

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 B2B, другой B2C – 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 видеопроодукции: «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 связанно.
- 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 суперработу.

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 B2C-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.