

## Менеджер по работе с клиентами: характеристика должности и занятия

© Л.В. ЩУР-ТРУХАНОВИЧ,  
директор Центра исследований в сфере экономики и права, к.э.н.  
Д.Л. ЩУР,  
начальник юридического отдела  
Издательства «Дело и Сервис»  
к.э.н.

Февраль, 2003

### Сфера работы

Для того, чтобы товар (работа, услуга) дали материальную отдачу в виде прибыли, необходимо не только иметь такой товар (работу, услугу), но и довести его до конечного потребителя или до соответствующего посредника. Главная задача — поиск такого потребителя (посредника), который по отношению к предприятию-обладателю товара (работы, услуги) является клиентом. Таким образом, клиент — как минимум, половина успеха в бизнесе, а замотивированный клиент — даже больше, чем половина. Вот почему работа с клиентом всегда являлась основной задачей предприятия, ставящего перед собой цель получения прибыли. Такую работу как раз и выполняет менеджер по работе с клиентами. Причем, в данном случае, из перечисленных выше причин следует, что сфера деятельности предприятия не имеет значения. Точнее, она лишь уточняет и конкретизирует функции менеджера, исходя из специфики деятельности фирмы.

Так, например, в торговле, основная задача менеджера — поиск клиентов и работа с ними (т.е., фактически, продажа товаров); в рекламной деятельности требуется именно индивидуальный подход к каждому клиенту (нужно убедить клиента в том, что только это рекламное агентство может выполнить все пожелания клиента); в деятельности по сервисному гарантийному обслуживанию в задачи менеджера входит обязанность по организации работы по приему у клиентов неисправных товаров, выявлению поломок, ремонту, предоставлению клиенту другого товара на время ремонта и др.; в банковском обслуживании обязанности менеджера по работе с клиентами вообще являются специфичными.

Вот почему, не столь важно как будет называться сама должность — «менеджер по работе с клиентами», «менеджер по клиентам» или «менеджер по услугам», — цель у этого работника всегда одна — мотивация клиента на приобретение товара (работы, услуги). Мотивация может быть различной, ее определение — одна из задач менеджера. Так, одним клиентам требуется только профессиональная консультация по товару (работе, услуге), другим — помощь, подсказка в принятии наиболее выгодного решения; третьим — долговременное взаимовыгодное сотрудничество. В любом случае, все клиенты требуют вежливого и корректного отношения, терпения и персонального внимания. Кроме того, клиент должен быть уверен, что его проблемы понятны и решаемы. Выгода предприятия от ощущения клиентом такой уверенности очевидна — он будет стремиться к сотрудничеству и партнерским отношениям. Залог успешной работы менеджера по клиентам — индивидуальный творческий подход к каждому клиенту, нацеленность на сотрудничество, основанное на взаимном доверии и уважении.

На менеджера по работе с клиентами, кроме того, вольно или невольно возложена ответственность за поддержание имиджа предприятия. Поэтому, немаловажную роль в успешной работе менеджера играет соблюдение им этического кодекса поведения — в «гонке» за клиентом не следует забывать о правилах хорошего тона, чтобы не отпугнуть потенциального клиента своей навязчивостью и не уронить авторитет компании. В то же время, необходимо убедить клиента в перспективах сотрудничества. В нахождении такой «золотой» середины особую роль играет человеческий фактор, личностные характеристики менеджера. Менеджер по работе с клиентами должен обладать хорошей эрудицией, уметь принимать решения в нестандартных ситуациях, вести переговоры и анализировать полученную информацию о потенциальном клиенте, с целью предложения ему наиболее оптимальных, взаимовыгодных условий сотрудничества.

Работа менеджера по клиентам может заключаться как в активном поиске клиентов (такая форма работы имеет распространение, в основном, в торговле) и дальнейшему общению с ними, так и в общении с клиентами, обратившимися по телефону или непосредственно пришедшими в офис предприятия. В зависимости от данной разновидности клиентов различаются и обязанности менеджера. Так, в случае обращения клиента по телефону, обязанность менеджера, как правило, заключается в «генерации первого посещения» — т.е. здесь необходимо приложить максимум усилий для убеждения клиента прийти в офис лично. При этом, тактика убеждения обычно выстраивается в зависимости от типа клиента. Первое благоприятное впечатление складывается и от времени ожидания клиентом ответа на вызов (долгое ожидание у телефона уже может вызвать раздражение у клиента), и от наличия шаблонной фразы-«мини-презентации» фирмы (ответ на звонок типа «Алло» или «Слушаю») — не способствует благоприятному расположению клиента, так как рискнув обратиться, он уже ожидает решения своих проблем, и давая ему основания для уточнения «туда ли он попал», можно вызвать недоверие с его стороны).

Если же клиент обращается непосредственно в офис предприятия, перед менеджером иногда стоит даже меньшая задача, чем при обращении по телефону. Если клиент пришел лично, в большинстве случаев это свиде-

тельствует о его потенциальной готовности к сотрудничеству (т.е. он уже пришел для оформления отношений), то как правило, менеджеру остается лишь подыскать приемлемый для обеих сторон вариант. Конечно же, здесь играет роль и личное обаяние менеджера по работе с клиентами. Но практика свидетельствует о том, что чаще всего, в описываемом случае обычно достаточно точного выполнения менеджером своих должностных обязанностей.

Психологи подразделяют менеджеров по работе с клиентами на три основных типа: «меланхоличный» (в результате общения с таким менеджером обычно у клиента складывается впечатление, что он так никогда и не дойдет до заключения соглашения, а потому готов заключить любой предложенный договор, лишь бы скорее его заключить), «эрудированный» (это, как правило, мастер аналогий и анализа — клиент после общения с ним бывает подавлен своей безграмотностью и заключает соглашение по причине убежденности в авторитете самого менеджера) и «исполнительный» (действующий в строгом соответствии с данными ему инструкциями).

В зависимости от специфики предприятия и определяется тип менеджера по работе с клиентами. Так, наибольший интерес большинство торговых предприятий проявляет к третьему типу. Компания, занимающаяся продажей, установкой и сервисным обслуживанием сложного программного оборудования, скорее отдаст предпочтение второму типу. Но с ним следует быть аккуратным. Его работа основывается на большой степени независимости в принятии решений (как правило, он не делится своими собственными методиками ни с другими работниками, ни с начальством, и как следствие, он постоянно неудовлетворен своим положением в фирме). Однако, заметим, что наиболее целесообразным является наличие в штате всех трех типов менеджеров (для каждой группы клиентов — свой).

Схема работы менеджера может строиться как на общении с неопределенным кругом клиентов, так и с закрепленными за ним (обычно руководством) определенными клиентами (в этом случае его иногда именуют «персональным менеджером»). Персональный менеджер может работать только с корпоративными клиентами (юридическими лицами). Самой сложной, но в то же время престижной, является работа менеджера с «VIP» клиентами, т.е. клиентами, которые в силу ряда причин (это может быть давнее сотрудничество, получение от таких клиентов основной прибыли предприятия, и др.) получили внутри данного предприятия особый статус, дающий им право на приоритетное отношение к себе и особые условия сотрудничества.

### *Должностные обязанности*

Должностные обязанности менеджера по работе с клиентами зависят от специфики деятельности компании. Однако можно выделить наиболее общие из них для большинства менеджеров, отвечающих за работу с клиентами. Так, менеджер по клиентам:

1. Осуществляет анализ аудиторией потенциальных клиентов, выявляет потребности клиентов, их категорию и направленность.
2. Планирует работу с клиентами, разрабатывает методики общения с ними.
3. Координирует мероприятия по привлечению клиентов.
4. Прогнозирует деловую надежность потенциальных клиентов, их финансовое и материальное положение.
5. Организует предварительные переговоры с клиентами, заинтересовавшимися предложениями (принявшими оферту и пр.), уточняет их потребности и подготавливает предложения для конкретных клиентов.
6. Предлагает для обсуждения проекты договоров, согласует разногласия в пределах своей компетенции, а в остальной части — привлекает к участию в переговорах юриста предприятия.
7. Предлагает клиентам пути решения несогласованных при переговорах вопросов и вопросов, возникших после совершения юридически значимых действий.
8. Заключает договоры от имени предприятия.
9. Поддерживает контакт с постоянными клиентами, разрабатывает схемы их мотивации для дальнейшего сотрудничества.
10. Разрабатывает особые схемы работы с наиболее выгодными предприятию клиентами (особенные условия договоров, систему скидок, придание статуса «VIP», ускоренные сроки исполнения обязательств со стороны предприятия и т.д.).
11. Дает клиентам рекомендации и консультации по наиболее эффективному использованию устоявшихся деловых связей; обеспечивает возможность посещения клиентами выставок, ярмарок, презентаций новых продуктов (товаров, услуг) предприятия.
12. Обеспечивает соблюдение интересов клиентов при выполнении условий договоров подразделениями предприятия.
13. Обеспечивает обратную связь с клиентами (изучает их требования к товарам (работам, услугам), устанавливает причины неудовлетворенности клиента ими или совместной работой, анализирует претензии клиентов и принимает меры по их удовлетворению и пресечению впредь, а также меры по сохранению деловых связей).
14. Формирует и ведет банк данных о клиентах (клиентскую базу), своевременно вносит в него изменения.
15. Изучает и анализирует политику конкурентов во взаимоотношениях с клиентами.
16. Вносит предложения руководству по совершенствованию работы предприятия с клиентами.
17. Составляет отчеты, содержащие результаты своей деятельности и пожелания клиентов.

Указанные должностные обязанности могут быть использованы в качестве основы для разработки должностной инструкции. При разработке инструкции для конкретного менеджера необходимо включить обязанности, обусловленные спецификой работы компании.

Менеджер по работе с клиентами может относиться к категории управленцев низового и среднего звена. На менеджера, осуществляющего руководство работниками, возлагаются обязанности по организации работы подчиненных (определение методики общения с клиентами, распределение задач, контроль за их выполнением и т.д.).

### **Требования**

*Знание:* основ действующего законодательства; сферы деятельности предприятия; основ маркетинга (концепции, основ управления, способов и направлений исследований); теории менеджмента, делового администрирования; ассортимента, классификации, характеристики и назначения предлагаемых предприятием товаров (работ, услуг); порядка разработки бизнес-планов и коммерческих условий соглашений, договоров; правил установления деловых контактов; правил официального этикета при проведении переговоров с клиентами; теории межличностного общения; основ социологии, психологии (в т.ч. конфликтологии); методик обработки информации с использованием современных средств коммуникации и связи.

*Стаж и опыт.* На должность менеджеров низового уровня, как правило, требуются работники со стажем работы не менее 1 года. В отношении кандидата на должность менеджера среднего уровня, требования к стажу повышаются — от 3-х до 5 лет.

*Личные характеристики.* Возраст — от 25 до 40 лет. Целеустремленность; активность; личное обаяние; коммуникабельность; вежливость; неконфликтность; стрессоустойчивость; высокая работоспособность; обучаемость; творческий подход к работе (не всегда! — см. раздел «Сфера работы»); умение вести переговоры, принимать решения в спорных ситуациях, работать в команде.

*Прочее.* Зачастую, при приеме на работу работодатели отдают предпочтение кандидатам, имеющим «свою» клиентскую базу по сфере деятельности предприятия.

### **Образование**

К кандидатам на должность менеджера по работе с клиентами может предъявляться требование о наличии среднего или высшего профессионального образования. В зависимости от профиля работы менеджера, одни компании на первое место ставят инженерное или экономическое образование, полученное в дополнение к юридическому и психологическому, другие отдают предпочтение, прежде всего, психологическому образованию, как инструменту убеждения и мотивации клиентов. В последнее время руководство предприятий стало уделять большое внимание подготовке своих менеджеров. Для этого работники либо направляются на курсы, семинары и т.п., либо на предприятие приглашаются тренинг-менеджеры.

### **Правовые и социальные гарантии**

Каких-либо особых правовых гарантий и социальных льгот для менеджеров по работе с клиентами не предусмотрено. На них распространяются общие гарантии и льготы, установленные трудовым и социальным законодательством.

### **Основной правовой документ**

В основе взаимоотношений — трудовой договор. Специфика работы менеджера по клиентам практически исключает возможность заключения гражданско-правового договора.

Как правило, предприятия стараются заключить с работником трудовой договор, предполагающий работу на длительный срок. Это обусловлено стремлением защитить как имеющиеся, так и создаваемые клиентские базы от возможных потерь в связи с увольнением менеджера.

Должностные обязанности, права и ответственность менеджера по работе с клиентами закрепляются в должностной инструкции.

### **Заработная плата**

Желаемая: в месяц от 9000 до 30000 руб. (от 300 до 1000 \$).

Предлагаемая: в месяц от 4500 до 24000 руб. (от 150 до 800 \$).

Заработная плата, как правило, фиксированная. Ее размер может зависеть от количества закрепленных клиентов, их статуса (корпоративные, VIP, пр.) и иных условий работы.

Применяются также различные системы премирования. Критериями для определения размера премии могут быть: количество «приобретенных» клиентов (если в обязанности менеджера входит поиск клиентов и их мотивация), количество обслуженных клиентов (если менеджер работает с неопределенным кругом клиентов), отзывы клиентов о работе менеджера, и др.

Печатный источник: «Кадры предприятия» № 1, 2003  
статья «Менеджер по работе с клиентами»