

Как обеспечить рост продаж во время спада и экономической нестабильности

«Перспективные» и «бесперспективные» сегменты рынка могут быстро поменяться местами во время нестабильной экономической ситуации – будьте первыми, кто это заметит и ловите удачу!

О себе: Юрий Антипов



- Коммерческий директор, департамент крупногабаритных шин ООО «МИШЛЕН»



- Многолетний опыт продаж и маркетинга в крупных западных компаниях



SIG Combibloc

- Навыки создания, управления и мотивации командами продавцов и маркетинга



Дополнительная информация:

<http://linkedin.com/in/yuriy-antipov-2b405a3b>

НОВЫЙ ВЫЗОВ...

2013 год

- Проработав 3 года директором по маркетингу в отделе грузовых шин MICHELIN, я перешел на должность директора по продажам крупногабаритных шин MICHELIN...



С чего все началось:

2014 год

- Спрос на нашу продукцию начал снижаться
- После роста строительная активность в стране также снижается
- с 2011 по 2014 цены на полезные ископаемые упали на 50-60%
- Доллар вырос к рублю в 2,5 раза
- Банки стали отказывать клиентам в кредитах
- Начались банкротства клиентов
- **Никаких перспектив для роста....**

Нужно срочно понять, что происходит с клиентами и рынком – как это сделать?

Решение – провести «сценарный анализ»

- «Сценарный анализ» обычно применяется для моделирования ситуаций на долгосрочный период, т.к. именно в нем происходят значительные колебания ключевых экономических показателей
- Однако в последнее время изменения в экономике могут происходить за очень короткое время, что приводит к существенным изменениям в положении игроков рынка и спросе
- В эпоху нестабильной экономики «Сценарный Анализ» позволяет предсказать изменение в положении клиентов на рынке в будущем **до того**, как их поняли остальные участники рынка

Забегая вперед – что это нам дало?



- **Предвидеть сегмент**, в котором наметится рост, и не тратить усилия на сегмент, в котором наметилось падение
- Рост продаж более, чем в 2 раза в 2015 году!
- Старые клиенты стали закупать больше, а новые испытали наши шины, и они им понравились... задел на 2016 г

Как это работает

- Вы постоянно следите за тем, что происходит с ценами на товары ваших клиентов и какой на них спрос
- Вы узнаете у ваших коммерсантов , партнёров и клиентов, что происходит с их финансовыми показателями деятельности, какая динамика сбыта их товара, что происходит с затратами и с персоналом и т.д.
- Данные можно вносить в таблицу (Dash Board) для отслеживания динамики

Пример таблицы для учёта фин. состояния клиентов (Dash Board)

	янв.13	янв.14	Прирост, %
Курс, руб. / доллар			
Инфляция, %			
Золото (унция), доллар			
Золото (унция), руб.			
Серебро (унция), доллар			
Серебро (унция), руб.			
Алюминий (тонна), доллар			
Алюминий (тонна), руб.			
Цемент (50 кг), руб.			
Гравий, (куб), руб.			

- Учёт фин. состояния клиентов **нужно вести в рублях**, даже если клиенты продают свой товар за валюту по биржевым ценам
- Отраслевые индексы часто субъективны и отражают мнение некоторых участников рынка о прошлом – лучше не использовать
- Важно сравнить состояние клиентов на начало года и окончание года – жизнь быстро меняется, и многое может измениться

Когда нужно действовать

- Если происходят быстрые и очевидные изменения одного или нескольких ключевых показателей, которые в ближайшем будущем останутся неизменными

Условия в 2014 году в нашем примере:

- За несколько лет значительно снизились мировые цены на полезные ископаемые
- Цены на строительные материалы в России не растут
- В 2014 году резко сократился курс рубля к доллару

Задача: Построить модель финансового положения клиентов до и после изменения курса рубля к доллару и предложить сценарий их поведения на 2015 год

Добыча золота в 2013 году стала нерентабельна!

	дек.12	дек.13	Изменение
Цена за унцию, доллар США	1 686	1 222	-38%
Курс руб. / доллар	31	33	
Выручка от продажи ед. товара, Руб.	52 266	40 326	-30%
Рентабельность продаж, %	20%	-13%	
Затраты	41 813	45 576	9%
Прибыль от продаж, руб.	10 453	-5 250	-150%

- Биржевая стоимость золота к декабрю 2013 г. упала на 38%, а затраты выросли из-за инфляции на 9%, в результате можно предположить, что прибыль упала почти на 150% за год
- Компании убыточны и банкротятся – им не до шин...

Но! Добыча золота и других полезных ископаемых стала очень рентабельной к концу 2014 года

	дек.13	дек.14	Изменение
Цена за унцию, доллар США	1 222	1 199	-2%
Курс руб. / доллар	33	65	
Выручка, Руб.	40 326	77 935	93%
Рентабельность продаж, %	-13%	35%	
Затраты	45 576	51 045	12%
Прибыль от продаж, руб.	-5 250	26 890	612%

- Биржевая **СТОИМОСТЬ** золота **упала** ещё на 2%, однако из-за девальвации рубля выручка горных компаний в рублях выросла на 93%, а затраты выросли на 10-12%, **что привело к приросту** прибыли на... более 600% !!!
- Предполагаемый сценарий: **Ситуация останется стабильно хорошей в 2015 г, и компании начнут закупать шины для поддержания добычи !!!**

Рентабельность продажи цемента в 2013 году сократилась, но оставалась положительной

	дек.12	дек.13	Изменение
Выручка, Руб.	250	250	0%
Рентабельность продаж, %	20%	13%	
Затраты	200	218	9%
Прибыль от продаж, руб.	50	32	-36%

- Выручка от продаж цемента осталась на прежнем уровне, а затраты выросли вместе с инфляцией – прибыль рухнула на 36%
- Компании начинают постепенно сокращать затраты...

Производство цемента в 2014 году стало убыточным...

	дек.13	дек.14	Изменение
Выручка, Руб.	250	250	0%
Рентабельность продаж, %	13%	2%	
Затраты	218	244	12%
Прибыль от продаж, руб.	32	6	-82%

- Цена на цемент (и др. материалы) осталась на прежнем уровне, а затраты увеличились на 10-12% - прибыль рухнула на 80%
- Предполагаемый сценарий: **Ситуация останется стабильно сложной в 2015 г и компании начнут сокращать производство и закупки шин !!!**

Где брать информацию: Коммерсанты в полях – лучший ИСТОЧНИК

- Коммерсанты ежедневно общаются с большим числом клиентов на местах – они ваши «глаза» и «уши»
- Можно создать опросник для коммерсантов с перечнем вопросов, которые прояснят ситуацию или уточнят вашу гипотезу развития ситуации
- Опросник можно отправить по электронной почте и ждать ответа,.... а можно самостоятельно обзвонить коммерсантов в регионах
- Задавать вопросы нужно на «понятном» (не офисном языке и не на языке маркетологов), чтобы вас поняли и смогли ответить

Теперь в поля проверять правильность ваших выводов!

- Совместно с коммерсантами нужно определить и назначить встречи с торговыми партнёрами и людьми, принимающими решения у ключевых клиентов
- Торговые партнёры и Ключевые клиенты – подтвердят или опровергнут вашу теорию



Во время нестабильности экономической ситуации нужно учитывать, что:

- Все участники рынка опасаются изменений, имеют ограниченные ресурсы и обладают инерцией в принятии решений (относится к клиентам и к другим участникам рынка)
- «Перспективные» и «бесперспективные» клиенты могут быстро поменяться местами во время нестабильной экономической ситуации – будьте первыми и «ловите удачу за хвост»

Если вы уверены в своих выводах, то действовать нужно быстро!

Успехов!

Антипов Юрий

Коммерческий директор, департамент
крупногабаритных шин ООО «МИШЛЕН»

E-mail: yuriy.antipov@michelin.com

E-mail: yuri-123@yandex.ru

Тел: +7 (905) 566-58-64

<http://linkedin.com/in/yuriy-antipov-2b405a3b>