

Продажи в кризис.

Опять штормит!

**Маргарита
АКУЛИЧ**

Эксперт журнала

Продажи в кризис имеют свою специфику. При этом нужно говорить о том, что на продажи воздействуют многие факторы, в т.ч. связанные с производством и экономией затрат, которая особенно необходима, т.к. в кризисные времена клиенты склонны покупать товары (или услуги) по более низким ценам. Существует много аспектов, касающихся продаж в кризис. Рассмотрим важнейшие из них в ниже следующем изложении.

О МИНУСАХ И... ПЛЮСАХ

Кризис заставляет компании избавляться от потерь, провоцируемых им. Потери при кризисе – это большой его минус, с которым тем не менее можно и необходимо справляться.

Во время кризиса, чтобы развивать разные направления деятельности, в т.ч. продажи, компания должна заботиться о недопущении потери денег и других потерь, превращающихся в конечном счете в потери денежные, потери клиентов и/или потери репутации. Из-за таких потерь нередко невозможным оказывается понижение стоимости товаров, цен. Продажи по их причине падают. Рассмотрим эти потери.

1. *Потери, связанные с перепроизводством.* Эти потери происходят из-за того, что компании продолжают выпускать товары, оказывающиеся в итоге невостребованными рынком. Для недопущения подобных потерь компания должна обеспечивать баланс рынка, продукции и производства. Рекомендуется

прибегать к использованию в планировании методов математического программирования.

2. *Потери, связанные с ожиданиями и простоями.* Во избежание таких потерь компания должна стремиться к недопущению непроизводительных и неэффективных затрат времени.

3. *Потери, имеющие отношение к неоптимальности логистики.* Избежать подобных потерь можно посредством избавления от избыточного перемещения продукции, оборудования, материалов и сырья, на что тратятся денежные, трудовые и временные ресурсы.

4. *Потери, касающиеся лишних этапов обработки – выполнения ненужных, по сути, операций.* Чтобы избежать таких потерь, компаниям рекомендуется использовать функционально-стоимостной анализ.

5. *Потери, имеющие отношение к закупкам и хранению комплектующих, материалов и сырья в чрезмерных количествах, которые превалируют над теми количествами, которые действительно нужны производству.* Компании нужно контролировать процесс закупок, не допуская подобных потерь.

6. *Потери, касающиеся избытка площадей.* В кризис особенно необходимо не допускать избытка площадей – аренды и обслуживания офисных, складских либо производственных площадей, без которых компания вполне может обойтись.

7. *Потери, имеющие отношение к дефектной продукции и браку.* Эти потери выступают в качестве затрат, каса-

ющихся замены бракованной продукции, отсева некондиционных товаров, выплаты клиентам компенсаций, снижения имиджа бренда, потери клиентов и т.д. Чтобы этих потерь не было, нужно привлекать в компанию самых квалифицированных работников и тщательно контролировать качество товаров.

8. *Потери, связанные с неспособностью реализации творческого потенциала сотрудников и использованием умелых рук и умственных возможностей лишь своего собственного персонала, в т.ч. торгового.* Компании нужно заботиться, чтобы каждый ее сотрудник имел возможность в полной мере реализовывать свой потенциал.

Разумеется, кризис для любой компании является неприятным явлением. Однако, как это ни странно, кризис имеет и свои плюсы, которые состоят:

- в устранении устаревших, исчерпавших свой потенциал элементов;
- в открытии пути для того, чтобы были четко обозначены (утверждены) первоначально слабые элементы новой системы, которые в будущем будут устранены;
- в испытании на прочность новых аккумуляруемых и переходящих в будущее элементов.

Кризис является временем освобождения от иллюзий, от роста компаний за счет количественной, а не качественной составляющей, от инвестирования главным образом во что угодно (в помещения, обороты и т.д.), но не в инновации, не в знания и новые прогрессивные технологии.

Кризис можно сравнить с гипотетической ситуацией, когда компания является лодкой с неслаженной или недостаточно слаженной командой гребцов, попавших в шторм. При этом вокруг нее множество таких же лодок, и только изредка можно наблюдать прохождение современных, надежных, быстроходных кораблей, наполненных самыми лучшими руководителями и рядовыми гребцами. Более того, если кораблям такие руководители и гребцы на их пути попадают (из тонущих лодок), они их с большим удовольствием подбирают.

Кризис является одновременно как угрозой, так и возможностью (согласно его понятию в китайском языке). Компаниям нужно всегда это помнить. И не надеяться, что придут добрый волшебник или фея и разрешат все проблемы.

Возможности даются всем, а пользуются ими только те, кто старается и работает в соответствующих направлениях. Нужно брать пример с велосипедистов, крутящих педали. Только крутя педали, есть шанс не упасть.

Многим известным компаниям удалось выжить и даже стать успешными в кризис с помощью разных идей, новшеств, своего рода «планов икс». Так, компании Panasonic и Sony во время одного из кризисов добились успеха благодаря реализации идеи расширения ассортимента в низкоценовом сегменте. А в период другого кризиса Panasonic приняла впоследствии оказавшееся верным решение, состоящее в полном убийстве своих дорогих брендов Technics и National. Panasonic и Sony в кризисных ситуациях расширили свои клиентские базы и существенно сократили свои издержки.

Подобных примеров немало, и это дает надежду всем компаниям на выживание в кризисные времена, чему нельзя не радоваться.

Руководителям компаний следует помнить что кризис, по сути, является подходящим временем, чтобы обеспечить обновление этих компаний и доказать собственную компетентность. Поэтому нельзя упускать дающиеся им шансы.

Наступление кризиса все ощущают. Но можно напомнить, каков его характер. При наступлении кризиса можно наблюдать:

- снижение прибыльности бизнеса;
- сокращение спроса и, соответственно, падение продаж;
- сокращение реальных доходов людей;
- уменьшение покупок людьми и компаниями (организациями) товаров и услуг;
- снижение числа заказов товаров у компаний магазинами;
- уменьшение компаниями заказов материалов, сырья и оборудования.

Чтобы разрешить кризисные проблемы, компаниям рекомендуется составление антикризисной программы, предусматривающей:

- 1) снижение затрат;
- 2) стимулирование и оптимизацию продаж;
- 3) оптимизацию денежных потоков;
- 4) улучшение работы с персоналом с помощью таких инструментов, как постоянная работа с его мотивацией и пересмотр требований к нему;

- 5) жесткое контролирование управленческого учета;
- 6) переход к ежедневному мониторингу цен и спроса;
- 7) отслеживание шагов конкурентов;
- 8) использование всех внутренних ресурсов компании в области продаж;
- 9) обеспечение гибкости и оперативности в отношении необходимых изменений;
- 10) ежедневное отслеживание экономической и политической ситуации в регионе и стране;
- 11) организацию антикризисной группы из ключевых сотрудников компании;
- 12) разработку нескольких вариантов антикризисного плана, выбор для воплощения одного из них.

ОПТИМИЗАЦИЯ ПРОЦЕССА ПРОДАЖ

Процесс продаж рассматривается в качестве последовательности перманентно повторяющихся действий, итогами которых является продажа конкретного товара либо услуги, своеобразной «лесенки», переступать ступеньки которой можно лишь при зеленом свете. Если это правило соблюдать, непременно появится свет самый зеленый, можно сказать, «суперзеленый», сигнализирующий об успешности оптимизации продаж.

Процесс продаж в принципе прост. Вначале ищется и находится клиент. Затем формируется интерес клиента к компании и ее продукции. После этого решаются организационные вопросы и технические проблемы. Далее следует проведение исследований по рисковым работам. Обеспечивается презентация клиенту коммерческого предложения. На финише заключается договор и принимается платеж от клиента. Однако это только кажется, что все так просто. Процесс продаж – довольно сложный. Потому что в рамках данного процесса нужно упорно трудиться, чтобы продажи не падали и конкуренты компании не опережали. Если же продажи стали падать, следует идти на экстренные меры. К примеру, когда речь идет о продажах IT-компаний, такими мерами могут быть: обзвоны «холодной» базы, формирование списка заинтересованных в услугах компании клиентов, передача этих клиентов «продажнику», ведущему их вплоть до самой продажи.

Во время стагнации «продажники» могут позволить себе застревать на этапе непрекращающихся бесед с «теплыми» клиентами, от многих из которых поступают отказы или которые и не отказываются, и не покупают. Этого во время кризиса допускать нельзя. Надо акцентировать внимание на существующих и лояльных клиентах, давая им всевозможные выгоды, и стараться изо всех сил, чтобы они не перешли к конкурентам. Например, одна из компаний, производящих напитки, обеспечила разработку и внедрение программы лояльности для продавцов этих напитков, что позволило увеличить продажи более чем на 30%. Эта программа состояла в том, что поступление товара в торговую точку давало продавцу право на получение банковской карты и одновременно месячного плана продаж, при выполнении которого продавец мог получить бонусы. Запуск этой программы предусматривал в целях мотивирования продавцов информирование их о порядке получения бонусов и выполнения планов. Данная программа помогла компании существенно повысить объем продаж напитков.

Во время кризиса очень важно повышение уровня сервиса и экономии времени клиента. Нужно стремиться к увеличению предлагаемого клиентам разнообразия. К примеру, если компания занимается показом клиентам кинофильмов, для нее важно побуждение их к трате денег в разнообразные развлечения и удовольствия – в питание, игры и т.д.

Один из путей оптимизации продаж – консультирование клиентов и сопровождение продаж. В кризисные времена ситуации по «впариванию» товара людям недопустимы. Объяснять клиентам то, что представляется важным для них, надо даже тогда, когда они не слишком настроены на слушание.

Кризис является поводом для расширения линеек товаров, для предложения клиентам красочно упакованных наборов, для сосредоточения работы над целевыми и лояльными клиентами (им можно предложить самые выгодные условия покупки товаров). Если компания постоянно работает над введением разных новшеств и изменений, происходит увеличение ее продаж.

Во время кризиса не рекомендуется раздавать клиентам кредиты хаотично. Нужно стре-

миться чаще использовать такой инструмент, как предоплата, хотя это не говорит о полном отказе от вариантов продаж с рассрочкой (эти варианты нужно просто сокращать). Потери от этого, конечно, будут, но стоит помнить о быстрорастущей инфляции. Деньги должны работать постоянно.

Необходимо всегда думать о нуждах конечных потребителей, об их потребностях в отношении приобретения недорогой качественной продукции. Этим потребителям надо постоянно говорить о том, что существуют возможности покупать недорого хороший товар. Потребителей (именно конечных) надо консультировать, и товаропроизводящей компании следует об этом заботиться, не полагаясь на промежуточные (между конечным покупателем и производителем) звенья. Продавать при этом необходимо то, что выгодно конечному клиенту, а не самой компании, т.к. в этом случае появляется шанс продаж без потребительских претензий.

Несмотря на необходимость снижения затрат и цен в кризис, компаниям не стоит сосредотачиваться лишь на дешевых рыночных сегментах. Лучше начинать продажи со средних сегментов, постепенно переходя на более дешевые или дорогие товары. Люди должны иметь возможность сравнивать изделия – по ценам и качеству.

Если говорить о стимулировании продаж в периоды сезонных спадов, то можно отметить, что продавать в конкретные периоды целесообразно в основном лишь товары, соответствующие сезонам.

Многим продающим компаниям и их сотрудникам непонятно, как можно выживать в кризис, если клиенты не хотят принимать предложения о продажах, говоря, что для них в это время покупки чрезмерно недоступны. Но как это можно принять, если у продавцов есть такой инструмент, как работа с возражениями клиентов? Ведь звонить клиентам и спрашивать у них, хотели бы они купить то-то или то-то, а потом ограничиваться сочувствием им в отношении их трудного положения, просто нелепо и накладно (звонки стоят денег).

Такие ситуации встречаются рядом и сплошь. Продавцы довольно часто не утруждают себя работой с возражениями, а организовы-

вают своего рода горячую линию по сочувствию клиентам, которую оплачивает компания.

Продавцы компаний должны не сочувствовать клиентам, а уметь отличать настоящие возражения от ложных, а также эффективно работать с реальными возражениями, чему, кстати, можно научиться с помощью:

- мозгового коллективного штурма, цель которого состоит в нахождении семи вариантов ответа на возражение под названием «кризис»;
- телефонных звонков конкурентам (продающим те же товары, что и компания, и работающим с теми же возражениями) сотрудников компании, выступающих в роли клиентов, при этом разговоры нужно записывать на диктофон и анализировать;
- формулирования ложных возражений, когда у клиента имеется желание отказаться от каких-то товаров либо услуг всех, кто что-то ему продает;
- наблюдения и анализа того, каким образом осуществляется работа с возражениями в разных областях;
- изучения разного рода источников, посвященных работе с возражениями.

НА ПОМОЩЬ ПРИХОДЯТ ЛИДЫ

Лиды имеют прямое отношение к оптимизации продаж за счет лидогенерации, и, по сути, они являются потенциальными клиентами. Скорость развития бизнеса, в первую очередь среднего и малого, по мнению многих специалистов в области продаж, прямо пропорциональна скорости генерации этих самых лидов.

Если рассматривать процесс продаж верхнего уровня с включением лидов, то он состоит из:

- 1) обретения компанией ожидаемого клиента;
- 2) обретения клиента перспективного;
- 3) обретения лида;
- 4) обретения возможности продаж;
- 5) продаж.

Когда компания проходит первый этап процесса продаж, клиент ей фактически незнаком. На втором этапе, когда потребности клиента и его заинтересованность уже выяснены, клиент становится перспективным. После этого, а также перед началом переговоров о продажах (с такими подробностями, как цена, сроки поставки,

скидки) клиент рассматривается в качестве лида. Затем компания приближается к продажам, обретая возможность их осуществления. И, наконец, она эти продажи реализует, что, разумеется, для нее очень хорошо.

Несмотря на выгодность оптимизации продаж с помощью лидов (что особенно важно в периоды кризисов), более половины компаний не уделяют внимания регламентации процесса управления лидами, что обуславливает недостаток контроля над ними. Если два первых этапа процесса продаж в компаниях контролируются обычно маркетинговыми отделами (структурами), то четвертый и пятый этапы находятся под контролем отделов (структур) продаж. А вот лидами (их генерацией) управляют одновременно и маркетологи, и специалисты по продажам, что замедляет продажи, т.к. в данном случае нет достаточного стимулирования лидогенерации.

Одним из примеров успешного генерирования лидов во время кризиса может служить пример, когда убыточный ресторан спас прием сокращения числа блюд в меню с одновременным доведением технологии их приготовления и подачи до совершенства. Этот пример опирается на правдиво изложенную ситуацию, которая имела место в Англии. Ресторан был убыточным, т.к. его посетители путались в большом количестве незнакомых блюд со сложными названиями. Когда же количество блюд существенно сократилось, их качество намного повысилось, их названия стали более привычными, ресторан стал окупаемым, поскольку его стали посещать много лидов, и, в конце концов, добился успешности и роста.

Генерация продаж, называемых «длинными», – несколько иная из-за того, что в данном случае процесс продаж является насыщенным и сложным. Возьмем, например, IT-рынок. Здесь важны такие составляющие, как: работа с клиентами; первоначальное взаимодействие с ними без непосредственного контакта (предусматривающее проведение исследований предоставленной клиентами информации, подготовку контрольных вопросов, подбор полезных клиентам материалов, подготовку договоров вместе со спецификациями к ним, проработку «узких мест» в бизнес-процессах клиентов, предостав-

ление клиентам бизнес-кейсов). Для генерации «длинных» лидов необходимо прежде всего уделять внимание проверенным на практике процессам и ответственности всех исполнителей.

Для оптимизация продаж в кризис с помощью лидов можно воспользоваться антикризисными рекомендациями.

1. Полезно концентрироваться на существующих клиентах, охотнее принимающих новые предложения имеющегося товаропоставщика. Поскольку в кризис наблюдается дефицит клиентов, ориентация на существующую клиентуру эффективнее и проще.

2. Целесообразно развивать сервис с использованием новинок. Даже в кризисный период клиенты более охотно принимают «смачные», наполненные новинками предложения, чем предложения, хотя и дешевые, но избитые и неинтересные.

3. Зачастую бывает эффективным развитие сетей. Если говорить о ритейле, то во время кризиса для него задача открытия маркетов типа «Соседи» или «У дома» в кризис является задачей весьма актуальной. Но это касается не только ритейла, поскольку рекомендация развития сетей актуальна и для других бизнес-направлений.

4. Есть смысл думать о разумном «демпинговании». Дорогие товары нужно разумно и своевременно, а также постепенно (чтобы не спровоцировать недоверие клиента) удешевлять.

5. Целесообразно идти на предложение клиентам комплексных товаров, которые потребители любят во время кризисов приобретать по относительно невысоким ценам.

6. Не стоит сваливать все проблемы с продажами на сотрудников-исполнителей, если план по продажам ориентирован на слишком стремительное нереальное увеличение продаж. Главные вопросы менеджеры должны решать разумно и не винить в собственных промахах сотрудников-исполнителей.

7. Нужно добиваться генерирования качественного трафика лидов. Надо, чтобы было меньше «холодных» лидов, не приносящих большого объема продаж.

8. Целесообразно обеспечивать разбиение процесса продаж на части. Менеджеры работают менее эффективно, если они одновременно

и ищут клиентов, и ведут их базу, и отвечают за отчетность, и ведут переговоры, и готовят контракты. Лучше обозначить отдельные этапы и назначить ответственных за выполнение этих частей.

«ВОЗВРАЩЕНЦЫ» И «НЕВОЗВРАЩЕНЦЫ»

Первое, что нужно сделать, – заострить внимание на «спящих» клиентах, чтобы вызвать их «пробуждение». Если компания обеспечивала построение сети в течение ряда лет, она, скорее всего, может заметить, что многие из клиентов, прежде совершавших в них покупки (закупки), прекратили это делать давным-давно. И компания занесла их в список «непартнеров», «неклиентов», несмотря на то что они сами от компании не отказывались и не считают себя «бывшими». Просто они занимаются какими-то своими делами, и у них вопрос о приобретении у компании ее товаров или услуг не является самым насущным. Либо они не знают, каков полный ассортимент товаров компании сегодня. Что требуется в данной ситуации от компании? Просто напомнить о себе. Возможно, после такого напоминания «неклиенты» с удовольствием станут клиентами и будут покупать продукцию компании.

Компания может прибегать к использованию для обратной связи с «клиентами-возвращенцами» электронной почты, делая ежемесячные рассылки. Но при этом необходимо:

- получать разрешения от клиентов на рассылку, чтобы не оказаться в списке «спамеров»;
- отсылать клиентам действительно информационные (а не рекламные) письма, представляющие реальный интерес для них. Еще лучше отсылать предложения о предоставлении выгоды;
- рассылки производить не по принципу «иногда», а на постоянной основе. И в таком случае результат железно будет. Необязательно, что это будет быстрый результат, но он все-таки будет. В торговой практике нередко всего одна поздравительная открытка, или новая интересная информация (скажем, касающаяся международного спонсирования), или один звонок могут обеспечить этот результат. Не надо стесняться искать любой повод, чтобы написать клиентам. Лучше делать больше, чем надо, нежели меньше.

Еще одна рекомендация – проявлять настойчивость. Многие американские исследования свидетельствуют о том, что заключение более двух третей сделок происходит лишь после пятого-шестого-седьмого визита к клиенту агента по продажам. В то же время у агентов по продажам обычно не выработана манера часто навещать своих клиентов, если клиенты не особенно покладистые. А агенту надо быть во время кризиса похожим на того самого волка, которого кормят его собственные ноги. Надо при продажах проявлять упорство и терпение, терпение и еще раз терпение. Компаниям необходимо добиваться, чтобы их торговые агенты обеспечивали как можно больше встреч с партнерами-клиентами. Это способно существенно повысить объемы продаж.

Встречи с клиентами могут осуществляться не только ради реализации продаж, но и с целью проведения дополнительных занятий с бизнес-партнерами (это могут быть занятия по проведению презентаций, по работе с трудными клиентами и т.д.), что, несомненно, содействует увеличению эффективности ведения бизнеса. Эти занятия чрезвычайно важны, поскольку специалисты указывают на наличие огромной разницы между результативностью обученных и необученных партнеров. И особенно они важны как раз в кризисные времена. Но и в некризисные времена обучение не теряет актуальности. Поэтому, настроившись на обучение клиентов в кризис, можно продолжать его и в послекризисный период.

Важным советом является совет соблюдения спокойствия. Стресс – это хорошая почва для совершения ошибок. Нельзя думать о том, что кризис является чем-то наподобие конца света. Экономика и в кризис работает, даже несмотря на закрытие каких-то предприятий и наличие в стране и регионе инфляции и безработицы. Кризис не может заставить людей не есть, не одеваться, не пользоваться какими-то услугами и т.д. Жизнь не останавливается. И настроенные на спокойствие компании в кризис оказываются в более выигрышном положении в сравнении с теми, которые волнуются и допускают хаос. Более того, спокойствие помогает компаниям доживать до завершения кризиса и выходить из него обновленными, изменившимися в лучшую сторону.

Кризис, по сути, можно рассматривать как проверку бизнеса на прочность. Если компания ничего не предпринимает для обретения устойчивости в кризис, она, вероятнее всего, завершит свой жизненный цикл. Но если она занимается разными полезными для себя делами ежедневно и ежечасно, а может, и ежесекундно, у нее немало шансов выжить и обновиться.

В кризис нередко требуется продуктовая диверсификация деятельности компании. Если какие-то изделия потерпят на рынке фиаско, другие могут смягчить его последствия, улучшив ситуацию в плане продаж.

Практически всем компаниям в кризис и даже вне него полезно помнить одну басню (народного происхождения). Однажды Кролик и Глухарь сидели, ничего не делая. При этом Глухарь сидел на дереве, а Кролик – на земле. Кролика заметила Лиса, подкралась к нему и съела. А Глухарь как сидел, так и остался сидеть, ничего не делая, потому что он сидел слишком высоко, чтобы Лиса могла его достать и съесть. Мораль – чтобы сидеть, ничего не делая, нужно сидеть высоко. Но высоко сидеть не каждый может.

При кризисе требуется построение системы работы «лечебно-оздоровительных» структур. Компании надо изучить все существующие способы построения рассматриваемых структур, чтобы выбрать «свои».

При наличии в компании рассматриваемых структур представляется целесообразным:

- 1) несколько раз в неделю собирать работников, входящих в рассматриваемые структуры, и выслушивать заранее ими подготовленные предложения и отчеты о проделанной работе;
- 2) регулярно проводить «домашние» встречи – вне офиса и обмениваться мнениями со всеми сотрудниками;
- 3) искать возможности интернационализации бизнеса, в т.ч. с помощью способа «не выходя из офиса», т.е. с помощью интернета.

PR И РЕКЛАМА В ПОДДЕРЖКУ!

Как известно, PR при кризисе весьма важен с позиции недопущения снижения продаж компании, поскольку наличие негативной информации о ней приводит к неконтролируемости проблем, связанных с управлением ее репутацией,

и угрожает ее бизнесу, а также ее отношениям с клиентами.

В условиях кризиса компании в области PR рекомендуется работать на опережение, причем незамедлительно. В противном случае негативная ситуация в компании выйдет из-под контроля и управление ею будет «догоняющим». Как только кризис начался и компания это почувствовала на себе, ей нужно адекватно реагировать, заполняя нужной информацией информационное пространство во избежание информационного вакуума, способного заполниться такими компонентами, как слухи, домыслы, комментарии недоброжелателей и конкурентов.

Для компании при кризисе важно быть информационно открытой. Если СМИ заинтересованы в получении от нее какой-то информации, ее нужно предоставлять, а также давать исчерпывающие ответы на вопросы любой заинтересованной аудитории. Можно даже пойти на то, чтобы любой позвонивший в компанию по горячей линии человек мог задать ей тот вопрос, ответ на который ему интересен. Если вопросы людей остаются без ответов, подключаются слухи и домыслы. Недостатки компании в этой ситуации представляются в невыгодном для нее свете, чем с удовольствием воспользуются ее конкуренты и любые заинтересованные в распространении негатива инстанции.

Как никогда при кризисе требуется честность. Нет гарантий, что при допущении нечестности компанией могут не заинтересоваться журналисты или представители властей, которым свойственно выводить правду наружу. И тогда над ней могут нависнуть тучи, которые будет очень проблематично разогнать. При наличии каких-то серьезных негативов компании лучше не стараться их спрятать, а самостоятельно и убедительно объяснить причины и рассказать о том, как она собирается от них избавляться. Только таким образом она сможет спасти свою репутацию. За промахи компании ни в коем случае не должны расплачиваться клиенты и партнеры. Это весьма пагубно сказывается на продажах.

Во время кризиса компании нужно в отношении PR проявлять инициативу. Именно она сама должна стать главнейшим новостным источником о себе самой, что даст ей возмож-

ность контроля над информацией. Даже если компании придется пойти на оглашение негативной информации, лучше эту информацию выложить самостоятельно с собственной трактовкой событий и их причин.

Во время кризиса компания должна настроиться на игру по своим собственным правилам. Журналистам нужно предоставлять информацию вовремя, причем подробную и полную, чтобы им не пришлось черпать ее в других местах и источниках.

PR при кризисе должны быть скоординированными. Если компания допустит разногласия, они будут истолкованы не в ее пользу. Скажем, руководитель компании говорит одно, а его заместитель, который дает интервью, утверждает совершенно иное, обратное. Как правило, в подобных случаях аудитории видят нестыковку и выбирают неблагоприятную версию, что подрывает доверие к компании, являющееся для нее важнейшим ресурсом. Для недопущения подобных ситуаций можно воспользоваться опытом компании PepsiCo, с большой тщательностью на ежедневной основе инструктировавшей в кризис своих сотрудников в отношении того, кому и что именно нужно говорить, а также рассылавшей информацию по своим предприятиям и представителям.

Работу по PR целесообразно вести с рядом уровней сразу. При кризисе аудитория, как правило, не ограничивается лишь СМИ. Нужно проводить конференции и круглые столы. Надо организовывать дни открытых дверей, чтобы клиенты и представители СМИ могли своими глазами видеть, что делается в компании. Необходимо готовить и рассылать разного рода информационные материалы абсолютно обо всем. Нужно размещать информацию в интернете – на сайте компании и в соцсетях. С людьми необходимо беседовать на форумах. Если говорить о клиентах, то для них полезно налаживать выпуск информационных роликов. Всем сотрудникам компании и партнерам целесообразно разъяснять все аспекты того, что происходит в компании. На все претензии необходимо отвечать и обеспечивать урегулирование спорных вопросов, сглаживая острые углы. Для каждой из аудиторий надо приводить свою аргументацию событий и до-

ставлять информацию по соответствующим каналам связи.

Обязательно ежедневно следует отслеживать, не имеется ли какой-то негативной информации о компании в интернете. Такую информацию нужно либо опровергать, либо избавляться от нее, либо объяснять ее появление. Информационный вакуум нужно заполнять разумно и своевременно, а еще лучше – не допускать его.

В отношении рекламы в кризис можно сказать, что в это время подходит реклама абсолютно всех видов, хотя наименее предпочтительной является все-таки достаточно недорогая телевизионная реклама.

Для рекламирования продукции лучше выбирать популярные издания, а не «желтую прессу», т.к. имеются определенные газеты, попадающие сразу же из почтовых ящиков в мусорные ведра.

Реклама, как известно, должна работать. Неработающая реклама – пустая трата денег, которых в кризис компаниям как раз и не хватает. Поэтому желательно, чтобы офис-менеджеры отслеживали звонки по рекламе и занимались заполнением соответствующих форм. Если по числу звонков видно, что реклама, размещенная в конкретном издании, не является эффективной, от нее нужно отказываться, отдавая предпочтение другим печатным изданиям. Кстати, эффективность рекламы «вчерне» вполне можно измерять по числу поступивших от потенциальных клиентов звонков.

НАПРАВЛЕНИЯ РАБОТЫ С ПЕРСОНАЛОМ

Умелыми руководителями в кризисные периоды внимание сосредоточивается прежде всего на кадровой зачистке, предусматривающей удержание самых квалифицированных, компетентных и умелых работников, от деятельности которых зависят сохранение и успешность деятельности всей компании.

Иногда во время серьезного кризиса компании идут на создание дочерних предприятий и перевод в них порядка 15% лучших работников и такого же объема лучших активов. Это дает возможность начать новый бизнес как бы «с чистого листа» – без долгов и необходимости подбора достойной команды (команда в этом случае подбирается из проверенных людей, которые

уже работали в компании) и также способствует остановке роста в компании числа «функциональных бомжей» (остаются лишь достойные и необходимые работники).

Если говорить об основном потоке денежных средств, поступающих в компанию, он, как известно, обеспечивается в основном отделом продаж. При этом опыт свидетельствует, что если до наступления кризиса продавец демонстрировал замечательные результаты, он и при кризисе способен не допускать плохих результатов. А плохой продавец и при кризисе, и без него не может выходить на хорошие результаты. Кризис – это только один из факторов снижения объема продаж, еще одним ощутимым в отношении воздействия на итоги продаж является фактор компетентности и умения продавцов.

Если сотрудник компании способен на привлечение новых выгодных клиентов, формирование новых требований к товарам и услугам, определение новых конкурентных ниш, он является во время кризиса ценнейшим для компании ресурсом. Таких сотрудников компания должна привлекать, особенно в трудные кризисные времена. Для стимулирования их она, к примеру, может пойти на запуск опционной программы, предусматривающей выплату части заработной платы акциями компании.

Во время кризиса компании получают хороший шанс на набор лучших и самых квалифицированных сотрудников. Дело в том, что многие люди в кризис оказываются безработными. Причем безработными становятся в т.ч. и лучшие, знающие себе цену люди, которых могут нанять на работу компании, не желаящие, чтобы кризис привел их бизнес к краху.

Работа с персоналом во время кризиса подразумевает в т.ч. обеспечение понимания ценности тех или иных сотрудников. Эта ценность определяется итогами их работы и уровнем квалификации, и ничем иным (не их характером, не родственными связями и т.д.).

От персонала (не имеет при этом значения, уборщик это или менеджер) ни в коем случае нельзя скрывать при кризисе положение, в котором находится компания. Напротив, персонал должен иметь полную и правдивую инфор-

мацию. Команда должна принимать участие в разработке или корректировке плана борьбы за выживание компании и ее успешность на рынке. Членов команды надо стремиться вознаграждать за выполнение заложенных в плане показателей, чтобы они ощущали свою причастность к решению соответствующих проблем, не чувствовали себя чужаками или посторонними наблюдателями. Они должны знать и верить, что именно от их идей, усилий и решений зависит будущее бизнеса.

Кризис является таким временем, когда для компании очень важно иметь преданных лояльных работников. Только сообща и только дружному коллективу можно рассчитывать на преодоление вызванных кризисом трудностей.

Мотивация сотрудников во время кризисов должна быть не только материальной. Людям нужно просто замечать, ценить, устраивать между ними соревнования, высылать им сообщения и поздравления. Люди должны знать о важных событиях в компании, о ходе преодоления трудностей, о готовящихся мероприятиях.

Ни в коем случае людей в кризисные времена нельзя запугивать увольнениями, даже если эти увольнения неизбежны. К людям надо относиться деликатно и с пониманием. Иначе компания может столкнуться с хаосом и саботажем некоторых сотрудников, что в кризисной ситуации весьма нежелательно, а также заработать дурную славу, что также компании не на пользу.

Иногда бывает полезно в кризис разделять менеджеров на активных и занимающихся офисной работой (в т.ч. менеджеров, занимающихся четким сопровождением работы активных менеджеров по продажам, знающих все контакты и все тонкости своей работы, а также выполняющих ее безупречно).

Нередко клиентская база компании увеличивается. Это не должно влиять на работу «активщиков». Для этого есть офисные сотрудники – менеджеры, бухгалтеры, заведующие складами, которые при появлении клиентов сами без участия «активщиков» предоставят им необходимый товар. Причем в офисе компании обязательно должен находиться по крайней мере один человек, способный дос-

тойно встретить клиента и начать заниматься его проблемой. Организацией же логистики должен заниматься либо отдел логистики, либо отдел продаж.

Во время кризиса компания не может позволить себе иметь много сотрудников. Их должно быть достаточно, чтобы уровень функционирования компании был высоким. Причем вполне допустимо, и нередко даже желательно, чтобы один человек выполнял несколько функций. К примеру, заведующий складом может выполнять работу офисного менеджера-продавца.

Немногочисленный персонал компании должен быть высококвалифицированным. Поэтому ему положено учиться. Причем обязательно, чтобы сотрудники обучались на каких-то платных курсах. Учить могут сотрудники самой компании – опытные и знающие. Учить надо при этом серьезно и ответственно, с учетом всех деталей и особенностей работы. Так, продавцов, к примеру, зачастую полезно обучать в разрезе каких-то конкретных рыночных сегментов по всем аспектам, связанным с этими сегментами, – и ценовым, и техническим, и продажным, и др. Каждый продавец должен обладать комплексными знаниями, которые необходимо применять на практике.

Сотрудникам компании нужно создавать серьезную мотивацию, при которой их работа будет качественной и будет приносить как деньги, так и удовольствие. Но нельзя набирать людей, которые надеются на ежедневную «отсидку» в офисе. Сотрудники должны радоваться работе и в денежном плане, и в отношении самой работы. Менеджеры по продажам не должны скучать. Им надо самих себя подстегивать работой. Молодых менеджеров надо учить гордиться своим трудом и своей компанией и не бояться ничего, что имеет отношение к их работе.

Что касается руководителей компаний, то они зачастую считают, что знают все о построении системы продаж, системы подбора персонала и управления им, о проведении эффективной рекламной кампании и т.д. Возможно, они и правы, особенно если в прошлом были хорошими «продажниками». Но руководителям нельзя забывать о том, что их задача состоит в управлении, а не в продажах. Продажами должны заниматься соответствующие специалисты,

способные на построение системы продаж, на выявление проблем, на диагностику «больных зон» и назначение им «лечения».

ПОДГОТОВКА К ПРОДАЖАМ ЗА ГРАНИЦЕЙ

Когда в стране кризис, внутренний рынок, как правило, довольно узкий. Поэтому весьма актуально для всех компаний распространять свою деятельность в области продаж на зарубежные рынки.

Начинать продажи своих товаров на иностранных рынках компания должна с обеспечения того, чтобы информация на ее сайте можно было прочесть людям, говорящим на разных языках. В любом случае в обязательном порядке нужно предоставить клиентам возможность чтения как на русском языке, так и на английском (хотя в идеале желательно обеспечивать возможность чтения на ряде языков). При этом не только материалы (в т.ч. инструкции и основные маркетинговые материалы, информация о заказах, способах оплаты и доставки товаров) должны быть помещены на этих языках. Важно, чтобы на данных языках велась переписка с клиентурой по электронной почте, а также осуществлялись разговоры по телефону.

В подготовку компании к продажам на зарубежных рынках входит следование директивам, касающимся международной интернет-торговли. Одна из директив предписывает необходимость обеспечения компаниями правдивости, точности и полноты любой информации о продаваемых товарах (включая информацию маркетингового и рекламного характера).

Согласно второй директиве компании должны идти на полное раскрытие информации как о себе, так и о продаваемых товарах, чтобы клиенты за рубежом четко понимали, что ими приобретается и с какими продавцами (и производителями) они действительно имеют дело. Поэтому компаниям необходимо публиковать свои физические адреса, телефоны и электронные адреса.

Третьей директивой предписывается указывать:

- стоимость каждого из товаров (и стоимость пересылки);
- валюты, в которых представляются цены на изделия;

- условия заказов (одним из наиболее важных условий являются гарантии) и сроки (поставки, оплаты и др.).

В соответствии с четвертой директивой необходимо идти на обеспечение надежного метода интернет-платежей, который гарантирует недоступность для возможных хакеров финансовой информации (обычно компании прибегают к помощи компании-посредника, проводящей интернет-платежи, к примеру, PayPal).

Пятая директива предписывает необходимость защиты клиентской информации от посторонних лиц и обнародования того, каким образом эта информация в дальнейшем будет использоваться.

Шестая директива касается предписания, чтобы на сайте компании были размещены правила, имеющие отношение к возврату товаров. Нужно давать информацию о том, возможен ли возврат товара, и если возможен, то при каких условиях и в каких случаях. При этом весьма желательно в целях недопущения потери клиентов давать им возможность возврата товаров.

Начиная бизнес на международном уровне, компания должна давать себе отчет, что глобальная конкуренция достаточно жесткая, что не дает практически шансов на легкую победу. В то же время, если заботиться о нуждах клиентов, можно добиться определенных успехов. И стоит, видимо, обратить внимание на то, что все более актуальными становятся индивидуальные заказы (т.е. можно надеяться на изготовление продукции непосредственно с учетом требований и спецификаций клиента и даже с его участием). Также имеет смысл отметить, что если в какой-то одной стране за рубежом не получится продать много товара, то по совокупности стран объем продаж при соответствующих условиях может оказаться внушительным.

ВЫБОР И ОЦЕНКА ЗАРУБЕЖНОГО РЫНКА ДЛЯ ОСУЩЕСТВЛЕНИЯ НА НЕМ ПРОДАЖ

Вначале компания должна выбрать регион и/или конкретную страну, в которой товар компании, вполне вероятно, будет востребован. Можно ориентироваться также на какие-то слои населения. Например, в каких-то зарубежных странах живут люди-эмигранты, запросы и нужды которых схожи с запросами и нуждами отечественных потребителей.

В каждой из стран (провинции или штате) имеются имманентные им особенности (культурные, географические, демографические и др.), которые влияют на спрос тех или иных товаров (услуг). Компании нужно принимать это во внимание. Причем компании следует принимать во внимание не только эти особенности, но и особенности, имеющиеся у рыночных ниш и отдельных отраслей.

Компаниям, нацеленным на интернационализацию бизнеса, нужно понимать, что продажи продажам – рознь. Сами (одни и те же) товары в разных странах будут пользоваться разным спросом, и способы продаж тоже будут различаться, и способы их продвижения будут отличаться от страны к стране, от региона к региону. Поэтому определиться со страной и с регионом достаточно сложно, но все-таки надо, и определиться правильно, чтобы не потерпеть фиаско и не выбросить деньги на ветер. Следует обеспечить оценку возможных рисков (политических, экономических и др.) и вероятных прибылей, а также сделать их сопоставление. Необходимо понять, на какое примерно число потенциальных клиентов можно рассчитывать.

При реализации глобальной экспансии компании обычно прибегают к использованию таких способов, как проактивный и активный. Первый способ состоит в продвижении/проталкивании своих товаров за рубеж, второй – в продаже товаров за границей таким образом, чтобы обеспечить наращивание присутствия своего товара за рубежом (рынок уже знаком с товаром компании) для лучшего удовлетворения клиентов (их нужд, потребностей, запросов). Второй способ для компаний существенно более предпочтительный, т.к. продажи на зарубежном рынке уже имеют место, а также имеется более или менее налаженная инфраструктура. При выходе же на абсолютно новый рынок компания идет на большой риск, который может оказаться либо оправданным, либо неоправданным. Поэтому риски и шансы нужно как следует оценивать и принимать взвешенные решения.

При выборе абсолютно нового зарубежного странового рынка компания должна рассматривать многие аспекты, в числе которых:

- аспект числа приходящих с рассматриваемого рынка посетителей сайта компании,

интересующихся ее товарами;

- аспект числа ранее выполненных для клиентов данного рынка заказов;
- аспект существования экономической целесообразности продаж товаров именно клиентам данного рынка;
- аспект существования каких-либо ограничений или запретов на продажу товаров компании на данном рынке;
- аспект существования разницы в менталитете и привычках, а также потребностях и склонностях отечественных и зарубежных потенциальных клиентов.

ОСУЩЕСТВЛЕНИЕ ПРОДАЖ ТОВАРОВ ЗА РУБЕЖОМ

Компании вначале нужно стремиться к экспорту товаров в ограниченное число стран, а затем – во многие страны (лучше сначала охватывать продажами схожие по важнейшим критериям страны).

Всегда перед началом экспортирования товаров нужно проводить маркетинговые исследования рынка – собственными силами либо с помощью привлекаемых специалистов. Без таких исследований эффективная интернационализация бизнеса практически нереальна.

Развитие экспорта становится для компаний более быстрым и успешным, когда они заранее заботятся о подготовке плана этого развития с указанием целей, источников и объемов финансирования, каналов распределения продукции, организации сервисного обслуживания и иных аспектов. При этом продажи могут осуществляться:

- 1) напрямую с использованием интернет-возможностей (в т.ч. форумов и соцсетей);
- 2) напрямую с использованием возможностей филиала (отделения) компании в выбранной стране (регионе);
- 3) косвенно с использованием возможностей партнерской сети (в которую практикуется обычно вхождение дилеров, дистрибьюторов, ритейлеров и независимых реселлеров).

Реально применение и гибридного варианта, когда используется ряд каналов.

Если компания намерена открыть филиал за рубежом, ей следует, прежде чем начать этим заниматься и нанимать интернациональную команду, хорошо подумать над тем, что, возможно,

лучшим вариантом является работа через реселлеров и партнеров, которых нужно найти и изучить (и даже при необходимости проинтервьюировать). Сделать это не особенно сложно при условии использования возможностей соцсетей (Google, LinkedIn и др.), проведения тематических нишевых выставок, семинаров и конференций, а также изучения возможностей профессиональных сообществ, местных газет, нишевых журналов и веб-сайтов.

Специалистами отмечается недооценка компаниями, начинающими деятельность за рубежом, всех рисков и возможных потенциальных проблем, связанных с международными продажами, и переоценка своих сил и тех ресурсов, которые им могут понадобиться для продаж, а также ряда проблем, касающихся:

- нежелания потенциальных клиентов идти на приобретение товаров именно из той страны, в которой базируется компания (скажем, из Беларуси) по причине недостаточно высокого имиджа данной страны;
- недостаточно хорошего понимания соответствующего иностранного языка (скажем, английского) сотрудниками компании;
- недостатка знаний о местном менталитете, культурных и иных особенностях, существенно влияющих на продажи;
- неумения работать и взаимодействовать с зарубежными бизнес-партнерами, а также развивать совместно с ними партнерские сети.

Следует отметить, что успешность продаж компании на зарубежных рынках во многом зависит от качества сайта этой компании. Нельзя допускать, чтобы что-то на нем могло послужить поводом для раздражения иностранных пользователей. Сайт является, по сути, лицом компании, ее визитной карточкой. Поэтому при создании сайта и работе над ним необходимо проявлять большое старание, чтобы потенциальные зарубежные клиенты его не покидали, даже не ознакомившись с предлагаемой на нем продукцией.

В заключение хочется отметить, что компаниям в кризис надо стремиться к совершению продаж и даже к их совершенствованию. Хотя не надо надеяться, что это просто и легко. Сегодня отечественный рынок находится где-то на спаде. Но продавать в это время можно и нужно.