

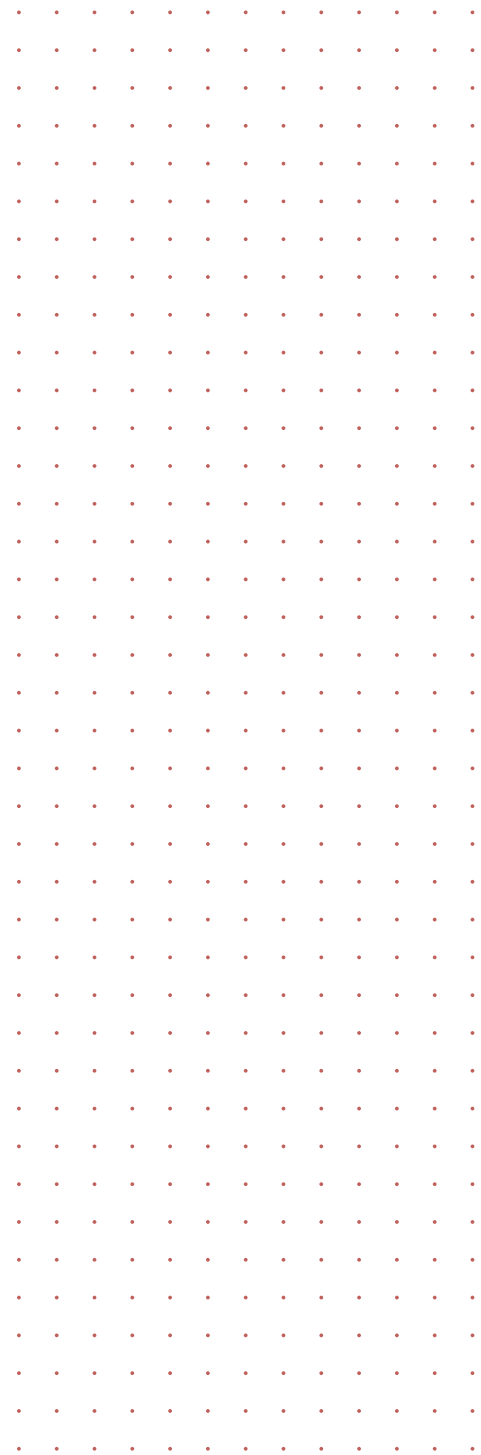
Посвящается всем возвращенцам.

*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:

A large grid of red dots, intended for taking notes. The grid consists of 20 columns and 20 rows of small red dots.

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).



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

*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!

Мои идеи:

A large grid of red dots, intended for taking notes or ideas. The grid consists of approximately 20 columns and 20 rows of small red dots.



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 отсылал на согласование клиенту.

И начиналась обыкновенная бумажно-электронная волокита.

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.

Мои идеи:

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.





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:

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.

Р. С. 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.

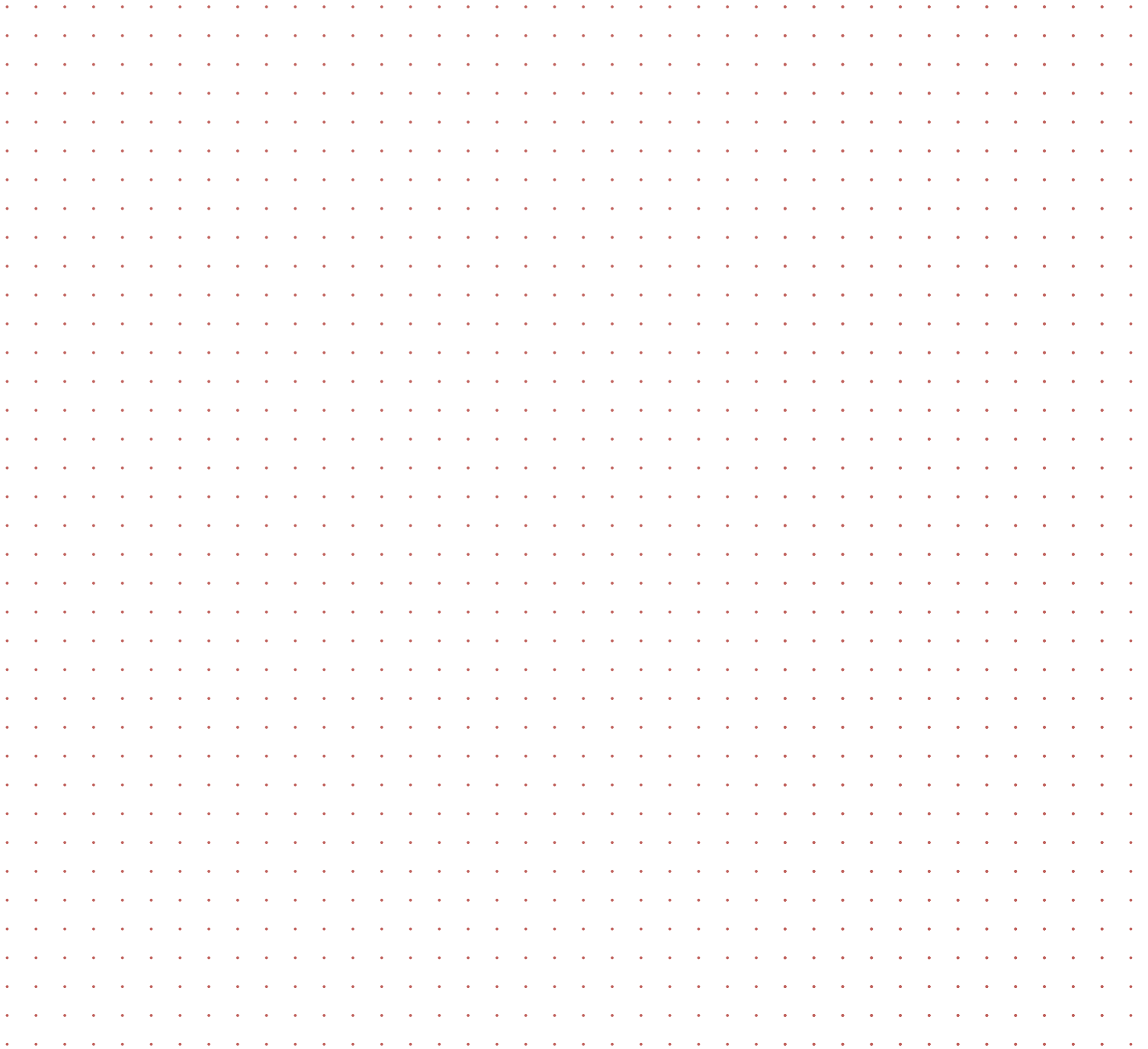
Видеообращение можно отправить по электронной почте, с курьером
(записанным на диске или на хорошей флешке — последнее лучше —
что уж тут экономить!).

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

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 совершите 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,

