

Гайд «Проблемные клиенты»

В этом гайде вы найдете авторские принципы для формирования успешного и эффективного сотрудничества с клиентами.

Все они составлены на основе моего личного опыта: в 17 лет я заключил свой первый договор подряда на работу в холодных звонках, в 21 год первый договор на оказание услуг по обучению продажам, а к 30-ти годам моя студия ежегодно проводит не менее 500-600 коммуникаций с клиентами.

Гайд состоит из двух частей: принципы и решения, которые мы с командой нашли и внедрили в свою практику.

Чего я только не видел: моего знакомого заказывал наш общий клиент, один из клиентов оказался психом из психушки, а по разновидностям давления и буллинга могу написать столько томов, что Лев Николаевич позавидовал бы.

Выстраивание сотрудничества — большая системная работа, которая начинается именно с принципов. Настоятельно рекомендую вам сформировать их на бумаге, распечатать и повесить над рабочим местом, где вы проводите созвоны. Шпоры работают.

Несоблюдение принципов сделает вас несчастным — факт, который мне пришлось уяснить лишь через шрамы.

Часть 1 – Принципы

Коммуникация

Любое взаимодействие начинается с общения, но не всегда оно приятно одной из сторон. Буквально вчера я возвращался домой на электросамокате, и парень-строитель придержал мне дверь. Я уже обрадовался его помощи, но он тут же все испортил фразой: *«Прходи, чего стоишь! Эй, за сколько самокат взял? А скорость какая? Что думаешь, может мне тоже взять?»*.

Я могу простить невоспитанность парню с улицы, но не могу простить ее партнеру. Вам хочется, чтобы в работе вас окружали грубые люди, которые не соблюдают границы? К тому же, почти всегда эти люди не компетентны в своём деле, а их определённые успехи — результат обычной удачи или трудолюбия.

Кстати, это работает в обе стороны. Вы, будучи вежливым и воспитанным, тоже не понравитесь грубому заказчику.

За 10+ лет я накопил много примеров различных форм давления, которыми пользовались наши заказчики. О них я расскажу в следующей части главы, а пока зафиксируйте базовый принцип:

Если вам не нравится, как потенциальный клиент с вами общается, это сотрудничество будет обречено на провал.

Однако все люди разные. Неоднократно видел, как строители легко находили язык с поставщиками строительных материалов через мат,

грубость и подколы. Следите за тем, чтобы клиенты и вы совпадали по формату общения. В ином случае такое сотрудничество быстро начнет вас тяготить.

Деньги того не стоят, уж поверьте. Любые.

Компетентность

Если ваша коммуникация с потенциальным клиентом начинается с глубокой консультации, значит, этот человек просто не знает, что он покупает. Сколько у нас было случаев, когда к нам приходили за услугой просто потому, что «на тренинге сказали найти маркетолога».

Конечно, часть вашей работы на созвоне — это всегда консультация. Однако консультирование для объяснения базовых процессов услуги/продукта, которые вы продаете, скорее всего, должно оплачиваться отдельно. У большинства экспертов, оказывающих услуги, есть платные консультации, и у меня тоже.

И я знаю, что ежегодно трачу не менее 100 часов, на которых меня используют, делая вид, что хотят купить услуги. Это одна из главных причин, почему мне пришлось сделать заградительный барьер из отдела продаж. Иначе я бы с радостью сам обсуждал сотрудничество.

Именно из отсутствия компетенции у потенциальных клиентов родился процесс квалификации, который мы подробно разберем в следующей главе.

А пока зафиксируем принцип — если клиент не шарит в том, что он покупает, лучше не продавать ему это.

Договороспособность

Существуют совершенно прекрасные вежливые люди, которые здорово во всем разбираются, но при этом абсолютные раздолбаи. Они не могут вовремя собраться на созвон, «забывают» оплатить счет, постоянно отмазываются какими-то детскими приколами или просто пропадают.

В последние несколько лет я настолько устал от этих людей, что стал напрямую на созвоне спрашивать, является ли мой собеседник договороспособным. Понятно, что никто не скажет, что он плохой, но так я даю понять, что настроен серьезно и пропадать со мной не получится.

Поверьте, **недоговороспособность не лечится**. Таким приемом максимум пару раз получится ускорить процессы.

Единственный шанс вылечить недоговороспособность у заказчика — это найм в его команду договороспособного менеджера, который будет отвечать за взаимодействие с вами. В следующей части будет невероятная история о том, как мы 4 года работали с такими людьми.

К большому сожалению, недоговороспособность почти невозможно квалифицировать на старте, однако есть несколько приемов, и я ими поделюсь.

Готовность к активным действиям

Думаю, что процент таких заказчиков ужасающий. Простой пример: мы заключили договор, подписали документы в ЭДО, отправили счет на оплату услуг и его практически сразу оплатили. Далее мы создали общий чат,

направили стартовый бриф для заполнения, попросили назначить время созвона для знакомства с командой и... Клиент не ответил. Потом не ответил завтра. Потом попросил перенести созвон на следующую неделю...

А спустя месяц он отказался оплачивать ежемесячный счет, потому что сама работа длилась не более одной недели.

Знакомый кейс? Легко транспонируется на любую нишу и любые проекты. Будь вы хоть веб-разработчиком или свадебным ведущим (супер, что вы интересуетесь продающими созвонами).

С другой стороны, вы сами должны быть готовы к активным действиям. Именно поэтому должна быть строгая карта-план действий с дедлайнами, которые вы соблюдаете. Или переносите сроки по согласованию с заказчиком.

Умеренная рабочая активность на согласованных сроках — залог успеха проекта. Когда вы продали услугу, заказчики нередко думают, что после оплаты счета могут выбросить вопрос из головы.

Но голова будет пострижена в парикмахерской, если вы ее туда приведете, а не когда просто оплатите стрижку при бронировании времени. Хорошая аналогия? Думаю, да.

Юридический процесс

Никакое нормальное сотрудничество невозможно без заключения договора. Точка.

Вот эта вся история про «деньги на карту» рано или поздно сыграет с вами такую злую шутку, что отобьет желание работать. Проработайте договор с юристом и соблюдайте юридический процесс в следующем порядке:

- переговоры
- согласование договора
- правки по договору
- подписание договора (лично или в ЭДО)
- отправка счета на оплату/предоплату
- получение средств, старт работы над проектом
- завершение проекта: формирование акта и отправка в ЭДО/лично
- подписание Заказчиком акта в ЭДО/лично

Помню, как на заре предпринимательской карьеры я совершенно не понимал в этих процессах и меня ужасала сама мысль, что придется в этом разбираться. Но желание делать дело победило. Если вы не разбираетесь в процессах, то потратьте несколько тысяч рублей на консультацию с юристом и бухгалтером. В совокупности с поисковиком вы разберетесь во всём не более, чем за пару дней.

И да — никогда не нарушайте указанный выше порядок действий.

Соблюдение договоренностей

Одно дело договориться о чем-то и даже подписать договор, а другое его соблюдать.

Много кейсов, когда заказчик не глядя подписывал договор, а в процессе работы над проектом противоречил документам, которые подписал.

Понятно, что вы в безопасности юридически, но точно не в безопасности с точки зрения коммуникации и денег: клиент запросто

может отвалиться даже с самым классным договором, а пойдете ли вы в суд — большой вопрос.

Чаще всего при работе по договору и счету/акту — суд в случае проблем будет на стороне заказчика. Ему проще доказывать, что услуга не оказана. Обратите на это внимание. Если клиент не соблюдает договоренности на ранних этапах, то сразу попросите созвон, чтобы обсудить эти детали. Если не сделать это своевременно, дальше будет только хуже.

Если клиент перестал соблюдать договоренности и не исправился после обсуждения, значит, сотрудничество будет обречено.

Здравый рассудок

И финально — страшнее всего, если кто-то потерял рассудок. Хотел бы я выразиться иначе, но невозможно подобрать иные слова к ситуации, когда клиент начинает нести дичь. Опять же работает в обе стороны — у меня были подрядчики на разные услуги типа бухгалтерии, которые тоже сходили с ума.

Вообще, это не так уж и странно — у людей случаются разные события, некоторые из них могут оказать травмирующее воздействие.

В такой ситуации все принципы летят к чертям: коммуникация грубая, компетентность инвертируется, договороспособность на нуле, из активных действий только ругань, а на юридический аспект плевать. Какие уж тут договоренности, когда общение скатывается чуть ли не в угрозы.

Единственное верное решение — как можно быстрее расстаться с таким заказчиком с минимальными потерями. Возврат денег — один из лучших

инструментов. Даже не пытайтесь вести войну: японцы-камикадзе летели на самолетах в одну сторону, чтобы взорвать Перл Харбор. Готовы ли вы сбрасывать ядерные бомбы и скатываться до такого же безумия? Для меня ответ очевиден.

Часть 2 – Решения

Хочу поделиться историями, которые наиболее ярко сформировали принципы, описанные выше. Не исключено, что вы еще не бывали в таких ситуациях, а потому будет полезно узнать, как может быть.

Когда я продал пару первых SMM-работ, ко мне сразу начали обращаться по сарафану. Проблема была в том, что рынок на тот момент был максимально неквалифицированным – никто не понимал, что он покупает и зачем. Сразу появились потенциальные клиенты, считающие, что SMM – это волшебная кнопка «Деньги».

Конечно, я не заключил договор и получил деньги на карту. Конечно, я не проверил, насколько клиент понимает, что он покупает. Мне срочно нужно было заработать, поэтому я ворвался в совершенно кошмарную историю: спустя всего несколько дней пошли претензии, а через неделю угрозы. Со мной общались фразами в духе «Мы знаем, где ты живешь», мне звонили какие-то странные мужчины, угрожая расправиться со мной. Все это было, кстати, из-за пары десятков тысяч рублей. При этом я работал над проектом день и ночь, но чисто физически невозможно было дать результат быстрее. Это была ниша написания курсовых на заказ.

Проблема была не только в том, что я продал услугу тем, кто ее не понимает. Они изначально были мерзкими в общении, а я просто закрыл на все это глаза, чтобы заработать.

Думаете, такой опыт сделал меня умнее? Ха!

Всего спустя месяц после этого стресса я влетел в новую историю, где цифры проекта на старте были просто космическими – мы делали стоимость подписчика на сообщество магазина тканей всего по 7-8 рублей! Я объяснил, что процесс имеет отложенный эффект и нужно работать долго, однако всего через полторы недели, после отчета, которым я искренне гордился, заказчик отказался от работы. Причем это было опять в жесткой форме, с претензиями и обвинениями.

Через пару месяцев история повторилась с интернет-магазином косметики одного бренда, когда я упрекал заказчика, что он не обрабатывает лиды (в сообщения сообщества VK каждый день сыпали десятки вопросов по продукту), на что он сказал: *«Это просто какие-то зеваки, зачем они мне? Дай мне покупателей!»*.

В общем, на старте карьеры я постоянно влипал в истории сотрудничества с некомпетентными заказчиками. Если бы не нужда, неудержимый интерес к SMM и стремление к независимости, то я бы снова устроился на работу и сдался.

Примечательно, что почти все некомпетентные заказчики превращались в хамов, неспособных к нормальному диалогу. Ведь я всегда был готов даже бесплатно обучить, лишь бы работать.

Но со временем я нашел выход из ситуации – продавать таким потенциальным клиентам не услуги, а консультацию. Обычно на ней сразу

ясно, стоит ли совершать попытку сотрудничества. При малейшем подозрении попробуйте продать консультацию хотя бы за три копейки, так как плохой заказчик почти точно ее не купит. Остальное вы распознаете уже на самой консультации.

Еще сложнее истории с недоговороспособными людьми. Однажды мы почти полгода заключали договор на один проект, а к старту работы выяснилось, что у компании новые юристы, поэтому весь договор будут писать заново. Что нужно было сделать? Послать их, верно. Что сделали мы?

Ага, заключали договор еще полгода. В итоге мы потратили год на правки по договору, а работать, внимание... Мы так и не начали! Через год сменился директор по маркетингу, который привел на проект новых подрядчиков.

Спустя 10 лет участия в договорных отношениях могу сказать – если это не тендер и не компания уровня Газпрома, то 1-2 месяцев более чем достаточно для заключения договора. Если не удалось – бросайте проект.

Но куда страшнее заказчики, которые выполняют все обязательства, кроме одного – не уделяют время. В нашем бизнесе оптимальный формат оплаты ежемесячный, но для начала работы необходимо получить стартовую информацию.

Хотите прикол? У нас есть проект, который нам оплатили в 2018 году и до сих пор не заполнили бриф. Мы все еще ждем ;)

Да что там, прямо сейчас у нас есть проекты, которые не могут найти время на созвон. Спустя месяц они обязательно скажут, что объем не отработан, поэтому нужно сдвинуть дату оплаты. Да, мы можем

сделать штрафы в договоре, но к чему это приведет? Разве это создаст хорошие рабочие отношения на долгие годы?

Совсем недавно у нас был проект, который не предупредил нас о том, что весь документооборот должен вестись оффлайн. То есть каждую бумажку нужно подписывать руками и передавать им. Наша команда разбросана по 20 городам, это физически невозможно. Нам пришлось выкручиваться в приличный минус по времени, деньгам и нервам.

Единственное, что я могу посоветовать в этой ситуации – пробивать заказчика на действия. Пишите ему, звоните, тыкайте его сотрудников – дайте понять, что вы не отстанете. Не скатывайтесь в стресс – скатывайтесь в действие.

Есть заказчики, которые вообще не смотрят договор. В договоре прописаны условия сотрудничества с нами и читать его важно, однако многие все равно его не открывают. **Тогда мы придумали прописывать в него заведомо невыполнимые требования с нашей стороны – так мы проверяем заказчика на внимательность и готовность к сотрудничеству.**

Удивительно, но юристы компаний в 9 из 10 случаев пропускают часть о процессе работ, где мы внесли штраф за затягивание согласования этапов. А представители компании, которым с нами работать, часто пересылают договор юр. отделу и не смотрят его сами.

Просите посмотреть договор тех, с кем предстоит работать. Пусть «окнут» – это снимает с вас ответственность при встречных претензиях.

Как правило, все люди хотят выглядеть красавчиками, а окружающих

выставлять плохими. Вот такая мерзкая черта человечества, но многие заказчики такие. То есть если они не выполняют обязательства, то это в порядке вещей, а когда у нас возникают проблемы с результатом или выполнением задачи – почему бы не напомнить о договоре и штрафах? Пригрозить не подписанным актом?

Удивительно, но однажды у нас было сотрудничество, которое суммарно продлилось не менее 3,5 лет! За это время заказчик ни разу не оплатил счет вовремя. Но для нас эта оплата была выше обычной средней, поэтому мы терпели и постоянно работали «в долг». В какой-то момент сумма долга составляла оплату за 2-3 месяца. И когда мы просили оплатить, со временем нам начали указывать на «другие ожидания» от наших действий.

Еще никогда ни одно сотрудничество не превращалось в долгосрочное после таких ситуаций. Когда в плане соблюдения договоренностей виноватой оказывалась только одна сторона. **Рекомендую сразу готовиться к финишу сотрудничества, если такое происходит.**

Сколько же раз наши клиенты почему-то сходили с ума. Причем я всегда пытался разобраться, искал причину в себе, но нет. Есть люди, которые просто теряют рассудок. Возможно, у них серьезные психологические проблемы и им нужен врач, возможно, у них шизофрения и они умеют быть одновременно и нормальными, и сумасшедшими.

Буквально недавно мы работали с большим проектом и на переговорах все шло просто идеально. Назовем директора по маркетингу компании Анна.

Мы сделали презентацию стратегии, согласовали ее, шли к договору и тут (цитирую) в чате сообщение от Анечки:

- *Вы не ох#ели?! Дайте план, с чем вы будете стартовать, а*

потом уже поговорим об оплате счета!

- *Но разработка рабочей стратегии это уже часть работы, мы начнем ее делать после старта. Нет. Вы тут в тексте описали идеи, которых вообще никогда не будет. Так что вы сделаете ее сейчас! Я в ах#е!*

Анна перешла на мат, хотя мы только что провели презентацию предварительной стратегии на созвоне, обсудили все детали и процессы. Но после выходных она все забыла, начала материться в чате и продемонстрировала нестабильное состояние. Сотрудничество продлилось месяц и закончилось неудачно, что и следовало ожидать. Нужно было его завершить сразу после этих матерных сообщений.

Но самый роскошный случай произошел с нами пару лет назад с проектом, который оплатил услуги и исчез на 3-4 месяца. Потом они появились, сообщив, чтобы были заняты покупкой квартиры (спасибо, очень важная для нас информация). Теперь они готовы открываться (там был запуск медицинского магазина локально), поэтому нужно начать работать по дизайну.

Таких истерик мы не встречали никогда. Им не нравилось абсолютно все. Казалось, что они всегда «под чем-то». Было явно видно, что это проблемы с головой.

Естественно, они так и не открылись, а мы решили проблему возвратом средств, потеряв много месяцев на ожидании.

Если заказчик пропадает, то как бы вам не хотелось отработать заплаченные деньги, после возвращения заказчика обязательно верните их. И укажите в договоре часть об удержании процента средств в подобных случаях.

Главная мудрость, которую я хотел бы выразить в этой части: **всегда заключайте грамотный договор и соблюдайте юридические процессы, а также никогда не нарушайте принципы – это выйдет боком в 99% случаев.**

Воспользуйтесь данным гайдом, чтобы сформировать свои собственные принципы и решения.