***«Компьютерный магазин»***

***Начало истории компании. 2004 г.***

История компании «Мир компьютеров» началась 15 сентября 2004 года, когда был открыт первый магазин «Мир компьютеров» в г. Х. Первые шаги (аренда помещения, поиск и выбор поставщиков, формирование ассортимента, интенсивная реклама) приносили свои первые плоды и не оставляли времени на мысли о потребителях. Да и конкуренты, собственно, вели себя так же. Рынок был еще далек от насыщения, а предложение на локальном рынке сильно ограничено.

***2006-2007 гг.***

В 2006-2007 гг. руководством магазина было принято решение о дальнейшем развитии, результатом чего стало открытие трех новых магазинов «Мир компьютеров» в городах области (большей частью это небольшие населенные пункты). Однако низкий уровень доходов от региональных представительств и высокие арендные платежи заставили собственников пересмотреть политику развития сети. В результате тщательного экономического анализа работы магазинов было принято решение оставить только один филиал, который достаточно эффективно функционирует и сегодня. Однако ситуация усложнилась еще больше.

***2009-2011 гг.***

В 2009 г. на рынке города появился еще один игрок — магазин крупной торговой сети COMFY. Огромные торговые площади, широкий ассортимент не только компьютерной техники, но и бытовой.  
Кризисные явления в экономике, которые имели место в 2008-2009 гг., не лучшим образом сказались на объемах продаж. Согласно предварительным оценкам IDC, в 2011 г. украинский ИТ-рынок вырос почти на 10 % и его объем в ценах для конечного потребителя составил 3,3 млрд долл. Это пусть и не намного, но все же выше до недавних пор рекордных показателей предкризисного 2008 г. Наиболее динамично сейчас растут продажи планшетов, стартовавшие в конце 2010 г. Однако пока они не могут похвастать значительной долей. По оценкам специалистов IDC, объем этого сегмента едва превысил 100 тыс. штук, что составляет примерно 4 % от числа реализованных в стране компьютеров. Между тем, игроки рынка сходятся во мнении, что доля планшетов продолжит расти, а доля недавних фаворитов – нетбуков – сокращаться. Не все компании оказались готовы к жизни в эпоху перемен. Но те, что выстояли, в целом довольно успешно отработали год и сумели нарастить свои обороты по меньшей мере на 25 %.  
Поскольку электроника не является товаром первой необходимости, ее розничные продажи хорошо отражают состояние экономики. Когда у людей нет уверенности в завтрашних доходах, а имеющихся средств с трудом хватает на первоочередные траты, многие склонны откладывать приобретение техники до лучших времен. Поэтому общая ситуация в стране, безусловно, оказала влияние на бизнес ритейлеров, торгующих компьютерной техникой. По свидетельству ряда игроков рынка, продажи в 2011 г. были довольно нестабильными, а скачки спроса несколько отличались от нормальной сезонности и во многом были связаны с маркетинговой активностью отдельных сетей и производителей, а также находились под влиянием деятельности правительства. Основным фактором, стимулирующим спрос в розничных сетях фактором, послужило заметно оживившееся потребительское кредитование. Снижение деловой активности вынуждает банки активнее работать с физическими лицами, что сразу же позитивно сказывается на ритейле.

***Исследование рынка.***

Исследования локального рынка компьютерной техники, проведенные собственными силами магазина, дали достаточно интересные результаты. В первую очередь стоит отметить, что доля рынка магазина «Мир компьютеров» достаточно высока и составляет порядка 22 %. При наличии на рынке шести основных игроков этот показатель не может не радовать руководство. Покупателей магазина «Мир компьютеров» можно разделить на две большие группы — частные покупатели и организации. Причем среди первых есть как «опытные потребители» (люди, четко понимающие, что им нужно), так и потребители, которые не являются квалифицированными пользователями и которым нужна помощь в выборе. При этом, согласно базе данных покупателей, порядка 70 % потребителей являются постоянными, т.е. совершившими больше трех покупок. Но, как показал опрос, далеко не все они совершают покупки исключительно в этом магазине — таких высоколояльных потребителей всего около 15 %.  
Для сравнения своей конкурентной позиции магазином «Мир компьютеров» был построен конкурентный профиль. В результате выяснилось, что по таким показателям, как «широта ассортимента» и «наличие скидок и стимулирующих программ», магазин значительно превосходит своих конкурентов. Однако по показателям «уровень обслуживания» и «уровень цен» незначительно уступает конкурентам.  
Анализ собственником полученных данных вылился в решение о необходимости стимулирования персонала и, возможно, проведения дополнительных тренингов по обслуживанию потребителей. Что же касается цены — здесь ситуация сложнее. Уровень рентабельности составляет порядка 10 %, что укладывается в общеотраслевые показатели. Однако низкая оценка данного показателя со стороны потребителей вызывала недоумение.

***Поиск проблемы и решений.***

Проблема, вероятнее всего, кроется в том, что на самом деле круг конкурентов гораздо шире, чем магазины города. При оценках не учитывалось влияние такого канала продаж, как интернет-магазины. Кроме того, по словам собственника, основной проблемой магазина является значительный отток потребителей. Причиной тому становятся более выгодные условия покупки техники у магазина Comfy, что связано с кредитованием потребителей и возможностью покупки товара в рассрочку. И, что самое важное, потребителей не останавливают даже более высокий уровень цен и значительные итоговые переплаты. Предоставить аналогичные условия магазин не может. Вся проблема в том, что, будучи частью крупной сети, магазин Comfy может получить значительно более выгодные условия кредитования у банков. Также существенным преимуществом является возможность кредитования и рассрочки платежа, которую сеть может получить непосредственно у крупнейших мировых производителей при закупке товара крупными партиями. Маленькому магазину это, к сожалению, сделать сложно.  
Стоит также упомянуть, что практика предоставления рассрочки до трех месяцев уже существовала. Однако сложность в контроле платежей и изъятие значительного капитала из оборота заставили отказаться от данной практики. Для повышения лояльности потребителей магазин регулярно предоставляет скидки постоянным покупателям, проводятся разного рода сезонные акции (компьютер школьникам, новогодние цены), распродажи и вручение подарков. Причем вручение дополнительных подарков к покупке рассматривается как приоритетное направление продвижения.

Ежегодно проводится праздник магазина со значительными скидками (до 50 %) на весь товар в течение одного дня. Однако этим уже никого не удивишь. Так делают все магазины. Не так давно был запущен интернет-магазин optovik.dp.ua, специализацией которого в большей мере является продажа бытовой техники. И хотя уровень наценки здесь невысок, однако дополнительный товарооборот и расширение товарного ассортимента благоприятно сказались на результатах работы магазина.  
Дальнейшие направления развития предприятия руководство видит в увеличении объемов продаж существующим потребителям и увеличение числа постоянных покупателей. Однако с методами удержания потребителей определиться сложно, учитывая ограниченный бюджет на маркетинг, характерный для малых предприятий. В качестве перспективного рыночного сегмента также рассматриваются люди, которые предлагают свои услуги по ремонту, настройке и обновлению компьютеров населению. Но как работать с этим сегментом, пока непонятно.

***Задание и решения:***

 

***1. Как, по Вашему мнению, руководство может реализовать обозначенные в кейсе направления развития?***

   
Необходимо решить задачу увеличения продаж существующим клиентам.  
В компании доминируют клиенты, которые плохо разбираются в компьютерах и программном обеспечении. Осмелюсь предположить, что они не входят в те 15%, которые являются высоколояльными по отношению к данной компании. У данной категории клиентов свои потребности: первая – им необходим полностью законченный продукт, для эксплуатации которого необходимо только «включить его в розетку»; вторая – они испытывают моральный дискомфорт при общении с «высоколобыми» консультантами в компьютерных магазинах, поскольку изначально считают себя «плохо разбирающимися в компьютерах». Соответственно, для того, что бы повысить продажи существующим клиентам предлагаю сосредоточить усилия на удовлетворении потребностей клиентов следующим образом:

* а) разработать и внедрить в работу консультантов-продавцов систему стандартов качества и сервиса клиентского обслуживания, в которую входит набор заранее разработанных скриптов, описание принципов и правил поведения с клиентами. Задачи данного мероприятия заключаются в том, что бы консультанты говорили с потребителем на понятном ему языке; исключить факты хамского поведения в отношении клиента; реализовать единый подход к достижению целевых показателей качества обслуживания и удовлетворенности клиентов взаимодействием с компанией; «вооружить» продавцов действенным инструментом продаж; обеспечить клиентов различных сегментов уровнем сервиса, соответствующим их ожиданиям и предпочтениям с постоянным повышением уровня клиентской удовлетворенности.
* б) внедрить (если не внедрена) автоматизированную систему управления взаимоотношениями с клиентами (Customer Relationship Management, CRM.
* в) до каждого продавца-консультанта / менеджера по продажам довести индивидуальные плановые задания как по новым продажам, так и по увеличению продаж существующим клиентам (план составить как по количеству продаж, так и в денежном выражении). Данное мероприятие составляется как для b2c, так и для b2b сегментов.
* г) еженедельно / ежемесячно / ежеквартально / ежегодно с помощью данных, выгруженных из CRM системы, составлять рейтинг лучших / худших продавцов, который необходимо доводить до каждого продающего сотрудника, а также до других заинтересованных лиц. С одной стороны, это создаст «дух конкуренции», с другой стороны — позволит определить слабое / сильное звено: с кем нужно дополнительно поработать (коучинг, наставничество, тренинги, др.), кого можно использовать в качестве наставника (или даже внутреннего тренера), а кто в принципе не соответствует должности продавца.
* д) разработать систему материального стимулирования, в которой необходимо учесть как вновь привлеченных клиентов, так «вторую», «третью»… «n-ю» продажи клиентам. К примеру, на сентябрь план по продаже дополнительных продуктов и услуг существующим клиентам стоит на уровне 50 продаж или на 120 тыс. рублей. Опять-таки для примера, если план выполнен на:  
  — 90% и менее, то к базовой премии применяется понижающий коэффициент 0,5, то есть премия уменьшается в половину,  
  — от 91% до 95%, то применяется понижающий коэффициент 0,75;  
  — от 96% до 99, коэффициент 0,9;  
  — 100% — премия выплачивается в полном объеме;  
  — 100% — 105% применяется повышающий коэффициент 1,1, т.д.  
  Вышеприведенные цифры являются примерными и должны выверяться в зависимости от каждой конкретной ситуации.
* е) правила и принципы начисления премии должны быть известны и понятны продающим сотрудникам, то есть каждый продавец, зная, что, сколько и на какую сумму он продал, мог самостоятельно посчитать, сколько он получит премии.
* ж) Продавца-консультанта / менеджера по продажам, показавшего лучшие результаты с точки зрения увеличения продаж существующим клиентам, по итогам года можно отправить, к примеру, в зарубежную туристическую поездку. Занявшим вторую и третью строчки в рейтинге – вручить ценные подарки.  
  Подводя итог, подчеркну, что глубоко убежден, лучший способ получения постоянных, лояльных клиентов — создание такой системы качества клиентского обслуживания и такого сервиса, которые смогут выделить компанию «Мир компьютеров» из среды конкурентов. Реклама и прочие маркетинговые активности могут сформировать клиентопоток и даже стимулировать первичную продажу, но заставить клиента прийти повторно не могут. Если специалисты «Мира компьютеров» сделают общение с ними комфортными с психологической точки зрения, оставят о себе и компании приятное впечатление, удовлетворят потребности клиентов, а не собственные амбиции, то вероятность, что клиент будет приходить снова и снова кратно возрастает.

**МОЁ**

1. Купить или разработать и внедрить систему управления взаимоотношениями с клиентами (CRM). Главным направлением, которой являются меры по обеспечению эффективного маркетинга, продаж и обслуживания клиентов. Ежемесячно или еженедельно составлять рейтинг лучших / худших продавцов. Это позволит определить слабое / сильное звено: с кем нужно дополнительно поработать (наставничество, тренинги). Результаты рейтинга необходимо доводить до каждого продавца (чтобы между ними создавался дух конкуренции), а также до руководителей кто в этом результате заинтересован.

2. Подбор сотрудников – один из важнейших критериев, влияющих на рост бизнеса. Привлечь в компанию высококвалифицированных сотрудников или обучить имеющихся продавца-консультанта / менеджера по продажам, которые бы не только разбирались в компьютерах и программном обеспечении, но и знали описание принципов и правил поведения с клиентами и выполняли стандартные задачи качества и сервиса клиентского обслуживания.

3. Еще один важный момент внедрить систему мотивирования. Это инструмент управления, который дает возможность оказывать влияние на эффективность сотрудников и компании в целом, стимулирует деятельность сотрудников с целью увеличения производительности.

К примеру, штат 3 сотрудника.

Выделить фонд выплат стимулирующего характера, например 60 тыс. руб. Ввести балы от продаж, если продал 1бал, если нет 0, ограничить сумму баллов конкретного работника до 14, суммарное количество баллов по отделу 42. И выполнять премирование по такой формуле

(максимальная сумма стимулирующих выплат/суммарное количество баллов)\* сумму баллов конкретного работника = размер вознаграждения.

Каждый месяц работники, которые достигли лучших результатов, получают медали и бонусные баллы. Системы мотивации могут быть с разными подходами, лишь бы результат был один. Так же нужно анализировать мотивацию, чтобы оценить, испытывают ли работники на себе ее влияние, соответствует ли их реакция на воздействие системы мотивации ожиданиям руководства и т.д.

4. Обеспечение продвижения  продукции компании с помощью рекламы и маркетинга. Разработка и контроль проведения рекламных кампаний. Разработка маркетингового плана по стимулированию спроса на товары / услуги компании. Участие в разработке и реализации отдельных проектов по увеличению продаж.

***2. Какие еще инструменты маркетинга может использовать магазин «Мир компьютеров» для воздействия на потребителей в условиях ограниченности маркетингового бюджета?***

* а) Предложение наугад, поскольку как выглядит магазин «Мир компьютеров», остается только догадываться. Предлагаю провести переформатирование магазинов сети. Это дорогостоящее мероприятие, но если посещение магазина будет оставлять впечатление как при посещении музея высоких технологий, мимо клиенты точно не пройдут. Дизайн магазина должен говорить лучше и четче любой рекламы «здесь живут компьютеры». Если это отдельно стоящий магазин, то может быть его сделать, к примеру, в форме робота. То есть сам магазин, его витрина должны быть самой живописной рекламой, заманивающей посетителей. Отдельно подчеркну, что витрина обязательно должна быть интерактивной, такие технологии уже существуют. Нестандартный и яркий дизайн магазина является дополнительным рекламным каналом привлечения клиентов – повышенные инвестиции в разработку концепции и строительство позволит сократить в будущем расходы на рекламу. В том числе, нестандартный дизайн позволяет эффективно привлекать самый потенциально перспективный сегмент клиентов – молодежь.
* б) Возможно, выделить зону ожидания, где клиенты могли бы выпить кофе с выпечкой бесплатно или за минимальную цену. Опять-таки чашки должны быть в форме системных блоков, печенья в форме планшетных компьютеров… Если клиент постоянный, то даже возможно продавцу-консультанту выпить с ним чашку чая.
* в) создать отдельную зону обслуживания представителей крупных корпоративных клиентов.
* г) можно создать детскую зону, в которой будет установлена приставки, интерактивные игры типа виртуального футбола, тенниса и т.п.  
  Обстановка в магазине должна создавать оптимистичный настрой как у клиентов, так и у сотрудников, способствовать установлению более непосредственных и дружественных отношений работников компании «Мир компьютеров» с его клиентами.

МОЁ

Я бы предложил, например, сменить дизайн магазина (посетителей всегда привлекает, когда что, то меняется в интерьере), поменять расположение ассортимента. Сама витрина должны быть самой рекламой, заманивающей посетителей. Красивый и молодежный дизайн магазина является дополнительным рекламным каналом привлечения клиентов. Задействовал бы средства информации (мониторы, радио) для транслирования рекламы, акций, промоакций магазина «Мир компьютеров». Сделать маленькую зону ожидания, где посетители могли бы отдохнуть и выпить чай, кофе. И нужно расширять свое присутствие в интернете. Рынок Интернет-торговли растет очень быстро и нужно этим пользоваться.

***3. Как магазин может противостоять крупному конкуренту? Что можно порекомендовать собственнику для уменьшения оттока потребителей?***

* В*о-первых,* практически все крупные федеральные сети работают в розничном сегменте, то есть их в меньшей степени привлекает корпоративный сегмент клиентов. Можно попробовать создать полноценный отдел продаж для более полного покрытия b2b сегмента.
* *Во-вторых,* не вижу препятствий для разработки совместной партнерской программы с банком (банками) в области потребительского кредитования. Возможно, выполнять функции агента брокера кредитных организаций, наверняка, на Украине подобные посреднические организации есть.
* *В-третьих,*возможно пересмотреть местоположение / локацию магазинов, то есть переместить их в места большего клиентопотока. По закону «воронки продаж»: больший клиентопоток дает больше посетителей, больше поситителей магазина при добротном сервисе дадут больше продаж…
* *В-четвертых,* позиционировать себя в прессе как местную компанию, что может привлечь дополнительно «патриотов малой родины».
* *В-пятых,* если сила бренда «Мир компьютеров» в регионе функционирования компании невелика, то можно провести своеобразный ребрендинг, присоединившись посредством франчайзингового механизма к более сильному бренду. В этом случае будет получена еще и федеральная маркетинговая поддержка.

Что интересует покупателя, прежде всего.

1. Стоимость товара. Нужно пересмотреть скидки и акции по товарам.
2. Качество товара, гарантия на него.
3. Кредит на тот или иной товар. По поводу кредитов и рассрочек - нужно искать подходящие банки с более выгодными условиями. Разработать совместное партнерство с банком или банками. Банки никогда не отказываются от денег. Ни за что не поверю, что не найдется подходящего банка, готового пойти вам навстречу.
4. Качество обслуживания (Сервис).

Подбору персонала нужно уделять больше внимания. Нужно искать персонал клиенториентированных на сервис, имеющий определенный внутренний культурный уровень. Которые сделают общение комфортными с психологической точки зрения и оставят о себе и компании приятное впечатление, удовлетворят потребности клиентов, а не нанимать тех, кто готов просто работать за меньшую зарплату. Покупатель никогда не вернется в магазин, где ему не комфортно, только если цена не будет в 3 раза меньше. Система взаимоотношений клиентов с организацией влияет на его удовлетворенность и частоту покупок.

Предлагать новые услуги (к примеру, востребована на рынке, услуга сборки под заказ штучных мощных компьютеров для геймеров, для офиса и т.п.).

Возможно предложение сопутствующих услуг (по ремонту, настройки, дополнительная гарантия, аренда оборудования и т.д.).

Если возможно взять на вооружение сильные стороны конкурентов и рассмотреть их у себя.