

Посвящается всем возвращенцам.

*Тем, кто возвращает.
Без ваших усилий, воли и настойчивости
маркетинг возвращения не работает.*

*И тем, кто возвращается.
Без вашего доверия и готовности
дать второй шанс все впустую*

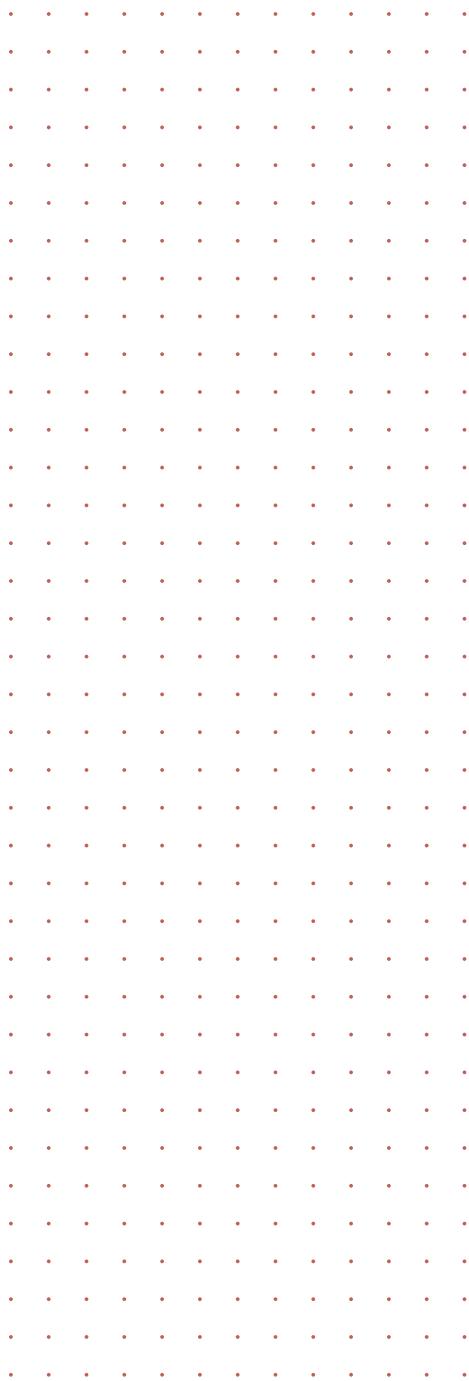
Содержание

Отзывы читателей	9
Почему «Возвращенцы»?	15
Место маркетинга возвращения в маркетинге	19
Правила возвращенцев	21
Just do it! Ваш план возвращения клиентов	65
Заключение	93
Приложение 1. Четыре способа понять, почему клиенты уходят	95
Приложение 2. База данных ушедших клиентов	99
Приложение 3. Возвращение клиентов с помощью автоматизированной системы	101
Приложение 4. Математика возвращенцев	105
Приложение 5. Домашняя работа	109
Приложение 6. Не расстанусь с комсомолом, буду вечно.....	115



Место маркетинга возвращения в маркетинге

Мои идеи:



Не хочу разводить теорию, но для этой книги придется ввести понятия (и «застолбить» за собой такую классификацию маркетинга):

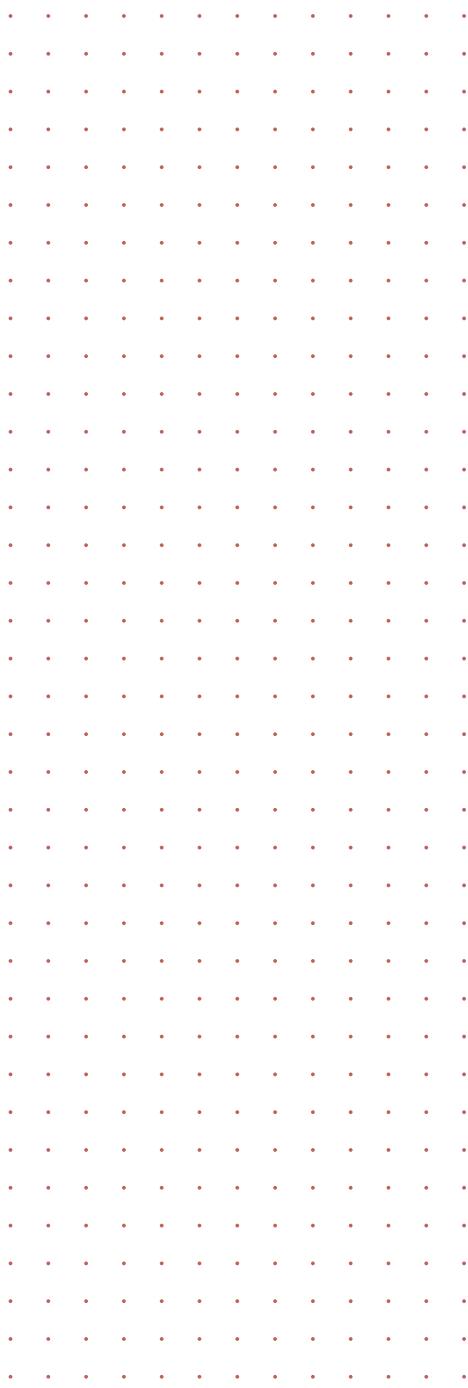
- маркетинг привлечения;
- маркетинг работы с клиентами (клиентский маркетинг);
- маркетинг удержания;
- маркетинг возвращения.

Все коммерческие компании занимаются (точнее, вынуждены заниматься) маркетингом привлечения. Большинство компаний до 100% своих маркетинговых бюджетов инвестируют, чтобы находить и привлекать все новых и новых клиентов.

Важно отметить, что маркетинг привлечения — это не только привлечение новых клиентов, но и их возвращение/воспитание, борьба за долю кошелька (ух, какая интересная тема!) или их перехват у конкурентов. Это важная, интересная и крайне увлекательная работа, на которую выделяются большие бюджеты и для которой зачастую привлекаются внешние агентства, консультанты и эксперты.

Когда у компании формируется своя клиентская база и/или когда у нее есть или формируется устойчивый поток покупателей, начинается маркетинг работы с клиентами (клиентский маркетинг).

Мои идеи:



Компания старается продавать своим клиентам больше, быстрее, дороже и чаще (о формуле ББДЧ я рассказываю на тренинге «Прибавить оборотов!»).

Некоторые компании уже начинают активно заниматься маркетингом удержания, используя программы борьбы с оттоком клиентов, программы лояльности или замыкания, или становятся на путь построения клиентоориентированного бизнеса (об этом я рассказываю на тренинге «КлиентоМания»).

И по пальцам можно пересчитать те компании, которые занимаются маркетингом возвращения — целенаправленно и системно возвращая нужных клиентов.

Почему так происходит?

Оставим поиск ответа на этот вопрос другим исследователям и сосредоточимся лучше на вопросе «что и как делать, чтобы вернуть ушедших клиентов?».

Эта книга состоит из двух частей.

- Первая посвящена правилам работы с клиентами, которых нужно вернуть.
- Вторая рассказывает о пошаговом алгоритме, плане действий, который необходимо запустить в компании, чтобы полученные знания заработали на практике.

Правила возвращенцев

Мои идеи:

*Если знания человека не упорядочены,
то чем больше он знает, тем больше
путаница в его мыслях.*

Герберт Спенсер,
британский философ

Люблю правила.

Они помогают быстро понять, что можно, что нужно, что нельзя,
и прекрасно все структурируют.
Они ведут.

В процессе возвращения клиентов, как вы понимаете,
есть место правилам.

Вот они — 13 правил:

Правило 1. Потери неизбежны.

Правило 2. Возвращать клиентов психологически трудно.

Правило 3. Всех не вернуть.

Правило 4. Возвращать нужно не каждого.

Правило 5. Возвращение с первой попытки — чудо.

Правило 6. Чем меньше времени прошло с момента косяка,
тем легче возвращение.

Правило 7. Чем меньше проблема с точки зрения клиента,
тем проще возвращение.



Правило 8. Ошибки, связанные с человеческим фактором, исправить труднее, чем не связанные с ним.

Мои идеи:

• • • • •

Правило 9. Проблема, названная клиентом как причина ухода, может таковой не являться.

• • • • •

Правило 10. Возвращать потерянного клиента не должен сотрудник, который его потерял.

• • • • •

Правило 11. Клиент считается вернувшимся, если он разместил новый заказ (снова сделал покупку).

• • • • •

Правило 12. Вернувшийся клиент гораздо чувствительнее к возникающим проблемам, чем обычный.

• • • • •

Правило 13. Клиент, потерянный дважды, возврату не подлежит.

• • • • •

Теперь рассмотрим каждое правило детально, а также изучим соответствующие рекомендации, мысли и идеи.

• • • • •

Важно отметить, что эти правила и дальнейшие рекомендации и советы можно использовать, чтобы вернуть не только клиентов, но, например, партнеров (магазины, дилеров, оптовиков), поставщиков или даже сотрудников компании (в практике нашей консалтинговой компании «Сила ума» был случай, когда, используя эти правила, мы вернули очень ценного для нас сотрудника, ушедшего некоторое время назад).

• • • • •

Эти правила универсальны.

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

Just do it!

Ваш план возвращения клиентов

Мои идеи:

*Сделай первый шаг, и ты поймешь,
что все не так страшно.*

Сенека

Итак, вы знаете все правила. Теперь попробуем вам помочь перейти от информации и знаний к действиям.

План простой.

Во-первых, мы должны понимать причины, мотивы ухода.

Во-вторых, мы должны подобрать правильные инструменты.

В-третьих, мы должны сделать предложение, от которого клиенты не смогут отказаться.

Ваш план по возвращению клиентов может выглядеть так:

Шаг 1. Выяснить, сколько клиентов вы потеряли.

Шаг 2. Выяснить причины, по которым они ушли и уходят.

Шаг 3. Ранжировать причины.

Шаг 4. Подобрать подходящие инструменты для возвращения клиентов.

Шаг 5. Найти r2r.

И запускаем проект!



Шаг 1. Выяснить, сколько клиентов вы потеряли

Мои идеи:

Оцените, сколько клиентов вы теряете сейчас.

Сколько это в клиентах?

Напишите здесь:

Сколько в процентах от вашей клиентской базы?

Напишите здесь:
(Пугает ли вас эта цифра?)

Сколько это в деньгах (рублях)?

Напишите здесь:
(Ага, испугались!)

Оцените, сколько клиентов вы потеряли, например,
за предшествующий финансовый год.

Сколько это в клиентах?

Напишите здесь:

Сколько в процентах от вашей клиентской базы?

Напишите здесь:
(Обидно, да?)

Сколько это в деньгах (рублях)?

Напишите здесь:
(Вот они, деньги, которых не хватало
на развитие в этом финансовом году!)



Шаг 2. Выяснить причины, по которым клиенты ушли и уходят

Мои идеи:

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

• • • • •

Наш опыт показывает, что все причины (какими бы они ни были) сводятся к трем глобальным причинам:

- 1) действия конкурентов;
- 2) действия/бездействие компании;
- 3) внешние факторы, не связанные с конкурентами.

Первая группа — действия конкурентов

Конкуренты могут сделать вашим бывшим клиентам выгодное предложение фактически по всему комплексу маркетинга (продукт, цена, продвижение, каналы продаж). В том числе могут предложить:

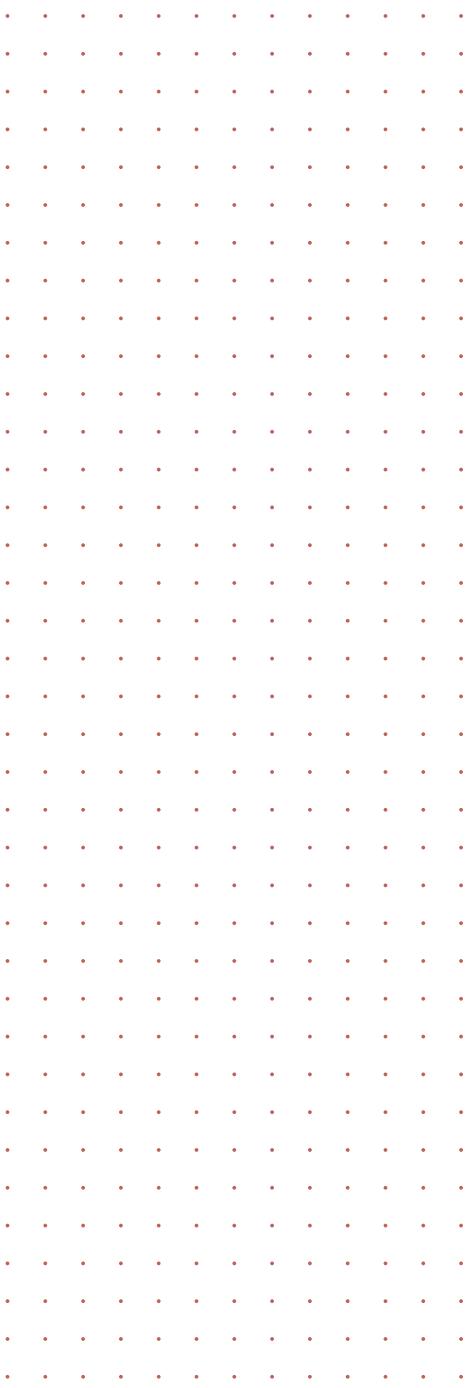
- более низкую цену;
- более привлекательные условия оплаты;
- лучшие условия по сделке;
- ценные дополнительные услуги;
- решение, которого в вашем предложении еще нет;
- более удобную схему работы;
- персонального менеджера (более эффективного персонального менеджера);
- новый способ покупать / работать с клиентом / делать или отслеживать заказы (например, GSM-трекинг грузов или личный кабинет на сайте компании).

Вот одна из историй, которую я услышал во время проведения исследования в интересах одного из наших клиентов.

Компания занималась дистрибуцией западной косметики. Когда сотрудник этой компании приходил к клиенту, например в салон красоты, то приносил с собой бумажный каталог и прайс-лист.

Клиент, рассматривая каталог, делал заказ, и сотрудник компании отмечал выбранные позиции в своем прайс-листе. Потом они расставились, сотрудник ехал в офис, готовил все необходимые документы и отсыпал на согласование клиенту. И начиналась обыкновенная бумажно-электронная волокита.

Мои идеи:



А вот как работали их конкуренты.

Они приезжали к клиенту (в тот же, например, салон).

Открывали на своем портативном компьютере электронный каталог, рассматривали его с клиентом, делали заметки, отвечали на вопросы и одновременно отмечали в каталоге, сколько и каких позиций нужно клиенту.

Тут же оформлялся заказ.

Включив мобильный интернет, представитель конкурента отправлял данные по заказу на электронную почту своего клиента.

Тот распечатывал информацию, проверял, подписывал.

Представитель конкурента моментально отправлял заказ в свой бэк-офис — и работа над комплектацией, доставкой и выставлением счета клиенту начиналась.

Очевидно, это значительно ускоряло и облегчало работу клиента (не говоря уже об ускорении денежных потоков внутри компании-поставщика).

Вторая группа — действия/бездействие компаний

Сколько вы услышите или увидите интересного в этом блоке, если исследования будут проводить консультанты! (К сожалению, сотрудники вряд ли будут сами указывать на свои промахи.)

Обычно, когда мы проводим исследования для наших клиентов, то слышим следующее:

«Компания не держит свои обещания».

«Не соблюдаются условия наших первоначальных договоренностей».

«Ваша реклама — сплошной обман».

«Поставки в последнее время — сплошной некомплект».

«Менеджеры обещают многое, но не делают ничего».

«Мой персональный менеджер постоянно недоступен».

Марина Вишнякова напомнила еще одну причину:

«А что делать с причиной из анекдота “Ну не нравишься ты мне!”?

Напомню слова Сергея Довлатова: “...спорить с женщиной

*бесполезно — ты ищешь логику, подбираешь аргументы, доказываешь, и вдруг понимаешь, что ее раздражает сам звук твоего голоса...”»
Снова и снова человеческий фактор...*

Мои идеи:

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

• • • • • • • • •

«Менеджер обещает перезвонить — и ни ответа ни привета». «Ваши грузчики вымогают плату за услуги, которые я уже оплатил». «Вы давно обещали мне личный кабинет на сайте, у конкурентов он есть уже полгода». «Вы срываете мне все сроки!»

Не помню, откуда у меня эти данные. Они давние и получены по результатам опроса покупателей в промышленных компаниях США, но, мне кажется, они отлично подходят для России и не стали менее актуальными.

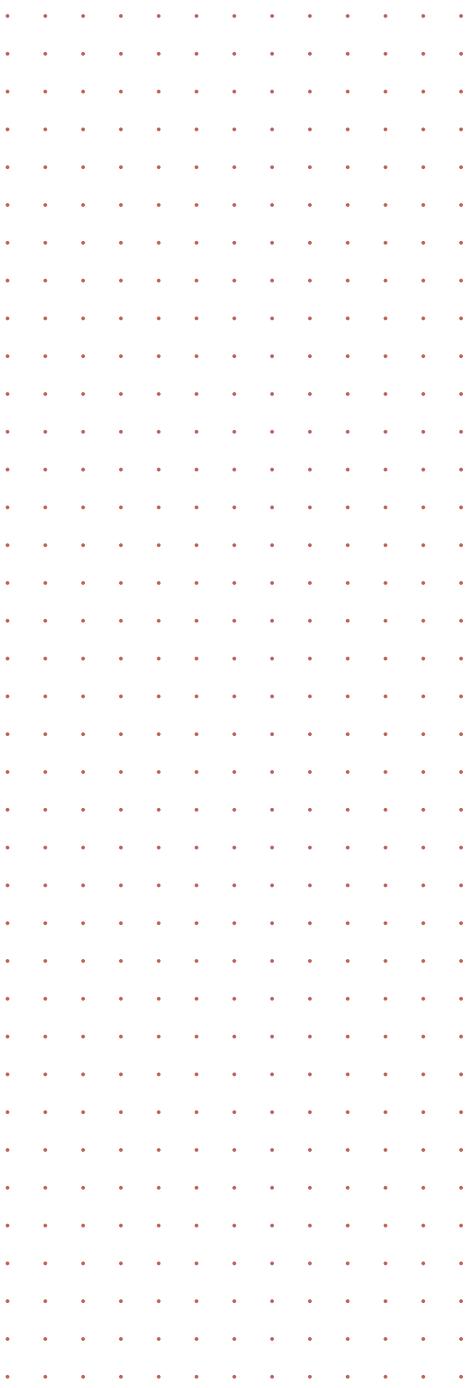
Вот причины для смены поставщиков по результатам этого опроса:

- несоблюдение сроков;
- плохое качество;
- несоблюдение договорных обязательств;
- недостаточное желание поставщика предоставлять дополнительные услуги;
- повышение цен;
- передача ноу-хау третьим лицам;
- слишком медленная реакция на жалобы;
- экономические трудности поставщика;
- у конкурентов услуги лучше;
- смена персонала.

Есть над чем подумать.

Такое очень неприятно слышать (даже нам, консультантам, а уж тем более сотрудникам компаний), о таком неприятно читать, но это надо знать. Тогда у вас будет возможность понять, какие причины ухода клиентов, связанные с работой вашей компании. Вы должны признать свои проблемы и начать бороться с ними.

Мои идеи:



Очень важно понимать вес той или иной причины по мнению клиента. Опять же вам тут поможет интуиция — или правильный вопросник консультанта («Из всех названных вами причин ухода от компании А какая была самая важная, самая болезненная для вас?»). Это позволит вам правильно расставить приоритеты в работе.

Третья группа — внешние факторы, не связанные с прямой конкуренцией

Для читателей, которые знают, что такое PESTEL-анализ или пять сил модели Портера, сложностей с определением таких факторов не будет.

PESTEL-факторы:

P (Political) — политические изменения в стране.

E (Economic) — изменение экономической ситуации.

S (Social) — социальные изменения.

T (Technological) — изменения, вызванные технологиями.

E (Environmental) — изменения, вызванные большим вниманием к охране окружающей среды.

L (Legal) — изменения в законодательстве.

Пять сил модели Портера:

1. Конкуренция внутри отрасли (ее мы исключаем).

2. Появление товаров-заменителей.

3. Диверсификация в вашу отрасль новых компаний.

4. Действия покупателей.

5. Действия поставщиков.

Почему клиенты перестают работать с вами? Возможно, появилась новая технология и на рынок вышли новые игроки. Возможно, придуман новый способ что-то делать — и вы как поставщик по старинке уже не нужны. Вполне возможно, в компании была проведена реорганизация, и сотрудник, который отвечал за работу с вами, переведен на другой участок.

Как часто мы слышим во время опросов именно эту, последнюю причину!

В одной из компаний фактор «ключевые сотрудники, работающие с нами, покидают компанию, и мы теряем с ней контакт» даже стал причиной № 2, когда мы свели воедино данные опроса.

На наш вопрос «Что вы делаете, когда ваш наработанный контакт уходит?» мы получили неожиданный ответ:

*«А что тут делать? Это же форс-мажор!»
Странный форс-мажор...*

*Мы предложили этой компании следующее решение.
Во-первых, сотрудника, который ушел, нужно было найти (нетворкинг «Яндекс» в помощь!) и поблагодарить письмом или звонком за сотрудничество, пожелать всего хорошего на новом месте.*

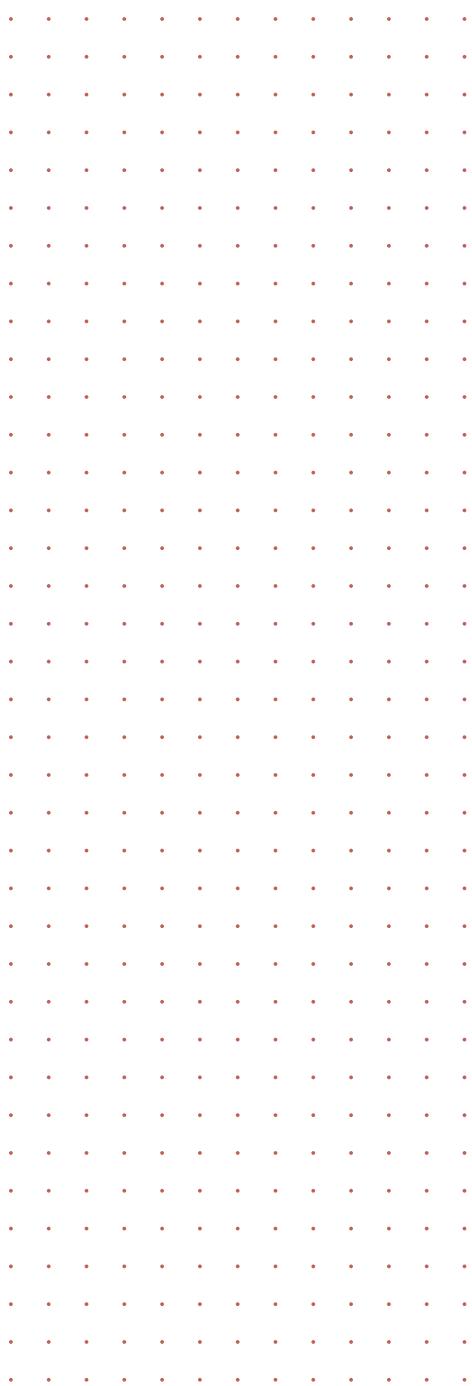
*Идея была простая: мало кто совсем покидал отрасль — сотрудники всего лишь меняли одну компанию на другую.
И даже если сотрудник переходил в другую отрасль, позже он мог и вернуться... Мир тесен.*

*Во-вторых, тот, кого назначали на место ушедшего, тоже получал письмо, но уже приветственное, примерно такого содержания: «Поздравляем вас с вступлением в должность!
Желаем всего самого хорошего. Мы и раньше с вами были прекрасными партнерами, а сейчас планируем вместе с вами достичь космических высот...» И тут же попросить о встрече, чтобы обеспечить преемственность в работе и бесперебойность (а то и рост) в заказах.*

Когда через полгода мы проводили повторный опрос, то в списке причин «форс-мажор» даже не прозвучал.

В России частой причиной может быть смена собственника и/или всей управленческой команды в компании-клиенте: при слияниях и поглощениях, которые стали частым явлением, это происходит почти всегда.

Мои идеи:



Мои идеи:

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

Может быть, они свернули деятельность в вашем регионе (в случае b2c поменяли место жительства). Возможно, они сами в тяжелом положении и сворачивают некоторые проекты (и ваша компания попадает в число этих проектов). А возможно, ваш клиент, проведя VEN-анализ своего продуктового портфеля, пришел к выводу, что ваш продукт ему не нужен, невыгоден.

Напишите ниже причины, по которым клиенты ушли/уходят от вас? (Посмотрите приложение 1 «Четыре способа понять, почему клиенты уходят», с. 95.)

Только, прошу вас, не жалейте себя!

Пишите все причины:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.

Я останавливаюсь на цифре 11, так как в нашей консалтинговой практике мы никогда не находили в одной компании более 11 причин для ухода.

Но если вы побьете этот рекорд...

Вот место для продолжения вашего скорбного списка:

12.

13.

14.

15.

16.

17.

18.

19.

20.

21.

22.

23.

24.

25.

26.

Мои идеи:

A large grid of red dots on a white background, intended for writing additional ideas. The grid consists of approximately 10 columns and 10 rows of dots, providing a structured area for brainstorming.

A
B
C

Шаг 3. Ранжировать причины

Мои идеи:

Теперь, когда мы знаем причины ухода клиентов, можем расставить приоритеты.

Рекомендуем воспользоваться ABC-подходом.

А — самые важные причины, с которыми необходимо бороться в первую очередь.

В — причины средней важности, которые потребуют внимания в ближайшем будущем.

С — причины, которые пока можно игнорировать, они могут подождать.

С приоритетами очень важно не ошибиться.

Если вы угадаете верно или вычислите важные причины, то сможете резко сократить отток клиентов и, главное, получите возможность начать возвращать тех, кто ушел.

Если же вы будете работать с неверными приоритетами, то продолжите терять клиентов и не сможете вернуть ушедших.

Вернитесь к предыдущему списку в шаге 2 и поставьте рядом с каждой причиной букву — обозначение приоритета.

Перепишите сюда все причины с приоритетом А:

1.

2.

3.

4.

5.

Вот эти причины и есть ваша первоочередная цель.



Шаг 4. Подобрать подходящие инструменты для возвращения клиентов

Мои идеи:

Два важных фактора для выбора наиболее подходящих инструментов — тип рынка (b2b или b2c) и бюджет.

Напрашивается вывод: если компания привлекает клиентов с помощью дорогостоящих инструментов, то и возвращать их придется с помощью таких же инструментов.

Для рынка b2c придется использовать массовые инструменты: обращения (рекламные или PR) через СМИ и новые медиа (блоги, форумы, соцсети, чаты) — последнее, слава iМаркетингу, обойдется дешевле.

Директ-мейл, SMS-рассылка или e-mail-рассылка тоже могут быть использованы для возвращения покупателей в секторе b2c.

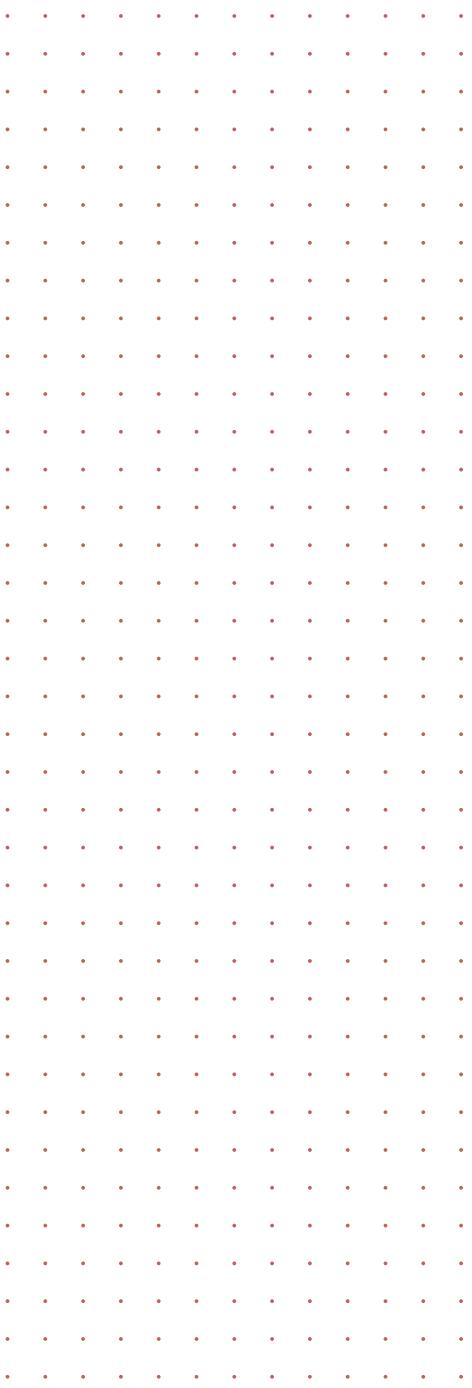
Например, я более двух лет назад покупал в одном магазине костюм — теперь минимум два раза в месяц я получаю от них SMS: «Новая коллекция...», «Новое поступление», «Снижение цен...», «Распродажа...»

И хоть бы раз они написали: «Игорь, вернитесь к нам! Ну пожалуйста... Мы без вас никак не можем выполнить план :-). Глядишь, я бы и зашел к ним снова!

Разумеется, важно продумать тему (message) сообщения: я могу представить письмо, где говорится прямо в лоб: «Вернитесь, мы уже хорошие», но это точно не самое эффективное сообщение. А дальше как обычно: медиаплан, отслеживание результатов.

Для рынка b2b отлично сработают такие инструменты, как звонки, директ-мейл и личные встречи.

Мои идеи:



Звонки

Звонки можно делать по телефону, через Skype или при помощи видеоконференции. На видео всегда можно продемонстрировать больше эмоций, а в деле возвращения клиентов это большой плюс.

Потребуется сценарий звонка: что говорить, как говорить, что обещать, что делать, если клиент вдруг... Или... Или...

Смешную историю мне рассказал клиент в Калуге.

Все новые сотрудники его компании проходили боевое крещение (кстати, хорошая идея): их просили привлечь нового клиента или вернуть утерянного старого. Если это удавалось, испытательный срок тут же заканчивался.

Новая сотрудница решила вернуть клиента.

Она написала ему примерно такое письмо: «Дорогой клиент! Поздравляю Вас с Днем машиностроения! Да, я знаю, что мы с Вами работаем на фармрынке, но ближайшего повода снова вступить в контакт с вами я не вижу».

Результат — смех, хорошее настроение клиента и приглашение на встречу. Боевое крещение было пройдено за день.

Порой привлекать дольше и сложнее, чем возвращать.

И, конечно, это должен быть звонок от вас и только от вас — здесь аутсорсинг не подходит: не стоит обращаться за такой услугой в колл-центр (а многие из них предлагают подобную услугу).

Директ-мейл

Возможные варианты — письмо или отправление (письмо + подарок). Второй вариант сильнее (но выбор подарка должен быть тщательно продуманным — отсылаю вас к главе «Каков подарочек» в книге «Без бюджета»).

Письмо лучше написать от руки. Обращение должно быть личным. Макет письма лучше продумать очень тщательно (и тут, возможно, стоит прибегнуть к помощи копирайтеров).

Вот реальная история одного из наших клиентов (b2b, поставка комплектующих для мебельной промышленности).

В кризис он потерял 42 клиента из категории А (самые важные). Причины были разные, мы их выяснили, опросив менеджеров отдела продаж и выборочно клиентов (как обычно, менеджеры по продажам многое недоговаривали).

Перебои с поставками...

Косяки менеджеров по продаже с документами и условиями...

Некомплектность поставок...

Отсутствие товара на складе...

И, разумеется, демпинг конкурентов...

Мы подготовили макет письма.

Потом, проверив текст на персональном менеджере, попросили каждое письмо подписать лично директора компании (естественно, с личным обращением по имени к клиенту).

Результаты порадовали.

24 клиента (из 42) вернулись с заказами в первую же неделю после рассылки. Преувеличивать не будем: заказы были небольшими, пробными. Но все-таки!

Подарок должен быть личным, дорогим (соотнесите стоимость подарка и сумму полученных денег в случае возвращения клиента) и небрендированным.

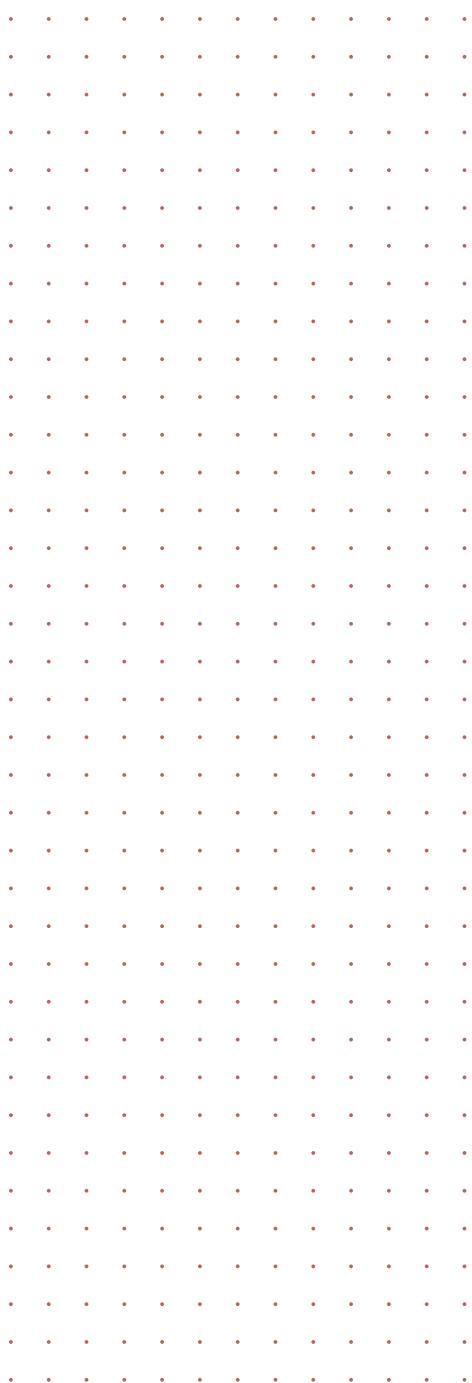
Но не всегда обязательно дорогим.

Совсем недавняя история.

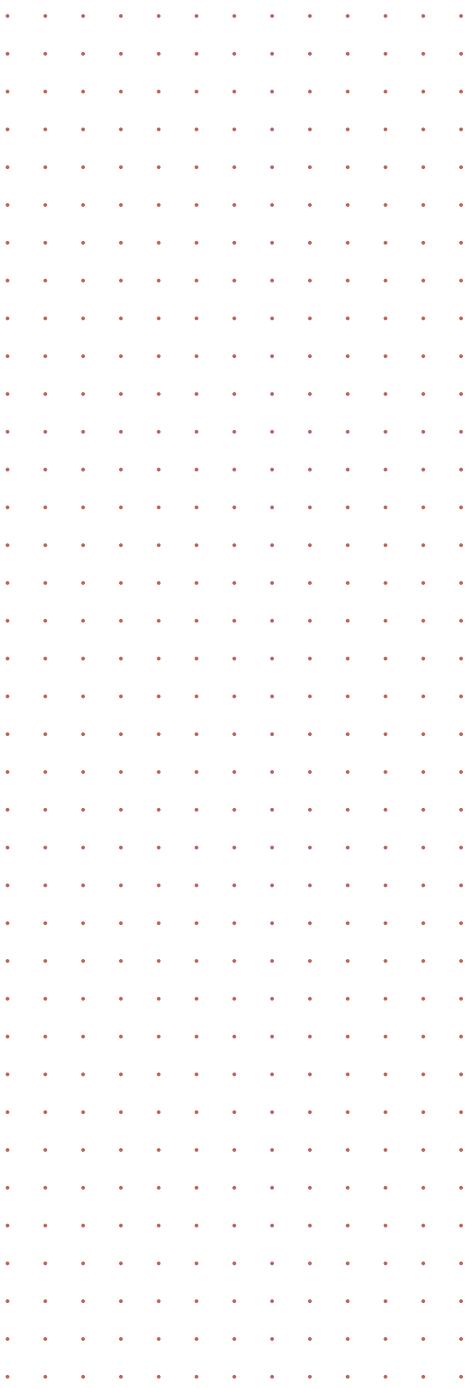
Я читал семинар по клиентоориентированности и упомянул тему возвращения клиентов. В перерыве одна из слушательниц подошла ко мне и попросила подписать для своего ушедшего клиента книгу «Клиенты на всю жизнь».

В том, что он ушел, как я выяснил, была вина компании, но это скорее можно было назвать форс-мажором.

Мои идеи:



Мои идеи:



Я подписал книгу так:

«Юлия, простите “Телесемь”, пожалуйста!

Вернитесь!

Они все для вас сделают!

Станьте их клиентом на всю жизнь!

Дайте им второй шанс!»

Подпись.

Автограф.

Я надеюсь, что клиент вернулся.

Я надеюсь, что ко мне часто будут обращаться с подобной просьбой, — я отказывать не буду.

Я готов помогать возвращенцам.

P. S. Еще не вышла книга, а я подобным образом, подписав книги нашего издательства, помог еще двум компаниям.

Я думаю, что книга «Возвращенцы» может стать основой для индульгенции :-)

На дворе XXI век.

Можно попробовать сделать видеообращение к клиенту.

Потребуется хорошая камера, и при определенной сноровке можно обойтись даже без помощи оператора.

Эффект точно будет сильнее, но готовиться придется дольше.

Видеообращение можно отправить по электронной почте, с курьером (записанным на диске или на хорошей флешке — последнее лучше — что уж тут экономить!).

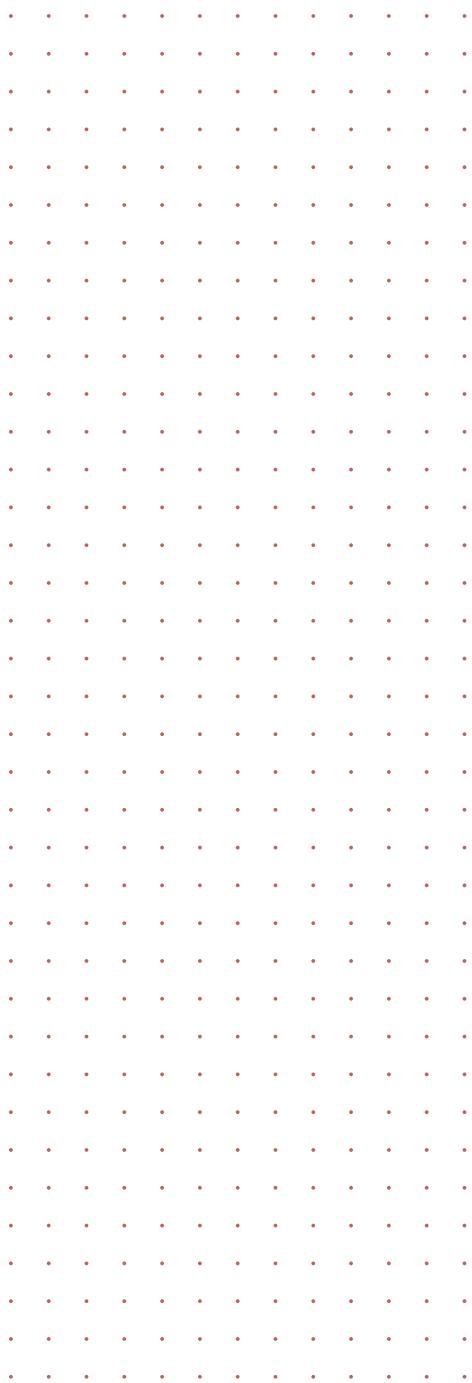
Кап-кап

Еще один способ, точнее комбинация вышеназванных (и не только) методов: постоянное и при этом не слишком навязчивое (здесь тонкая грань!) напоминание о себе.

Можно использовать журналы, блоги, социальные сети (где клиенты подписаны на новости страницы или группы), рассылки (поздравления с праздниками, днями рождения, профессиональными праздниками), другие знаки внимания (упоминания клиента или его отрасли

в релизах, ньюслеттерах, корпоративных изданиях, интервью руководителей). Главная тема этих напоминаний: полезность и приятность. Все это позволяет вам создавать информационный фон и шум, который не позволит покупателю забывать о вас («с глаз долой — из сердца вон»).

Мои идеи:



Встреча

Самый эффективный инструмент.

- Важно представлять сценарии разговора (он может пройти в самых разных полярностях).
- Важно место (точно офис клиента или нейтральная территория, если вам удастся вытащить на нее ушедшего клиента).
- Важно, кто приходит с вашей стороны и кто разговаривает с вами со стороны клиента.
- Важны день недели (точно не подельник — день тяжелый) и время встречи (лучше после обеда — если клиент успел пообедать, скорее всего, настроение у него будет лучше; хорошая идея пригласить клиента на ланч или деловой завтрак — естественно, платите вы).
- Важно, что́ вы обещаете.

И приходите не с пустыми руками (я снова о подарках).

Много лет назад, когда я работал коммерческим директором, мы потеряли клиента — женщину-предпринимателя, которая давала примерно 4% от нашего суммарного оборота.

Точнее, ее потеряли до того, как я пришел работать в компанию, а вернуть никто не удосужился.

Я решил показать своим коллегам личный пример.

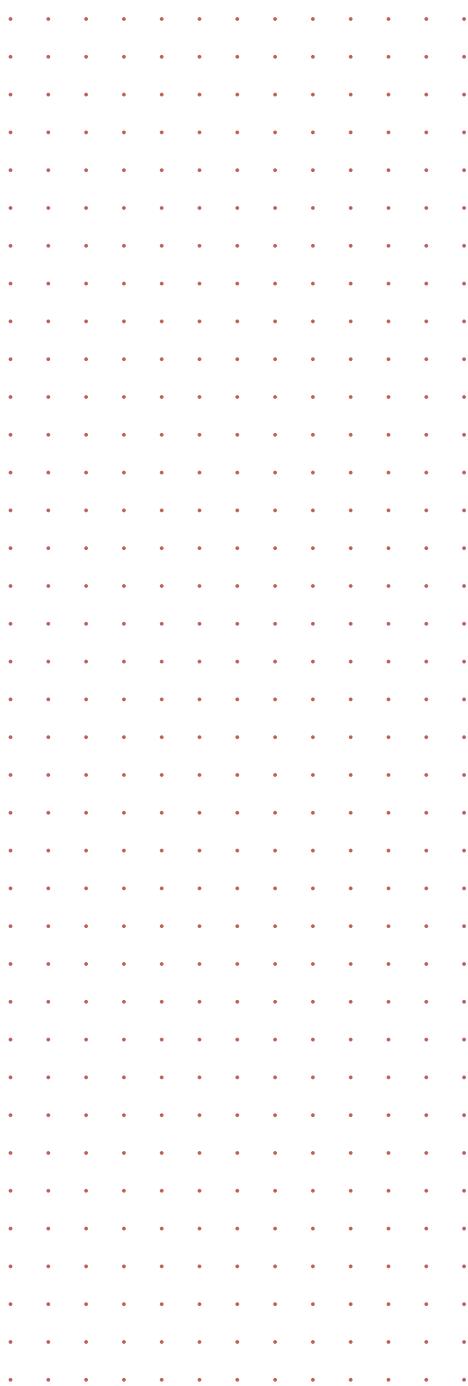
Узнал причины ухода (почти полное игнорирование персональным менеджером ее просьб; менеджер был уволен до моего прихода).

Купил большой букет цветов, пришел к ней в офис, встал на колено и попросил от имени компании и от себя лично прощения — «простить, забыть, вернуться».

Она нетвердо сказала «нет».

Я встал на второе колено и еще раз покаялся... И она сказала «да». За полгода неработы с нами она здорово прибавила в обороте, поэтому мы получили уже не 4, а 7% нашего оборота в ее заказах.

Мои идеи:



Ивент

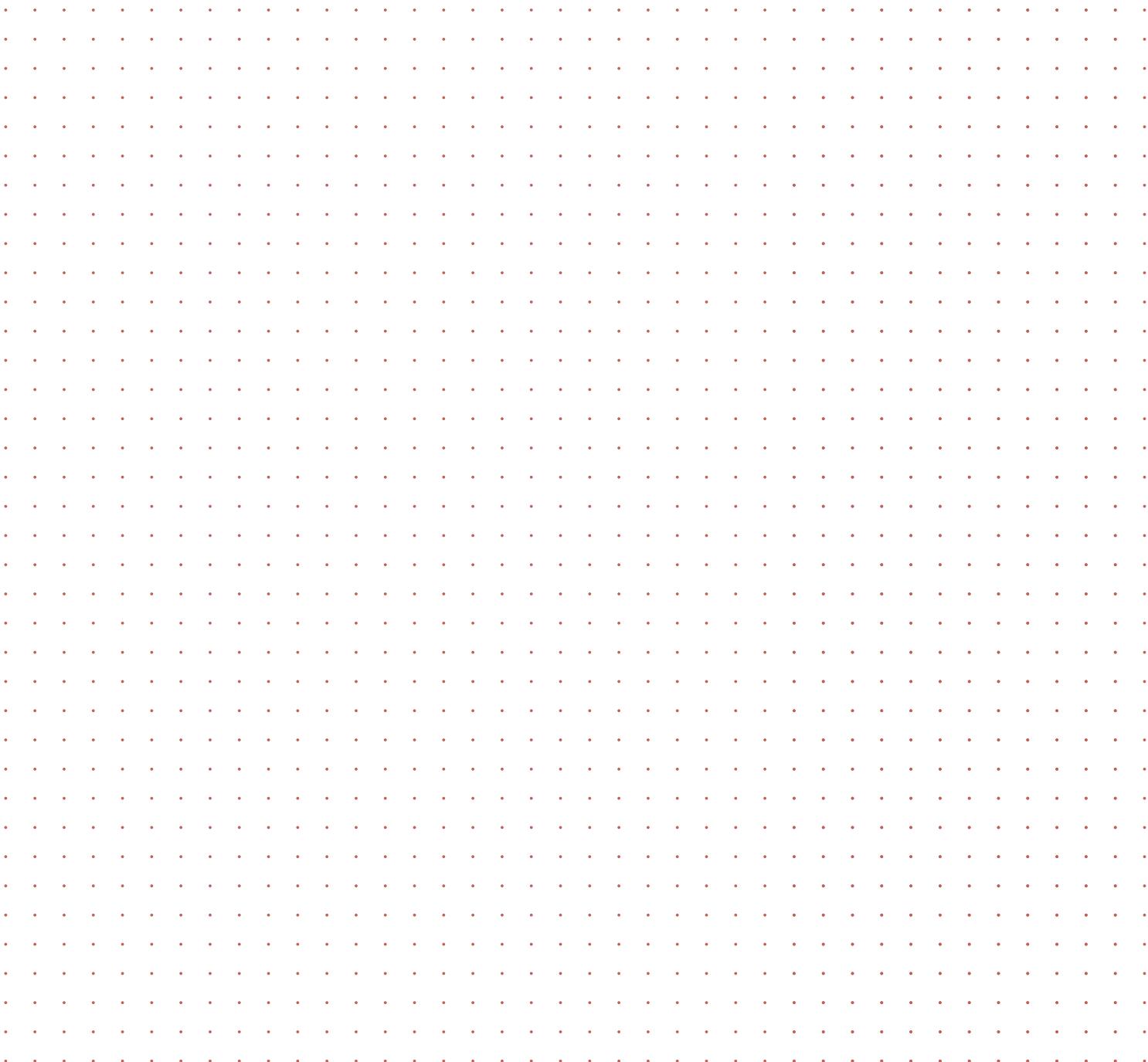
Признаюсь, это предложение из области фантастики.

Но вдруг сработает! Ведь так никто не делал.

Назовем это вечером разбитых сердец :-).

Вышлите всем ушедшим от вас приглашение на отличное мероприятие (того же уровня, на котором вы организуете мероприятия для потенциальных или существующих клиентов). Только вначале вместо презентаций нового продукта честно и ярко расскажите, какие ошибки вы совершили, как их исправили, сделайте «предложение вернуться, от которого нельзя отказаться», и, наконец, еще раз уверьте своих бывших клиентов, как вам хочется, чтобы они снова к вам вернулись.

Наши инструменты для возврата клиентов — это:





Шаг 5. Найти r2r

Мои идеи:

Какой бы способ возвращения клиента вы ни использовали, необходимо заранее продумать r2r (reason-to-return) — причину для того, чтобы клиент вернулся. Это должно быть действительно «предложение, от которого нельзя отказаться». Что оно может включать?

- Гарантию, что такое никогда больше не повторится (вы должны быть уверены, что называете истинную причину ухода клиента).
- Некое спецпредложение по цене, условиям поставки, улучшению обслуживания.
- Новый продукт или услугу, которые есть только у вас.
- Персональное обещание: личный контроль, личная ответственность, что «это» больше никогда не повторится (важно: хорошо подумайте, прежде чем обещать!).

Возможно, вы захотите добавить элемент личного и авантюрного — например, поспорите с клиентом, что если снова совершил ошибку, то будете работать его персональным водителем неделю или съедите свой галстук (впрочем, это уже неоригинально).

Сможете такое пообещать? Нет?

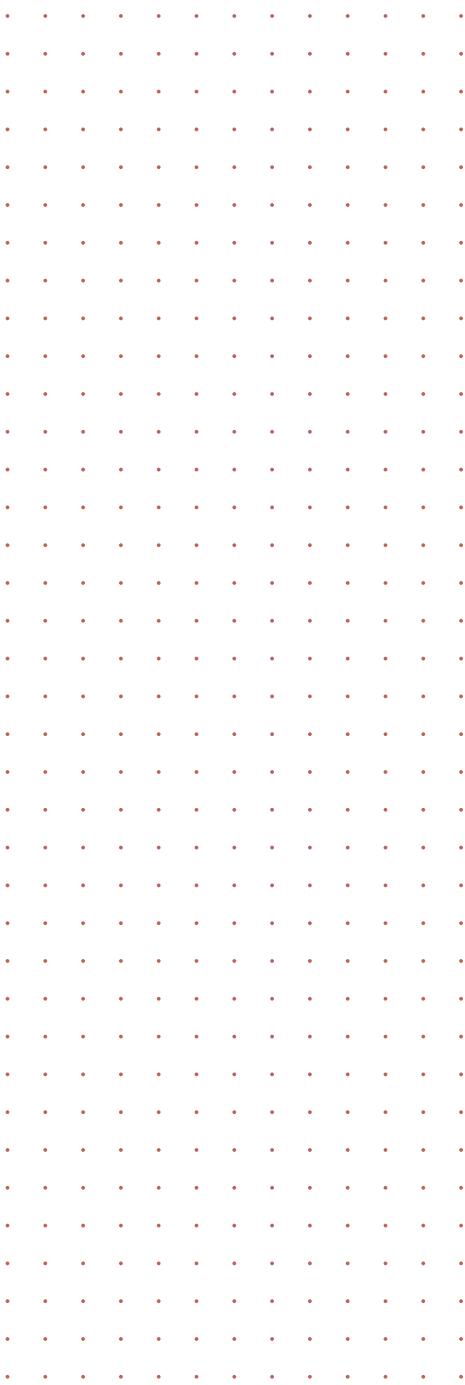
Ищите что-то другое, не менее сильное — или лучше не спорьте.

История, рассказанная Дмитрием Норкой.

«Во Владивостоке у меня была компания-клиент, владеющая сетью аптек. Директор и владелец этой сети — очень симпатичная и милая, но властная женщина — рассказывала об одном из поставщиков, с которым постоянно были какие-то проблемы. То недовезли, то перевезли. И она дала команду прекратить с ними работать.

Проходит какое-то время, и однажды зимой, по словам этой женщины, открывается дверь в ее кабинет, заходит директор компании, с которой они прекратили работать, в руках мнет большую лисью шапку, выходит молча на середину кабинета,

Мои идеи:



бросает шапку на пол и восклицает:

“Мать, сними анафему, а? Не буду больше!” — Пауза. Улыбка.

Смех. Она отвечает: “Ну, мерзавец, в последний раз, не дай бог еще что-то будет...” — “Все, мать, больше не будет”.

Эта ситуация говорит о чем?

Есть проблемы? Есть.

Вы виноваты? Да. Признайте.

И лучше всего, если это будет в такой щутливой форме.

Правда, нужно понимать, что не везде и не со всеми это работает. Самое главное здесь — признать свою ошибку.

Признать, что есть проблема, что вы виноваты, и взять на себя ответственность.

Но помните: если вы не уверены, что сможете выполнить данные вами обещания и договоренности, которые у вас есть, не надо их давать. Потому что если один раз вам могут пойти навстречу, то второй раз вас вряд ли простят.

Если вы все же взяли на себя личные обязательства, если гарантировали, что больше проблем не будет, то, будьте добры, сделайте все и даже более того, что от вас зависит, чтобы выполнить обещанное».

Я согласен с Дмитрием.