

# Как стабилизировать обороты сезонного бизнеса

## Ресурсы и возможности низкого сезона



**Дмитрий Корзов,**  
коммерческий директор,  
«ГлаВент», Москва

→ Со снижением объема продаж в период сезонного спада сталкиваются коммерческие директора многих компаний. Одним удается на пике продаж заработать на год вперед, и потом они беззаботно отдыхают, другим приходится задействовать все возможные ресурсы для сохранения стабильных оборотов. Как компании справляются с сезонными колебаниями спроса?

2010 год из-за погодных катаклизмов оказался для нас исключительным, обычно же

в осенне-зимний период продажи бытовых кондиционеров снижаются. С началом межсезонья возникает немало проблем. Что делать с персоналом? Как сбыть остатки товара? Какие скидки на него делать и какие цены поддерживать?

Мы нашли возможность получать прибыль даже в низкий сезон.

Оптимальными действиями в спокойный период для нас стали планирование бюджета на будущий год, повышение компетенции кадрового состава, распределение остатков товара с прошлого сезона и пересмотр цен. Также мы начали осваивать новый ассортимент, который помогает поддержать продажи в период спада спроса на наш основной товар.



**Дмитрий Корзов** в 1992 году окончил Московский авиационный технологический институт им. К.Э. Циолковского. В климатическом бизнесе с 1998 года. Начиная карьеру слесарем по вентиляции. В «ГлаВенте» прошел путь от монтажника кондиционеров до коммерческого директора.

«ГлаВент» специализируется на продаже и монтаже систем вентиляции и кондиционирования. На рынке с 2007 года. Официальный сайт — [www.asvent.ru](http://www.asvent.ru).

### Планирование

С октября по март, когда активность продаж самая низкая, мы планируем предстоящие работы. Пока нет ажиотажа, делать это легче и удобнее. Кроме того, за счет долговременного планирования своих заказов можем добиться более интересных условий на поставку оборудования, которое планируем прода-

вать следующим летом. Или, наоборот, найти клиента, который в будущем году получит бюджет на покупку и установку климатической системы, и договориться с ним заранее. Многие крупные организации расписывают план на год вперед, поэтому мы должны успеть предложить свои услуги до этого момента, провести переговоры, зафиксировать потребности компании. При этом учитывать нужно все: предполагается ли приобретать или брать в аренду новые площади либо проводить перепланировку имеющихся, в каких помещениях кондиционеры не установлены и будут ли выделяться средства на их закупку и монтаж. На основании собранной информации строим свой план продаж и сервисных работ. Обращаем особое внимание на предполагаемое количество закупок оборудования. Здесь важно сохранить баланс: приобрести достаточно товара, чтобы не остаться в дефиците в пик сезона, и постараться минимизировать остатки непроданного оборудования на собственном складе.

### **Остатки и цены**

Кондиционеры можно и нужно продавать круглый год. Люди проводят внутренние отделочные работы в квартире или на даче независимо от погодных условий. А ремонт — лучшее время для установки кондиционеров.

Существует несезонный спрос и на другой тип услуг — оборудование технических помещений с приборами, выделяющими тепло, которое необходимо погасить. И тут снова требуется наша помощь.

Продать кондиционер в жару не сможет разве что ленивый, а вот в межсезонье менеджеру по продажам необходимо приложить немало усилий. Поэтому сотрудники отдела продаж в течение всего года, а в глухой сезон особенно, ведут планомерную работу

---

### **МНЕНИЕ**

## **Как заработать в несезон**

**Михаил Рыбаков, бизнес-консультант, Москва**

Практически во всех сферах бизнеса существуют периоды сезонного спада. Бороться с ними сложно, намного эффективнее заранее готовиться к их наступлению.

Чтобы сохранить минимальный объем продаж в глухой сезон, создайте направления или выберите товары, которые на это время станут альтернативой вашей основной продукции. Летом продавайте туры в Грецию, а зимой — в Гоа или на горнолыжные курорты Европы. Весной и осенью можно предлагать туристам Египет, где в это время не жарко и не холодно. Многие компании ориентируются в межсезонье на противоположную группу клиентов: летом больше работают с розницей, а зимой — с корпоративными заказчиками.

Даже если вы не успели продать товар, выход есть. Устраивайте распродажи, стимулируйте сбыт различными маркетинговыми инструментами, такими как реклама, акции, скидки, бонусы и т. д. Это не принесет вам ощутимой прибыли, однако позволит сохранить минимальные обороты продаж компании. Работая с розницей, можете организовать стоковый магазин и распродавать в нем оставшуюся продукцию.

Заранее подготовиться к сезону помогут анализ предыдущей деятельности, внедрение новых технологий, разработка бизнес-процессов. Наконец, можно обучить персонал и, если требуется, нанять новых сотрудников.

Самое главное — научитесь использовать накопленный опыт. Собирайте статистику, анализируйте предпочтения потребителей, делайте правильные выводы. И тогда вы будете готовы к худшим проявлениям характера сезонного бизнеса.



**Михаил Рыбаков** — сертифицированный специалист по управлению проектами (CPMS, IPMA). Официальный сайт — [www.mrybakov.ru](http://www.mrybakov.ru).

---

## В нашем бизнесе тесное сотрудничество и поддержание партнерских отношений в первую очередь с девелоперами позволяет сохранить объем продаж в период сезонного спада.

с клиентами: обзванивают заказчиков, напоминают о себе.

В нашем бизнесе тесное сотрудничество и поддержание партнерских отношений в первую очередь с девелоперами позволяет сохранить объем продаж в период сезонного спада. Строительство и внутренняя отделка офисов ведутся круглогодично, а значит, кондиционеры требуются всегда. Как правило, такие компании не меняют поставщиков климатического оборудования, поэтому необходимо постоянно поддерживать с ними связь.

Конечно, обороты зимних и летних продаж несравнимы. Хорошие заказы в межсезонье — это скорее единичные случаи. Из-за небольшого объема работы на осенне-зимний период мы не устанавливаем фиксированную стоимость оборудования и монтажных услуг. Общение с клиентами носит индивидуальный характер, и конечная стоимость, как правило, зависит от умения менеджера продать кондиционер наиболее выгодно для компании и заинтересованности заказчика в данном продукте. Определенную роль играют и установленные на рынке климатических систем розничные цены. Мы должны их придерживаться, чтобы не испортить отношения с производителями и поставщиками, однако можем корректировать размер собственной надбавки. Летом мы ставим ее на максимум, зимой готовы работать, уступая клиенту часть прибыли.

Товар, который не успели реализовать летом, вносим в так называемый красный список и предлагаем заказчику в первую очередь, причем с существенной скидкой. Если все же не удастся его реализовать, оставляем на складе до следующего сезона.

### Кадровое решение

Трудовая нагрузка менеджеров отдела продаж снижается, и в это время мы готовим их к предстоящему сезону: занимаемся обучением, отправляем на различные тренинги и семинары. Многие производители организуют для руководителей и менеджеров по продажам краткие курсы по изучению технических характеристик новых моделей и технологии работы с ними. Это позволяет заранее подготовиться к активному сезону и успешно продать новый товар.

В межсезонье особенно острой становится проблема сохранения технического персонала. У нас в штате есть как менеджеры по продажам, так и монтажники. Но если менеджера в несезон можно обеспечить работой, то для технических специалистов ее практически нет, и наши монтажники занимаются сервисным обслуживанием кондиционеров. В высокий сезон привлекаем на срок до трех месяцев еще две-три бригады. Чтобы быть уверенными в качестве работы, стараемся из года в год сотрудничать с надежными, проверенными людьми.

### Дополнительные ресурсы

Продержаться в несезон помогает развитие дополнительных услуг и смежных направлений. В нашем случае это техническое обслуживание кондиционеров. Мы заключаем сервисные договоры в течение всего года, но именно в межсезонье эта услуга стабилизирует доходы компании и обеспечивает сотрудников работой. Многие заказчики понимают, что убытки от внезапного отказа оборудования несравнимы с затратами на его регулярное техническое

обслуживание. Но одно дело понимать, другое — выделить средства. Поэтому клиента нужно убедить потратить деньги на эти работы.

Еще один ресурс дополнительного заработка — расширение ассортимента оборудования за счет позиций, которые обеспечены спросом круглый год. Например, системы пылеудаления. Оборудование потребителю неизвестно, отсюда низкий спрос и пока еще ограниченное число специализированных дилеров. А вот как дополнительную позицию в ассортименте этот вид товаров рассматривают многие организации, в том числе и мы.

Последние два года оборот помогает сохранять и увеличение продаж промышленного климатического оборудования — центральных кондиционеров, холодильных машин, вентиляционных установок. Иногда один такой крупный договор, заключенный осенью, может поддержать компанию до следующего лета. Но это единичные случаи.

Как правило, с наступлением холодов, когда потребности в кондиционерах уже нет, мы переключаемся на оборудование зимнего сезона. Однако прибыль от продажи бытового электрического обогревателя или тепловой пушки существенно ниже, чем от продажи кондиционера. Еще один минус: тепловые приборы не нуждаются в монтаже, поэтому клиенты обходятся без сервисного обслуживания, что тоже отражается на нашем доходе.

В этом году мы запускаем новый проект смежного направления — интернет-магазин приборов, связанных с обработкой воздуха. Это очистители, осушители и увлажнители воздуха, бытовые вентиляторы, сушилки для рук. Спрос на них в меньшей степени зависит от погодных условий, они не требуют специального монтажа. Уверен, проект принесет серьезную прибыль, ведь тот же увлажнитель воздуха может быть отличным подарком, например, к Новому году. ➔

## МНЕНИЕ

### Новый год круглый год

**Алевтина Галкина, начальник отдела сбыта и маркетинга, «Елочка», Высоковск, Московская область**

Несмотря на сезонность спроса на нашу продукцию, мы работаем круглый год. Миновав пик продаж, подводим итоги прошедшего сезона, составляем программу развития на год, заключаем договоры с крупными поставщиками.

Самые выгодные и крупные заказы — корпоративные, исполнение которых требует большой тщательности. Начиная с июня мы отправляем продукцию в дальние регионы — Сибирь, Дальний Восток. В сентябре — ноябре работаем с ближними регионами — Москвой, Тверью, Санкт-Петербургом. Именно этот период в нашем бизнесе самый напряженный. За этот период мы реализуем более 70% всей продукции.

В конце года тоже не сидим без дела — сотрудничаем с мелкими оптовиками, предъявляющими весьма активный спрос на новогодние украшения. С января по март, когда продажи резко падают, направляем все силы на производство. Ежегодно в межсезонье мы на 40% обновляем ассортимент и всякий раз создаем новую коллекцию уникальных украшений.

В пик сезона наши специалисты вынуждены работать сверхурочно, поэтому впоследствии они получают дополнительные отпуска и выходные дни. Несмотря на малую загруженность в межсезонье, мы не сокращаем на этот период штат и не понижаем заработную плату.



«Елочка» производит елочные украшения ручной работы из стекла и лавсановой пленки. Выпускает более 650 наименований изделий. Принимала участие в международных и всероссийских выставках («Мир детства», «Игры и игрушки», Christmas World, Christmas Time), где была удостоена многих наград. Оборот не раскрывается. Официальный сайт — [www.yolochka.ru](http://www.yolochka.ru)