

Евгений Колотилов
Андрей Ващенко

ПРОДАЖИ В КРИЗИС



КАК
ОБОЙТИ
КОНКУРЕНТОВ
В ТРУДНОЕ
ВРЕМЯ



Бизнес-психология

Андрей Ващенко

**Продажи в кризис. Как обойти
конкурентов в трудное время**

«Питер»

2023

УДК 658.8
ББК 65.9(2)42

Ващенко А.

Продажи в кризис. Как обойти конкурентов в трудное время /
А. Ващенко — «Питер», 2023 — (Бизнес-психология)

ISBN 978-5-4461-2135-9

Эта книга о том, как справиться с текущим кризисом, который не является финансовым, но имеет политическую и инфляционную основу. Этот кризис – результат методов, применявшихся для погашения финансовых кризисов в крупнейших государствах мира. В этом случае бесполезно проводить привлечение инвестиций, сокращать персонал или снижать цены на готовую продукцию. Прочитав советы авторов, вы узнаете, как научиться управлять своим бизнесом и регулировать продажи, находясь в сложных условиях. Вам придется пересмотреть все привычные и удобные в прошлом методы контроля и мотивации, изучить действия своих конкурентов и поведение продавцов в смежных секторах рынка. Вы должны проявить разумную активность, чтобы планомерно помочь вашему бизнесу. Издание станет практическим руководством для сильных амбициозных людей, которое поможет совершить меньше ошибок в корпоративных продажах B2B во время очередного кризиса. В формате PDF A4 сохранён издательский дизайн.

УДК 658.8
ББК 65.9(2)42

ISBN 978-5-4461-2135-9

© Ващенко А., 2023
© Питер, 2023

Содержание

Отзывы о книге	6
Введение	7
Часть 1. Продажи	9
Глава 1. Активность во время кризиса	11
Конец ознакомительного фрагмента.	15

Андрей Ващенко, Евгений Колотилов
Продажи в кризис. Как обойти
конкурентов в трудное время

© ООО Издательство «Питер», 2023

ОТЗЫВЫ О КНИГЕ

Эта книга – готовый алгоритм выхода из сложившейся на рынке ситуации. Навигатор, который позволит обойти все острые углы и подводные камни сегодняшнего дня. Ответы на вопросы, связанные с продуктом, персоналом, маркетингом. Ответы, актуальные прямо сегодня и именно сегодня! Рекомендую тем, кто не собирается опускать руки, а видит возможности и хочет развивать бизнес.

Ия Имишинецкая, играющий бизнес-тренер, создатель уникальной технологии системного продвижения

Книга написана в простом и понятном стиле. Есть проблема – «что делать в кризис»? Есть и решение – больше двигаться и быть активным. О том, как именно двигаться, чтобы был максимально нужный твоему делу результат, и описывается в этой книге. При этом написано легко и понятно, с массой примеров и очень последовательно. Как инструкция по сборке любого шкафа ИКЕА.

Небольшой совет: перед началом прочтения книги позаботьтесь, чтобы под рукой были ручка и блокнот. Идеи одна за другой сами будут возникать в вашей голове. Не упустите их...

Алексей Морозов, генеральный директор ООО «Пульсар-МСК»

Ни для кого не секрет, что кризисы – вещь неизменная и повторяющаяся во времени с той или иной периодичностью. Последнее время кризисы перемешались между собой и сплелись в единый постоянный пресс над предпринимателем. Чрезвычайно актуальная книга на данный момент. Рекомендую читать не только бизнесменам с опытом, но и начинающим предпринимателям, делающим первые шаги. Бизнес в кризис сродни передвижению по минному полю. Авторы книги Евгений Колотилов и Андрей Ващенко, как саперы, готовы вас провести по нему. Одна глава, посвященная удержанию ценности продукта в кризис, стоит того, чтобы вы использовали эту книгу в своей работе, как предпринимателя, не подверженному кризису!

Максим Кольцов, генеральный директор ООО «ПромТрейдИнвест»

Расхожее выражение «Не дай вам Бог жить в эпоху перемен!» отражает извечный страх людей перед меняющимся миром. Но современная жизнь – череда непрерывных перемен. Они происходят со все возрастающей скоростью, и кризисы неизбежная их часть. Но кризис – всего лишь встречный ветер. Кого-то он останавливает, а кого-то, наоборот, подбадривает. Как наполнить свои паруса встречным ветром перемен в период кризиса, и рассказывает эта книга.

Андрей Байдуцкий, СЕО группы компаний «Мир рекламы»

Введение

Генералы всегда готовятся к прошедшей войне.

У. Черчилль

Есть множество книг, посвященных управлению бизнесом, преодолению психических нарушений во время кризиса и, конечно, тому, как продавать в кризис.

Почему вам стоит прочесть именно эту книгу?

Обновление информации. Чтобы не уподобляться генералам из эпиграфа, стоит проверить: вдруг что-то новое появилось, вдруг что-то упущено из виду? Да, вы уже пережили финансовый кризис 1998 года, да, видели кризис 2001-го, а также 2007–2008 годов. Вы пережили даже пандемию 2020–2021 годов. Так чему же новому и особенному могут вас научить в 2023 году? Купите книгу – и узнаете. Этот кризис особенный!

Повторение пройденного. Возможно, о кризисах вы знаете даже больше, чем авторы этой книги, но всегда полезно навести порядок на чердаке вашего мозга: прочесть новинку, вспомнить прожитые годы, выбрать из вашего интеллектуального багажа наиболее подходящие инструменты реакции на текущую ситуацию.

Главное – не поддаться иллюзии простоты. Текущий кризис не финансовый, у него сложная инфляционная природа. Это результат методов, которые применялись для погашения финансовых кризисов в крупнейших государствах мира. Как авария на руднике, когда отходы от добычи складировали в отвалах и из-за воздействия осадков произошло крушение одной из защитных плотин. Разрушены дороги, уничтожены линии электропередачи, нет возможности организовать аварийно-спасательные работы, территория рудника затоплена. В этом случае бесполезно проводить привлечение инвестиций, сокращать персонал или снижать цены на готовую продукцию. Система в целом перестала работать.

Иное осознание текущей ситуации. Кризисы, произошедшие с 1997 года, были по большей части связаны с нарушениями работы финансовых институтов и финансовых инструментов. Пока шатало финансовые устои современной цивилизации, производство работало на полную мощность, уголь добывался, дома строились, машины ездили, везде был переизбыток товаров, продуктов, услуг. Рутинно велись военные действия в разных частях земного шара. Даже во время пандемии 2020–2021 годов остановка производств и сбои в логистике были локальными, временными, происходили по требованию медицинских организаций. Возникшие разрывы в поставках, пустые полки в магазинах были следствием сбоев логистики, виртуальным дефицитом во время всеобщего изобилия.

Кризис 2022–2024 годов принципиально иной, у него не финансовая, а политическая и инфляционная основа. Отсутствие негативной реакции фондовых рынков Европы и США на крушение нескольких крупных региональных банков в Америке с общим ущербом более 2 трлн долларов не привело к рецессии в США. Текущий кризис чем-то напоминает 1973 год, когда арабские страны объявили всему миру нефтяное эмбарго из-за «войны Судного дня». Страны ОПЕК уменьшили поставки нефти всего на 7 %, но это привело к грандиозным последствиям для мировой экономики: поменялись целые отрасли промышленности, изменились методы управления рисками, начали создаваться стратегические запасы.

Американский экономист Нуриэль Рубини, предсказавший кризис 2008 года, прогнозирует кризис в экономике хуже, чем в 1970-х. Рубини ожидает, что мир столкнется со стагфляцией – сочетанием высокой инфляции и торможения экономики. «Будет хуже, чем в семидесятых. Это не просто краткосрочное явление...

Я не верю центральным банкам, когда они говорят, что мы будем бороться с инфляцией любой ценой, даже если будет рецессия, даже если будут жесткие последствия – во-первых,

это будет не короткая и не неглубокая рецессия, будет хуже, а затем возникнут финансовые трудности, финансовый и долговой кризисы» (Bloomberg).

К моменту, когда вы возьмете в руки эту книгу, произойдет еще много событий, ранее казавшихся невероятными. Возможно, вам придется научиться управлять своим бизнесом и регулировать продажи, находясь в условиях частичной мобилизации. Вам придется пересмотреть все привычные и удобные в прошлом методы контроля, мотивации. Ничто из этого не рассматривалось в антикризисных книгах, изданных с 1990-х годов.

Третий квартал 2022 года вышел ужасным для бюджета США. Обновлен антирекорд 2021 года, когда был установлен дефицит в 537 млрд долларов США (в 2020 году – 387 млрд). На этот раз дефицит достиг 861 млрд долларов – это запредельный уровень, если сравнивать с предыдущими периодами.

Годовой дефицит сократился с марта 2021 до июля 2022 года, когда достиг низшей точки в 962 млрд, и резко вырос к сентябрю почти до 1,4 трлн. Трехмесячные доходы резко замедлились до 7 % г/г по номиналу, тогда как в середине года росли на 30–35 % г/г, а расходы, наоборот, от сокращения на 30 % г/г перешли к росту на 26 % г/г по сумме за три месяца. Вот откуда такой дефицит.

Причина безумия на этот раз – сверхрасходы через министерство образования на субсидии по студенческим кредитам в 400 млрд долларов по программе Байдена, где около 22 млн заемщиков могут получить вычет от 10 до 20 тыс. долларов в зависимости от дохода и других условий.

За фискальный 2022 год «вертолетные деньги» по прямым адресным субсидиям по доходам сократились вдвое – с 1,65 трлн до 0,87 трлн долларов, субсидируемые кредиты сократились с 307 млрд до возврата на 20 млрд, а совокупные расходы снизились с 6,82 трлн до 6,27 трлн.

Мы уверены, что эта книга принесет вам огромную пользу. Время, потраченное на ее обдумывание, возможно, будет самым интересным для вас в 2023 году. Желаем вам методичного упрямого прочтения с карандашом в руках. Эта книга специально для того, чтобы думать, – не бойтесь оставить на полях следы своих размышлений.

Что бы ни происходило на земле: войны, эпидемии, природные катастрофы – мирная жизнь всегда возвращалась в прежде опустошенные места, ибо мирная жизнь – это в первую очередь торговля, продажи!

Совершенствуйтесь в продажах в новых условиях, и успех будет вам попутчиком!

Часть 1. Продажи

Россияне много раз переживали периоды резкого изменения курса национальной валюты по отношению к валютам других государств и ключевым активам. Это сформировало у многих специфический рефлекс скупать на обесценившиеся рубли доступные доллары или еще не подорожавшие товары. В 1990-е скупали продукты первой необходимости, в 2008 году – телевизоры и бытовую технику, в 2020-м – гречку и медицинские маски. По телевизору показывали пустые полки, что еще больше разжигало спрос. Перебои с поставками соли или сахара по привычной низкой цене приводили к локальной миграции граждан между Россией, Беларусью и Казахстаном, к грубым дракам между покупателями в гипермаркетах. Мы привыкли думать, что подобные эксцессы характерны только для развивающихся стран с неустойчивой валютой.

Но во время пандемии 2020–2021 годов мир изменился. Пустые полки как результат панического спроса стали возникать в странах золотого миллиарда. Паника, раздуваемая СМИ, создавала ураганный спрос на туалетную бумагу, мясные стейки, удобрения для сада, корм для домашних животных, чипы для стиральных машин и автомобилей. Итогом стали многокилометровые очереди на вход в супермаркет или на получение продуктовых талонов, пустые полки в магазинах и сотни неразгруженных кораблей в портах.

Дефицит отдельных компонентов перекинулся на рынки B2B, при том что фактически товаров в мире производится с избытком. В Европе и в США несколько раз были случаи остановки автозаводов из-за нехватки автокомпонентов: чипов, фар, электрожгутов и многого другого. Поставщикам было проще заплатить штраф за срыв поставки и отправить груз другому покупателю по более высокой цене. Махинаторы в период пандемии перехватывали друг у друга контейнеры с масками и медицинской спецодеждой, забирая их прямо из грузовых отсеков самолетов, «смазывая» грузчиков пачками наличных и отправляя груз тому, кто предложит больше. Дело дошло до обмена нотами протеста между дипломатами нескольких европейских стран из-за хронического хищения медицинских грузов.

Всплески стоимости цифровых валют типа биткоина привели к долгосрочному дефициту компьютерных видеокарт, которые используются при майнинге криптовалют. В официальных онлайн-магазинах заводов компаний – производителей видеокарт два года было невозможно купить компьютерные компоненты по декларируемой цене: спекулянты скупали все оптом и продавали потом в 3–5 раз дороже официальной цены.

Новость от 24 октября 2022 года: «Видеокарты в России к октябрю подешевели в пять раз по сравнению с мартом 2022 года. Цена на некоторые популярные модели видеокарт за семь месяцев упала с 500 000 руб. до 100 000 руб. Это произошло после перехода блокчейна Ethereum на алгоритм майнинга Proof-of-Stake в сентябре».

Аналогичным образом покупатели не могли по официальным ценам купить модные кроссовки последних моделей из лимитированных партий. Спекулянты их полностью выкупали и продавали потом модникам в Instagram¹ по цене в 3–5 раз выше. В США был скандал с сыном одной из вице-президентов компании Nike, который проворачивал подобные аферы, используя служебное положение матери.

Новость от 2 марта 2021 года: «Как подчеркнули в Nike, топ-менеджер покинула компанию после выхода материала в Bloomberg о бизнесе ее сына в сфере перепродажи кроссовок».

В России тоже произошли изменения: санкции, резкий рост курса рубля по отношению к доллару, отказ от оказания логистических услуг со стороны европейских поставщиков контейнеров и многое другое. Санкционный режим привел к тому, что крупнейший автозавод в

¹ Деятельность компании Meta (бывшая Facebook), которой принадлежат Instagram и Facebook, запрещена в России, организация признана экстремистской.

России был вынужден несколько месяцев производить автомобили без АБС, без навигатора и подушек безопасности.

Был еще более неприятный инцидент. Дилеры европейских иномарок традиционно выкупают у поставщиков автомобили в рублях по ценам производителей. Но в связи с нетипичным изменением курса рубля по отношению к доллару закупленные у заводов по отпускной цене автомобили не удастся реализовать. Тысячи машин стоят на парковках возле дилерских центров, потому что их цена в пересчете на доллары выросла в два раза. Рубль сначала упал по отношению к доллару, а потом резко вырос. Теперь реализовать эти машины без фиксации бухгалтерского убытка невозможно.

Эти примеры показывают, что заключение сделок в России, особенно с товарами, содержащими импортные компоненты, в секторе B2B стало очень рискованным: непредсказуемое изменение курсов валют, непредсказуемые изменения в логистике, доставке грузов, непредсказуемая инфляция промышленных товаров в странах – производителях премиального оборудования и приборов.

Утечка кадров из-за мобилизации или бегства от мобилизации в наибольшей степени затронула строителей многоквартирных жилых домов и коттеджей, разработчиков программного обеспечения, автопроизводителей, ритейлеров с иностранным акционерным капиталом. Падение индекса деловой активности составило более 10 %. В России в этот же период выросло потребление чугуна и стали, цены на удобрения находятся на пике, производители продуктов чувствуют себя великолепно. Уход западных конкурентов оживил работу национальных торговых сетей, производителей текстиля, бытовой техники и много другого.

Вывод: покупатели есть всегда! Ваша задача – научить своих продавцов их вовремя отыскивать, а также находить с ними общий язык.

Если вам и вашему бизнесу плохо, не надо заикливаться на проблемах, погружаться в пучину депрессии, искать виновных. Оглянитесь вокруг. Этот кризис частично рукотворный, поэтому ухудшения происходят постепенно. Нас варят медленно, как лягушку в кастрюле, чтобы не выпрыгнула.

Что делать в этой ситуации? Буквально с лупой изучите действия своих конкурентов и поведение продавцов в смежных секторах рынка. Как они адаптировались к текущим проблемам? Рядом с вами точно есть люди, которые смогли в текущих условиях обрести значительную выгоду. Просто начните им подражать, и вы сможете найти решение своих проблем!

Не нужно погружаться в тоску, стоит проявлять разумную активность и адаптивность к новым условиям. Однако ваша активность не должна быть пустопорожней суетой, она должна планомерно помочь вашему бизнесу. Возможно, прочтение нашей книги поможет вам составить такой план реорганизации работы компании в кризисное время.

Глава 1. Активность во время кризиса

Нам всем рассказывали в детстве притчу про лягушку, упавшую в крынку с молоком. Она так настойчиво шевелила лапами, что взбила молоко до состояния масла и в результате спасла себе жизнь.

Любой кризис опасен в первую очередь отказом участников что-то делать. Недеяние и есть худшая разновидность кризиса. Чем дольше предприниматели и руководители переживают риски, неопределенности, неприятности, тем дольше длится кризис. Великая депрессия в США так затянулась, потому что все решили подождать и посмотреть, что будет дальше, вся деловая активность остановилась. Больше эту ошибку руководители государств не повторяют, при малейшем падении деловой активности власти принимают меры для стимуляции экономики. Правда, потом случаются кризисы, подобные произошедшим в 1970-х или текущему, в 2022–2023 годах.

Пандемия нанесла огромный ущерб мировой экономике именно потому, что власти вместо стимулирования активности, наоборот, всячески ее снижали: платили за осознанное бездействие, остановили практически все производство и весь бизнес во имя общей цели спасения жизни людей. В Китае до февраля 2023 года действовал принцип нулевой толерантности к ковиду, когда из-за двух – шести заболевших сажали на карантин города-миллионники. При чем людей заставляли находиться там, где их застал карантин. Представляете, каково это – две недели прожить в магазине или на мебельном складе?

Именно оплата бездействия экономических агентов в странах золотого миллиарда привела к мировой гиперинфляции, ведь люди косвенно получали триллионы долларов, не производя соответствующий объем продукции, просто проедая активы. Пандемийное, не обеспеченное активами финансирование разогнало промышленную инфляцию в Германии до 40 %, во многих странах проходят забастовки с требованием поднять оплату труда для компенсации инфляции. В Британии даже случилась досрочная отставка премьер-министра Элизабет Трост, которая пыталась протолкнуть проект об ограничении свободы забастовок по причине низкой заработной платы.

Но самое главное – пандемия и последующие санкции против России привели к принятию экономически необоснованных, жестких стратегических решений американскими и европейскими компаниями: разрыв логистики, отказ от поставки компонентов, уход с рынка, продажа бизнеса. Собственники под давлением политиков и общественности провели разрушение огромных бизнесов, успешно функционировавших в Российской Федерации более 30 лет.

Тысячи иностранных компаний в 2022–2023 годах изменили свою торговую и промышленную политику, сотни компаний уволили высокооплачиваемых специалистов, закрыв бизнес из-за санкций, десятки иностранных компаний были проданы российским собственникам.

Российский рынок в секторе B2B в очередной раз переживает грандиозную трансформацию. Из-за добровольного ухода самых опасных конкурентов освобождаются тысячи рыночных ниш. Закрываются и уходят из России тысячи привычных покупателей российской продукции с иностранным капиталом. Взамен открываются другие компании, одни бренды уходят, другие трансформируются, проводят ребрендинг, маскируясь от санкций.

Все привычные бизнес-процессы в российской торговле меняются до неузнаваемости по причине глобальной непредсказуемости: огромные колебания цен на похожие продукты, срывы сроков поставки, аресты грузов, безумные цены на морские контейнеры, персональные санкции и, что хуже всего, невозможность решить свои споры в суде из-за санкций. По воле политиков произошло разрушение привычной логистики и страхования грузов. Мы как будто возвращаемся в 1990-е годы, всю торговую инфраструктуру нужно менять: контейнеры, стра-

ховщиков, программное обеспечение, договорную базу и многое другое. Для кого-то это прекрасный шанс, для кого-то – крах привычной рентной модели поведения.

Все, кто хотят выжить и хорошо заработать, должны быть активными. Предпринимательская активность – это основа выживания в сложные времена.

Какие активности нужны и полезны вашему бизнесу в начальной фазе кризиса?

- Активность топ-менеджмента компании в скрытом аудите собственной системы продаж. Необходимо четко понимать, что у вас работает в продажах и как. Важно быть честными с собой, выделять реальные факты и своевременно принимать кадровые решения.
- Активность маркетологов и продавцов для установления более близких контактов с представителями компаний потенциальных клиентов. Увы, ваши сотрудники самостоятельно до этого не додумаются, они просто будут выполнять устаревший алгоритм работы с клиентом.
- Активность топ-менеджмента в пересмотре правил материального вознаграждения сотрудников с учетом новой кризисной ситуации.

Анекдот

Приходит Мойша в партизанский отряд:

– Хочу стать пагтизаном.

– Так просто это не делается, – отвечает командир. – Вот тебе листовки, распростируй – возьмем.

Мойша уходит, возвращается через неделю.

Командир:

– Почему так долго?

Мойша (доставая пачку денег):

– Сложный товагец вы мне подсунули...

В силу специфики этого конкретного кризиса мы советуем вам превентивно расстаться с тревожными, эмоционально выгоревшими работниками и записными пессимистами. Трудности могут поджидать в самом неожиданном месте. У вас могут внезапно призвать в армию лучших сотрудников. Проблемы с кадрами коснулись в этом году всех, и вам, как управленцу, в кризис просто необходимо поддерживать правильный психологический настрой в отделе продаж. Как говорилось в старом анекдоте: «С таким настроением ты слона не продашь!» Нытикам, страдальцам, борцам за справедливость нет места в вашей команде во время кризиса. Кроме увольнений, нужны изменения в системе материального поощрения за хорошую работу в текущих условиях.

Преодолеть некоторые кризисные явления поможет народная мудрость: «Запас карман не тянет».

Всегда в кризис начинайте с создания запасов: товаров на складе, денег на счете, одобренных кредитов в банке на покрытие кассовых разрывов или выгодные покупки у конкурентов. В этом году наличие товара на складе – серьезное конкурентное преимущество. В некоторых случаях цена продукта для покупателя реально не имеет значения, если вы гарантируете его поставку в срок. Пандемия показала, что клиенты готовы переплачивать за своевременную поставку в 2–5 раз: деньги у них есть, надо только заставить открыть кубышку.

Ежедневно контролируйте движение денежных средств, отказывайтесь от отсрочек по оплате в пользу снижения суммы договора.

Проведите аудит товарных и материальных запасов. Оцените, на сколько месяцев у вас хватит денег, чтобы платить зарплату в условиях двух- или трехкратного падения спроса на продукцию.

Дешевая альтернатива на время кризиса. Несмотря на специализацию вашей компании на конкретных товарных позициях (европейских или американских поставщиков), в кризис стоит оперативно искать более дешевую альтернативу. Это особенно актуально сейчас, в условиях жестких санкций.

- Для дорогих товаров предлагайте клиентам ремонт и запчасти. Это может стать основой для роста компании во время кризиса. В некоторых случаях нужен джейлбрейк программ и контроллеров. Вместо дорогих товаров предлагайте дешевые аналоги от азиатских и российских поставщиков.

- В некоторых случаях целенаправленно выкупайте у клиентов б/у технику и оборудование, особенно если у вас есть развитая ремонтная база. В условиях кризиса и санкций это наиболее быстрая возможность обеспечить себя редкими запчастями и комплектующими.

- Объединяйтесь с конкурентами по наличию оборудования и товаров на складе, чтобы оперативно удовлетворить срочную премиальную заявку.

Юридический аватар на случай персональных санкций. Мы живем в удивительное время, когда вас и ваш трансграничный бизнес можно уничтожить по щелчку пальцев, введя персональные санкции без суда и следствия. Вас могут включить в санкционный список за сделку, которую вы совершили несколько лет назад с крупной госкомпанией, которая теперь находится под санкциями, за посещение мест типа Крыма, по жалобе оппозиционера-иммигранта или общественной организации.

Поэтому предусмотрительные предприниматели образца 2023 года, подобно нелегальным онлайн-кинотеатрам, создают зеркала. Юридические лица в разных юрисдикциях способны подхватить выполнение контрактов, парализованных санкциями. Для межстрановых расчетов во время кризиса активно используют цифровые валюты. Обратите внимание на работу крупнейших рынков Москвы, торгующих продукцией китайских предприятий. Они ни на день не прерывали свою работу, никакие проверки или запреты не прекращают торговые операции. Ходят фантастические слухи о криптобиржах на территории крупнейших рынков, которые позволяют купить нужный товар, не прибегая к рублям, долларам или юаням.

Ваша компания в 2023–2025 годах получит существенное преимущество перед конкурентами, если создаст собственную систему альтернативных расчетов – через страны, которые не присоединились к антироссийским санкциям.

«Клиентский водопой». По меткому выражению Ии Имшинецкой, клиентов в кризис необходимо ловить там, куда они регулярно приходят вне зависимости от настроения и обстоятельств. Точно так же охотиться на животных надежнее и проще на тропе у водопоя. Ищите «клиентский водопой» – этому уже 20 лет учит Ия.

До введения блокировок социальных сетей абсолютное большинство торговых компаний старалось поддерживать свое присутствие во всех ключевых социальных сетях. Продавцов на тренингах учили заводить полезные контакты в Facebook*, Instagram*, LinkedIn. На продвижение в социальных сетях и повышение сайта компании в поисковой выдаче тратились значительные суммы. Сейчас все возвращается в 1990-е: чтобы успешно продавать, нужны рекомендации. Снова актуальны холодные звонки, прямая рекламная рассылка, даже визитки постепенно возвращаются в нашу деловую жизнь.

Топ-менеджменту компании для разумного управления продажами и маркетингом нужно лично убедиться, что продавцы и маркетологи знают, где сейчас стоит охотиться на клиентов. Важно отучать их от ожидания горячих лидов из интернета, пора снова посылать «в поле» всех, кто может привести компании горячих лидов.

У большинства компаний отлаженная машина маркетинга сломалась: она была слишком завязана на сервисы компаний Google, Meta* или Yandex. Введенные взаимные санкции сломали привычный и понятный алгоритм сбора лидов в интернете. Увы, но многие агентства не умеют работать в современных условиях и гарантировать качественный входящий трафик

лидогенерации. Это особенно больно аукнулось всем, кто торгует квартирами и другой недвижимостью. Прежде отлаженные механизмы сбора лидов, приглашения клиентов на просмотры квартир и массового оформления договоров требуют настройки, смазки. Песок кризиса заклинил шестеренки продаж. Рынок жилой недвижимости в России нуждается в очередной реорганизации.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.