

Ия Имшинецкая

НЕ СЕЗОН %

Как поднять продажи
в период спада



 ПИТЕР®

Практика лучших бизнес-тренеров России

Ия Имшинецкая

**Не сезон. Как поднять
продажи в период спада**

«Питер»

2017

УДК 339.138
ББК 65.290-59

Имшинецкая И.

Не сезон. Как поднять продажи в период спада /
И. Имшинецкая — «Питер», 2017 — (Практика лучших бизнес-
тренеров России)

ISBN 978-5-4461-0358-4

Регулярные колебания спроса, называемые сезонностью, случаются в любом виде бизнеса. Эта книга – источник идей, которые будут зарабатывать деньги для вашей компании в период традиционного спада продаж. В основу издания положены примеры бизнеса как из области B2B, так и из области B2C, сезонные спады которых могут не совпадать. Авторские приемы борьбы со спадом подробно проиллюстрированы и описаны для каждой сферы бизнеса. Книга подойдет руководителям и собственникам бизнеса, а также тем, кто только собирается открыть собственное дело; руководителям и менеджерам отделов продаж, маркетинга, рекламы и PR.

УДК 339.138
ББК 65.290-59

ISBN 978-5-4461-0358-4

© Имшинецкая И., 2017
© Питер, 2017

Содержание

| | |
|-----------------------------------|----|
| Предисловие | 6 |
| Конец ознакомительного фрагмента. | 12 |

Ия Имшинецкая
Не сезон. Как поднять
продажи в период спада

© ООО Издательство «Питер», 2017

© Серия «Практика лучших бизнес-тренеров России», 2017

Предисловие

Задумав книгу, я хорошо понимала с самого начала, что это должен быть носитель совершенно практической информации, применимой каждым читателем сразу же после прочтения. Я хотела сделать ее источником идей, которые будут зарабатывать деньги вашему бизнесу.

Мне кажется, у меня это получилось.

Материал я собирала тремя способами.

1. Спрашивала всех знакомых и незнакомых бизнесменов – моих подписчиков и друзей в различных соцсетях, ведущих бизнес в самых разных отраслях. Просила их ответить на следующие вопросы:

- есть ли у вашего бизнеса сезонный спад;
- как бизнес его ощущает;
- как он его объясняет, какими причинами;
- как он с ним борется, если борется?

2. Искала конкретные примеры борьбы с сезонным спадом продаж в открытых источниках.

3. В поисках сезонных кейсов подняла собственный архив программ продвижения, написанных мной самой с 1993 года.

Найденный материал я осмысливала, классифицировала и разносила по «этажам» маркетинга. Возникла система приемов, которые теперь способны помочь справиться с сезонной «ямой».

Когда формируется система, я понимаю, что появился рабочий инструмент и можно предлагать его другим людям в качестве такового.

И описывать в книге ☺.

Иногда я в ходе обсуждений, встреч, переговоров, выяснения вопросов и проведения анкет встречала такие мнения: «А что с ним делать? Продышать, и все, он пройдет, начнется новый высокий сезон. Вот тогда мы свое и возьмем». Были и такие точки зрения. Но их мы оставляем за кадром, в центр нашего внимания вынося необходимость и способы борьбы с сезонным спадом продаж.

Отличительной чертой именно этой книги стало то, что я взяла для примера два бизнеса – один В2В, другой В2С – с несовпадающими сезонными циклами и проиллюстрировала на их примере *каждый* из 28 найденных мной приемов.

С книгой можно работать и как с блокнотом, записывая свои идеи по мере их возникновения – для этого специально предусмотрены строки, размещенные после описания каждого приема.

Таким образом, жанр книги можно определить как «книга – мозговой штурм».

Для начала логично будет договориться о некоторых теоретических понятиях и ответить на несколько важных в свете темы вопросов.

Вопрос 1. Каковы могут быть причины возникновения сезонных перепадов продаж в бизнесе?

- Время года, климатические и погодные факторы.
- Праздники и календарные события.
- Деловая активность (включая зависимость от сроков выплаты зарплаты в небольших городах или моногородах).

- Сезон массовых отпусков.
- Влияние бюджетирования.
- Привычки и стереотипы целевой аудитории.

Остановимся на каждом подробно и с примерами.

Первая причина – время года, климат и погодные факторы. Это то, что существует независимо от нас и чем мы управлять не можем, можем только учитывать.

Компания, продающая внутриинженерные коммуникации, выделяя вторую половину года как более «хлебную», пишет мне: «Наше оборудование закупается застройщиком, когда объект подведен под крышу. В связи с нашим климатом все стараются до осени подвести новостройки под крышу».

Компания, ставящая пластиковые окна, дает отзыв о зимних продажах: «Люди боятся холода, опасаются выстудить квартиру и простудить детей».

Туристические компании продают зимой туры в южные страны ради лета. Как-то я видела рекламу, которая мне запомнилась: «Хотите погреться под теплым февральским солнышком?»

Вторая причина – праздники и календарные события.

Думаю, что практически все виды бизнеса испытывают посленовогодние январские трудности с падением продаж. И если бизнесмен говорит, что у него нет сезонных спадов, я всегда спрашиваю, что же он делает в первой половине января ☺.

Клиенты уходят на безденежный и беспросветный отдых – все потратили в декабре.

Поликлиника не ждет пациентов в новогодние и майские праздники.

Салон красоты отмечает послепраздничный спад. Люди активно готовятся к праздникам и хотят быть красивыми, а сразу после праздников такой необходимости у них уже, видимо, нет ☺.

Компания, продающая колбасы и мясные изделия, в качестве причины спада весной называет Великий пост. По этой же причине в данный период чувствуется некоторый спад интереса к индустрии развлечений – потому что по предписаниям православной церкви надо соблюдать спокойствие и сосредоточенность на самом себе, а совсем не развлекаться.

Ювелирные компании указывают причиной снижения продаж в апреле, мае, сентябре и октябре отсутствие праздников. В силу того, видимо, что ювелирные изделия – один из самых популярных подарков. Нет праздников – нет подарков и продаж.

Третья причина – деловая активность.

Компания, продающая бухгалтерские программы и услуги по сопровождению 1С, отмечает: спад мая, августа, сентября связан с тем, что все бухгалтеры сдали отчеты и поехали отдыхать.

Рекламное агентство отмечает причиной своего спада снижение деловой активности их рекламодателей. «Когда у наших клиентов становится мало клиентов, мы тоже замедляемся».

И есть еще небольшой нюанс в деловой сфере: спад – это период перед зарплатой в моно- и небольших городах.

Четвертая причина – сезон массовых отпусков.

Компания, продающая услуги кабельного телевидения, снижает продажи с июля по август. Причина – клиенты уехали в отпуск.

Компания, предлагающая услуги по созданию видеопродукции: «Наш спад – июль-август, в разгар отпусков. А когда приезжают, то еще месяц отходят от отпуска и не готовы с места в карьер заказывать новые проекты. Многим клиентам просто лень работать в жару».

Пятая причина сезонных колебаний – влияние бюджетирования.

Уже знакомая нам компания, продающая внутриинженерные коммуникации, отмечает, что госучреждения и крупные коммерческие структуры закрывают бюджеты к концу года. Если ваша клиентура там, где есть большие бюджеты и они закрываются в срок, то вы от этого тоже зависите.

Шестая причина – привычки и стереотипы целевой аудитории.

Я пишу программы продвижения и понимаю, что стереотип в голове целевой аудитории может свести на нет эффект любой, даже очень хорошей, маркетинговой идеи.

Существуют и такие стереотипы.

- «Кто же покупает машину зимой? Это надо делать весной».
- «Свадьбы в мае не играют. Новобрачные маяться будут. Май вообще не сезон свадеб».
- «Готовь фигуру к лету. А также готовь ее к какому-то значимому событию».
- «На водительские права лучше учиться зимой. Скользко – навыки будут лучше».
- «Ремонт лучше делать летом».
- «Мороженое зимой лучше не есть».
- «Лето – лучшее время для отпуска».

Вопрос 2. Как определить – у вас сезонность или неумелое управление компанией?

О наличии сезонности (и тогда ваше умение руководить никто не ставит под сомнение ☺) можно говорить, если:

- мнение клиентов, экспертов и опыт конкурентов показывают стабильность рынка. На рынке все относительно стабильно, об этом объективно говорит вам сама жизнь;
- результаты каждого из последних трех лет работы вашей компании растут. То есть по итогам года у вас показатели улучшаются;
- колебания кривой продаж (спады и подъемы) повторяются каждый год в одно и то же время и как минимум три года подряд.

Если это все про вас, то налицо фактор сезонности.

А если нет, значит, подумайте, профессионально ли вы управляете вашей компанией.

Вопрос 3. Каковы могут быть виды сезонности?

Сезонность бывает трех видов.

Жесткая – разница продаж сезона и несезона доходит до 100 %. Представляете, спрос есть-есть, а потом его нет в принципе. Например, елочные игрушки. Я не знаю, что нужно сказать людям, чтобы они летом стали покупать елочные игрушки. То же с пасхальными куличами и «валентинками».

При жесткой сезонности вмешательство в подавляющем большинстве случаев бесполезно. Скорее всего, вам не удастся поднять упавший в ноль спрос. Неподъемен он.

Яркая сезонность. Разница в продажах на спаде и пике – 30–40 %. Это уже случай, который лечится. Такую яму можно перепрыгнуть. Речь идет о примерно 80 % всех сезонных случаев. С подобной сезонностью и позволяют справиться те приемы, которые я подробно и с примерами буду рассматривать на следующих страницах.

Умеренная сезонность. Колебания – 10–20 %. Не наносят существенного вреда бизнесу. Не требуют серьезного вмешательства. Требуют всего лишь учитывать их в годовом планировании развития компании. Другими словами, если вы знаете, что вот тут осенью у вас будет небольшая ямка, то вы просто по-другому спланируете год.

Вопрос 4. Когда НЕ НАДО бороться с сезонностью?

Рассмотрим те случаи, когда бороться с сезонностью не нужно.

- *Это слишком сложно.* Если у вас сезонность производства, а не потребления (сельское хозяйство, например), или сезонность потребления, связанная с объективными причинами (время года, например), или сезонность жесткая.

- *Это слишком затратно.* Например, переучивать людей, что мороженое не летний детский продукт, а покупаемый домой ингредиент для десертов. Переучивать дорого. Но история знает прецедент: «Инмарко» и «Русский Холод» в середине 2000-х сложили бюджеты и донесли до людей мысль, что мороженое – это ингредиент для домашних десертов. И люди начали покупать его домой. Вне лета, вне сезона, всегда. Потому что вкусно есть – это внесезонный фактор. И люди начали интересоваться мороженым, покупая его в виде больших брикетов.

• *Это слишком рискованно.* В имиджевом смысле в том числе. Если в несезон вы сильно снизили цены, к вам придет другая, отличная от вашей обычной, публика. И после окончания низкого сезона вам уже будет очень трудно объяснить своим постоянным клиентам, что вы работаете для них, а не для тех, кто пришел, соблазнившись очень низкими ценами.

• *Компания нашла свой годовой оптимум и в сезон минимальных продаж «точит пилу».* Потому что это делать все равно надо. А в высокий сезон «точить пилу» может только расточительный. Компания нашла свой годовой оптимум и решает, что этот несезон ей года не испортит.

Уточним, что означает выражение «точить пилу», устами моих собеседников:

• «Развиваем собственную инфраструктуру, переоснащаем оборудование, готовим рекламу к новому сезону, работаем на сайте, пишем статьи – все, что за год накопилось»;

• «Обучаем людей, улучшаем сервис, налаживаем софт, доходят руки до творческих задач, рекламы, сувениров. Думаем над новыми каналами продаж, формами продаж, анализируем конкурентов, выходим в поле и т. д.».

А вот эти идеи я нашла в статье Е. А. Скриптунова «Сезонные спады в продажах» (журнал «Управление сбытом», 2007, № 9):

• поддержание отношений с постоянными клиентами (звонки, письма, обмен информацией);

• ревизия и «чистка» баз данных;

• проведение анализа деятельности (например, оценка эффективности различных способов рекламной активности за год);

• систематизация архива;

• наведение порядка в бумагах, в офисе;

• ревизия документооборота и файлинг-системы;

• проведение крупных инвентаризаций;

• проверка знаний сотрудников, проведение тестирования, аттестаций;

• проверка соблюдения техники безопасности;

• замена техники и программного обеспечения;

• установка и обучение новым программам и технологиям работы;

• ревизия рекламно-информационных материалов, обновление структуры и контента сайтов;

• самообразование, чтение профессиональной литературы, посещение профессиональных мероприятий;

• подготовка рационализаторских предложений, оформление идей по развитию компании.

Вопрос 5. Ключевой для нас вопрос: если НАДО активизировать свои действия в низкий сезон, то КАК это сделать?

Ключевое слово вопроса – «как». Одну и ту же задачу можно решать совершенно различными способами.

Итак, мы будем бороться с яркой сезонностью. Она составляет не 100 и не 10 %. Она дает потери 30–40 %, и мы вполне могли бы сделать меньше эту «яму».

Способы борьбы с сезонным спадом лежат во всех функциональных областях системы менеджмента:

• в кадрах;

• коммуникациях;

• снабжении;

• логистике и транспорте;

• производстве;

• финансах;

- маркетинге.

Первые шесть функциональных областей оставим специалистам, а сами, как специалисты по маркетингу, перейдем к последнему пункту.

Маркетинг имеет в своей структуре пять этажей, пять «Р»: Product, Price, Place, Promotion, Personal. На каждом этаже есть свои приемы.

Приведу сначала весь список, распределив приемы по пяти соответствующим этажам.

1. **Product.** На этом этаже «живут» приемы, позволяющие активно задействовать особенности ассортимента.

1.1. Корректируйте ассортимент.

1.2. Диверсифицируйтесь связано.

1.3. Диверсифицируйтесь несвязанно.

1.4. «Локомотив» тащит за собой «вагоны».

1.5. Выпускайте новинки.

1.6. Передвигайте менее срочные и менее выгодные проекты на несезон.

1.7. Планируйте долгосрочные проекты, перекрывающие несезон, или закрывайте сделки на длинный временной период.

1.8. Акцентируйте внимание на беспроигрышных, самых проверенных и ходовых позициях ассортимента.

1.9. Находите клиентов, у которых высокий сезон, и делайте предложение им.

1.10. Покажите вторую (третью) функцию продукта.

2. **Price.** Здесь приемы борьбы с сезонными спадами продаж опираются на возможности ценовой политики.

2.1. Создавайте разные ценовые пакеты.

2.2. Корректируйте падение спроса скидками и специальными тарифами.

2.3. Осуществляйте предварительные продажи.

3. **Place.** Здесь единственный прием – креативное использование каналов товародвижения – позволяет идти к целевой аудитории, если она не идет к вам сама.

3.1. Приближайтесь к целевой аудитории.

4. **Promotion.** Это самый «населенный» приемами этаж. В программу действий по снижению сезонных недопродаж включаются маркетинговые коммуникации.

4.1. Расширьте диапазон ситуаций применения товара.

4.2. Побудите B2B-клиентов к созданию запасов перед высоким сезоном по специальным ценам или с помощью программы преднизкосезонного эксклюзивного сервиса.

4.3. Переориентируйтесь на другой сегмент.

4.4. Создайте специальные низкосезонные сервисные предложения (особенно имея в виду постоянных клиентов).

4.5. Создайте ситуативную модификацию упаковки.

4.6. Введите систему накопительных бонусов в спад, которые меняются на товар в пик (когда они особенно нужны и поэтому дороги тем, кто накопил бонусные баллы).

4.7. Создайте специальные низкосезонные обучающие предложения (особенно имея в виду постоянных клиентов).

4.8. Дарите подарки.

4.9. Проводите розыгрыши призов.

4.10. Сократите расходы на продвижение до минимума.

4.11. Напоминайте целевой аудитории, что она может купить продукт для особого случая в своей частной жизни.

4.12. Используйте ресурс партнера.

4.13. Создайте достопримечательность.

4.14. Создайте полукультурное мероприятие и сделайте его традиционным в несезон.

5. Personal. Я не специалист по персоналу и поделюсь советом, полученным мной, в свою очередь, от опытного директора по кадрам. Но на практике не смогу вам показать практическое применение этого совета. Вот он:

5.1. Мотивируйте персонал на супеработу.

Эти приемы (кроме последнего) я сейчас опишу и дам примеры их использования.

И в качестве вишенки на торте покажу, как можно использовать тот или иной прием, на двух примерах:

- в качестве В2С-примера возьмем магазин с ассортиментом «все для загородного дома и дачи». Назовем его «Загородный». Низкий сезон – зима (причина – климат и погодные факторы);

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.