

Бизнес в кризисе: 7 шагов, которые оставят Вас на плаву



Айнур Сафин янв-2009

**<http://AinurSafin.com> – БИЗНЕС НА ПРОКАЧКУ.
Как увеличить продажи нетрадиционными методами.**

ainur@ainursafin.com

Надеетесь переждать кризис? Или всё-таки Вы реалист?

Сейчас в том, что «будет кризис» и к нему надо готовиться, нет необходимости никого убеждать. Если в октябре самые ярые (а на самом деле недалёковидные) скептики ещё могли в этом сомневаться, то уже с ноября в этом ни у кого не возникает сомнений. Поскольку множество бизнесов, и, скорее всего, Ваш тоже, уже ощущают его влияние на себе.

Что ещё необходимо знать каждому бизнесмену, так это то, что этот **кризис не получится переждать или пересидеть, потому что он будет затяжным. По оптимистическим прогнозам он будет длиться не менее года, по реалистическим 1.5-2 года минимум.**

Некоторые эксперты вообще говорят, что кризис будет не V-, а L-образным. Что это означает, понятливому человеку, к которым я Вас и отношу, объяснять нет необходимости.

Поэтому не совершайте ошибку тех, кто намеревается «как-нибудь протянуть» до лучших времен. Необходимо прилагать усилия и немалые, чтобы хотя бы остаться на плаву. Причем, делать это надо было ещё вчера, потому что завтра будет уже слишком поздно.

Моя задача сейчас - не запугивать Вас или нагнать страху (Вы и сами видите, как обстоят дела), а предупредить о том, что нельзя бездействовать, и помочь Вам определиться, что делать, какие шаги предпринять, чтобы этот кризис оказал на Вас минимальное влияние, а в идеале Вы, наоборот, заработали на нём.

Да, заработать в кризисе действительно возможно. Некоторые виды бизнеса в кризисе только «взлетают» (но им никакая помощь и не нужна), а для других, которые от кризиса только страдают, есть стратегия, позволяющая кризис и пережить, и по его окончании вырасти гораздо сильнее, чем все бизнесы, которые выжили в Вашей нише (при том, что большинство вообще не выживут).

Итак, перейдем к делу.

В чём основная особенность нынешнего финансово-экономического кризиса, и как это отражается на бизнесе?

Не буду объяснять всего, что происходит, и как – это будет слишком сложно и громоздко (если коротко, то сейчас затеяно перераспределение собственности в планетарном масштабе). Обратим внимание на другое: **главной особенностью текущей ситуации является нехватка денег практически у всех и практически на всё.**

У предприятий – чтобы вернуть кредиты банкам, у банков – чтобы кредитовать предприятия (а если у банка деньги и есть, то нет желания выдавать кредиты), у Ваших партнеров и контрагентов – чтобы возвращать Вам задолженность или платить за Ваши товары и услуги и т.д.

Возрастают риски неуплаты за уже поставленный товар, снижаются товарооборот и прибыль. Всё это приводит к резкому снижению оборотных средств и невозможности самим расплачиваться по долгам.

Далее следует ещё большее снижение товарооборота, неуплата за поставленный товар уже не «возможна», а имеет место быть; срываются ранее достигнутые договоренности, кое-кто начинает переход на предоплату, и многие требуют вернуть долг именно тогда, когда Вам оборотных денег сильно не хватает.

Всё это усугубляется снижением количества заказов и новых клиентов, уходом части уже существующих клиентов, тем самым приводя к ещё меньшему количеству оборотных средств.

В общем, печальная картина.

Конечно, физически деньги никуда не делись. Но: частью они обесцениваются из-за девальвации, часть их замораживаются на счетах и в наличке, а часть начинает течь по другим каналам – т.е. использоваться на другие нужды.

Если на первые два фактора мы не можем ни повлиять, ни использовать их, то использовать последний для своих нужд Вам никто не помешает.

Что же делать в кризисе каждому, кто хочет пережить это время с наименьшими потерями?

В первую очередь необходимо понять, что **меры в кризисе должны быть превентивные (т.е. предупреждающие) и комплексные**. Профилактику провести легче, чем лечить болезнь, а без комплексного подхода Ваши антикризисные действия рискуют не оказать никакого положительного влияния на Ваш бизнес.

А теперь поэтапно:

I. Диагностика.

Чтобы принимать антикризисные меры, необходимо иметь стартовую точку, знать досконально текущее положение дел. Для этого и нужна диагностика.

Вам необходимо получить всевозможные данные о том,

- 1) какова ситуация в Вашем бизнесе сейчас и
- 2) куда вы хотите попасть, чего добиться (избавиться от долгов, снизить издержки, расширить товарный ассортимент и т.д.).

Диагностировать необходимо по таким аспектам деятельности компании как:

A. Входящий и исходящий денежные потоки

- 1.** Соберите все данные: кому должны Вы, кто должен Вам, сколько денег заморожено на счетах, сколько есть оборотных средств, сколько стоит товар на складах и т.д.
- 2.** Обязательно проконсультируйтесь с юристом по вопросу, что делать с должниками и как Вам быть со своими долгами перед кем-либо другим.
- 3.** Если кто-то перестает платить за товар, несмотря на то, что Вы продолжаете его поставлять, прекращайте это делать. Копить убытки в кризисе, откровенно говоря, не самая лучшая стратегия его преодолеть.
- 4.** Не менее важно определить, насколько надежен банк, в котором находятся Ваши счета и деньги. Если он «накроется» велика вероятность, что Ваши деньги просто сгинут вместе с ним.
- 5.** После того, как проанализировали денежные потоки, оцените, сколько Ваша компания протянет (точно, в днях):
 - если ситуация с финансами не изменится
 - если с Вас взыщут дебиторскую задолженность
 - при условии взыскании дебиторской задолженности перед Вами
 - если распродать весь товар со склада по оптимальной цене

- если распродать весь товар со склада по конкурентоспособной цене и быстро
- на сколько дней у вас хватит денег, чтобы удержать ключевых специалистов
- при выполнении всех обязательств компании
- и т.д.

В. Всё, что связано с клиентами.

1. Соберите следующие данные: количество клиентов, средняя сумма продаж каждому клиенту, какова частота покупок, среднее количество денег, которое приносят Вам клиенты в течение всего периода, какие товары и услуги более востребованы ими, чего они хотят сейчас, в кризисе.

2. Определите (опросами, наблюдениями, личными разговорами – как, решать Вам) как Вы можете помочь своим клиентам пережить кризис (если Вы это сделаете, получите благодарных клиентов на всю жизнь).

3. Некоторые из Ваших клиентов из-за тяжелого финансового положения не смогут пользоваться товарами и услугами, которые есть у Вас сейчас, и будут переходить на что-то более дешевое. Придумайте, как не допустить, чтобы они не уходили к кому-то ещё, оставались при Вас и покупали у Вас.

Это может быть какой-то более дешевый вариант услуги, но с меньшим набором опций. Или востребованный ранее товар дешевле и при этом похуже качеством. Не плохим, а качественным, а достаточным, таким, чтобы удовлетворяло самые базовые потребности клиента. (Более подробно я это обсуждаю на индивидуальном консалтинге – <http://ainursafin.com/anticrisis>)

Как вариант, чтобы не было резкого снижения продаж, можно попробовать бартер. Не самый удобный вариант взаимодействия, но с учетом дефицита денег, может быть одним из выходов в тяжелой ситуации. Главное, не принимать по бартеру то, что не пользуется спросом.

4. У клиентов Ваших конкурентов ситуация будет такая же, и этим можно и нужно воспользоваться, «переманив» их клиентов к себе. Тем самым Вы, во-первых, значительно расширите базу клиентов, а во-вторых, это поможет Вам держаться на плаву, в то время как Ваши конкуренты терпят убытки.

Вариантов тут может быть много, и все их я просто не вижу смысла раскрывать в этом отчете (если о них будут знать все, то их эффективность, просто сведется к нулю), но парочкой поделюсь.

Можно следить, не увольняют ли своих менеджеров и «продажников» Ваши конкуренты. Купить у них базы клиентов не составит большого труда. Тоже самое верно и при банкротстве.

Еще можно сделать бесплатный тренинг по обучению работе с продуктом конкурента и расписать его где только можно. Понятно, что на такой тренинг придёт тот, кто уже у Вашего конкурента что-то покупал.

Если хотите узнать еще способы, обращайтесь.

С. Кадры.

На людях держится вся Ваша компания. И именно от людей, которые у Вас работают, будет зависеть, преуспеет она или нет, переживет ли кризис или нет. Поэтому провести диагностику, того как обстоят дела с Вашими кадрами, жизненно необходимо.

Что именно нужно делать:

1. Определите, какие направления деятельности сейчас приоритетны в Вашем бизнесе и запросите в отделе кадров список сотрудников отделов, которые отвечают за эти направления.

2. Отметьте ключевых из них. Тех, которые могут и должны стать той силой, которая выведет Вашу компанию из кризиса. Именно с ними Вы будете решать ключевые вопросы, их Вы будете мотивировать и поддерживать.

3. Решите, что делать с остальными сотрудниками: возможно, кого-то необходимо сократить, кому-то снизить зарплату, а кого-то перевести в другой отдел. Задайтесь вопросом, не переплачиваете ли Вы тому или иному работнику (а лучше спросите себя, сколько Вы ему уже переплачиваете) и примите то или иное решение.

Принимать эти непопулярные меры сейчас можно без особого ущерба для общей обстановки в коллективе и не настроив людей против себя (или менеджера, который будет это проделывать).

Во-первых, потому что есть внешний враг - кризис, во-вторых, уже многие так делают, в-третьих, люди должны быть довольны уже потому, что Вы оставляете их на работе, которую сейчас так трудно найти.

4. Проанализируйте психологическую обстановку в коллективе. Если в нем есть пессимисты или те, кто просто нагнетает негатив, то срочно от них избавляйтесь. Во время кризиса Вам нужна команда - боевая единица - а не взаимная деморализация, разброд и шатание.

5. Ужесточите контроль за персоналом: опоздания, нецелевое использование интернета, слишком много перекуров, невыполнение обязательств в срок, излишние расходы бумаги и т.д. Пусть приучаются к дисциплине.

6. Определите специального человека, который будет работать со всей входящей информацией: находить её, отсеивать ненужное, выбирать необходимое и знакомить Вас именно с тем, что Вам необходимо знать.

Эта информация должна быть у Вас на столе ежедневно, чтобы Вы могли оперативно реагировать на изменения и принимать решения, что делать и кто за это будет ответственным.

D. Конкуренты.

Начинайте искать информацию и отслеживать, что происходит с Вашими конкурентами, какие действия они предпринимают, как это может отразиться на Вашем бизнесе, что вообще происходит в отрасли и в Вашей нише.

N.B. Банкротящиеся конкуренты – это хорошая возможность получить базу их клиентов без особого труда.

E. Индивидуальные параметры.

Каждый бизнес имеет свою специфику, и у Вас будут какие-то свои особенные параметры, которые необходимо оценить. Подумайте, что именно это может быть, и включите их в план диагностики.

II. Анализ

1. Информацию, полученную во время диагностики, необходимо проанализировать: как обстоят дела на данный момент; что, где и как необходимо будет менять; где слабые места; что необходимо улучшать и т.д.

Больше всего внимания уделите самым проблемным местам и тем аспектам, усиление или улучшение которых способно радикально улучшить ситуацию.

2. На следующее утро обязательно проведите планерку с ключевыми сотрудниками, менеджерами и всеми, кому, по Вашему мнению, необходимо быть. До всех и каждого должно быть доведено, во сколько начало планерки и что опаздывать на неё запрещено.

На совещании чётко определите его цель, набросайте его план и постарайтесь не отклоняться от сути обсуждения.

Объясните сотрудникам, в каком (трудном) положении сейчас находится компания (исходя из полученных на 1-м шаге данных), какова цель данного совещания и чего Вы хотите на нем от своих сотрудников.

Попросите озвучить идеи и мысли, что можно сделать в сложившейся ситуации, куда направить усилия, как и что можно улучшить, исправить, как можно решить ту или иную проблему.

Пусть один человек фиксирует все идеи, желательно на доске или флипчарте, чтобы их видели все. Важный момент: на этапе генерации идей не должно быть никакой их критики. Это можно делать только потом, на этапе отбора лучших из них.

После, когда всё зафиксировано, подведите итоги и сделайте свои выводы: отметьте те варианты, которые могут привести к резкому улучшению позиций компании, наметьте дальнейшие действия, выделите задачи, которые приводят к снижению оттока денег из компании.

А дальше переходите к...

III. Написание планов

1. Составьте план первоочередных действий, которые Вы предпримете не с завтрашнего дня, а с сегодняшнего.

2. Назначьте несколько людей, которые ответственны за выполнение тех или иных задач и объемов работ. В каждом отделе и подразделении четко распределите обязанности и зоны ответственности: кто за что отвечает.

Расписать необходимо всё однозначно, так, чтобы ответственность или вину за невыполнение невозможно было переложить на другого. Пределы обязанностей и ответственности каждого зафиксируйте на бумаге и доведите до сведения сотрудников под их личную подпись.

3. Раздайте необходимые полномочия Вашим менеджерам и передовикам, чтобы они могли сами принимать определенную долю решений, не перегружая Вас по мелочам. Чётко разграничьте полномочия и то, кто кому и в каких пределах подчиняется.

4. Назначьте время, когда тот или иной ответственный отчитается перед Вами за проделанную работу, и время следующего совещания, когда Вы будете подводить предварительные итоги первых антикризисных шагов.

5. И отправляйте всех работать – солнце ещё высоко!

При написании планов учтите, что большую часть усилий необходимо будет направить на удержание существующих клиентов - это тот Ваш актив, который оставит Вас на плаву в трудные времена. Ваша основная задача - помогать Вашим клиентам в кризисе, помочь им выжить, заработать или сэкономить.

Однако это не значит, что можно прекратить всю рекламу, забыв про поиск новых клиентов. **Кризис – время активных продаж. Тех, кто понадеется на то, что клиенты будут как и раньше приходить сами, ждет неприятный сюрприз – резкое падение продаж и доходов.**

Если не хотите этого допустить, продолжайте и дальше активно продавать. Или начинайте это делать, если раньше клиенты приходили сами.

IV. Работа с персоналом

Сюда входят «воспитательные» и мотивирующие беседы, поддержание боевого духа (кризис же!), раздача полномочий и обязанностей, проведение совещаний и мозговых штурмов показательные и не только наказания, наведения порядка в режиме рабочего дня сотрудников, введение более строгого учета рабочего времени и пользования интернетом, сокращения ненужных и поиск необходимых в кризисе сотрудников, реинжиниринг бизнес-процессов (об этом чуть ниже) и много чего ещё.

Естественно, без внимания этот шаг оставлять нельзя, и я уместил его в один абзац только из-за того, что во многом он пересекается со сказанным в других главах.

V. Снижение издержек

Наверняка Вы сами не раз задумывались об этом вопросе и уже предприняли необходимые шаги. Я лишь напомню, что можно и нужно сделать на этом этапе.

Определите, какие издержки Вы будете сокращать. Это может быть уменьшение зарплаты, отказ от некоторых бонусов для сотрудников, торг с арендодателем за понижение арендной платы, переезд в более дешёвый офис, оптимизация представительских расходов, отказ от корпоративов и др.

Просчитайте последствия своих действий и, если снижение тех или иных расходов не может привести к негативным последствиям, без тени сомнения производите необходимые перемены.

N.B. Однако **не спешите сокращать расходы на рекламу!**

Во-первых, не будет рекламы – не будет новых клиентов, и тогда Вам совсем будет худо. Во-вторых, реклама сейчас стремительно дешевеет – этой возможностью нужно пользоваться.

В-третьих, если хотите знать, не выбрасываете ли Вы деньги в трубу (в смысле на неэффективную рекламу), то начинайте отслеживать отклик каждой рекламы, которую Вы даёте, а в идеале вообще переходите на директ маркетинг (т.е. на маркетинг прямого отклика).

VI. Реинжиниринг бизнес-процессов

Основной фронт работ Вам необходимо будет провести на этапе реинжиниринга бизнес-процессов. Его придется проводить в любом случае, даже если раньше Вы свои бизнес-процессы настроили как надо. Потому что кризис.

А уж если ничего подобного Вы ранее не делали, то и подавно это необходимо будет сделать. Иначе эта полухаотичная, выстроенная как попало, модель деятельности Вашего бизнеса в кризисе его погубит.

Что такое вообще инжиниринг бизнес-процессов? Если простыми словами, то это описание того, как действовать каждый отдельный сотрудник (каковы обязанности той или иной

должности) при выполнении своих обязанностей. Описано должно быть всё: процессы продаж, закупок, взаимодействия с клиентами, рекламы, вплоть до того, сколько раз должен быть вымыт пол в офисе и кто выключает свет по завершении трудового дня.

Пошагово необходимо будет сделать следующее:

- 1.** Описать, что и как происходит сейчас. Кто-то должен ходить с ручкой и блокнотом и записывать, как всё происходит на самом деле, а не как, Вам кажется, обстоят дела.
- 2.** Описать, как всё должно происходить на самом деле, чтобы всё работало лучше, быстрее, слаженнее.
- 3.** Назначить тех, кто будет воплощать изменения и контролировать правильность этого процесса.
- 4.** Начать производить изменения в соответствии с планом. При этом учтите, что менять всё сразу нельзя. Определите ключевые процессы, работа над которыми должна быть произведена в первую очередь. Только после того, как наладили их, можно и нужно переходить к следующим.

VII. Консалтинг

Как Вы поняли, всё вышесказанное представлено обще и кратко. К тому же, не изложено несколько поистине ценных методик и методов просто потому, что этот отчет могут читать Ваши конкуренты. И если эти методы применять массово, они просто теряют свою актуальность и эффективность.

Поэтому, если вышеописанных шагов Вам недостаточно и

- Вам некогда самому разбираться со множеством мелочей, а на сотрудников нельзя положиться (из-за их некомпетентности в этом деле), или
- Вы хотите получить индивидуальные рекомендации по выживанию в кризисе с учётом Вашей уникальной ситуации, или
- Вы хотите получить те самые не озвученные здесь методики (удержания клиентов, получения базы клиентов конкурентов и др.) с гарантией, что Ваши конкуренты их не узнают, то

напишите мне на ainur@ainursafin.com, чтобы записаться на **бесплатную 30-минутную консультацию**, на которой мы определим, как я могу Вам помочь.

Внимание! Я провожу только 2 таких бесплатных консультации в неделю, поэтому пишите сейчас, чтобы получить свою консультацию как можно раньше.

*Успехов в бизнесе и пусть кризис для Вас
станет временем взлета, а не падения!
январь-2009*

Айнур Сафин

**<http://AinurSafin.com> – БИЗНЕС НА ПРОКАЧКУ.
Как увеличить продажи нетрадиционными методами.**

ainur@ainursafin.com

Как ещё Вы можете увеличить свои продажи?

На моих консультациях мы с Вами можем разработать пошаговую стратегию развития Вашего бизнеса и решения тех проблем, что стоят перед Вами:

Возможные проблемы, которые я могу помочь Вам решить:

Выживание компании в кризисе:

- Подготовка компании к кризису;
- Нахождение проблемных участков в Вашем бизнесе и предупреждение катастроф;
- Возврат ушедших клиентов;
- Получение дополнительного дохода с нынешних и прошлых клиентов;
- Поиск дополнительных рынков
- Расширение продуктовой линейки с целью удержания клиентов и получения клиентов конкурентов, которые уже не могут пользоваться их товарами/услугами.
- Получение базы клиентов Ваших конкурентов

Копирайтинг:

- Вид и структура продающего сайта;
- Sales letters для сайта, каталога, direct marketing писем;
- Продающие визитки;
- E-mail-рассылки, которые продают;
- Критика рекламы, продающих писем

Продажи и Маркетинг:

- FrontEnd & BackEnd продукты;
- Cross-sell & Up-sell;
- 2-хшаговые продажи;
- Стратегии для Lead Generation;
- работа с базой клиентов
- Построение процесса продаж.

Инфобизнес:

- Упаковка Вашей информации в инфопродукты;
- Инфопродукты как способ 1) Lead Generation (привлечения потенциальных клиентов), 2) Увеличения продаж, 3) Дополнительного дохода, 4) Брендинга.

Чтобы записаться на консультацию, напишите мне на ainur@ainursafin.com или позвоните на 8-9047-62-62-46, чтобы договориться о времени.