

# Как выжить в ситуации глобальных изменений, небывалых санкциях, кризиса 2022 в РОССИИ

Меры и мероприятия которые мы должны ввести прямо сейчас для выживания бизнеса



# Что происходит?



Происходит то, что мое поколение, а мне 42 года на сегодняшний день никогда еще не переживало! На наш огромный корабль – на нашу страну Россию и следовательно на нас налетел ШТОРМ, какого еще не бывало доселе в истории современной России с 1991 года!

Введены убойные санкции, доллар по цене уже более 110 рублей, произошел исход почти всех транснациональных компаний с нашего рынка, границы закрыты, контейнерные перевозки ограничены, самолеты также под санкциями, SWIFT отключен, ставка рефинансирования 20%!!! И это еще далеко не все!!!

Но..... КРИЗИС – это не только время потрясений, но и время возможностей!!!

КРИЗИС



Опасность

Возможность

# Лично Я не собираюсь сдаваться и паниковать!



# План действий на ближайшее время!

1.

- Разобраться что есть сейчас из продукции на рынке и что мы можем продавать, если части продукции не будет из-за разных обстоятельств
- Собирать информацию об исчезающих продуктах на рынке (те бренды и продукты, которые не могут купить сейчас уже люди)
- Поиск и начало работы с новыми поставщиками и с новыми клиентами
- У кого есть жизнеспособные поставщики и товар – у того будут продажи и прибыль!

- Нужно встречаться с поставщиками лично – выстраивать личные связи и партнерские взаимоотношения!
- Постоянный активный поиск новых альтернативных поставщиков!
- Сейчас в приоритета даже не качество – сейчас в приоритете цена, наличие товара и срок поставки!
- Аналитика по товару и товарным группам! Ежедневный анализ потребностей рынка!

2.

- Освобождается место на рынка за счет ухода с него многих компаний
- Уменьшение конкуренции
- Высвобождаются профессиональные кадры

## РАСХОДЫ!

- Срезать все лишние расходы
- Сделать все продажи только маржинальными и в деньги
- Продажи должны быть с чистой маржой более 15% - скидки возможны только по согласованию с генеральным директором
- Контролировать грузооборот на складе – считать издержки на погрузки-разгрузки и человеко-часы, контроль количества погрузок-отгрузок и документо-строк
- Логистика – стоимость логистики – ее минимизация

По всем отделам отдельно В2В, В2С, КО, Ключнев, ГРАСС, ЗАКУПКИ, ЛОГИСТИКА, СКЛАД, HR, Бухгалтерия

- Все аутсорсинговые услуги – бухгалтерия, IT, 1С: обслуживание и т.п. – ценник уменьшить!
- Минимизировать расходы на КАНЦТОВАРЫ – покупаем только БУМАГА А4, Ручки, Карандаши, Файлы, Скобы для степлера + для склада – минимальный необходимый товар!!! И все!!!
- Сократить РКО и другие банковские издержки
- Убрать (максимально) все кредиты под проценты, ком. кредиты – оставить только безпроцентные кредиты от Поставщиков

### 3. Усилить продажи и маркетинг

Возложить на сотрудников способных функцию маркетинга – с ежедневным контролем, например, HR

# СОХРАНИТЬ КЛЮЧЕВУЮ КОМАНДУ ЭФФЕКТИВНЫХ СОТРУДНИКОВ

- Срочно уволить всех не эффективных сотрудников – прям за 1 день!
- Не ждать пока сотрудник ставший неэффективным будет продолжать топить корабль – не выполняет задач, не справляется - увольнять за 1 день, как только это стало понятным
- Определить кто в нашей стае, кто наш костяк, кто костяк нашей команды и максимально их поддерживать! Сохранить КОСТЯК команды!

# ФОТ

- Любое возможное законное уменьшение расходов на налогооблагаемой базе ФОТ

- Получение субсидий от правительства на ФОТ и на бизнес (поставить задачу бухгалтерии это решить за % от суммы)

- Возможно временное урезание части ФОТ ЗП (с возможное ее дальнейшим возвратом, когда ситуация улучшиться)

- Сокращение лишних сотрудников

- Перераспределение обязанностей + временное добавление обязанностей на сотрудников

- Полностью закрыть переплаты ФОТ – за не выполненные КРІ – никому не платим, честно не только для сотрудника, но и для компании платим – выполнил план – получил, не выполнил – не получил, по КРІ – возможно его изменения!



# ЗАКУПКИ

- договориться, приложив все усилия и способности отдела закупок, с поставщиками на максимально возможные отсрочки
- Добиться от поставщиков «кризисные!» скидки
- Меньшая цена закупки за увеличенный объем закупок
- Импортнозамещение товаров
- Замена поставщиков с невыгодных на выгодных
- Запастись складом на востребованный и дефицитный товар (закупаться большим объемом во избежание дефицита хороших товаров)
- Не морозить деньги на товар который есть у поставщиков, привозить его с запасом до следующей закупки – экономить на него деньги
- Гибкие условия поставок

# Условно постоянные платежи

Снижение расходов

- Арендные каникулы
- Перевод сотрудников на удаленку и оптимизация аренды
- Переезд в дешевый офис
- Скидки на аренду
- Остановка платежей
- Тянуть и делать мозг
  - Не платить
  - Как только получаем угрозы – минимально платим
  - Снова не платим

# Кредиторка

Снижение расходов

- Угрозы банкротства
- Заморозка платежей
- Пересмотр графиков (рассрочка)

# Инвестиции в проекты развития

Снижение расходов

- Полная остановка
- Отказ
- Заморозка до лучших времен



# Убыточные направления

Снижение расходов

- Заморозка на 3-6 месяцев
- Полный отказ

# Реклама и маркетинг

## Снижение расходов

- Остановка не прямых рекламных активностей
  - PR
  - Брендинг
  - Просто что-то по фану
  - Сомнительные тесты
- Оставляем и усиливаем только то, что прямо влияет на деньги

# Перераспределение фондов компании

Снижение расходов

- Цель: накопить солидные резервные фонды
- С каждого дохода максимальные суммы в резервные фонды

Обучение  
владельца

Обучение  
команды

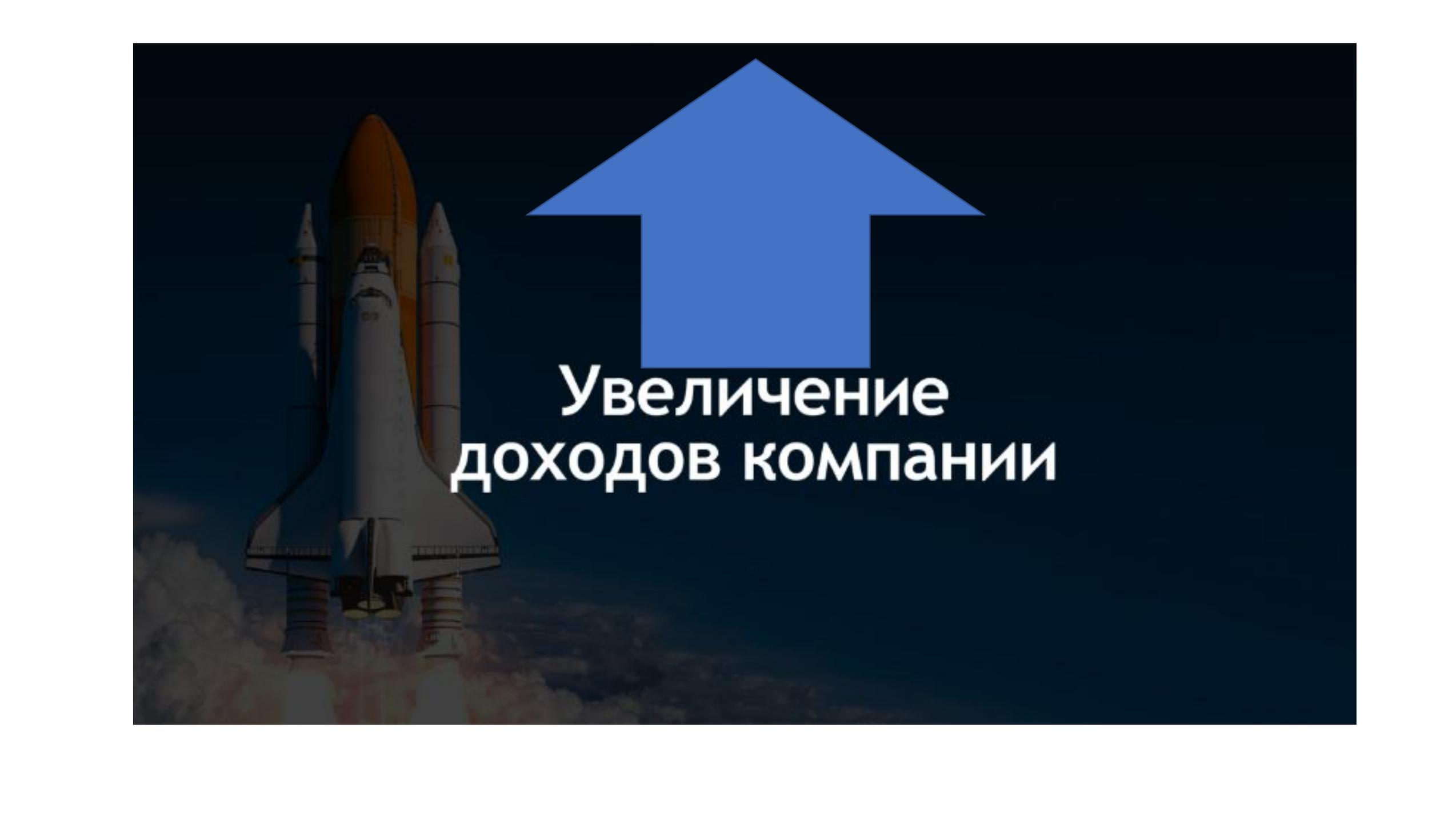
Фонд развития

Фонд рекламы

Дивиденды

Убираем на время ШТОРМА:

- Платные обучения владельца компании (оставляем ранее купленные и любые бесплатные)
- Платные обучения команды (оставляем только внутренние, внутренние наоборот активизируем)
- Вместо фонда развития деньги идут в РЕЗЕРВНЫЙ ФОНД
- Убираем фонд рекламы – рекламу запускаем там, только где реально будет от нее дополнительная прибыль
- Дивиденды собственников, если есть все направляем в резервный фонд

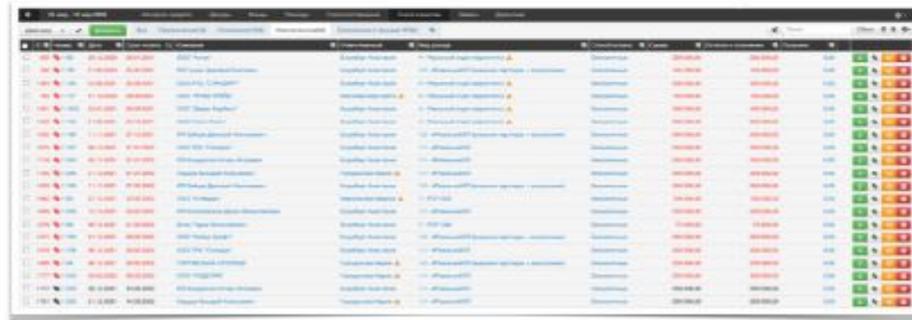
A space shuttle is shown launching vertically against a dark blue background. The shuttle is white with orange external tank and white boosters. A large, solid blue arrow points upwards from the text below. The text is in white, bold, sans-serif font.

**Увеличение  
ДОХОДОВ КОМПАНИИ**

# 1. Дебиторская задолженность

Увеличение доходов

- На личный контроль каждого клиента
- Ежедневные совещания по оплатам
- Скидка за быструю оплату по рискованным дебиторам
- «Официальные письма» неплательщикам



№	Счет	Клиент	Сумма	Срок	Статус
101	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
102	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
103	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
104	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
105	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
106	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
107	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
108	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
109	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
110	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
111	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
112	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
113	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
114	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
115	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
116	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
117	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
118	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
119	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен
120	101.000	ООО "Сбербанк России"	1000000	30.09.2023	Платен

-Критически важно максимально в самые короткие сроки снизить до минимума ДЗ – полностью

устранить ПДЗ

\*Комментарий:

- Если есть риск полной не оплаты Клиентом, то по разрешению ген.директора РОПы или ДП

ведут переговоры с такими клиентами и за скидку от суммы 5-20% предлагают полностью погасить

## 2. Создание антикризисного предложения

Увеличение доходов

- Старые инструменты маркетинга перестанут работать
- Полная переупаковка предложений
- Нужны релевантные времени предложения

- Новые офферы
- Новые КП
- Релевантные (соответствующие) новому времени предложения

### 3. Делаем RFM анализ клиентской базы

**RFM** аббревиатура ([англ.](#) *Recency Frequency Monetary* — давность, частота, деньги) — сегментация клиентов в анализе сбыта по лояльности.

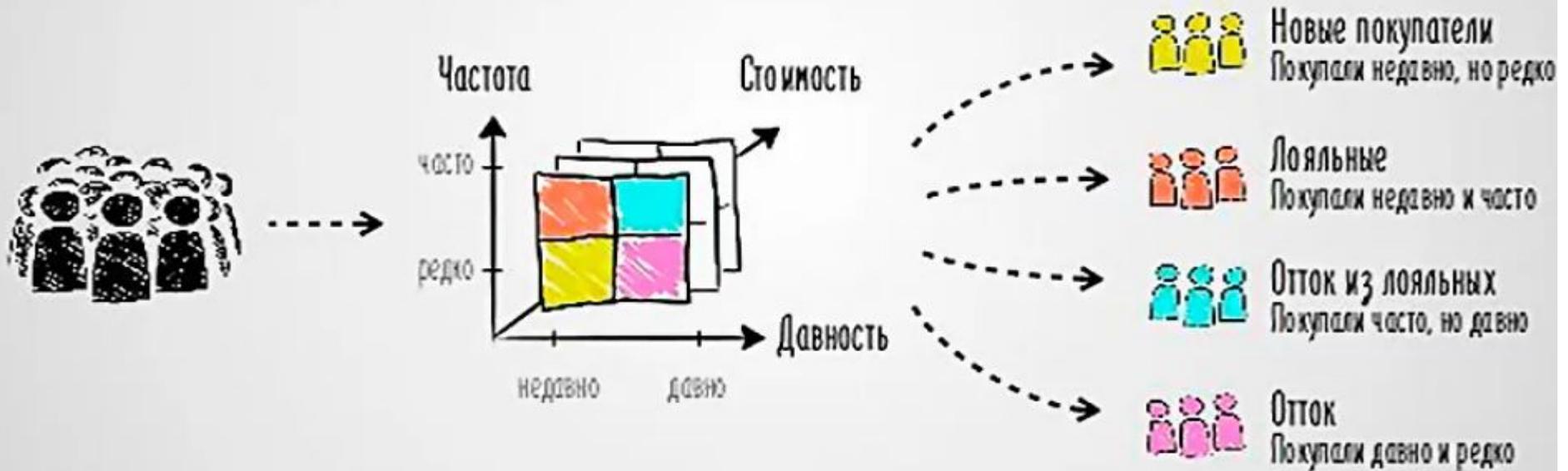
Определяет три группы:

**Recency** (давность) — давность сделки, чем меньше времени прошло с момента последней активности клиента, тем больше вероятность, что он повторит действие

**Frequency** (частота) — количество сделок, чем больше каких-либо действий совершил клиент, тем больше вероятность того, что он его повторит в будущем

**Monetary** (деньги) — сумма сделок, чем больше денег было потрачено, тем больше вероятность того, что он сделает заказ

## RFM: Выявляем группы покупателей для построения кампаний с соответствующими целями



### Recency – Давность сделки

Сколько часов, дней, недель или месяцев прошло с момента последней сделки, совершённой потребителем

### Frequency – Частота сделки

Как часто потребитель покупал товар, пользовался услугой, открывал письма или заходил на сайт за определённый период времени

### Monetary – Вложения

Сколько денег потратил клиент за конкретный период. (Если не про деньги, то: как долго бывал на сайте или какова его вовлечённость)

- Этот анализ помогает бизнесу расставить акценты и решить четыре основных вопроса:
- Каких потребителей надо отбраковать, чтобы не тратить на них время и бюджеты?
- Какие потребители вероятнее всего отзовутся на рекламные акции?
- Какие потребители являются лучшими, то есть принесут наибольшую прибыль бизнесу?
- Какие рекламные кампании наиболее эффективны для тех или иных потребителей?

## Увеличение доходов



## 4. Провести реанимацию отказников

Увеличение доходов

- Создаем убойное антикризисное предложение
- Выделяем сотрудников для прозвона
- Ставим мотивацию и нормативы на прозвон базы
- Передаем заинтересованных клиентов опытным менеджерам

Личный контроль ДП за всеми этими пунктами

+ создаем **ОКК** – прослушивание звонков – ежедневная корректировка работы сотрудников – получение нужного результата (АКБ, СРЕДНИЙ ЧЕК, МАРЖА)

## 5. Взяться за ежедневное обучение продавцов

Увеличение доходов



Люди предпочитают оставаться в своем сегменте, просто начинают меньше тратить — а значит конкуренция за клиента возрастает

У кого круче отработывает отдел продаж — тот и забирает клиентов

HR-специалист под контролем руководства составляет и реализует план обучения сотрудников только по темам реально дающую прибыль в продажах, все иллюзорные обучения и обучения не приносящие реального результата убираем

# 6. Сегментация целевой аудитории

Увеличение доходов

- Перестать думать продуктом
- Начать думать клиентом и их болями
- Создать аватары клиентов
- Провести опросы

Имя	Александр Лавин 2010	Сергей Павлов 2010
Фото:		
Описание:	38 лет, предприниматель, доход от 2 млн руб. Стабильный доход (СНБ), Ресурсы, много клиентов при Партнере, все клиенты на связи, слежит за финансами, ходит в рубашке и джинсах, жена и двое детей, поддерживает, ходит на дорогие спортивные курорты, но не часто, хочет жить в "тренинге по образу жизни"	35 лет, предприниматель, доход от 1,5 млн руб., неопытный, считает себя экспертом, занимается в спорте, но не регулярно, любит дорогие рестораны, такси и обувь, предприниматель Марсаладо, не может дать совет, хочет жить спокойно, отдохнуть от всех, хочет быть
Главные потребности и страхи:	Быть не опережающим в СР и не потерять в доходе	Снизить бизнес и вернуть стабильность
Проблемы/Боли:	<ul style="list-style-type: none"><li>- не хватает стабильности и больше работы</li><li>- в будущем не достаточно развит рынок продаж</li><li>- недостаток информации</li><li>- сам работает ПОУ и имеет хорошую в операционную</li><li>- специалисты в технике, дизайне и маркетинге компания</li><li>- всё в будущем становится и движется на себя</li><li>- все не знает, что делать — всё размылось</li><li>- не знает, кто бы мог быть клиентом, была система, которая сама работает</li><li>- саботаж при внедрении</li><li>- нет ресурсов</li><li>- не хватает ресурсов менеджеров — нечего не делать</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- найти новых клиентов</li><li>- старые клиенты становятся</li><li>- доход падает</li><li>- как сделать уже не работает</li><li>- больше клиентов, чем на старую</li><li>- нежелание работать на старую</li><li>- кто-то лучше не работает</li></ul>
Нужные услуги, имеет компетенции:	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Стать лидером рынка</li><li>2. Собрать команду, которая будет делать дело</li><li>3. Выработать и 2-3 года проработать систему продаж</li><li>4. Делать бизнес, чтобы</li><li>5. Много путешествовать</li><li>6. Быть не в операционной</li></ol>	<ol style="list-style-type: none"><li>1. Стабильное время</li><li>2. Стабильный результат, доход</li><li>3. Больше денег, клиентов и качественный доход</li><li>4. Больше путешествовать</li><li>5. Переждать долгие месяцы, чтобы не было никаких проблем</li><li>6. Таланты с информацией и предприниматель, чем себя развивать</li></ol>
Думает и чувствует:	<ul style="list-style-type: none"><li>- считает себя достаточно умным</li><li>- смеется на свой бизнес, как на свой доход</li><li>- бизнес, который нужен, его управление надо организовать</li><li>- не знает, что делать бизнес, чтобы</li><li>- кто-то в будущем ему денег не даст</li><li>- никому денег не надо, просто чтобы</li><li>- конкуренты не будут влиять</li><li>- много ресурсов и стратегий, когда что-то получается</li><li>- надеется, что в будущем себя сам</li><li>- всегда делает "макет" чтобы сделать самому</li><li>- не знает, в какой момент что-то сделать</li><li>- компания на себя не работает</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>- чувствует себя, что он устал, надо менять мышление</li><li>- бизнес уже не работает, надо</li><li>- много клиентов не получать, в будущем надо работать</li><li>- не знает, как работать, но знает, что надо делать</li></ul>

Руководители лично отвечают за качественное и регулярное внесение данных в систему CRM! Ведение как клиентов, так и постановка следующих задач и действий по ним, и сделок

# 7. Цены и ценообразование в компании

## Увеличение дохода

- Никаких скидок, без посменного подтверждения и утверждения высшего руководства
- Делаем более выгодное предложение за те же деньги (но это получаем за счет поставщиков – это большая и грамотная работа руководителя Закупок)

Примеры:

- 2 по цене 1
- Подарки к заказу (например, из неликвидов, но нужных клиенту товаров)
- То, что раньше давали как исключение – можно сделать обязательным
  
- Рассрочки для клиентов от банков (например, через Тинькофф) – мы продаем товар – получаем деньги от банка, а клиент платит кредит банку (мы не морозим деньги)
- Оформление Факторинга клиенту (своего рода тоже кредит от банка) – оформление поручить можно отделу бухгалтерии – операционные действия бухгалтерия + КО
- При падении спроса на рынке – рассрочка от компании за договор личного поручительства от клиента, за счет Поставщика (получить данную возможность от Поставщиков)

# 8. Воронка продаж

Увеличение доходов

- Проработать воронку продаж
- Сделать актуальные призывы к действию на каждом этапе
- Переписать скрипты
- Усилить каждый этап воронки убойными офферами из разряда «глупо не согласиться»



## 9. Ежедневный контроль квалифицированных клиентов

### Увеличение доходов

- Расследование в каждом случае затягивания оплаты
- Расследование в каждом случае отказа
- Разбор ошибок в отделе продаж

ГОРЯЧИЙ ЛИД	
42 сделки: 0 ₽	
Пашкова Лидия Александровна Екатерина Екатерина	Вчера 19:02
<a href="#">Lisa Miller</a> Горячий лид	
Блинова Кристина Александровна Юлия Юлия	Вчера 12:48
<a href="#">Lisa Miller</a> Горячий лид	НПЗ лид
Дибиров Марат Ахмедович 380956667612 Заявка от (380956667612)	05.05.2022
<a href="#">Lisa Miller</a> WZ (79213360760) Горячий лид	
Садчикова Кристина Вячеславовна Аделина Заявка от (Аделина)	05.05.2022
<a href="#">Lisa Miller</a> WZ (79213360760) Горячий лид	

# 10. Внедряем точки касания в отделе продаж

## Увеличение доходов

- Видео-обращения клиентам после презентации
- Полезные файлы
- Подборки
- Юмор

Отдел HR и ДП разрабатывает и внедряет этот пункт

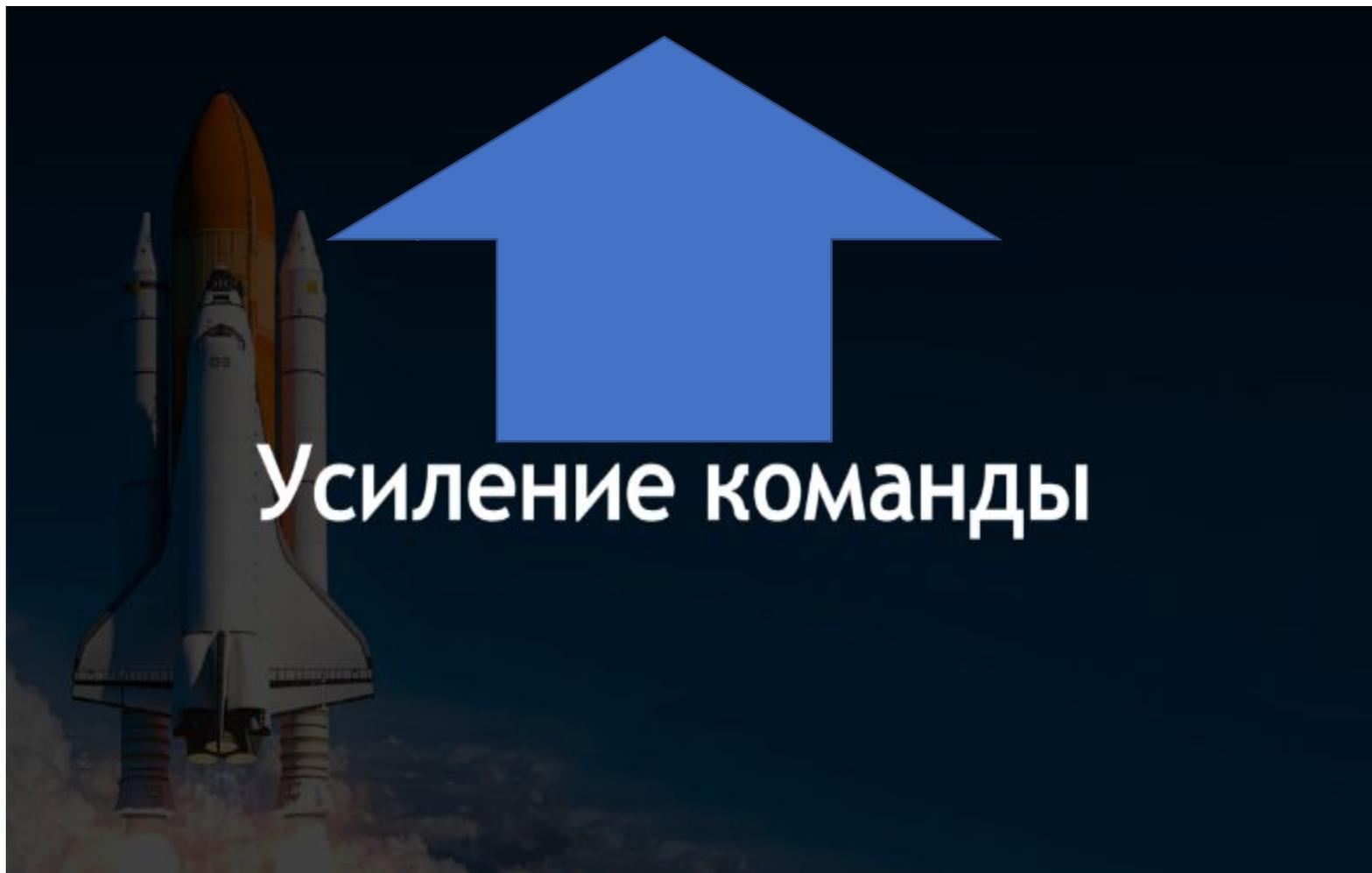
# 11. Лист ожидания

## Увеличение доходов

- Если не можем продавать – все равно продаем и записываем в лист ожидания
- Отправляем листу ожидания точки касания
- Готовим убойное предложение и продаем, как только появляется возможность

Если нет вообще товара, но есть спрос на товар – неуд.спрос – ищем или этот товар или замену

и как только появляется товар продаем его клиенту! Вносим данные по клиентам по листу ожиданий  
в CRM в задачи



**Усиление команды**

# 1. Боевой дух

Усиление команды

- Производство – основа боевого духа
- Надо грузить людей работой по-полной, чтобы отвлечь от происходящего
- Объяснить, что происходит с рынком труда, что сейчас не лучшее время искать работу
- Расстаться с кисложопыми и неосознанными людьми



**Тыл компании должен быть непробиваем!!!**

# Сесть всей командой на негативную диету



Не погружаться в негатив, в информационное обжорство негативом

Устранить внутри компании сплетни, слухи, распространение негативности и токсичности – за это

1 раз беседа и объяснительная, повторение – увольнение из команды (из компании)

Руководители лично отвечают за свой рабочий состав, за своих сотрудников!!!

## 2. Найм

### Усиление команды

- Огромное количество людей из мертвых профессий ищут работу:
  - Ведущие
  - Ивент
  - Экскурсоводы
  - Туризм
  - Официанты
  - Репетиторы
- Крутые компании резко сокращаются и увольняют отделы продаж
- Возможность брать сильных людей на удобную зарплату

Уже сейчас попали под реальное увольнение 560 000 человек, в ближайшее время потеряют работу и подработку более 1 500 000 человек, в том числе и таксисты и дальнобойщики и логисты! Остались без работы ОГРОМНОЕ количество ТОП-менеджеров (руководителей) ушедших с рынка компаний – можно найти очень классных специалистов, которые готовы идти на более низкие должности и низкие ЗП

# 3. Регулярный менеджмент

Усиление команды

- Ежедневные координации
  - План на день утром
  - Итоги дня вечером
  - Победы
- День хороших новостей 1 раз в неделю
- Временное понижение системы на 1 шаг
  - Владелец → исполнительный директор
  - Директора → руководители
  - Руководители → специалисты

# Дополнительные действия

## Обучение

Подготовка к взрывному росту

- Внутренние мастер-майнды от руководителей
- Наставничество
- Курсы и программы
- Создание академий и фиксация успешного опыта
- Книги



## Внедрить Мастермайнд от Руководителей!

Мастермайнд — это групповой формат близких по духу людей, которые регулярно встречаются вместе, чтобы поддерживать друг друга и помогать с личными и профессиональными проблемами. Например, если вы потеряли работу, участники группы помогут составить новое резюме, поделятся контактами и порекомендуют вас знакомым.

Здесь вы можете поделиться личными проблемами и мыслями, которые не хотите обсуждать с родственниками или друзьями. Вас поддержат, примут и предложат помощь в

ненасильственной форме. При этом того же будут ждать от вас. Мастермайнд — это группа взаимного совершенствования. Некоторые группы собирают для решения конкретной

проблемы. Например, вы запускаете новый проект. Подбираете людей с позитивным опытом, которые помогут не допустить ошибок и довести проект до запуска.

# Внедрение Тренеров из талантливых и амбициозных сотрудников для своих коллег или подчиненных

## Тренер

Защита от падения и подготовка к росту

- Внутренние мастер-майндс от руководителей
- Наставничество
- Курсы и программы
- Создание академий и фиксация успешного опыта
- Книги

# !!! И Важное

- Придется больше работать (возможно значительно больше)
- Придётся проявлять больше смекалки и находчивости
- Придется включать голову и больше думать и просчитывать на несколько шагов вперед с различными вариантами развития событий
- Придется быть более жестким и требовательным к точному выполнению поставленных задач
- Придётся тратить больше энергии!

Поэтому крайне важно:

- Беречь здоровье и нервную систему
- Устранить негатив внутри компании на работе, убрать сплетни, упаднические настроения
- Работать командой, поддерживать и помогать друг-другу
- Быть единой командой, единой стаей
- Достигать поставленных целей и задач
- Настроиться и быть готовым к любым испытаниям

# Информацию подробно изучил, принял к исполнению и действиям

ФИО \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_

ФИО \_\_\_\_\_ Подпись \_\_\_\_\_