

Отчет/План по результатам тестового периода (5 встреч).

Исполнитель: Калашников А.В.

Озвученные представителем компании «_____» цели.

Ожидаемый результат работы за 5 дней:

- Проанализированная работа Сервисных центров в данный момент.
- Понятый бизнес-процесс компании и точек.
- Выявленные ошибки в работе Сервисного центра, предложения по их исправлению.
- Сформированный план действий, который повлияет на эффективность (увеличение прибыли) СЦ и система (схема) дальнейшей работы.
- Список идей для обсуждения и внедрения в дальнейшем.

Заявленная цель – увеличение прибыли.

Заявленный срок достижения цели – конец 3-го месяца начиная с даты начала работ.

Ситуация «как есть» (то, что было выявлено за посещение 5 точек, в том числе со слов менеджеров точек продаж).

SWOT-анализ.

СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ		СЛАБЫЕ СТОРОНЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Сайт в органическом поиске на первых строчках (Яндекс, Google). Работающее основное (90% заказов) средство привлечение покупателей.	1	Безынициативность персонала – боязнь ответственности, персонал (менеджеры точек) не «достижительного» типа.
		1	Высокая текучка персонала
		1	Общее спокойное и благодушное состояние менеджеров
		1	Возможно – «попустительский стиль» управления (расслабленная атмосфера – как следствие попустительского стиля управления)

		1	Нехватка мастеров (ноутбуки, прошивка)
		1	Точки не в потоках
		1	Ценообразование услуги на усмотрение менеджера точки (???) то есть зависит от его мотивации и компетенций
		1	Низкая конверсия (озвучено на встрече)
		2	Нет единых для всех правил
		2	Нет системного обучения
		2	Закупки и производство ремонта «слева»
		3	Проходившие тренинги менеджеров не приносят результатов
		3	Места ожидания на отдельных точках не комфортны для клиентов и имеют удручающий вид
		3	Нет единого узнаваемого стиля бренда (в том числе стиля-внешнего вида менеджера)
ВОЗМОЖНОСТИ*		УГРОЗЫ	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Расширение каналов информирования, привлечения и удержания	1	Возможное сопротивление персонала изменениям
1	Новые точки продаж с описанием требований к их организации	1	Возможное отсутствие поддержки руководства
1	Расширение ассортимента (увеличение стоимости среднего чека)	1	Нет стратегии развития (в том числе роста кол-ва точек)
Наличие финансовых и прочих ресурсов, наличие демотивирующих факторов не было выявлено по причине отсутствия доступности данной информации.		1	Чувствительность целевой аудитории к цене

		2	Ликвидность единицы ассортимента (в случае расширения ассортимента на точках)
		3	Высокая конкуренция на отдельных точках

План системных работ по разработке стратегии развития.

Ценностное предложение и Процесс реализации.

- оптимизация локаций существующих точек под наибольшие потоки (Анализ точек контакта с клиентом);
- проработка возможности франчайзинга;
- расширение доли офлайн – открытие новых точек в местах высоких потоков по разработанным требованиям к потокам, качеству помещений и инфраструктуры.

Доступность (удобство, место) для потребителя. Оценка территориальной привлекательности/поиск привлекательной «точки»: оценка объема потоков ЦА, шаговой доступности (max. 10 мин. пешком) или транспорт – остановка, парковка). Прямые или косвенные конкуренты на территории и их действия (доставка, например). Анализ потребностей конкретной ЦА.;

- увеличение среднего чека – на основе анализ распределения заказов по товарным группам (90/% телефоны) – расширение линейки услуг для телефонов, расширение ассортимента продукции (симкарты и денежные переводы, зарядки, пленки), в том числе товаров спонтанного спроса, поиск принципиально новых товаров и услуг;

- уменьшение оттока клиентов из-за ограниченности предложения.

Расширения ценовых предложений;

- уменьшение сроков реагирования (один из фокусов конкуренции). Как вариант организация складских запасов «ходовых» деталей на точках);
- партнёрства со смежными областями бизнеса (клиенты юр лица по гарантии...). Ремонт «брендов», реклама ремонта конкретных брендов;
- ведение учёта постоянных клиентов, внедрение программы лояльности, для того чтобы клиент пришёл снова;
- анализ новых каналов информирования (информированность

- потребителя (маркетинговые акции, реклама);
- разработка стандартов требований к оформлению точек продаж (в том числе места для ожидания);
 - внедрение стандартов продаж в том числе обучения – отработка возражения, ценообразование, корректировка поведения менеджеров т.д.;
 - проработка возможности влияния на отток покупателей на этапе «узнать цену» по каналу «с улицы»;
 - возможная разработка стандартов ценообразования – выбор стоимости ремонта (стоимости комплектующих) на усмотрение менеджера точки? – сомнительное – слишком много свободы;
 - анализ точек влияния на кол-во заказов и маржинальность;
 - разработка позиционирования услуги/бренда компании,
 - сравнение с действиями конкурентов – что они делают/не делают;
 - регулярный анализ «цепочки действий клиентов» – расходы потребителя и т.д.;
 - увеличение или оптимизация кол-ва мастеров под перспективные товарные группы, курьеров;
 - оптимизация сайта компании, для большего удобства использования с мобильных устройств.

Бизнес-модель – оценка

- партнеры и поставщики.
- оценка возможности партнерства с производителями
- финансовые потоки
- структура стоимости

Корпоративная культура

- внедрение норм и правил общения с клиентами обязательных для всех;
- внешний вид персонала (менеджеров)
- обучение, информирование и вовлечение персонала.
- разработка систем дополнительной (кроме финансовой) мотивации персонала в том числе путем сравнения результатов деятельности, конкурсы что-то еще.

Развитие бренда

- отстройка от конкурентов – позиционирование (слоган, политика, логотип);
- узнаваемость бренда, понимание бренда клиентом;
- фирменный стиль в том числе: внешний вид менеджеров, внешний вид точек (баннеры и т.д.), комфортные для посетителей зоны ожидания;

Внешняя среда и Конкуренты – регулярный анализ действий конкурентов и других внешних факторов (законодательные акты и т.д.)

Бизнес-процессы – оценка и предложения по оптимизации.

- снижение себестоимости бизнеса. Аудит бизнес-структуры и процессов и создание новых регламентов работ;
- оценка рентабельности точек;

Оценка контролируемости, демотивирующих факторов и качества анализа деятельности (внутренней отчетности)

- анализ успешности точек и иных инициатив.
- анализ полноты (репрезентативности) внутренней управленческой отчетности компании;
- анализ информационных потоков и удовлетворенности внутренних потребителей;
- гностика по слабым сигналам.

Дальнейшая работа предусматривает выход на разработанную «дорожную карту», включающую сроки выполнения, потребности в ресурсах, приоритетность и экономическую эффективность тех или иных мероприятий т.д.

11 Ноября, 2018г.

Калашников А.В.