

Антикризисные меры. Профилактика передозировки.

Что может произойти



Максимизация
усилий на продажах

Сокращение
затрат

Оптимизация
численности
персонала

Координаты принятия решений





Максимизация продаж

Круговая атака
рыночных
сегментов.

Тотальное
снижение
цены.

Мобилизация
персонала
службы
продаж.

Потеря
целевого
сегмента.

Резкое падение
рентабельности.

Демотивация.

Максимизация продаж (действующая клиентская база)

1. Когда реальность подменяется ожиданиями.
2. Мы корректируем наши критерии сегментации.
3. Актуализируем предложения.
4. Опережаем плохие новости хорошими предложениями.
5. И держим руку на пульсе наших клиентов.

Новая сегментация

| Почему клиент (дистрибутор) сокращает объем закупок | Стоит ли продолжать работать с таким клиентом? |
|--|--|
| 1. Дистрибутор ожидает падения спроса со стороны розничных покупателей | Это самая перспективная группа для работы. Поскольку клиент только ожидает наступления трудных времен, его вполне можно убедить сохранить объём закупок на предкризисном уровне |
| 2. Дистрибутор уже зафиксировал падение розничных продаж | С такими клиентами стоит продолжать работать. Выполнимая задача – договориться об объёмах закупок на уровне не ниже фактического объема выручки от реальных продаж |
| 3. Дистрибутор стал неплатежеспособным | Это группа повышенного риска «не платежей», поэтому стоит сократить поставки до безопасного минимума. При этом важно сохранить возможность возобновления работы с клиентом в будущем (для этого отслеживайте, как меняется ситуация с его платежеспособностью) |

Актуализируем предложения

Специально подобранный ассортимент.

Только ликвидные и высоко оборачиваемые позиции в предложении.

Оптимальный размер заказа.

Т.е. такое количество стоков, которое гарантирует клиенту продажи с поддержанием минимального страхового запаса на складе.

Высокая скорость доставки.

Важное преимущество в дополнение к оптимальному размеру , работающее на сокращение коммерческого цикла и скорость попадания нужного товара на склад.

Мониторинг активности

КЛИЕНТОВ

| № | Блок | Информация о динамике показателя | Прогнозы клиента о динамике в будущем | Возможные действия |
|---|--|----------------------------------|---------------------------------------|--------------------|
| 1 | Общие продажи клиента | | | |
| 2 | Продажи нашего ассортимента | | | |
| 3 | Продажи ассортимента конкурентов | | | |
| 4 | Изменение объёма закупок нашего ассортимента | | | |
| 5 | Изменение объёма закупок ассортимента конкурентов | | | |
| 6 | Платежеспособность | | | |
| 7 | Изменение должностных лиц, принимающих решение о закупке | | | |

Если клиент ушёл

Не сжигайте мосты.
Главное – обеспечить возможность возвращения к прежнему объёму закупок после того, как ситуация стабилизируется.



Продолжать поддерживать коммуникации – Вы должны первым узнать об улучшении ситуации, когда это произойдёт.



Стоит иметь актуализированные соглашения. Помните, что быстрому возврату товара на полки клиента могут воспрепятствовать разные формальности, такие как не пролонгированные договора и доверенности.

Мотивация отдела продаж



Снижение цены

Проверить чувствительность к цене.
Как? Спросить.

Использовать любые дополнительные
скинты, только если результат будет
прогнозируемо улучшаться.

Увеличение ассортимента на полке
дистрибутора

Ключевой вопрос: что мы покупаем,
снижая цены:

Большую информированность о
бизнесе покупателя

Лояльность со стороны нашего
клиента.

Сокращение затрат

Виды сокращаемых затрат

Влияние на способность компании генерировать прибыль

Операционные расходы.

Качество сервиса и лояльность клиентов

Перенос инвестиций в обновление вне оборотных активов.

Падение производительности активов.
Рост эксплуатационных расходов.

Персонал. (бонусная часть)

Пассивность.

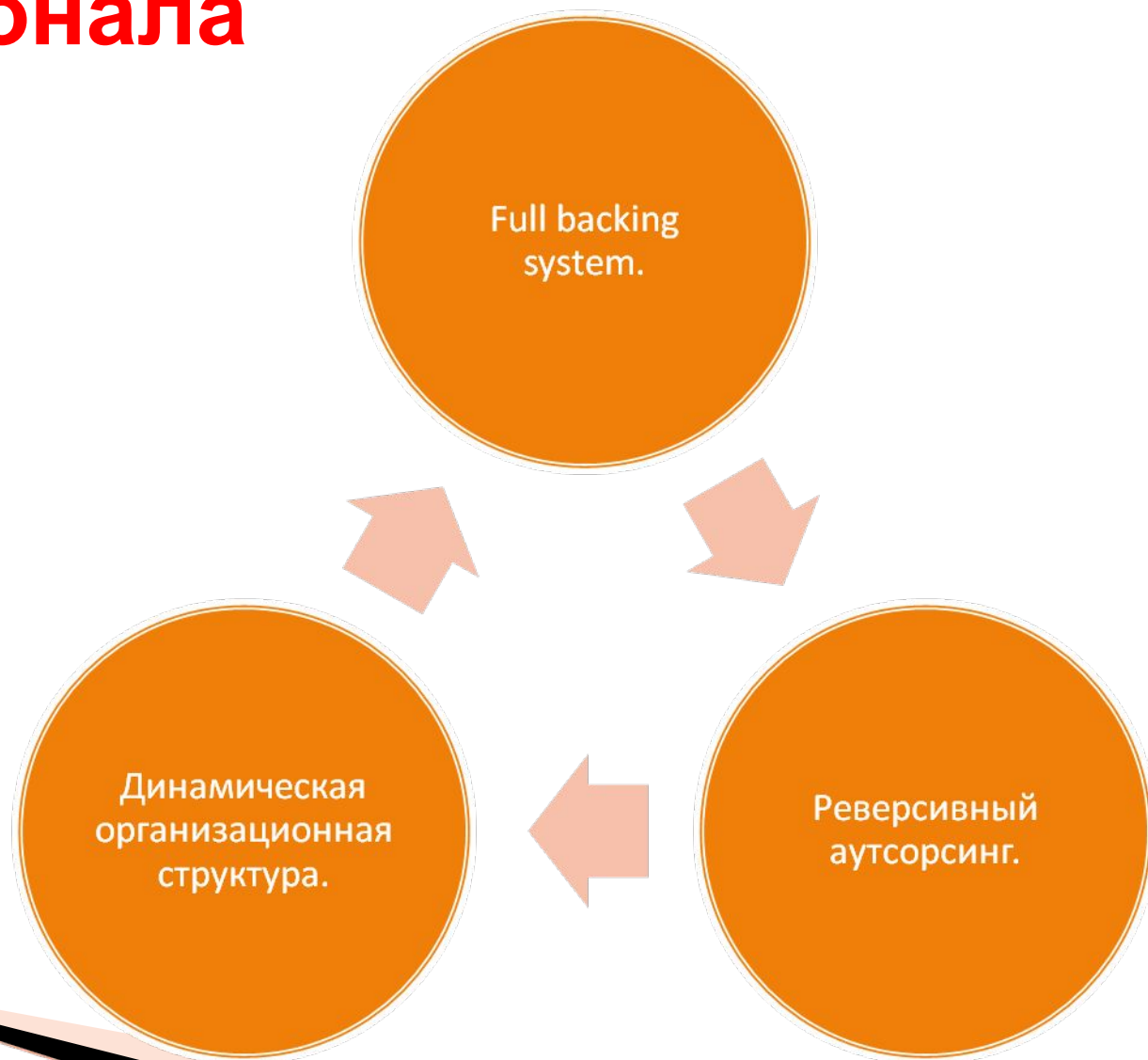
Дебиторская задолженность.

Снижение коммерческой базы. (не забывать про денежный поток)

Влияние на качество процессов



Оптимизация численности персонала



Full backing system

| Задача \ Подразделение | Группа продаж | Группа сервиса и обеспечения (логистики) | Группа финансового контроля |
|---|--|---|---|
| Завоевание, развитие и удержание прибыльных клиентов. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование результата 2. Формирование базы лидов. 3. Подготовка актуальных коммерческих предложений. 4. Холодные звонки 5. Консультирование клиентов (входящие звонки и визиты в офис). 6. Регулярные звонки в рамках исполнения цикла развития клиента. 7. Выездные переговоры. 8. Регулярный аудит отношений с клиентом. (лояльность, адекватность цены, новые предложения) 9. Координация возникающих у клиентов проблем. 10. Заполнение отчётов о продажах. 11. Координация специальных акций | <ol style="list-style-type: none"> 1. Планирование обеспечения и закупок 2. Исполнение плана закупок 3. Приём заявок от клиентов 4. Исполнение заявок клиентов 5. Сервисное обслуживание и решение проблем клиентов 6. Заполнение отчётов о закупках и логистики. | <ol style="list-style-type: none"> 1. Подготовка, корректировка счетов за услуги и организация их доставки 2. Напоминания для клиентов о наступающей оплате, другие действия по профилактике и уменьшению просроченной дебиторской задолженностью |

Full backing system

| № | Критерии | Уровень поддержки | Количество бэкапов |
|---|---|-------------------|--------------------|
| 1 | Критичность и срочность в исполнении: поддерживает обязательства перед клиентами и сотрудниками, непосредственно влияет на сумму и срок денежных поступлений, не исполнение влечёт дополнительные затраты | Высший (1) | 2 и более* |
| 2 | Высокая значимость: не исполнение может вызвать дополнительный износ активов или длительную перегруженность сотрудников. | Средний (2) | 1 |
| 3 | Высокая важность, но с возможностью отсрочки в исполнении. | Обычный (3) | - |

Full backing system



| Функция / Сотрудник | Уровень | Администратор | Офисный консультант по продажам | Торговый представитель | Логист | Менеджер отдела |
|--|---------|---------------|---------------------------------|------------------------|-----------|-----------------|
| 1. Подготовка плана продаж | 2 | | | 1 Бэкапер | | Владелец |
| 2. Формирование базы лидов. | 2 | 1 Бэкапер | Владелец | 1 Бэкапер | Владелец | 2 Бэкапер |
| 3. Подготовка актуальных коммерческих предложений. | 2 | Владелец | Владелец | 1 Бэкапер | Владелец | 1 Бэкапер |
| | | 1 Бэкапер | Владелец | 1 Бэкапер | Владелец | 1 Бэкапер |
| 4. Холодные звонки | 1 | 1 Бэкапер | Владелец | 2 Бэкапер | Владелец | Владелец |
| 5. Консультирование клиентов (входящие звонки и визиты в офис). | 1 | Владелец | Владелец | 1 Бэкапер | Владелец | 2 Бэкапер |
| | | 1 Бэкапер | 2 Бэкапер | Владелец | Владелец | 2 Бэкапер |
| | | 1 Бэкапер | Владелец | Владелец | Владелец | Владелец |
| 6. Регулярные звонки в рамках исполнения цикла развития клиента. | 2 | 1 Бэкапер | Владелец | Владелец | 1 Бэкапер | 2 Бэкапер |
| | | Владелец | 1 Бэкапер | 1 Бэкапер | 2 Бэкапер | 2 Бэкапер |
| 7. Выездные переговоры. | 2 | Владелец | Владелец | Владелец | | |
| 8. Регулярный аудит отношений с клиентом. (лояльность, адекватность цены, новые предложения) | | | | Владелец | | |

Full backing system

| Сотрудники | Функции | Кто делает back up | Приоритетные задачи | День, неделя исполнения |
|------------|---------|--------------------|---------------------|-------------------------|
| | | | | |
| | | | | |
| | | | | |

FBS – ИТОГИ

- Максимальная производительность
- Понимание ключевого ядра команды.
- Устойчивая работа сервиса при дефиците персонала.

Координаты принятия решений



Спасибо

- ▣ Просьба «варить» советы перед употреблением.



Мокеев Александр
mokeev@pochta.ru