

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 Имшинецкая, 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 IKEA.

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 Байдужий, CEO 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 эпитафии, 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.

Введение

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 выкупили

и продавали потом модникам в Instagram* 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 России был вынужден несколько месяцев производить автомобили без ABS, 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,

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

Часть 1. Продажи

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. Оглядитесь 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.