

## Как побеждать в кризис?!

Наверняка Вы, как руководитель компании, почувствовали, что в период кризиса вопрос продаж становится для организации критическим. Именно продажи определяют успех или провал бизнеса. Как же продавать, когда, кажется, покупатели, как корпоративные, так и частные лица, думают лишь о том, чтобы не потратить свои деньги? Все как будто пытаются сэкономить «нажитое». Это затрудняет работу продавца. Уверен, и Ваши продавцы жалуются на то, что стало трудно справляться с возражениями людей, принимающих решение о покупке.

С момента начала кризиса я провел не один семинар по клиентной ориентации или продажам. И всегда начинал его с одного и того же вопроса: «Как изменилось потребительское поведение Ваших клиентов с начала кризиса?» Вот сильно сокращенный список ответов:

- выжидательная позиция, ступор, зачастую просто паранойя
- либо крайняя осторожность, либо безудержный риск
- клинч с принятием решений, паника
- стали раздраженными и несдержанными
- агрессивны, прячутся за секретарями и помощниками
- крайняя централизация принятия решений, даже по небольшим суммам, вплоть до собственника компании
- часто меняется менеджмент, даже топ-уровня
- требуют больше внимания к себе
- меньше покупок «для души», или как дань моде или престижу
- покупают более осознанно, покупают то, что действительно нужно, больше вникают в суть предлагаемого
- дрейфуют в эконом-сегмент
- минимизируют пакеты продуктов / услуг
- стараются выполнить внутренние проекты своими силами, покупают продукт, а от сервиса отказываются
- с охотой покупают продукты, которые помогают им сэкономить или заработать
- стали жестче отслеживать свои расходы, считают деньги, каждую копейку
- стали отказываться от долгих дорогостоящих проектов, ищут более простые решения
- не хотят делать предоплаты («не хотим вас кредитовать»)
- манипулируют, требуют скидки
- ищут новые направления бизнеса
- заморозили свои новые проекты, «пилоты»
- делают реструктуризацию внутри бизнеса, оптимизируют свои процессы
- стали более активно сравнивать нас с конкурентами, в том числе открыто
- доверяют давно проверенным партнерам

Опубликована в бюллетене «Что делать Обзорение» в мае 2009 года.

Бюллетень выпускает консалтинговая группа «Что делать Консалт» <https://www.4dk.ru>

---

- больше задают вопросов о компании продавца, радуются, что у нас (продавца) все хорошо
- слово «Репутация», нарабатываемое годами, зачастую забывается

Я бы добавил сюда экономию на мероприятиях, связанных с завтрашним днем бизнеса: разработка новых продуктов, обучение и развитие персонала, наличие внятной маркетинговой стратегии.

Ситуация пугающая. Но не для настоящего продавца! Хороший комментарий дал один из участников семинара: «Радикально не изменилось ничего, просто все обострилось на порядок». Я тоже так считаю! Наступил момент истины – и для продавцов, и для их руководителей.

Так как продавать во время кризиса?! Начнем с уже существующих клиентов.

- Обеспечьте своих нынешних и потенциальных клиентов товарами и услугами высочайшего качества

Спросите себя: «Что самое важное для Клиента в моем предложении?» Как никогда важно удержать имеющихся клиентов. Вы ведь знаете, сколько стоит привлечь нового. «Облизывайте» своих клиентов! Делайте для них все! Это надо делать всегда, особенно сейчас!

- Повысьте ценность представляемых вами товаров или услуг (клиенты озабочены не столько сбережением денег, сколько получением за них реальной ценности)

Я начал статью с того, что в кризис клиенты стремятся сберечь деньги. Это так, ... и не так! Я бы скорее сказал, что они не желают тратить деньги просто так, не получая достойной ценности взамен. Это может быть все что угодно – чуть больше, чуть быстрее, чуть удобнее, чем у конкурентов, например.

- Монетизируйте выгоду клиента

В будущей яркой картинке обладания Вашим продуктом добавьте рубли, доллары или евро. Вы можете зайти через экономию времени, бензина, реальных денег, усилий по управлению компанией – все, в чем Ваш уважаемый клиент увидит экономию. Попробуйте, возможно, Вам даже удастся сформулировать выгоды своего продукта в терминах финансовой отчетности.

- Минимизируйте риски клиента

Любая продажа – это риски для клиента. Минимизируйте их! Снимите все сомнения по поводу обладания вашим товаром. Успокойте его страхи. Хороший способ – пробная продажа.

- Растяните свой ассортимент товаров или услуг с учетом потребностей небольших клиентов или клиентов ограниченными средствами

Это не призыв пытаться продать всем подряд! Вы можете предложить «базовые комплектации», меньшие партии, продажи частями, да все что угодно! Потом продадите больше...

- Предлагайте больше услуг по сопровождению вашего продукта, возможно, «за ту же цену».

Думаю, комментировать не имеет смысла.

■ Дайте возможность более легкого обновления Вашего продукта

Во времена неуверенности клиенты предпочитают сохранять отношения с проверенными и надежными поставщиками. Но конкуренцию никто не отменял. Возможность легкого обновления сделает Ваших клиентов более лояльными и позволит Вам сохранить их.

■ При конкурентном предложении цен назначайте разумные цены

Я категорический противник ценовой конкуренции. Это позиция для лузеров. Я не призываю вас менять позиционирование. Хотя и такую возможность не стоит исключать. Просто будьте более гибкими!

■ Будьте в контакте с существующими клиентами

Составьте список Ваших лучших клиентов, свяжитесь с ними и спросите, как у них дела, а также, какую поддержку Вы можете им оказать. Будьте действительно заинтересованы в том, чтобы прийти им на помощь, а не только продать им что-то. Станьте для них группой поддержки!

■ Благодарите своих клиентов

Когда Вы в последний раз говорили клиенту «спасибо»? Говорите всегда! Говорите просто так! Благодарите, когда он что-то купил, когда заплатил (произвел платеж), когда кому-то Вас рекомендовал, когда указал на вашу ошибку (это же бесплатный консалтинг), когда дал Вам совет. Наконец, благодарите их за приверженность Вам. Диапазон форм благодарности огромен – от искреннего «Спасибо» или улыбки до институциональных программ лояльности.

Теперь о том, как найти новых клиентов:

■ Вспомните своих старых клиентов

Перетряхните свои записные книжки, посмотрите в телефоне. Напомните о своем существовании. Помните – клиенты не обязаны вас помнить! Как сказал мне в свое время один из моих клиентов, «... мне проще работать в режиме запроса. Сам я никогда никому не позвоню – нет времени...» Золотые слова! Я их запомнил. Они особенно актуальны в условиях кризиса.

■ Реанимируйте старые попытки продаж

Наверняка у Вас есть клиенты, с которыми вы не дошли до «закрытия». А ведь возможно, этот клиент был у Вас в руках. Может, Вам просто нужна еще пара встреч, чтобы продать. Попробуйте!

И еще ряд полезных советов по продажам:

■ Активнее займитесь вспомогательными заданиями

В свое время (а это был кризис 1998) генеральный директор крупной ремонтной организации сказал мне: «Раньше ниже бутиков ничего не ремонтировали. Теперь и за булочную можно взяться». Опять, речь идет не просто о небольших клиентах. Речь идет об эффективном заполнении возможных «пробелов» в вашем графике.

■ Помните про инноватику

Предлагайте инновационные продукты! Это может показаться парадоксом. Как? В кризис предлагать непроверенные, неизвестные клиенту продукты? Да! Именно! Зачастую драйвером для принятия решения о покупке в кризис может стать новизна.

Дерзайте!

■ Помогите своим нынешним клиентам создать для Вас новые продажи

Обратитесь к существующим клиентам с новыми идеями. Предложите им новые продукты. Да, они должны будут купить больше. Объясните им, что выиграют все! Пример: многие знакомые мне яркие бизнесмены в голос говорят, что в кризис 1998 года свернули инновационные программы, и потом об этом сильно жалели. И что в этот кризис они так делать не будут! Кризис закончится. С чем мы в счастливое будущее придем?! ...

■ Возражения

Внимательно выслушивайте все возражения клиентов, делайте всё, чтобы их услышать. Проявляйте искренний интерес к их ситуации и их сложностям. Возможно, они сами подскажут Вам, как Ваш продукт может решить их проблему.

Напоследок несколько советов руководителям:

■ Это не навсегда!

Зима не длится вечно. Однажды засияет солнце. С чем Вы придете к этому радостному дню?!

■ Возможности

Многие компании пойдут ко дну, многие сотрудники будут уволены. Это будете Вы или Ваш конкурент? Хорошая возможность показать ценность для своих клиентов, возможно, даже стать лидером рынка. Либо пойти ко дну вместе со всеми.

■ «Проблемы» vs. «Позитив»

Кризис – хорошее время проводить диагностику организации, выявлять свои сильные и слабые стороны. Однако не стоит заикливаться на негативе! Его и так хватает вокруг. Смотрите на свои проблемы как на возможные Потенциальные Точки Развития™. Работайте с ними! Работайте позитивно! Ищите решения! Это требует сильной ментальной и эмоциональной дисциплины. Но оно того стоит!

■ Команда

В кризис внутренние конфликты могут стать могильщиком любого бизнеса. Работайте с ними! Разрешайте их! Учтите – климат внутри компании быстро передается клиентам.

■ Цели

Обязательно планируйте! Ставьте цели! Да, среда непредсказуема. Но как раз постоянный процесс планирования сделает Вашу работу более устойчивой. Напишите план хотя бы на 2009 г. Возвращайтесь к нему постоянно, корректируйте, выполняйте.

■ Обучение и развитие

Проводите постоянное обучение своих продавцов (и не только продавцов), делайте из сотрудников настоящую команду «звезд». Тренируйте их! Не экономьте на обучении и развитии! Обучение – отличный сигнал сотрудникам, что «мы завтра не закроемся».

Даю «ключ» – чтобы не тратить зря деньги, при формировании программы обучения идите от потребностей клиентов.

■ Общайтесь!

Помните – любая неопределенность трактуется наиболее негативным для Вас образом. Так что разговаривайте со своими сотрудниками. Держите их в курсе происходящего. Все, что Вы недосказали, будет додумано и домыслено в курилках. Вам это надо?!

■ Мотивируйте!

Вырабатывайте планы продаж и меры по их выполнению вместе с сотрудниками. Будьте креативны! Придумайте соревнования с разными наградами и бонусами за выполнение планов продаж. Награды укрепляют командный дух, поднимают эмоции, приносят удовольствие. Глядишь, и «трудный клиент» уже не кажется таким трудным...

■ Продвижение продуктов / услуг / бизнеса

Не экономьте на продвижении! Продвижение – это не единовременная акция. Это часть нормальной инфраструктуры продаж. Ищите более экономные способы, стреляйте точно, а не из установки «Град».

■ Выходите в онлайн!

Не устану повторять – Вашего бизнеса нет, если Вы не в Сети.

■ Проводите мониторинг рынка!

Все время изучайте рынок. Что происходит с клиентами, конкурентами, поставщиками? Что делает государство? Какие новые технологии появляются? Как это все может повлиять на Ваш бизнес?

Делайте из всего этого выводы! Предпринимайте конкретные шаги!

■ Просто, делайте что-нибудь! Не ждите!

Удачи!!!

