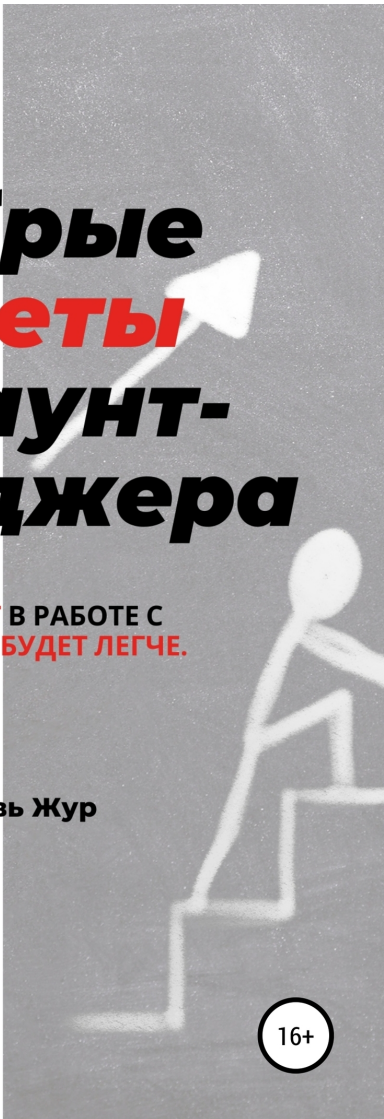


# **Добрые советы аккаунт- менеджера**



**ВАШ СТАРТ В РАБОТЕ С  
КЛИЕНТАМИ БУДЕТ ЛЕГЧЕ.**

**Любовь Жур**

16+

# Любовь Жур

## Добрые советы аккаунт-менеджера

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=57884828](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=57884828)*

*SelfPub; 2020*

### Аннотация

10 добрых советов от аккаунт-менеджера, которые стоит узнать в начале профессионального пути. 10 советов, о которых иногда забывают в процессе адаптации, и они узнаются только в процессе работы. Вы узнаете о том, как выстроить работу с коллегами и подрядчиками. О правилах письма и телефонного разговора. Разберемся, что такое клиентоориентированность, проактивность, возражения, страхи и ИБД.

# Содержание

Эта небольшая книга, создана для людей, которые только начинают свой путь в работе с клиентами.	4
Совет №1 —Лёгкий старт. Самостоятельность	5
Совет №2. Вопрос – ответ!	7
Совет № 3. Базовые принципы письма	9
Совет № 4. Коммуникация в мессенджерах	14
Совет № 5. Телефонный разговор	17
Как преодолеть страх звонка и подготовиться к нему:	19
Совет № 6. Клиентоориентированность	25
Совет № 7. Хочу бесплатно	29
Совет № 8. ПРО-активность	32
Что мешает быть ПРО-активным?	33
Совет №9. Тайм-менеджмент	37
Совет № 10. Имитация бурной деятельности	40
Заключение	46
Рекомендуемая литература	47

# **Эта небольшая книга, создана для людей, которые только начинают свой путь в работе с клиентами.**

Кто такой аккаунт-менеджер? Это человек, который учится каждый день.

На этой должности вы узнаете не только как анализировать цифры, слова, отчёты, работу других специалистов, но и понимать своё время, управлять им; свободно работать в интерфейсе Яндекс.Директ и Google Ads; следить за новыми трендами в маркетинге, знать все возможные фишки для повышения конверсии сайта и рекламной кампании; как и что писать заказчикам и исполнителям; много искать и читать информации; воспринимать продажи не как впаривание, а как работу с предложениями, и многое-многое ещё. Но главное, вы каждый день будете учиться выстраивать свой эмоциональный фон, делать что-то для клиента с мыслью «а чем я могу помочь?». Только тогда вы сможете действительно быть приятным и эффективным аккаунт-менеджером.

В этой работе нет скучности, нет потолка в профессиональном и денежном развитии.

Погружайтесь в мир работы с клиентами, Вам понравится!

# Совет №1 —Лёгкий старт. Самостоятельность

С первого дня важно научиться уважать чужое и своё время. Работать самостоятельно – это первый шаг к правильным взаимоотношениям в команде. Этот навык надо развивать ежедневно, так как с ростом проектов и их масштабности вы будете принимать многие решения самостоятельно.

Мы живем в век интернета. Почти каждую задачу, вопрос можно найти «загуглить» в интернете. Не надо дёргать руководителя, коллег и – упаси боже – подрядчиков вопросами, ответы на которые легко можно найти в интернете!

Поэтому сначала ищите ответ сами!

Заходите в поисковую систему Яндекс или Google и ищите. Читайте. Поверьте: в 80% случаев вы найдёте ответ. Если останутся уточнения, то именно уточняйте, показав в тексте письма, что уже основные попытки для поиска информации и проработки ответа вы предприняли. То есть у вас остались только сомнения.

Например: Клиент №1 спрашивает, как ему запустить такую же картинку, как у конкурентов на поиске в Яндексе справа в выдаче.

Варианты №1 – написать директологу с вопросом «что он хочет от меня».

Вариант №2 – поискать ответ в интернете. Посмотреть Яндекс Справку.

Итак, ещё раз: писать директологу такие очевидные вопросы не стоит. Хоть он и может легко вам ответить. Ведь он-то точно знает, о чём идёт речь. Увы, я, например, за год работы встретила только одного директолога, который с радостью помогал и даже немного обучал меня всем премудростям их работы. Остальные чаще всего будут рады тому, что вы мало знаете. Это значит только одно: что вас легко обмануть. Подробнее об имитации бурной деятельности я расскажу дальше.

Поэтому старайтесь такие вопросы решать сами, потом обращаться к коллегам и только потом – к подрядчикам.

### **Узнайте своих коллег**

Составьте для себя в первые дни структуру отдела, если таковой нет в агентстве.

Вам надо понимать, кто за какую задачу отвечает: кто маркетолог, кто программист, кто директолог и на каком проекте.

Возможно, в процессе работы она будет расширяться, добавляться контакты, другие подотделы и люди – и это прекрасно. Главное всегда её актуализируйте. Я помню, в первые дни написала в общий чат со всеми коллегами:

«Коллеги, кто маркетолог?»

И вот в этот момент поняла, что мне совершенно не нравится это действие, и я не знаю, к кому обращаться лично.

## Совет №2. Вопрос – ответ!

Создайте документ, желательно в Google docs, чтобы он был возможен для просмотра онлайн без загрузки. Открываете доступ для тех, у кого есть ссылка, и делаете вот что:

Создаёте 2 графы – «Вопрос» и «Ответ».

На первом этапе знакомства у вас будет куратор, который будет поддерживать с вами связь в процессе адаптации. Например, у вас будет планёрка 30 минут после обеда. Или вы можете назначить встречу сами в Zoom или Skype.

Формируйте список вопрос в первой половине дня.

В графу «Вопрос» заносите всё то, что было непонятно в процессе выполнения задачи.

Потом ищите ответ в интернете, и если нашли, заносите его в графу «Ответ». На встрече вы сможете уточнить, верно ли ваше решение/вывод.

Если не нашли ответа, то графа остаётся пустой. После вы сможете всё уточнить, и это будет красивый, правильно выстроенный разговор, а не когда вы сидите и вспоминаете, «какие у вас трудности или вопросы».

Плюс такого документа – что собеседник/куратор видит, что вы способны работать самостоятельно. А значит, с ростом ваших знаний ваша цена за работу будет расти.

Когда человек умеет и хочет быть ПРО-активным и само-

стоятельным сотрудником, для руководителя это говорит о важном факторе: что вы не будете отвлекать всех от их задач, не будете перекидывать за его же деньги на него же ещё и работу.



# Совет № 3. Базовые принципы письма

Обязательно наступит момент, когда вам дадут первых клиентов на ведение. И вам предстоит много общаться, и примерно 80% вашего общения – это будет текстовый формат.

В деловой переписке не стоит включать слишком много смайликов или эмоджи. Не стоит указывать свои личные страницы в виде контактов.

**И стоит узнать базовые принципы к оформлению письма:**

## 1) Прочитайте вслух ваш текст

как минимум два раза

Когда вы читаете голосом текст, то воспринимаете его иначе, чувствуете, где возникают сложности с восприятием смыслов.

## 2) ШрифТы!

Не стоит в теме письма писать пугающим шрифтом СРОЧНО!!! Также не стоит всё подряд выделять жирным шрифтом или маркером. Когда вы выделяете всё – вы не выделяете ничего. Такой подход лучше использовать только

на самых важных, ключевых моментах текста письма. Тогда клиенту будет проще прочесть его и понять акценты. Тем более не стоит забывать, что наши заказчики – это всегда люди занятые, и текст они читают по диагонали. Таким выделением **только важных пунктов** вы поможете быстрее донести суть письма.

### 3) Больше воздуха

Когда заканчивается одна мысль и начинается другая – всегда делайте пробелы, давайте письму воздух. Так оно будет легче читаться.

### 4) 1 письмо — 1 тема!

В идеале – когда 1 письмо посвящено 1 теме или 1 вопросу, но если тема одна, а вопросов/уточнений несколько, то обязательно пронумеруйте их. Вы получите удовольствие, когда откроете письмо с ответом от клиента и там он будет вам писать: «Здравствуйте, Любовь. Отвечаю на ваши вопросы 1)....2)....».

Но опять же, имейте меру! Не стоит впихивать в письмо два десятка вопросов. Увидев такое письмо, эмоционально потребуется пара дней на его загрузку и проработку ответов. Высокий шанс того, что клиент просто потеряет интерес к нему и забудет. Вам придётся напоминать и напоминать про ответы – это не самое приятное занятие.

**5) Не забывайте показывать пользу** вашего предложения или письма

Если вы уточняете детали для создания РК, например, то покажите, что ответы на эти вопросы очень важны для качественной проработки РК и чтобы не «слить» бюджет заказчика. Ваше щепетильное отношение и забота о деньгах клиента оставят лучшее впечатление и дадут нужный настрой клиенту скорее ответить вам. Всегда указывайте смыслы, зачем вам отвечать заказчику и скорее.

## **6) Уважение**

Уважайте в письме вашего собеседника. Пишите просто, не используйте слишком много сокращений и профессиональных слов. Если вы пишете часто «рекламная кампания» (РК) – не забудьте в первом варианте обязательно прописать полное название сокращаемого слова. Если вы понимаете, что клиент не знает, что такое CTR (...), обязательно поясните в скобках кратко смысл этого значения.

## **7) Конкретика**

Пожалуйста, не «лейте воду», а пишите конкретно:

Тема – Приветствие – Выгода + Смысл

Не надо лишних слов: «мы позаботимся о продвижении сайта, ведь мы команда профессионалов, у нас только высококвалифицированные специалисты, которые любят и умеют работать. Мы вообще такие классные, вам повезло. Бла-

бла-бла».

## 8) Вежливость и забота

Вежливость аккаунт-менеджера проявляется не в переизбытке слов в одном письме: «пожалуйста, будьте добры, извините за беспокойство», а во внимании и правильной расстановке смысла в тексте.

Забота – это когда вы не забываете ставить свои контактные данные. Лучше сразу оформить подпись в ваших письмах, где будут кликабельные ссылки на ваши контакты, должность, компания и фотография.

## 9) Упрощайте

Любой первоначальный текст можно упростить и сократить. Сокращаются абзацы, предложения, слова, смысл и подача.

**Вариант 1:** *В этом письме я прикрепляю бриф для вас и вашей компании. Этот бриф нацелен на актуализацию данных вашей компании. Ответьте, пожалуйста, на все вопросы подробно, потому что нам важно знать каждый нюанс вашей специфики работы*

**Вариант 2:** *Прикрепляю бриф для актуализации данных.*

*Подробные ответы на вопросы помогут сэкономить*

*рекламный бюджет и точнее произвести настройку по целевой аудитории*

Всё это нагружает текст не несущими смысла словами и забирает время на чтение.

Текст стоит упрощать и в наличии запятых, скобок, кавычек, тире. Если сложное предложение можно разбить на простые – разбивайте.

## Совет № 4. Коммуникация в мессенджерах

Вид коммуникации с клиентами лучше выстраивать во всех каналах:

- Мессенджеры.
- Почта.
- Телефон.

В Совете №3 я рассказала о базовых принципах письма. Их можно и нужно применять для текстовых сообщений в мессенджерах и на почте. Но именно мессенджеры несут очень важную роль для вас как для менеджера. Поэтому для них отдельная глава с советом.

**Мессенджеры** – это быстрый вид связи, когда вы можете уточнить какие-то несрочные нюансы по работе. Напомнить об отправленном отчёте, о том, что заканчивается бюджет в рекламном кабинете, и т.д. Также и вы становитесь быстро доступными для клиента, если у него есть вопросы, уточнения и пожелания.

В мессенджерах лучше всего фиксировать все другие действия по другим видам связи. Если вы отправили отчёт на почту клиента, то в чате надо сообщить, например:

«Вам **на почту отправил(а) отчёт за месяц** по ведению контекстной рекламы в поисковой системе Яндекс.Директ. Ознакомьтесь, пожалуйста, с его результатами. Выводы и файлы я также дублирую в чате».

«Вам **на почту отправил(а) счёт для пополнения баланса в Google Ads**. Просим вас оплатить его в ближайшие дни, чтобы не было простоя рекламных кампаний и их остановки. В чате дублирую счёт».

«Сегодня мы провели онлайн-встречу в Zoom по отчёту за месяц. **Резюме беседы** – вопросы и ответы, предложения и выводы – **отправил(а) на почту**. В чате также дублирую информацию».

На примерах выше стоит понять, что чат – это ваша защита, если вдруг письмо попадёт в спам, вы случайно отправите не на ту почту, файлы могут не прикрепиться и письмо уйдёт к заказчику без вложений.

Дублируя информацию или сообщая об этом шаге в чате, вы максимально предотвращаете неприятную ситуацию, когда клиент совсем и не знал, что нужно оплачивать ведение или пополнить бюджет. Получается, что время идёт, вы ждёте действий от клиента, а клиент и не знает об этом. Особенно это важно, когда каждый день играет важную роль в ра-

бочем процессе над проектом.

Если клиент не пополнит баланс, то рекламные кампании остановятся и мы потеряем дни, может провалиться статистика. А клиент потеряет в обращениях, а значит, потеряет в деньгах.

Если мы вовремя не согласуем документ, семантическое ядро, бриф и т.д., то значит, задержим сроки выполнения работы. А сроки очень важны. Вы должны стараться сдавать работу в ту дату, которую озвучивали заказчику.

### **Знакомство в чате**

Самое важное в первом письме – это:

- обозначить, кто вы (ФИО, должность);
- обозначить вашу зону ответственности (по каким вопросам с вами можно взаимодействовать);
- обозначить ваши контактные данные (e-mail, телефон).

И всё это разделять, давая воздуха письму.



## Совет № 5. Телефонный разговор

Однажды, читая книгу «Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно» (автор Ларри Кинг), я для себя взяла на заметку важную деталь – это честность.

Честно говорить о том, что вы чего-то не знаете, – это не страшно и даже может вас выручить.

Например, в разговоре с клиентом вы не знаете, как ответить на поставленный вопрос. Тогда можно честно сказать: «Я сейчас затрудняюсь ответить на этот вопрос. Давайте я уточню сегодня у специалистов, которые больше осведомлены в этой задаче, и дам вам ответ. Вам удобнее получить ответ по почте или перезвонить?»

Говоря честно, что мы чего-то не знаем клиенту, мы тем самым побеждаем три зла:

1. сразу убираем раздражение на наше мямливство;
2. убираем лишние ожидания у собеседника;
3. не даём ложной информации.

Если вы не знаете чего то, то сказать честно об этом лучше, чем соврать и додумать информацию.

Главное – не забыть и дать обещанный ответ.

Так клиент поймёт, что вы были не только честны с ним,

но и постарались проработать этот вопрос как можно лучше для него.

...

Секрет умения вести разговор – это умение слышать и правильно задавать вопросы.

Не стесняйтесь задавать вопрос «ПОЧЕМУ?» – тем самым вы точнее и точнее понимаете, о чем говорит заказчик.

Вопросы помогают вашему клиенту показать смысл того, что он хочет получить в итоге с разных сторон, а вы, собирая информацию, сможете точнее принять его пожелания.

Если просто услышать пожелание от клиента и не задать уточняющих вопросов, даже просто прорезюмировать «Правильно ли я понял/а вы хотите...», то можно попасть в неприятную ситуацию, когда заказчик получил совсем не то, что ожидал.

...

**Стоимость привлечённого нового клиента в разы больше, чем стоимость сохранённого клиента. Лояльность к вашей компании выше у сохранённого клиента, чем у ново-привлечённого.**

Вывод простой: задача аккаунт-менеджера – поддерживать и продлевать хорошие отношения с существующими клиентами.

Что помогает сохранять заказчика, понимать его настрой к вам? Конечно, как минимум разговор, как максимум – личная встреча.

Текстовый формат взаимодействия хоть и будет частым видом связи со всеми клиентами, но те оставшиеся 15-20% лягут на важные телефонные разговоры.

Почему разговоры важны:

– это индивидуальная работа с каждым клиентом. Общаюсь голосом, вы можете узнать, что требуется клиенту, о чём он думает в перспективе, и проработать эти мысли, сохранив его;

– голосом ваша эффективность от диалога и допродаж выше как минимум в два раза.

## **Как преодолеть страх звонка и подготовиться к нему:**

### **1. Составить план разговора**

Отметить важные точки, которые надо уточнить/прояснить. Но и тут действует правило «Уважай и сокращай». Не пытайтесь одним звонком решить все вопросы. Написали план? Сокращайте его! Если задача не срочная, то отложите её на другой звонок.

### **2. Представиться.**

Когда клиент снимет трубку, то стоит представиться и уточнить, есть ли время для разговора.

Например: «Добрый день! Это Любовь, аккаунт-менеджер компании N. Вам удобно сейчас уделить 20–30 минут для разговора?»\*

\*Прим.: на этом этапе я не уточняю суть звонка. Только спрашиваю разрешение и возможность у клиента поговорить с ним.

И дальше всего два варианта ответа: или ДА, или НЕТ.

Если клиент отвечает, что не может сейчас с вами разговаривать, тогда для завершения разговора вам надо попытаться уточнить, когда можно перезвонить, например:

«Поняла вас. Удобно будет, если перезвоню через час?» – вы сразу назначаете время звонка. Можно завершить разговор более мягко, сказав: «Я перезвоню вам позже».

Какую ошибку можно совершить на этом этапе? Это дать клиенту закончить разговор со словами: «Я сам вам позвоню, как будет время», т.е. клиент сам решает, когда ему вам позвонить или забыть о звонке совсем. Назначая примерное время для созвона, вы закладываете это действие, разговор с вами в его голову, в его распорядок дня.

### **3.Пред-предложение**

Прежде чем приступить к презентации вашего предложения или забрасывать клиента вопросами, надо поинтересоваться, как он воспринимает сотрудничество с вами. Можно уточнить, какого качества и в каком объёме идут звонки с рекламы, доволен ли он работой сайта, и т.д. Это тоже рабо-

чие вопросы, но именно с вашей стороны звучит вопрос о сервисе ваших услуг, вы проявляете заботу о клиенте, а доволен ли он? Даже один такой вопрос сделает ваш диалог более живым, свободным. Вы можете узнать, что волнует клиента, и после проработать эти точки с командой, чтобы заказчику было ещё комфортнее сотрудничать с вами.

В более крупных фирмах аккаунт-менеджер может говорить с клиентом о более личном, действует правило: чем больше вы знаете клиента, тем длиннее ваш разговор.

Основная цель этого этапа звучит так: «Я не хочу, чтобы у вас были негативные мысли от сотрудничества с нами».

#### **4. Предложение**

Когда вы переходите к деловому разговору, к озвучиванию предложения, старайтесь делать это не по шаблону. Не используйте скрипты. Ваша беседа должна носить естественный характер. Если вы что-то хотите продать из идей, то это должна быть идея в ходе разговора. Не стоит прямо говорить: «Мы хотим вам предложить продвижение в поисковой системе Google, с вас нужна оплата в 100 тыс. рублей». Нет-нет! Чем дороже ваше предложение, тем плавнее оно должно доноситься. Как будто вы сажаете зёрнышко, потом его поливаете и только потом собираете плоды. Так и этапы продажи должны быть плавными. Вначале посадить идею в голову клиента, потом напомнить или показать результаты на дру-

гих проектах, как это работает, а потом уже собирать плоды.

Есть такое выражение: «С мыслью надо переспать» – вот и с вашими предложениями клиенту надо «переспать», прежде чем он скажет: «А давайте сделаем, как вы предлагаете!»

## 5. Возражения

Страшные возражения, когда начинает выступать испарина на лбу. Но давайте подойдём к этому с другой стороны, вас не хотят «осадить». ***Возражения у клиента появляются только тогда, когда ему уже нравится ваше предложение!*** Эту мысль надо зафиксировать в голове навсегда. Если клиенту сразу не нравится ваше предложение, то он сразу говорит вам «нет», а если он начинает сомневаться, то это уже частичное «да».

### Какие бывают возражения:

– **Долго/Быстро.** Когда клиент не хочет ждать – это объясняется как «Долго» или когда клиент сомневается в качестве, ведь что-то совсем «Быстро».

– **Дорого-Просто/Дёшево-Сложно.** Когда клиент сомневается, что услуга слишком дорогая, а презентовали вы её слишком просто. Или наоборот, когда клиент думает, что звучит сложно в процессах, а стоит совсем дёшево.

– **Сложно выбрать/пользоваться/понять.** Когда вы слишком замудрили с презентацией и теперь заказчик понимает, что вы говорите о чём-то интересном и, возможно, реально работающем, но так сложно всё, что непонятно, а после, без вас он справится? Или вы ему дали столько вариантов выбора, что он запутался.

– **Не сейчас.** Когда не донесли смыслы и выгоды. Когда он в итоге не понял ответа: «А ему это зачем?» Непонятен результат.

К возражениям надо быть готовым и проработать их обязательно – самостоятельно или с коллегой перед звонком.

Если у вас есть кейсы, которые могут быть полезными для преодоления возражений, то обязательно пользуйтесь наглядным материалом. Вы можете сказать: «Я понимаю, вам надо ~~переснять с мыслью~~ подумать. Давайте я вам сейчас на почту пришлю нашу презентацию/кейс, который на реальном проекте показал хорошие результаты, и перезвоню вам в четверг в это же время».

## **6.Прощание**

Если вы договорились на созвон в другое время, то в прощание надо обязательно проговорить дату и время, о которых вы договорились.

В прощании **нужно** коротко резюмировать откры-

тые/закрытые вопросы и уточнить, что резюме встречи полное вы также пришлёте на почту.

И не кладите первым трубку – это дурной тон.



## Совет № 6.

# Клиентоориентированность

Это сложное слово появилось на рынке высокой конкуренции. Когда уже было мало просто сдать работы в срок.

**Клиентоориентированность** – это умение выявить потребности клиента и удовлетворить их, превосходя его ожидания, что сделает его счастливым. Это процесс работы, когда клиент всегда приятно удивлён. Когда клиент рекомендует вас своим друзьям и знакомым.

Проще говоря, это когда заказчик от работы с вами должен кайфануть. Даже если в итоге результаты будут далеки от идеала. Сам процесс работы должен доставлять удовольствие.

– это навык, который не передаётся по наследству, а зарабатывается.

Базовые принципы этого подхода:

### **1. Честность и прозрачность в работе**

Клиент знает и понимает, на каком этапе идут работы в режиме реального времени, видит, какие сложности возникают, и при этом аккаунт-менеджер не надоедает ему. Сложно?

Сейчас есть прекрасные инструменты для работы онлайн. Заведите карту проекта, выдайте доступ клиенту к документу и спокойно всё фиксируйте. Там же можно вносить комментарии о необходимых документах, вопросы, уточнения, корректировать сроки, т.е. показывать работу в реальном времени клиенту, не надоедая своим присутствием в его жизни.

### Пример

Создаёте в Google docs таблицу, 5 листов

#### *1. лист «Карта проекта»*

Включает в себя структуру документа с кликабельными ссылками

*Например: Доступны* ссылка и т.д.

#### *2. лист «Доступы»*

Существует для фиксации всех созданных в процессе работы логинов, паролей.

*Например: Доступны в Яндекс.Директ: логин, пароль.*

#### *3. лист «План работы»*

План работ по внутреннему регламенту. Сроки. Комментарии. Процесс задачи: выполняется или нет.

*Например: 23.07.20– приступили к разработке рекламной кампании*

#### *4. лист «Недельный отчет»*

Включает в себя статистику работы рекламной кампании за неделю, тут мы открыто показываем клиенту прогресс по

проекту, нашу работу, как снижается цена заявки, повышается CTR и т.д.

В таком же формате создаете и пятый лист, но уже с результатами за месяц.

Это примерная карта для работы онлайн с клиентом. В процессе вы создадите свои столбцы под разные задачи. Её легко дополнять и вести. Всё хранится в одном месте. Каждый участник разработки видит прогресс проекта.

## **2.Понимание, чего хочет клиент**

Это постоянный анализ качества вашего сервиса и продукта. Это не про угождение. А про работу над собой. Слышать и слушать – разные умения.

## **3.Уважение и понимание точки зрения клиента**

Клиент всегда прав? Нет. Но вы должны отработать его предложение по всем возможным каналам и донести, что в итоге получится. Показать, что его услышали, поняли и приняли в работу! Вы должны искренне быть полезным, иметь желание помочь вашему заказчику.

## **4.Считаться с его мнением**

Хороший аккаунт-менеджер никогда не примет решение за клиента, так как наше мышление очень разное. Вы можете думать о бюджете и экономии средств, жертвуя статистикой,

а клиент думает о будущем, когда ему важно сейчас вложить деньги в статистику, чтобы потом экономить больше.

Не думайте за клиента!

## **5.Внимание к деталям**

Бывает, в разговоре клиент между слов показывает своё недовольство, недоверие к вам. Где-то была допущена ошибка, которая огорчила его. Возьмите себе на заметку, что теперь его шкала доверия, кайф от работы с вами стал убывать. А значит, его необходимо вернуть в плюс.

## **6.Превосходить ожидания**

Есть такая фишка: обещать клиенту чуть меньше, чем вы можете в реальности дать. Когда он получит больше, быстрее на пару дней, он будет приятно удивлён. Это повышает лояльность.

## Совет № 7. Хочу бесплатно

Есть мнение, что клиентоориентированность – это позиция, когда клиент всегда прав!

Чем больше вы даёте своего времени, продукта в ущерб себе и агентству, тем больше падает ваша ценность. Тут надо чувствовать тонкую грань.

Любая задача должна иметь ценность в глазах и понимании клиента, и если вы это делаете потом бесплатно, то обязательно сообщите об этом клиенту. Не умалчивайте.

Предположим, директолог создал новые рекламные кампании или вы разработали новые креативы – всё это изначально не входит в стоимость ведения рекламной кампании. Тогда об этом обязательно надо сказать: «В рамках нашего приятного сотрудничества мы в этом месяце разработали новые креативы для запуска новых рекламных кампаний бесплатно для вас».

Стоит отметить, что многие клиенты часто забывают, что входит в договор, в процесс разработки, ведения, т.е. забывают о том пакете услуг, за который они платят. Аппети-

ты растут, и вот уже в рамках ведения проекта вас могут просить совершенно о других задачах. Например, составить письмо для e-mail-маркетинга или для ответа на отзыв. А может, провести новую конкурентную разведку по другим характеристикам. Аккаунт-менеджера могут просить сразу о многом – иногда он будто становится не сотрудником агентства, а сотрудником на стороне клиента. Объясняется это тем, «что вы профессионал, у вас выйдет лучше», поэтому настройте нам личную почту, замените тексты на сайте, напишите нам ответы и т.д.

В американском подходе есть одна правильная тактика: каждая дополнительная услуга включена и вынесена отдельно в прайс-лист. Хотите дополнительный анализ конкурентов – отдельная стоимость. Хотите письмо – отдельная стоимость.

Тут надо понимать свои обязанности, понимать тонкую грань клиентоориентированности и уже чувствовать, когда «сели на шею».

Если вы можете выполнить задачу за 20 минут и у вас есть время, то можно помочь. Если у вас на задачу уйдёт пара дней – то кто их оплатит? И какие другие важные задачи вы отодвигаете в сторону? Поэтому в этом случае надо подумать за своё время и возможности. Если для решения задачи надо привлекать другого специалиста, то, скорее всего, за своё время он также захочет оплату.

Директолог готов идти на небольшие уступки для клиента, добавить пару ключей, протестировать новую РК, но глобально перерабатывать всю архитектуру рекламной кампании, собирать новую семантику – это огромное времязатратное дело, а значит, стоит денег. Прежде чем дать ответ на запрос о «плюшке» или «дополнительных бесплатных работах» клиенту, обязательно подумайте, кто сколько потратит времени и сил, входит ли это изначально в пакет услуг, за который платит клиент.

Если вы понимаете, что не сможете дать бесплатно, то стоит также сразу обозначить это. Чтобы не было недопонимания.

Например: «Переработка архитектуры рекламной кампании займёт от 3 до 5 дней, стоимость будет...»

Обозначьте в ответе сразу, что это дополнительная работа.

Или вот: «Для разработки благодарственного письма нам потребуется подключить маркетолога, копирайтера и, возможно, дизайнера. Вилка по стоимости разработки одного письма будет от 3 до 5 тыс.рублей».

## Совет № 8. ПРО-активность

Давным-давно для трудоустройства было достаточно диплома.

Раньше профессиональные навыки и знания были определяющими для кандидата.

Сейчас такое качество, как проактивность, ставится на уровень важности вашего диплома и опыта. Требования к соискателям возрастают, потому что продукту научить проще, чем заразить ценностями компании и поменять характер.

Джон Миллер, автор бестселлера «Проактивное мышление», говорит о том, что проактивность – это образ мыслей. Выработка личной ответственности, самоконтроля и искреннего желания внести ценный вклад в дело, независимо от вашей роли.

Проактивность – это желание действовать, управлять ситуацией, а не находиться под её воздействием. Когда вы сами в ответе за своё время, решения, вашу жизнь. Когда человек выходит из позиции жертвы, он не ищет виноватых, не перекладывает ответственность, не ждёт, когда наступит завтра.



Реакция может быть ре-активной – это когда вы реагируете на действия другого. Может быть про-активной – это когда вы выбираете, как реагировать, вы становитесь автором своих действий.

Примеры разного мышления

### **РЕ-активный тип:**

- У меня недостаточно опыта и знаний
- У меня нет средств, чтобы исполнить мой план
- Мою идею не поддержат, она обычная

### **ПРО-активный тип**

- Каким образом я могу начать действовать?
- Как я могу найти нужную информацию?
- Что мне надо сделать, чтобы заработать нужную сумму?
- Как я могу найти необходимых людей/связи, чтобы начать действовать?
- Как я могу улучшить свою идею, чтобы его поддержали/приняли?

## **Что мешает быть ПРО-активным?**

### **1.Позиция жертвы**

Когда человек задает вопросы «ПОЧЕМУ», «КОГДА» и «КТО». Когда задача в его голове автоматически ассоцииру-

ется с другим отделом, человеком, а не с собой.

- *Почему это не делает наш маркетолог?*
- *Кто сделает эту работу?*
- *Кто допустил ошибку?*

Во всех этих вопросах человек занимает позицию беспомощной жертвы. В этих вопросах мы ищем, на кого переложить ответственность.

### **Что поможет?**

– принять себя как личность и чувствовать ценность любого вашего предложения.

Каждый человек уникален. Ваш подход к решению любой задачи – он только ваш. Серьёзно. Даже если нам с вами дадут один рецепт шарлотки, каждый из нас приготовит два разных пирога. У каждого свой подход к «замешиванию» процесса работы над задачей.

Прежде чем спросить: «А кто это будет делать?», попробуйте в голове перестроить фразу на себя: «А что я могу сделать в этой задаче?»

## **2. Стресс и страх**

Наверное, в нашем веке стирается понятие «стресс», ведь всё больше людей приходят к тому, что стресс – это состояние вашей энергии, вашего выбора, как действовать.

Конечно, есть работа, есть сложные клиенты, есть семья, дети, болезни и многое другое в жизни каждого. И ваше отношение к ситуации – это всегда ваш выбор.

Как вы будете думать, ваш настрой к делу.

Страхи – страх потерять клиента, страх выглядеть глупым, страх не справиться с задачей. Бездействие – гораздо «выгоднее» только вашему мозгу. Для вас страх, бездействие ведёт только к застою личности, вы остаётесь в одной точке развития. Страх лишает мужества пробовать.

## **Что поможет?**

Проще изменить себя, чем изменить других. Начните сознательно производить перемены в вашей жизни ежедневно. Заведите полезные привычки, ходите новыми дорогами, меняйте свои привычные фразы и ритуалы.

Наш мозг устроен так, что ему страшно всё новое. Ведь это новое надо ещё изучить и потратить на это свои ценные ресурсы – а вдруг не выйдет или ему не понравится?

Наши страхи, несовершенства – это неотъемлемое чело-

веческое свойство.

Меняя наши реакции, мы автоматически меняем реакции и модель поведения других людей. Поэтому работать над собой гораздо эффективнее, чем пытаться менять других.

### **3.Откладывание дел «на потом»**

Неэффективное распределение своих ресурсов создаёт аврал в конце недели, когда надо успеть сделать все недельные задачи в пятницу за 6 часов.

В этом вам поможет следующая глава по техникам тайм-менеджмента.

## Совет №9. Тайм-менеджмент

Тайм-менеджмент – это техники, которые помогают эффективнее управлять своим временем.

Литературы и курсов по этой науке множество, только успевай изучать и внедрять.

### **Какие основные мысли помогают мне:**

**Утро – это особый ритуал.** Просыпаясь утром, насладитесь им. Не стоит сразу включать телефон, проверять почту. Дайте мозгу побыть бодрым, но в состоянии покоя. Чай или кофе с супругом или супругой, объятия с детьми, булочка с маслом, пробежка в парке – это ваша энергия счастья. Начиная так утро, вы себя заряжаете и можете приступить к работе с мыслью о любви к делу и к себе.

**Выделять на день одну биг-задачу.** Именно одна большая задача каждый день.

Наш мозг не любит сложности, и ему выгодно обходить своим вниманием задачи, которые кажутся сложными и энергозатратными. Поэтому я утро начинаю со сложной задачи, когда мой мозг готов к работе, просто немного боится. «Глаза бояться, руки делают», и делают чаще хорошо и

вовремя.

Когда задача реализована – вы получаете удовлетворение от рабочего процесса.

**Почта, сообщения** – все эти пиликающие/мигающие оповещения отвлекают наше внимание от задачи. Вам кажется: «Ничего страшного: отвечу на это письмо и вновь вернусь к работе», но ваш мозг уже переключился на другую лёгкую задачу, и вернуться к тем вдохновляющим былым мыслям будет сложно.

Тем более может получиться так, что ответ потянет за собой вопрос, дополнительную выяснительную работу – и вот уже обед. Серьёзно. Один вопрос клиента может занять час выяснительной работы.

**Чем чаще вы будете переключаться с задачи на задачу, тем быстрее вы устанете;** пройдёт день – и в итоге у вас везде будут «недоделки». Поэтому если вы сейчас занимаетесь биг-задачей, то используйте конкретное время, и в это время выключаем/закрываем все оповещения, убираем телефон.

Для проверки сообщений вы можете выделять специальное время в вашем графике. Утром 30 минут для срочных писем, после решения биг-задачи можно посвятить час разбору менее важных сообщений и писем.

**Перерыв.** Очень важно давать себе отдыхать. Если у вас биг-задача на 2 часа, то устраивайте себе перерыв каждые 25 минут, сделайте зарядку, выйдете на улицу, положите себе огурцы на глаза – т.е. перерыв от монитора, от вовлечённости в процесс, – но не переключайтесь на другие задачи, не проверяйте почту. Такой перерыв может быть 5–10 минут, и не думайте, что вы «теряете время».

Просто так можно, разрешите себе перерывы.

**Выгружайте всю информацию с головы** в еженедельник, в карточки Trello и т.д. У вас есть неделя, понедельник-вторник-среда и т.д. Как только появляется задача на другой день – заносите её в недельный план, еженедельник, не держите её в голове. Даже если вам надо посетить врача, поздравить с днем рождения коллегу, проверить результат по проекту – всё выгружайте максимально. Используйте напоминаний, метки, стикеры для визуализации задач.

Ваша эффективность зависит от отношения к задачам и планированию задач в течение дня. Ищите свои техники, но поверьте: когда вы начнёте изучать и применять это в реальности – вы почувствуете удивительную лёгкость.

## Совет № 10. Имитация бурной деятельности

Имитация бурной деятельности (ИБД) – вот с чем вам точно предстоит столкнуться и не раз. Опыт будет приходиться и приходиться с каждым новым специалистом, который придерживается в своей работе принципа ИБД. Остаётся только учиться и не наступать на одни и те же грабли трижды.

Из советов могу сказать:

### **1. Научитесь правильно организовывать рабочее пространство специалистов**

Я мысленно сейчас говорю о доске Trello, но смысл совета можно перенести в любой другой инструмент.

Вам надо обязательно фиксировать все задачи, которые в работе. У меня был такой случай:

С веб-мастером, который настраивал и курировал цели на наших проектах, мы стали общаться в личных сообщениях. Месяц выдался активным на все проекты, везде были недочёты, и я писала и писала ему, прыгая с проекта на проект, от одной задачи к другой. В итоге он хоть и пытался иногда меня вернуть в нужное русло, говоря: «Давай закончим разговор по одному проекту». Но мои мысли бурлили, моё рабочее время было занято полностью проверкой всех сайтов



в агентстве, и какое там подождать, я же так забуду всё. Итог не понравился ни мне, ни ему. Часть задач ему не оплатили. Так как было непонятно, доработки и исправления он сделал в рамках прежней оплаты по проекту или это стоило оценивать как новую работу? Сказать, что мне было стыдно, – ничего не сказать.

С тех пор я стала вести всех специалистов в онлайн-пространстве, где работало агентство.

Например, какие основные карточки может включать в себя доска специалиста:

- 1. Контактные данные** специалиста – личные и рабочие.
- 2. Оплаты.** Фиксировать срок и сумму договорённостей
- 3. В работе.** Фиксировать те задачи, которые ещё находятся в процессе исполнения. 1 список = 1 клиенту/1 задаче. В целом все задачи разделять по клиентам. Подробно заполнять всю информацию. Не ленитесь и не думайте, что вас поймут. Чаше понимают всё по-своему. Поэтому максимум информации вы должны дать исполнителю.

**4. На проверке.** Сюда список переходит на проверку к вам из карточки «В работе».

**5. Ждут оплаты.** Если требуется ещё проверка от руководителя для оплаты задачи.

**6. Завершённые.** Ничего не удаляйте. Никогда. Всегда все списки и карточки храните. Все работы сохраняйте. Даже если специалист сменился. Всю информацию по проекту сохранять обязательно. Неизвестно, когда она вам может

понадобиться.

**2. Не бояться изучить рабочие программы/интерфейсы Яндекс.Директ и Google ads.** Вы должны понимать, как проверить работу специалиста.

Например, поговорим о директологах и рекламных кампаниях.

Самый простой способ – это нажать на кнопку «История изменений». Но! Через это действие мы можем проверить только часть работ, основных.

**Пример 1.** Директолог пишет вам, что за неделю добавил 200 минус-слов, сделал корректировку ставок, провел кросс-минусовку.

Вы заходите в историю изменений. И видите, что добавлено 5 минус-слов. Всё.

Что стоит знать:

Во-первых, корректировка ставок, кросс-минусовка не попадает в историю изменений.

Во-вторых, директолог немного использует ИБМ. А значит, следить за ним надо внимательнее.

В выстраивании работы с таким исполнителем проще сразу начать с точных действий. Попросите директолога писать в отчёте по своим действиям на проекте всё подробно. Добавил минус-слова – какие. Добавил ключевые фразы – какие.

Если сделал корректировку ставок, то цифры примерные он тоже может написать. Т.е. писать не общими словами.

Знаю, что опытные директологи, сейчас хотят закидать меня тапочками, ведь на это уйдет время. Только по одному клиенту за утро вы можете внести ряд изменений. Понимаю. Но, за последние пару месяцев я в плотном графике поработала с директологами-новичками. И вот благодаря такой коммуникации удавалось вовремя понять кто как умеет работать. Предупрежу и напугаю, но могут встретиться и такие специалисты, которые в рекламный кабинет зайдут только спустя пару недель. И вот тут важно, вовремя заметить аккаунт-менеджеру ИБД.

**Пример 2.** Директолог следит за ставками, чистит мусорные запросы и всё. Т.е. он не предлагает вам пути развития проекта.

Задаётся вопрос: а развивается ли этот человек в рекламе сам как специалист?

Поверьте: если директолог всегда в теме своей профессии, любит её, любит своих клиентов, то он всегда ищет точки роста. Тестирует новые возможности рекламного кабинета. Ему доставляет кайф ещё немного снизить цену заявки.

И вот когда на проект приходит новый директолог и выставляет сегменты по GEO, корректирует целевую аудиторию, ставит корректировки по возрасту, избавляется от синонимов и так далее, и на проекте за месяц цена заявки па-

дает в 2,5 раза, вот тут аккаунт-менеджер учится понимать, что значит директолог любит и знает свою работу.

Эти примеры можно применить и к другим специалистам.

Аккаунт-менеджер – человек, который также читает кейсы, как снизить цену заявки автосервиса, фишки из Америки по повышению конверсии сайта, виджеты и т.д. Не важно, что вы в жизни можете этим никогда не интересоваться. Но в работе понимать, что можно предложить, и обсудить вместе со специалистами для развития проекта вы обязаны иметь пласт материала в голове по клиенту. Видеть все возможные точки развития. И если у вас команда будет состоять из людей, которые любят свою работу, то это удивительный заряд энергии, просто взрыв оптимизма к жизни и к делу!

А когда люди чаще имитируют бурную деятельность, а аккаунт-менеджеру приходится их постоянно «пинать», проверять, переделывать за ними (!) – тучи повиснут над вами.

Учитесь оценивать работу людей.

С каждым месяцем вы сможете понимать каждую задачу глубже, понимать, сколько это времени и сил. И если ваше чувство говорит вам, что «это человек уже 3-й месяц ни хрена не делает на проекте», то, скорее всего, это так и есть.

### **3.Ставьте всегда redline**

Есть dead line – это английское слово означает точку во

времени, к которой должно быть выполнено какое-либо задание. Русскими словами, это последний срок, «линия смерти». А есть red line, т.е. промежуточный срок проверки задания, срок сдачи внутри компании.

Поэтому все задачи для исполнителей вы должны делить на redline, ставить промежуточные сроки проверки.

Так вы сможете скорее среагировать, если кто-то из специалистов выпал из работы. У вас будет время найти замену.

Когда вы ставите задачу и ждёте только финального срока сдачи, то можете сами попасть в неприятную ситуацию. В день сдачи проекта от специалиста, и упаси боже, если в этот же день сдавать ещё клиенту работу, окажется так, что специалист и вовсе не работал, у него кризис, семейные трудности и т.д.

# Заключение

Книга выходит самиздатом, поэтому редактуры и верстки от профессионалов у неё не было, а я не писатель.

Это, наверное, мой первый опыт, когда я пишу и что-то готова показать миру. Я испытываю страх и волнение.

Если у вас возникли вопросы, предложения или вам надо связаться с автором, то прошу писать на почту: [LubovZhur888@yandex.ru](mailto:LubovZhur888@yandex.ru)

В этой небольшой книге я отразила самые важные советы, которых мне хватало в первые полгода работы. Конечно, очень большой пласт знаний вы приобретаете из книг. Но читать их тоже надо когда-то. В дополнение к изучению регламентов, процессов адаптации и знакомству с коллегами и клиентами.

Желаю вам успешного освоения этой интересной профессии, а сама попытаюсь систематизировать знания второго полугодия.

Оставляйте, пожалуйста, свои отзывы – ваша обратная связь очень важна для меня.

В оформлении обложки использован шаблон и элементы с сайта [canva.com](http://canva.com) по лицензии ССО.

# Рекомендуемая литература

«Пиши, сокращай», авторы книги Максим Ильяхов, Людмила Сарычева.

«Как разговаривать с кем угодно, когда угодно и где угодно», автор Ларри Кинг.

«Святой, Серфингист и Директор», автор Робин Шарм.

«Проактивное мышление», автор Джон Миллер.

«Найди время. Как фокусироваться на Главном», авторы Джейк Кнапп, Джон Зерацки.

«Как наука помогает нам делать всё вовремя», автор Тайм Хакинг.

«Техника Помидора», автор Франческо Цирилло.

«Отчаянные аккаунт-менеджеры: как работать с клиентами без стресса и проблем», автор Борис Шпирт.