

ПРОДАЖИ В КРИЗИС

Алексей ГУЦАГА

TOC Business Consulting

***Аннотация:** Компании которые возьмут на вооружение продажу таких свойств продукта как оборачиваемость запасов для клиента, ROI с продукта (прибыль в соотношении к связанным деньгам), надежность наличия, свежесть продукта, можно предоставить своим следующим покупателям более высокую выгоду от сотрудничества. Сейчас, когда финансовая эффективность для всех становится критичной – это может дать значительное конкурентное преимущество, которое трудно скопировать.*

***Ключевые слова:** оборачиваемость запасов для клиента, ROI с продукта - прибыль в соотношении к связанным деньгам, надежность наличия.*

«Да, сейчас в Молдове упали продажи. В стране негативный баланс. Из компаний очень быстро вымываются деньги. Они сейчас увольняют, сокращают до 30%, иногда ключевых сотрудников, пытаются экономить, играть за счет поставщика, недоплачивают ему или тянут с оплатой, кредитуются под «дорогие» проценты, - рассказывает директор TOC Business Consulting Алексей Гуцага. – Но эти меры ничего не имеют с кризис менеджментом».

По мнению директора TOC Business Consulting, кризис-менеджмента как такового не существует. Существует менеджеры, которые при любых обстоятельствах знают, что происходит на рынке, умеют выстраивать конкурентное преимущество, субординировать работу всех звеньев и партнеров компании, могут обеспечить им синхронизацию и проконтролировать этот процесс. Такие менеджеры есть и в молдавских компаниях. Но многие работают в состоянии постоянного аврала. Им не хватает времени на системный анализ. Им постоянно нужно что-то тушить, вместо того, чтобы все взвесить, подумать и сделать серию ходов, которые принесут им максимальный эффект.

Можно увеличить объемы продаж и производства даже в самые неблагоприятные времена. Пример того как можно увеличить объемы продаж в фармацевтике:

«В каждой из аптек медикаменты заказывает заведующий аптекой. Он согласовывает заказы с отделом продаж дистрибьютора. Отдел продаж – это 20 - 30 операторов, которые «висят» на телефоне и оговаривают с фармацевтами каждую заказанную позицию. В аптеке продается от 4 до 20 тыс. позиций. Представьте, сколько он времени он тратит только на заказ. Каково же качество коммуникации при подаче заявки? Реально ли уследить за всеми позициями при такой организации системных процессов? Кроме того, заведующий не может предугадать с точностью, какие продажи будут в ближайшее время и что будет распродано в первую очередь. Чтобы работать более эффективно, а также учесть фактор ненадежности поставщиков, заведующий часто заказывает наверняка и на месяц, а то и на три вперед и не всегда то, что нужно. Из-за этого аптека завалена лекарствами, которые не были распроданы. Нами установлено, что в молдавских аптеках в 2-2,5 раза больше лекарств, чем необходимо, поэтому у них постоянно возникают проблемы с запасами, просрочкой товаров и потерей продаж из-за отсутствия в наличии. При этом потребитель часто не может в аптеках найти то, что ему нужно. А ведь можно было бы улучшить бизнес процессы. Установить IT- решение, которое свяжет поставщиков с аптеками, и производителей с поставщиками. Ввести систему, по примеру, американской розничной сети Wal-Mart. То есть, как только покупатель купил одну упаковку аналгина в аптеке, так дистрибьютор уже получил заказ на доставку лекарства. При этом фармацевт никуда не звонит и не беспокоится за наличие. Процесс автоматизирован. Дистрибьютор всегда в курсе запасов аптеки. Таким образом, продается только то, что нужно потребителю. Рентабельность аптеки и дистрибутора растет в разы. Период цикла «деньги-товар-деньги» и количество связанных в запасе денег сокращается. А гибкость к изменениям в рыночном спросе – растет!

Подобные схемы применимы и в производстве и в оптовой торговле и в ритейле». Раньше на подобные решения в молдавских компаниях не обращали внимания. Сейчас же, в условиях кризиса, к

ним проявляют повышенный интерес. Такие решения позволяют отстроиться от конкурентов, стать намного мобильнее.

В продажах каждому продавцу очень важны свойства продукта. Общеизвестны такие свойства продукта как цена, качество, отсрочка платежа, срок годности, известность бренда. Но также существуют и такие свойства как оборачиваемость запасов для клиента, ROI с продукта (прибыль в соотношении к связанным деньгам), надежность наличия, свежесть продукта. Компании, взявшие на вооружение продажу именно этих свойств продукта, имеют все шансы предоставить своим следующим покупателям более высокую выгоду от сотрудничества. Сейчас, когда финансовая эффективность для всех становится критичной – это может дать значительное конкурентное преимущество, которое трудно скопировать.