**Маркетинг в трудные времена: 7 способов избежать спада продаж**

Александр Левитас, Независимый бизнес-консультант, Хайфа, Израиль

У древних китайцев было такое проклятие — «Чтоб тебе жить в интересные времена!» Сегодня, когда я пишу эту статью, многие в России опасаются, что эти самые «интересные времена» снова наступили для российского бизнеса — ситуацию сравнивают то с Великой Депрессией, то с событиями 1998-го года.

Делать какие-либо предсказания я не возьмусь, но на случай, если ситуация в ближайшее время не стабилизируется, предложу несколько советов касательно маркетинга в трудные времена — в периоды рыночных кризисов и спадов.

Не режьте курицу, несущую золотые яйца

И первым советом будет такой — не поддавайтесь искушению урезать расходы на маркетинг и рекламу. В дни кризиса многие бизнесмены начинают спешно сокращать расходы — и очень часто первым делом урезают рекламный бюджет. Почему именно его? Тут все очень просто. Если перестать платить работникам или поставщикам, не пройдет и пары месяцев, как предприятие встанет. А вот если прекратить рекламироваться — то еще долгое время вроде как ничего не происходит. Проблема, однако, заключается в инерции. С одной стороны, даже если вы прекратите рекламироваться, какое-то время старые клиенты будут покупать ваш товар просто по привычке. Оборотная сторона, однако, заключается в том, что когда вы увидите, что продажи покатились под откос — восстановить их до прежнего уровня одним махом уже не удастся. Та же инерция будет работать против вас, и в результате на то, чтобы выбраться из ямы, может уйти гораздо больше времени, чем заняло падение в нее.

Именно поэтому в рекламе, как и в езде на велосипеде, важно не останавливаться, а продолжать все время крутить педали.

Кроме того, как показывает практика, большинство бизнесов начинают в случае кризиса сокращать расходы на рекламу, конкуренция падает — и в результате те, кто продолжил рекламировать себя, зачастую становятся «королями» рынка.

«Половина рекламного бюджета идет коту под хвост...»

Второй совет может показаться вам противоречащим первому — но я советую урезать расходы на те рекламные акции и каналы, которые неэффективны для вас.

Однако тут есть один подвох. Чтобы урезать неэффективные рекламные расходы, вам придется научиться отличать их от эффективных. То есть наладить учет эффективности рекламы и отдачи от каждой рекламной кампании и акции. Если в благоприятные времена вы можете позволить себе повторять вслед за изобретателем универмага Джоном Ванамейкером: «Половина моего рекламного бюджета идет коту под хвост, но я не знаю, какая именно половина», — то во времена спада лучше все же «отделить зерна от плевел» и прекратить давать рекламу, которая даже не окупает себя.

Существует множество способов отслеживать эффективность той или иной рекламы — от использования разных телефонных номеров в разных объявлениях до «подставных должностей».

Старый друг лучше новых двух

Третий совет — держаться двумя руками за своих постоянных клиентов. Разумеется, нельзя прекращать попытки привлечь новых покупателей — но даже в обычные времена продажа старому клиенту обходится в несколько раз дешевле, чем привлечение нового покупателя, который оставит в вашей кассе ту же сумму. Что уж говорить о периодах спада на рынке.

Поэтому не ленитесь задействовать все известные инструменты для поддержания клиентской лояльности, а также освойте хотя бы несколько новых способов. Особо позаботьтесь о двух вещах. Во-первых, о качестве вашего товара или услуги. И, во-вторых, о доброжелательности и обходительности вашего персонала. Согласно статистике, около 85% клиентов, которых вы теряете, расстаются с вами из-за того, что не удовлетворены либо качеством, либо сервисом — и всего лишь 15% приходится на все остальные причины, от агрессивных действий конкурента до закрытия бизнеса покупателя. Конечно, я не призываю «продавать рубли по пять копеек» и обеспечивать VIP-качество в эконом-классе. Но в рамках своей ценовой категории стоит быть одним из лучших.

Разбудите спящую красавицу

Четвертый совет — разбудить «спящих» клиентов. Если ваша фирма действует на рынке хотя бы несколько лет, вы наверняка оказались в забавной ситуации. Многих клиентов, которые ранее совершали у вас покупки, но давно прекратили это делать, вы числите в «бывших». Сами же они при этом зачастую продолжают считать себя вашими постоянными клиентами, отнюдь не «бывшими». А не покупают потому, что руки не доходят, или вот прямо сейчас не нужно, или из-за того, что не знают вашего полного ассортимента... В общем, напомните им о себе — и многие с радостью вернутся к вам за новыми покупками.

Несмотря на кажущуюся простоту, эта стратегия входит в число самых мощных стратегий увеличения прибыли для малого и среднего, а порой даже и для крупного бизнеса. Моим клиентам многократно удавалось поднять продажи на десятки процентов, а порой и в несколько раз, обратившись к старым клиентам, которых они давно уже считали потерянными для себя. Конечно, тут есть свои тонкости, которые могут повлиять на результат, рассказа о них хватило бы на отдельную статью, однако зачастую даже простой телефонный звонок творит чудеса.

«Стучите, и отворят вам»

Пятый совет адресован тем бизнесам, которые привлекают клиентов благодаря активным продажам, работе торговых представителей и т.п. Совет очень простой — будьте более настойчивы. Исследования, проводившиеся в США, показывают, что более чем три четверти крупных сделок заключаются после пятого, а то и шестого-седьмого визита агента по продажам — но в то же время едва ли один из десяти агентов достаточно настойчив, чтобы посетить потенциального клиента больше трех раз.

Банальная инструкция для ваших менеджеров по продажам, требующая делать на две-три попытки больше, чем было принято до сих пор, иной раз может поднять продажи на 10–20%, а то и более.

Кроме того, уместным будет повышение квалификации ваших продажников. Разница между результативностью обученного и необученного продавца даже в обычное время колоссальна, что уж говорить о периодах спада. Помочь в обучении персонала могут, например, книги и тренинги экспертов по продажам на российском рынке.

Летаем эконом-классом

Шестой совет — расширить свой ассортимент, чтобы удовлетворить изменившиеся потребности клиентов. Если для значительного числа ваших покупателей цена станет основополагающим фактором при выборе продавца, уместно будет расширить свой ассортимент в сторону товаров и услуг эконом-класса.

Разумеется, этот совет не адресован тем, кто торгует в сегменте luxury, где именно высокая цена товара привлекает клиентов. Зато в других ценовых сегментах этот подход вполне оправдывает себя, помогая удержать и тех клиентов, которые все туже затягивают пояса.

Если вы продавец — можете обратить внимание на тех производителей, с которыми не работали раньше. В том числе и на тех, чье качество считали недостаточно высоким для своих клиентов — если для них цена стала важнее качества. Если же вы — производитель, стоит подумать о возможности выпуска упрощенных моделей, облегченных вариантов, «лайт»-версий, эконом-упаковок и т.д. Провайдеры услуг также могут предлагать меньшие порции, абонементы со скидкой, «безлимитные» абонементы и прочие варианты, позволяющие клиенту почувствовать, что он экономит деньги.

Проверьте, можете ли вы сделать свой товар или услугу дешевле, переложив часть своих расходов на плечи клиента. Берите пример с ИКЕА, где желающий сэкономить покупатель сможет приобрести шкаф или стол по весьма привлекательной цене — потому что он сам отвезет этот шкаф домой и сам же его соберет. Кроме того, если раньше вы брались лишь за крупные заказы — при недостатке таковых стоит обратить внимание на средних, а то и на мелких клиентов. Позже, когда кризис пройдет, некоторые из них смогут стать крупными заказчиками, а остальных вы просто передадите в другие руки.

Больше, чем поставщик

Седьмой совет — станьте для ваших клиентов более чем поставщиком. Продемонстрируйте, что, сотрудничая с вами, они получат не только качественный товар по божеской цене, но и что-то еще, чего не дадут ваши конкуренты. Например, можете выступить для своих клиентов в роли эксперта, советующего, какой товар лучше приобрести и как наиболее эффективно его использовать. Или же помогите клиенту приобрести товары и услуги, сопутствующие проданному вами товару, чтобы клиент получил как можно больше, потратив как можно меньше. И так далее. Если же ваши клиенты — другие бизнесы, выше всего они оценят помощь в увеличении их продаж. Тут вы можете помочь и советом, и связями, и рекламой (либо промо-материалами), и обучением персонала, и присланной статьей либо подаренной книгой...

Как вы понимаете, если благодаря вашей помощи доходы клиента вырастут — в большинстве случаев это скажется на объемах его закупок. И уж точно такой клиент не бросится менять вас на другого поставщика из-за незначительной разницы в цене.

Не обязательно ждать кризиса

А теперь открою вам один секрет, уважаемый читатель. Хотя эти советы проходят по категории «антикризисных», нет никакой причины не использовать их и в обычное время (за исключением, быть может, совета номер шесть). В случае спада на рынке эти советы помогут удержаться на плаву, когда конкуренты пойдут ко дну. Ну а если кризиса не случится, ровно те же советы помогут вам увеличить объемы продаж.