

Правила возвращенцев

*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.

Мои идеи:

A large grid of red dots arranged in approximately 20 rows and 25 columns, intended for taking notes or ideas.



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

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.

Мои идеи:

Grid of red dots for notes.



Правило 1. Потери неизбежны

Мои идеи:

Ни одна компания не обладает вечной монополией на клиента.

Харви Маккей, автор книги
«Как плавать среди акул и
не быть съеденным заживо»*

К сожалению, потери клиентов неизбежны.

Игорь Качалов в книге «Планирование продаж с точностью 90% и выше»** пишет: «Даже лучшие компании с лучшим товаром и лучшим сервисом теряют ежегодно около 10% своих клиентов».

Это лучшие компании!

Не знаю, лучшая ли вы компания, но я предложил бы ориентироваться на потери клиентов в пределах 10–25%.

Есть еще категория «спящих» клиентов:

тех, кто сделал у вас покупку и пропал.

Они отличаются от тех, кто ушел от вас, прекратив делать покупки совсем, разорвав отношения, переключившись полностью на ваших конкурентов.

«Спящих» клиентов можно «разбудить» звонком, письмом, SMS или, например, листовкой в почтовом ящике.

Грань между «спящими» клиентами и теми, кто от вас ушел, тонка. Однако отличия есть.

Но это тема для другой книги.

Согласитесь, осознание, что вы теряете 10–25% своей клиентской базы, сразу же делает вопрос возвращения клиентов весьма интересным с экономической точки зрения.

* Минск : Попурри, 2008.

** СПб. : Питер, 2008.

Мои идеи:

Немного расчетов. Сколько клиентов в вашей базе?

200?

1000?

10 000?

25% потерь — соответственно, минус 50 клиентов (было 200, стало 150), минус 250 (было 1000, стало 750) и минус 2500 клиентов (было 10 000, стало 7500).

Умножайте на стоимость клиента на всю жизнь и бегите за успокоительным!

Как рассчитать стоимость клиента?

Покажу на примере издательства «Манн, Иванов и Фербер».

Скажем, мы будем продавать бумажные книги еще пять лет.

За это время вы из нашего ассортимента за год купите,

допустим, десять книг (вероятность этого высокая —

мы выпускаем за год больше 150 книг, и они очень хорошие).

Стоимость книги в среднем 500 рублей.

Значит, за пять лет мы заработаем на вас 25 000 рублей (5 лет × 10 книг × 500 рублей).

И если бы мы вдруг вас потеряли, я бы лично постарался вас вернуть, а с вами и 25 000 рублей дохода.

Конечно, в вашем бизнесе расчет может быть сложнее.

Так, у банка есть линейка услуг для физических и юридических лиц, есть клиенты, которые берут кредиты, и есть те, кто размещает вклады...

Но как бы ни было сложно для вашего бизнеса рассчитать стоимость клиента на всю жизнь, прикинуть хотя бы средневзвешенную стоимость необходимо.

Замотивирует ко многому!

Смиритесь с неизбежными потерями.

На время смиритесь.

И начинайте бороться — в первую очередь с теми, которые можно предотвратить, а потом и с неизбежными.

Ведь даже неизбежные потери, если вы понимаете их причины, можно сократить.

У нас клиентов в базе:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Мы теряем в процентах:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Это в штуках:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

*Это в деньгах (количество теряемых клиентов умножить
на среднюю стоимость заказа за год и на количество лет работы):*

.....

.....

.....

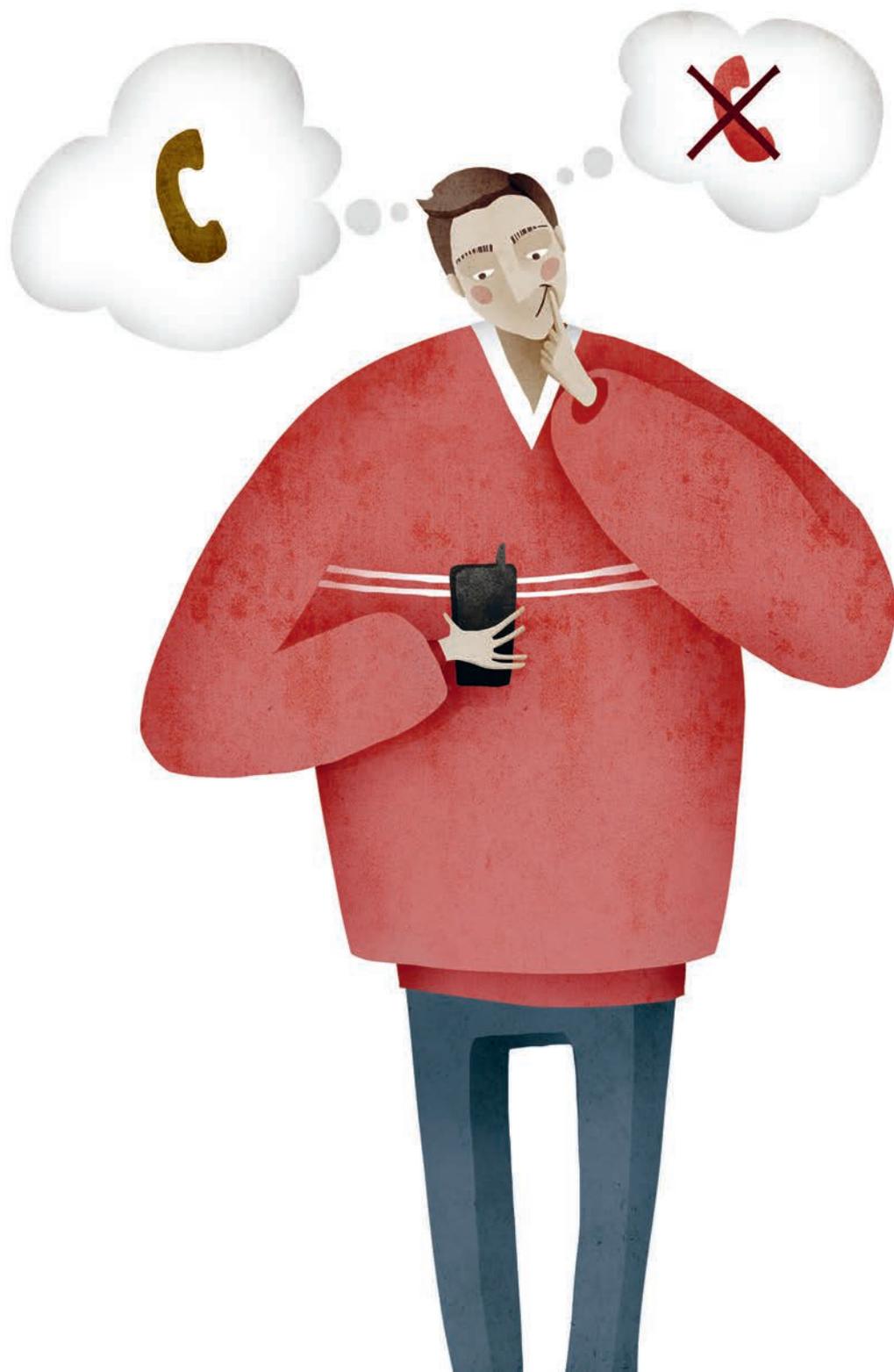
.....

.....

.....

.....

Боже мой!



Правило 2. Возвращать клиентов психологически трудно

Мои идеи:

Мы ненавидим тех, кого обидели.

Сенека

В одной из книг (к сожалению, не помню название) я прочитал о причинах, почему компании не пытаются разобраться в теме возвращения клиентов, не общаются с клиентами, которые ушли или уходят.

В качестве таких причин (привожу по памяти и развиваю) назывались следующие:

- неприятен процесс общения с теми, кто прекратил покупать в компании (это понятно);
- выгоды от возвращения клиентов не ощущаются на подсознательном уровне, а затраты на возвращение кажутся высокими;
- когда клиенты уходят, сотрудники/руководство считает, что они были не такими уж и хорошими.

Получается, что возвращать клиентов трудно не технологически (мы уже разобрались, как это делать), а психологически.

Решение простое: вам нужен человек с крепкими нервами и сильной мотивацией — психологической и материальной.

Найдите такого человека, платите ему значительный процент от вновь полученных сделок — и эта причина перестанет быть серьезной.

Владелец агентства недвижимости в Тюмени рассказал мне интересную историю. По просьбе своей супруги он взял на работу ее дальнюю родственницу. У нее было трое детей (мужа не было) и острая необходимость зарабатывать много. Ее быстро обучили — и в бой.

В моей компании такой человек — это:

A large grid of red dots, approximately 20 columns wide and 25 rows high, intended for handwritten notes.

*Или я возьму для возвращения клиентов нового сотрудника
(это же выгодно и окупается быстро) — например, это будет:*

A large grid of red dots, approximately 20 columns wide and 25 rows high, intended for handwritten notes.



Правило 3. Всех не вернуть

Это простое правило, но важное.
Вы не можете привлечь всех клиентов.
Вы не можете удержать всех клиентов.
И вы не сможете вернуть всех клиентов.

Почему?

Некоторые клиенты вас не простят никогда — и, возможно, истинных причин их ухода вы так и не узнаете. Есть еще тайны во Вселенной (я попробовал прием с цветами (см. с. 83) в другой ситуации — цветы были приняты, извинения выслушаны, но нас не простили и к нам не вернулись).

*Совет для тех, кто не привык сдаваться.
Попросите кого-нибудь подсчитать стоимость окончательно потерянных клиентов (количество клиентов умножить на стоимость клиента на всю жизнь).*

Например, наше издательство потеряло 100 клиентов по результатам года. Это (см. правило 1) 25 000 рублей, умноженные на 100 клиентов, — получается 2 500 000 рублей.

Визуализируйте эту сумму (попросите в бухгалтерии пачки денег или сделайте «куклу»). Продемонстрируйте ее сотрудникам, чтобы всем было понятно, сколько денег компания потеряла (можно перевести это в месяцы аренды или количество зарплат). Должно произвести впечатление.

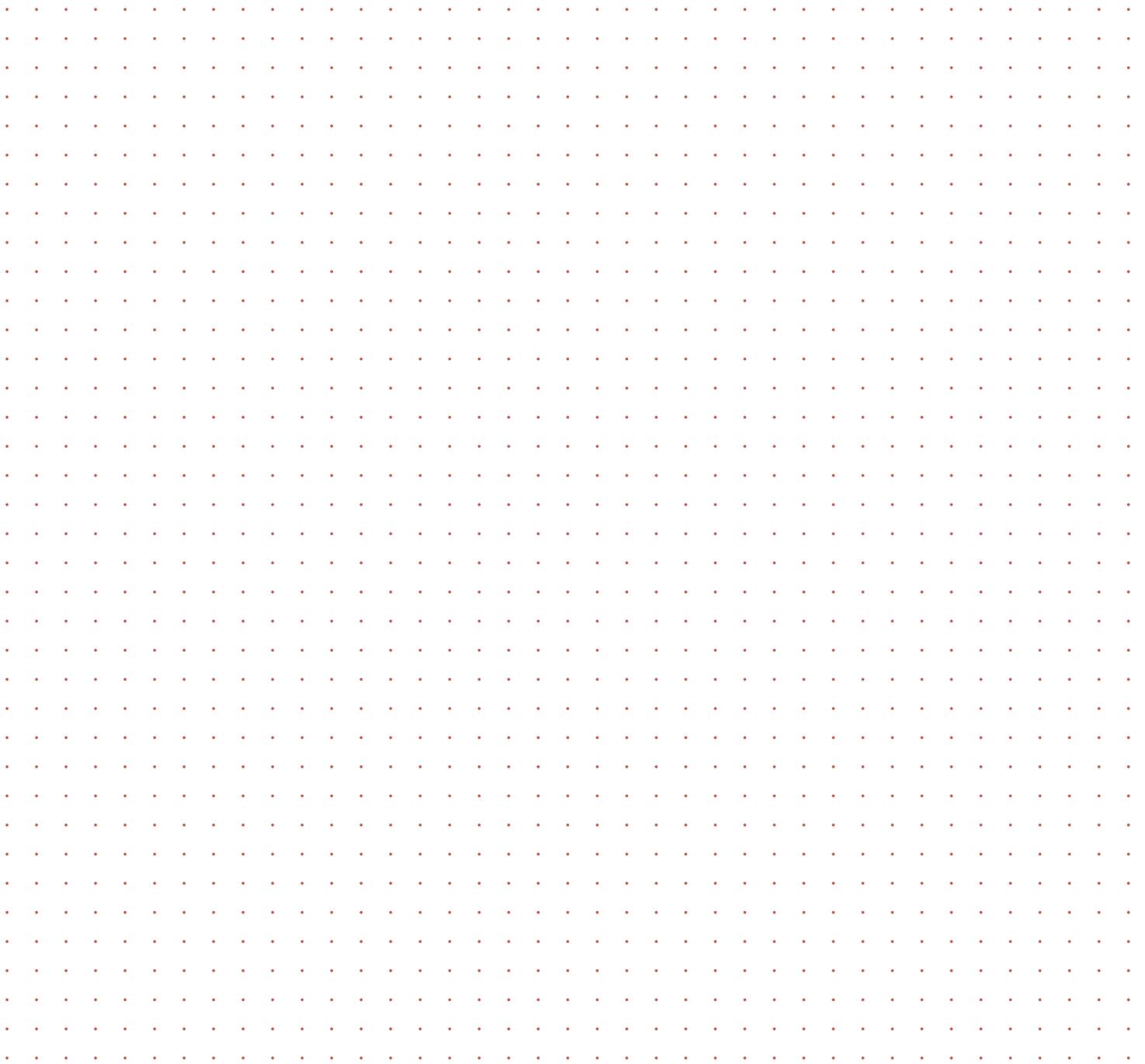
(Я бы еще сделал фотографию, и у меня был бы повод снова написать клиенту: «Я не могу отказаться от такого!»)

Некоторым вашим когда-то ушедшим клиентам конкуренты сделали такое предложение по цене или условиям работы, что перебивать себе дороже.

Мои идеи:



Μου ιδει:







Правило 5. Возвращение с первой попытки — чудо (или о системе и ответственном)

Капля камень точит.

Народная мудрость

Маленькое, но важное правило, которое должно призвать вас заняться системной работой по возвращению клиентов.

Истории быстрых побед (quick wins) в деле возвращения клиентов, к сожалению, скорее исключение, чем правило. Возврат клиентов — это системная, планомерная, заранее продуманная и тщательно подготовленная работа. Да, в ней есть место креативу и экспромтам, но лучше действовать по плану, запастись терпением — и иметь ответственного.

У вас же есть ответственный за привлечение клиентов? Надеюсь, у вас есть и ответственный за удержание клиентов. Работа по возвращению клиентов не будет делаться сама собой — и вам необходим сотрудник/команда, которая этим будет заниматься. Вам нужен драйвер.

Кто может быть драйвером возвращения?

Коммерческий директор.

Его заместитель.

Руководитель отдела развития (пусть посмотрит ваши расчеты в начале книги и попробует поспорить, что возвращение клиентов не развитие!).

Маркетер (от менеджера до руководителя отдела маркетинга).

Сам генеральный директор.

И даже акционер, который осознает важность этого вопроса (точнее, цену вопроса).

И, возможно, консультанты, которых вы привлечете для выполнения этой работы.

Кто может быть драйвером в нашей компании?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Какой на это выделить бюджет?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Когда план стартует?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Какие определить показатели?

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....



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

Мои идеи:

Правило жизненное. Как нас учили родители, ошибся — сразу извинись, исправься.

Так и в бизнесе.

Ошиблись? Накосячили? Облажались? Потеряли клиента — поймите почему. Извинитесь правильно. Предложите компенсацию.

Прочитайте книги «Жалоба как подарок» и «Лояльный клиент»**. Пригодится не только для возвращения клиентов.*

Не помогло и клиент все-таки ушел?

Дайте ему остыть — но не дожидайтесь, когда он полностью переключится на другого поставщика, на конкурентов, постарайтесь как можно скорее его вернуть.

Хорошей идеей будет отмечать в базе данных утерянных клиентов срок утраты. Исходя из этого критерия, вы сможете учитывать рассматриваемое правило в работе с потерянными клиентами.

Это важно.

Клиент еще «кипит», но при этом у вас есть шанс все исправить и вернуть status quo: клиент пока не озлобился (помните, как в личных или семейных ссорах мы с каждой минутой все больше накручиваем себя?) и не переключился окончательно на другого (поэтому обратный переход не будет тяжелым или даже невозможным).

Наш рецензент Марина Вишнякова не согласна с этим правилом: «Утверждение, что чем меньше времени прошло с момента эмоциональной вспышки, тем легче ее погасить (с примером семейной ссоры), неверно.

* Барлоу Дж., Меллер Кл. М. : Олимп-бизнес, 2012.

** Шоул Дж. М. : Альпина Паблишер, 2008.

*Учитываем ли мы фактор
«когда клиент потерян»?*

Накручивает себя, психует тот, кто больше был неправ (как в изречении: “Юпитер, ты сердисься, значит, ты не прав!”). Часто пауза в накаленных отношениях творит чудеса.

Тот же способ применяют в жестких переговорах, когда эмоции кипят (а голова, соответственно, отдыхает, потому что человек так устроен, что не может в одно и то же время по поводу одного и того же события и испытывать эмоции, и быть рациональным). Либо одно, либо другое.

На этом основаны техники успокаивания: сосчитай до десяти, прежде чем что-то сказать, если ситуация тебя заводит — рационализация ослабляет эмоцию. В жестких переговорах советуют взять паузу, хотя бы краткую, например выйти в туалет.

Кстати, пауза помогает и в домашнем конфликте: она нужна, чтобы снова начать относиться друг к другу хорошо и опять начать слушать, а не защищаться или давить контраргументами.

После взрыва в отношениях с клиентом хорошо бы взять паузу. Иногда на годы... За это время там и “генералитет” сменится :-).

Отдельная задача — наладить работу компании так, чтобы можно было быстро понять, когда, почему и как клиент решил отказаться от ее услуг. Этому поможет CRM (см. приложение 3 «Возвращение клиентов с помощью автоматизированной системы», с. 101), а также правильная организация получения обратной связи.

Хорошо, если в компании есть практика выходного интервью с клиентами. Это практика многих отделов по работе с персоналом. Уходящего сотрудника спрашивают, почему он уходит из компании, что ему не понравилось, что бы компания могла сделать, чтобы удержать его.

Полезная практика, прекрасные вопросы, которые можно задавать уходящим от вас клиентам.

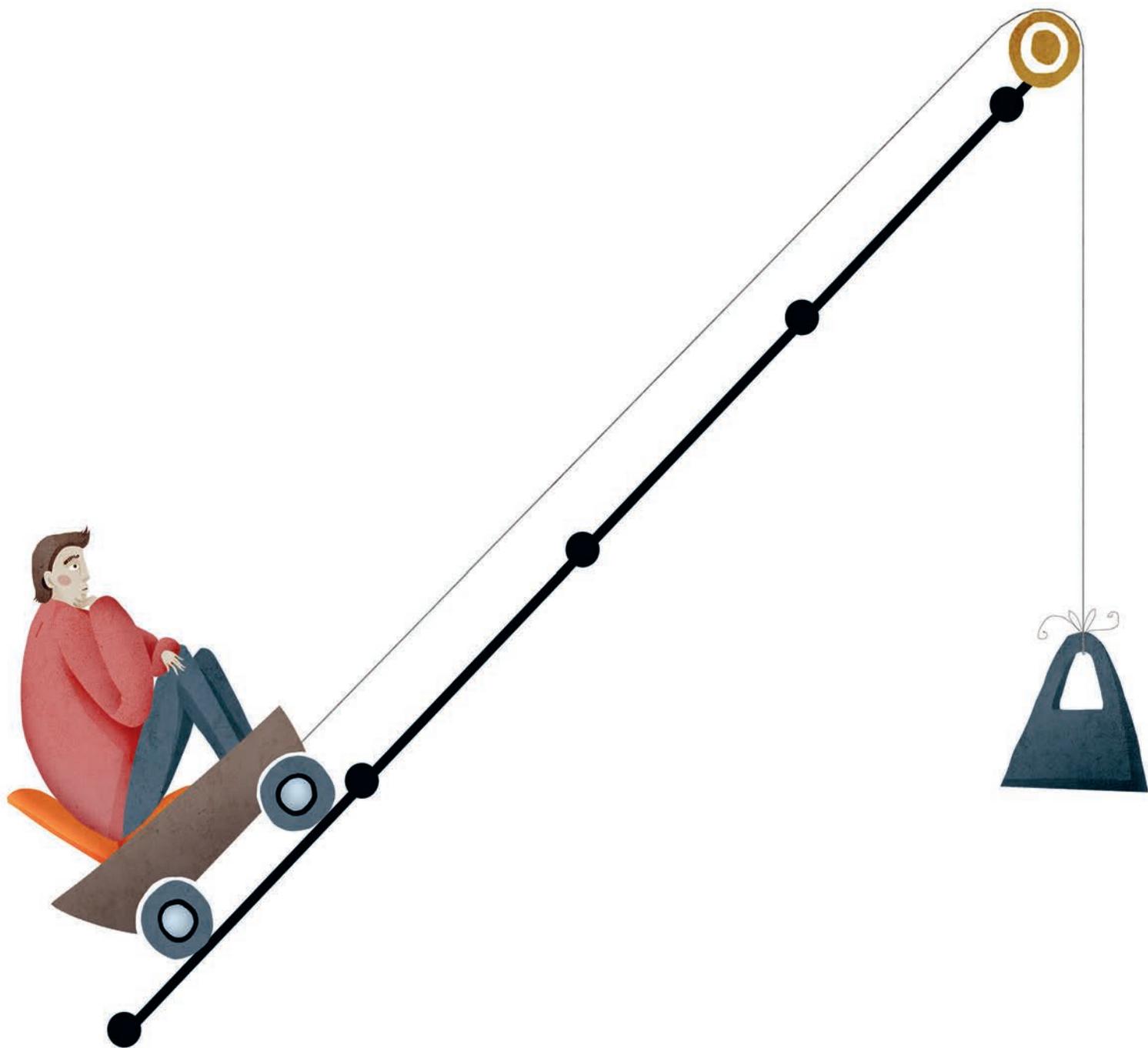
Если вы используете этот метод, следовательно, вы знаете многое и можете действовать очень быстро (хотя сам факт такого интервью может заставить уходящего клиента передумать).

Там, где контакты с клиентами не фиксируются и где не отслеживается история покупок, могут не замечать потери клиента вообще или весьма длительное время.

Точно подметил Эрик фон Форен (Direct Marketing Know-How Institute): «Предположим, ваша компания потеряла 10% товаров в прошлом месяце. Вы бы сразу запаниковали: собрали весь свой персонал, заперли двери и начали разбираться, куда делся этот товар. Однако ваша компания может потерять 10% своих покупателей и даже не заметить этого».

Как можно создать бизнес-процесс «потеряли — вернули»?

A large grid of red dots, likely a placeholder for a diagram or a decorative element. The grid consists of approximately 20 rows and 20 columns of small red dots.



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

Казалось бы, очевидное правило... Но лучше вникнуть в детали. Очень важный навык — научиться смотреть на проблемы, которые возникают в отношениях между компанией и клиентами, с точки зрения клиента.

Недостаточно оценивать случившуюся проблему, из-за которой от вас ушел клиент, с вашей точки зрения. Необходимо оценить масштаб бедствия с его стороны.

Тут поможет интуиция — или опрос. Интуиция и хорошая память (или записи в CRM) позволяют оценить проблему (причину ухода) быстро, недорого и — скрестим пальцы — правильно.

Опрос обойдется в копейчку и в минутку (потребуется бюджета и времени), но вы сможете убить двух зайцев. Во-первых, вы растопите лед в отношениях с ушедшим клиентом. Глядишь, он и растрогается: «Ты посмотри, пытаются наладить отношения, исправиться... Может, дать ребятам второй шанс?»

Психологи утверждают, что сам факт проведения опроса делает клиента более довольным и более лояльным. Конечно, это относится к существующим клиентам. Но и опрос ушедших клиентов точно будет иметь терапевтический эффект.

Во-вторых, не гадая, вы узнаете об истинных причинах расторжения отношений с вами.

Создание шкалы отторжения клиента от компании может стать увлекательным занятием.

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.

подведем вас... И сразу три, если с вашей точки зрения эта ошибка становится для вас серьезной проблемой».

Понимание уровня проблемы клиента поможет, когда вы попытаетесь его вернуть: «Мы сами оцениваем то, что случилось, как катастрофу. Но это же не был конец света, верно?»

Или: «Мы три года печатали вам рекламные материалы день в день, с высочайшим качеством. А тут на день позже напечатали... Но мы же успели завезти их вам на выставку! В масштабах нашей работы — 1000 дней вместе — это же пустяк! Дайте нам 1001-ю ночь, и мы вас больше не подведем!»

Стоит ли согласовывать шкалу с нашими клиентами?

A large grid of red dots arranged in 20 rows and 20 columns, intended for handwritten notes or answers.





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

Вот первые возможные отговорки наших клиентов или сотрудников:

Когда будете выяснять, почему клиент от вас ушел, ищите настоящие причины. Копайте!

При опросе клиент может назвать удобную для него причину (мотивация может быть, например, такой: «Спасибо, что пришли, но мне не хочется ворошить прошлое, поэтому вот причина, чтобы вы поскорее отстали»).

Однажды мы предложили нашему заказчику провести интервью с его крупным клиентом, прекратившим с ним работать.

Мы спрашиваем клиента: «Почему вы перестали работать с компанией А?»

Клиент отвечает: «Я получил лучшие условия от конкурента».

При этом его руки скрещены (называется самая удобная причина — проверить сложно, отвязаться легко).

Мы спрашиваем: «Это и стало причиной вашего ухода?»

Клиент отвечает: «Точно». Руки все еще скрещены.

От нас снова отмахиваются, но, к счастью, существует язык жестов. Он выдает клиента, который в этот момент думает: «Не скажу, почему на самом деле ушел!»

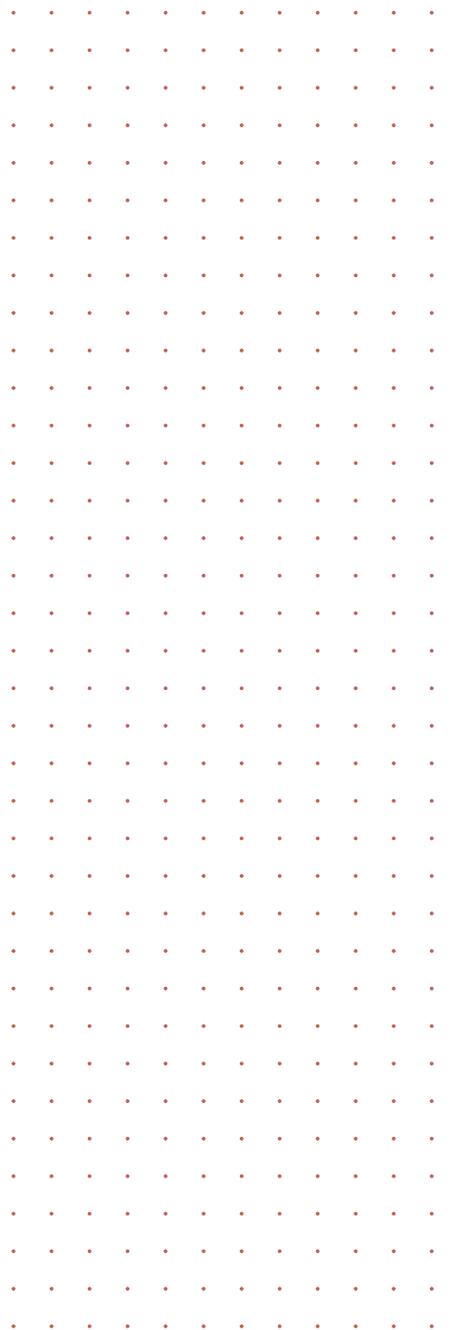
Но мы докопались до настоящей причины.

Менеджер по продажам, которого вы или консультант будете спрашивать о причинах ухода клиента, как пить дать назовет самую безопасную для него причину (например, свалит все на конкурентов).

Поэтому попробуйте японский подход 5w: пять раз во время вашей беседы задайте вопрос «почему?» (why?).

Не относитесь к опросу как к формальности.

Или нанимайте профессионалов, которые помимо слов могут считывать язык жестов и умеют разговаривать трудного клиента.





**ДОБРЫЙ
ДЕНЬ**

Разрешите представиться

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

Мои идеи:

На первый взгляд это правило кажется нелогичным. В самом деле, кому, как не потерявшему клиента сотруднику, который знает, почему именно тот ушел, заниматься его возвращением?

Да, нелогично.

Но в этом случае лучше быть нелогичным.

Мы уже говорили (см. правило 8), что ошибки, связанные с человеческим фактором, воспринимаются гораздо болезненнее, чем остальные. Поэтому на задание вернуть клиентов лучше отправлять нового сотрудника коммерческого отдела, перемешивать сотрудников отдела («Ты вернешь его клиента, он постарается вернуть твоего») или привлекать сотрудника отдела маркетинга.

Им будет проще.

Проще каяться и посыпать голову пеплом.

Проще обещать.

Проще держать слово.

*Здесь к месту история из книги
«Маркетинг на 100%».*

В одной футбольной команде, сыгравшей в сезоне очень неудачно, руководство клуба решило заменить главного тренера. Прежний тренер, передавая дела, предупредил своего преемника, что в сейфе он оставляет три конверта — № 1, 2 и 3, и посоветовал: «Если у тебя возникнут проблемы, то вскрывай их по очереди».

Новый тренер приступил к работе.

Закончился первый сезон, и команда показала плохие результаты.

Тренера вызвали на ковер.

Вспомнив о совете своего предшественника, он открыл сейф, вскрыл конверт № 1 — там было написано: «Вали все на меня».

Так и поступил.

Мои идеи:

*Руководство клуба предоставило ему шанс исправить ситуацию.
Проходит следующий сезон — команда играет еще хуже!*

Тренера снова вызывают к руководству.

Тот — к сейфу, вскрывает конверт № 2, читает:

«Бери всю вину на себя».

*Тренер так и поступает: «Да, виноват, не справился,
допустил ошибки, где-то просмотрел, где-то погорячился...»*

И руководство клуба опять позволяет ему все исправить.

Третий сезон — и команда вылетает из лиги, в которой играла.

Разгневанное руководство вызывает тренера.

Тот спешит к сейфу и открывает последний конверт.

А там написано: «Готовь три конверта».

*Неплохая история, с которой можно приходиться к потерявшему
клиенту. И кстати, можно приносить три конверта :-).*

Конечно, из этого правила (как и из любого другого) есть исключения.
Иногда именно тот сотрудник, который потерял клиента, занимается
его возвращением.

Если его заставил руководитель.

Или если больше некому.

Однако вероятность, что клиент вернется, в этом случае гораздо ниже
(опять же см. правило 8).

*Есть еще одна опция, но, возможно, она не понравится
руководителям компаний.*

*Как насчет того, что именно они должны заниматься
возвращением клиентов?*

*Так они узнают правду о том, как на самом деле в их компании
ведется работа с клиентами...*

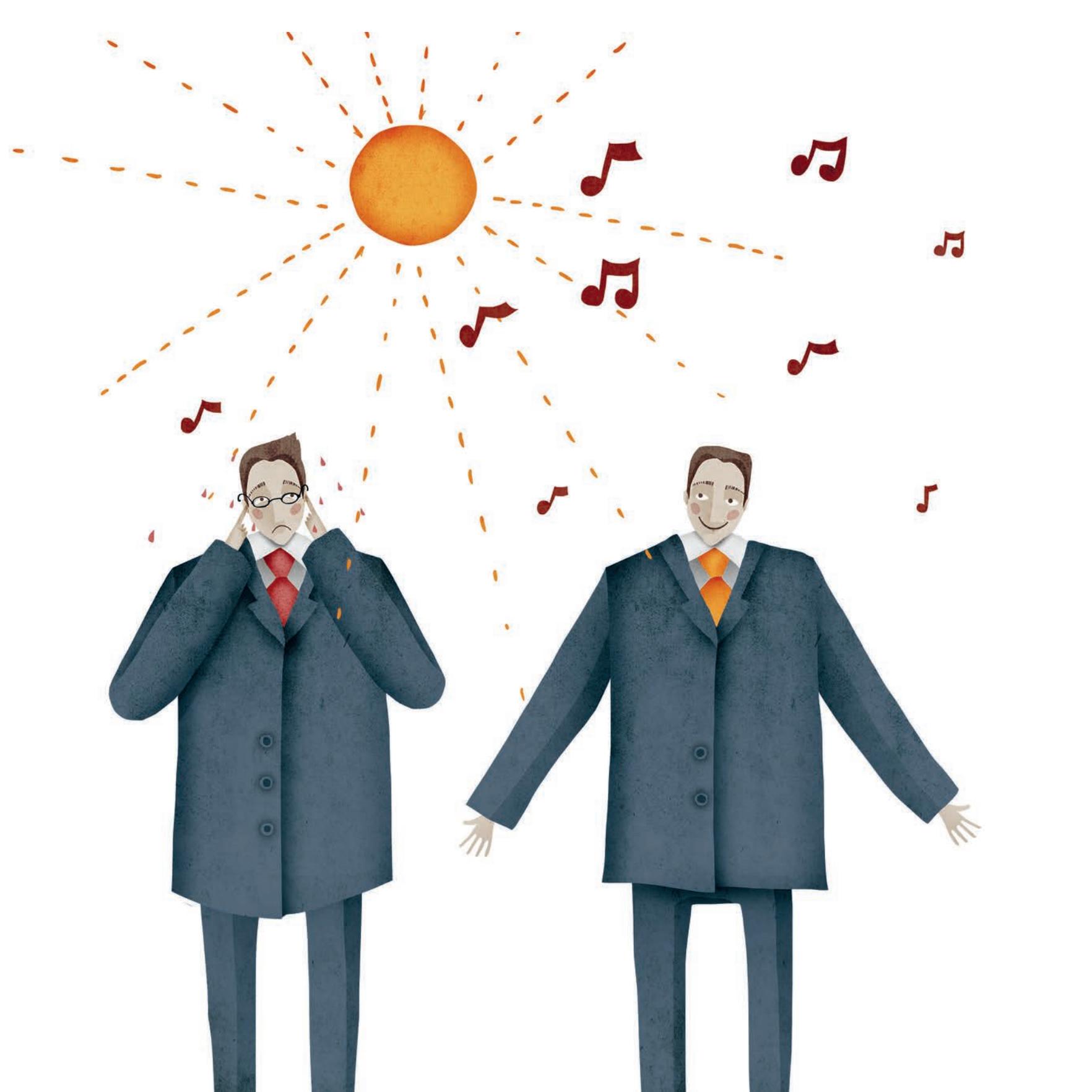
*Глядишь, что-то начнет быстрее делаться, чтобы клиенты
не уходили...*

*Да и полномочий для принятия нужных решений на встречах
с ушедшими клиентами у руководителей гораздо больше,
чем у их подчиненных.*



Наш ROMI возвращения составляет:

A large grid of red dots arranged in a regular pattern, intended for writing the answer to the question above. The grid consists of approximately 25 columns and 30 rows of dots.



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

Что может задеть чувства вернувшегося клиента?

Поздравляем!

Вы вернули ушедшего клиента! Вы молодец!

Я где-то читал (уже не помню где) и сохранил результаты интересного исследования.

Если ему верить, то средняя вероятность повторной покупки среди удовлетворенных потребителей составляет 91%.

Среди тех, кто жаловался, но остался недоволен реакцией фирмы, вероятность повторной покупки падает до 54%.

А у неудовлетворенных потребителей, пожаловавшихся в компанию и получивших должный ответ, вероятность повторных покупок равна 96%.

Есть над чем задуматься.

Вы вернули ушедшего клиента! Наши соболезнования...

Теперь вместе с ним вы получили лакмусовую бумажку для своих бизнес-процессов и работы всей команды. Дело в том, что у клиента, которого вы вернули, чувствительность к проблемам, сложностям, ошибкам и недочетам обострена до крайности.

И пусть лучше у вас не будет повода хоть чуть-чуть огорчить вашего нового старого клиента.

Однажды нам удалось совместными с компанией-клиентом героическими усилиями вернуть одного их крупного бывшего клиента. Но радость наша была недолгой. Уже на второй неделе новых отношений бухгалтерия компании все свела на нет... Ох уж этот человеческий фактор!

Важно внушить всем сотрудникам компании, что у вернувшегося клиента чувствительность обострена до предела. Для этого можно сделать общую рассылку, повесить плакат, ввести в базе данных особый статус для таких клиентов. Что-то еще?



**НЕТ
ФОТО**



Just do it