

И. В. Гладких

ДРУЗЬЯ И «ВРАГИ» КОМПАНИИ «АЛЕКО» (учебный кейс)

Кейс* предназначен для обсуждения проблем разработки и практической реализации базовых маркетинговых принципов управления бизнесом применительно к деятельности оптово-розничной торговой компании. Один из известных локальных продавцов бытовой техники — петербургская компания «Алеко» — позиционировал себя как компанию, конкурентные преимущества которой связывались с предоставлением безупречного сервиса покупателям и полной гарантии качества приобретаемых товаров. Однако компании пришлось столкнуться с ситуацией, когда неудовлетворенный качеством товара и сервисом покупатель обнародовал свое видение возникших проблем в сети Интернет.

Ключевые слова: управление маркетингом, концепции управления маркетингом, интернет-маркетинг.

ИСТОРИЯ КОМПАНИИ

Петербургская компания «Алеко» была создана в 1993 г. До 1995 г. она специализировалась на оптовых продажах бытовой электроники. Значительную часть ее товарного предложения составляла продукция фирмы Citizen (калькуляторы). В числе первых клиентов были коммерческие банки, предприятия и учреждения Петербурга. В 1995 г. компания приступила к созданию розничной сети, параллельно расширяя свой ассортимент: к электронике добавилась мелкая бытовая техника, аудио- и видеотехника. В числе клиентов появились крупнейшие универмаги и магазины Петербурга и первые региональные партнеры. Начиная с середины 1997 г. «Алеко» выходит на российский рынок по нескольким торговым маркам, причем кризис 1998 г. не выбивает компанию из колеи.

Вплоть до активного наступления на Санкт-Петербургский рынок крупных московских торговых сетей, таких как «Эльдорадо» и «М-видео», «Алеко» являлась заметным продавцом бытовой техники и электроники в Петербурге и на Северо-Западе и одним из ведущих дистрибьюторов

* Кейс создан исходя из опыта консалтинговой деятельности.

© И. В. Гладких, 2008

в Северо-Западном регионе по мелкой бытовой технике (по некоторым оценкам, доля рынка компании доходила до 40%). Число оптовых клиентов превышало сотню, а по торговой марке Braun «Алеко» входила в пятерку национальных дистрибьюторов на протяжении почти четырех лет.

К 2005 г. фирменная розничная сеть магазинов «Алеко» включала в себя пять магазинов, которые расположены в центральной части Санкт-Петербурга и на Васильевском острове. В конце 1990-х — начале 2000-х гг. сеть вела активную рекламную политику, ее бренд стал узнаваем. «Алеко» предлагала покупателям более двадцати известных торговых марок, среди которых были Bosch, Sony, Zanussi, Canon, Philips, Braun, Ariston.

МАРКЕТИНГОВЫЕ ПРИНЦИПЫ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

По мере развития компании руководство все основательнее задумывалось о разработке собственной маркетинговой стратегии и формировании конкурентных преимуществ. Целевая группа розничных покупателей определялась руководством компании как петербургский high medium (верхняя группа среднего класса) с доходами от 500 долл. на одного члена семьи¹. Компания все более определенно провозглашала роль качественного обслуживания клиента как один из ключевых факторов развития и удержания покупателей. «Алеко — техника для человека...» — таков был ее рекламный лозунг. На сайте компании открыто провозглашались следующие базовые принципы работы:

- ♦ честность с клиентами и партнерами;
- ♦ максимальное удовлетворение потребности в качественных товарах широких слоев потребителей, обеспечение возможно более полного комплекта сопутствующих услуг;
- ♦ надежность, доступность, мобильность, высокий уровень сервиса, нацеленность на перспективу, надежная репутация у потребителя.

Покупателям сообщалось, что компания принципиально не занимается торговлей нелучшими по качеству или по потребительским свойствам товарами или предоставлением не самых оптимальных услуг для клиентов.

Руководство часто подчеркивало, что компания «работает на сервис» — начиная с порога магазина и заканчивая доставкой, установкой, гарантийным и постгарантийным обслуживанием. В последние годы работы компания ввела уникальную услугу: возможность замены надоевшей или морально устаревшей бытовой техники на новые модели с доплатой.

¹ Николаев В. ПСБ и компания «Алеко» выпустили новую карту // Время и деньги (приложение к газете «Невское время») (Санкт-Петербург). 2003. № 014. 15 апреля. С. 1.

Сервис, качество, достойное гарантийное обслуживание — эти факторы А. А. Хонахбеев, президент компании «Алеко», назвал основными конкурентными преимуществами, так как они позволяют увести деятельность фирмы от конкуренции с другими розничными операторами в плоскости, например, цен. В магазины компании должен был обращаться тот, кто заинтересован в приобретении безусловно качественного продукта и нуждается в квалифицированной консультации и помощи. Прежде всего если речь идет о приобретении сложной бытовой техники. Президент компании особо отмечал, что «Алеко» — компания, в которой работают высококвалифицированные специалисты, приверженные принципам и духу компании. Одна из определяющих черт Петербурга — интеллигентность, а значит, таким же должен быть и продавец-консультант².

КЛУБ ДРУЗЕЙ «АЛЕКО»

Компания сумела реализовать ряд новаторских для своего времени маркетинговых проектов, в том числе по созданию в конце 1990-х гг. клуба друзей «Алеко» и распространению дисконтных карт.

Клуб друзей «Алеко» объединял фирмы, гарантирующие высокое качество сервиса товаров и услуг, подтвердившие свою репутацию годами безупречной работы. Фирмы объединились в этом проекте, чтобы установить новый стандарт качества. Сама принадлежность к этому клубу продвигалась его членами как определенная гарантия качества.

Клуб объединял около 60 компаний (более 200 мест продажи) с безупречной репутацией, в их числе — хорошо известные в городе магазины, рестораны, туристические фирмы, агентства недвижимости и фитнес-центры. Основная цель клуба — повышение компетентности покупателей в вопросах выбора именно тех товаров, которые им необходимы, сокращение риска выбора некачественной продукции или услуги. Клиентам при совершении покупки в магазинах «Алеко» на 100 долл. выдавалась пластиковая карта, по которой потребитель получал разнообразные льготы при обслуживании в фирмах — членах клуба: дополнительную информационную поддержку, скидки, сервис. Около 60 тыс. потребителей Санкт-Петербурга являлись держателями карты «Клуба друзей „Алеко“».

В апреле ОАО «Промышленно-строительный банк» (ПСБ, Санкт-Петербург) совместно с компанией «Алеко» начал выпуск пластиковых карт «Клуб друзей „Алеко“ — VISA ПСБ». Карта являлась одновременно полноценным международным средством платежа (VISA Classic) и сервисно-дисконтной картой «Клуба друзей „Алеко“».

² Антипова А. «Алеко» — служение высоким принципам // Торговый Петербург. 2003. № 3 (23).

РАССЕРЖЕННЫЙ ПОКУПАТЕЛЬ

В 2000 г. компания столкнулась со случаем, который мог представлять определенную угрозу для репутации фирмы. Один из покупателей приобрел видеомэгнофон, который «зажевывал» край пленки. Сам покупатель узнал об этом дефекте после того, как в пункте проката видеокассет у него отказались принять просмотренные им кассеты. Обращение в сервисный центр дефект не подтвердило, однако проблемы с пунктом проката видеокассет возникли вновь. Тогда покупатель обратился в магазин. Но «естественные» для покупателя и необоснованные для компании попытки вернуть или обменять видеомэгнофон в магазине ни к чему не привели. Тогда он выставил на одном из интернет-сайтов эмоциональный рассказ об этом событии.

Менеджеры компании «Алеко» поместили на собственном сайте свой ответ покупателю. Более того, развивая идею клуба друзей «Алеко», на сайте компании появилась страничка, которая называлась «Клуб врагов „Алеко“», на которой было предложено оставить свою информацию всем желающим высказаться в определенном духе.

ОТВЕТ (КОММЕНТАРИИ) МЕНЕДЖЕРОВ ФИРМЫ «АЛЕКО»

Уважаемые посетители нашей страницы! Сегодня мы открываем нашу страницу, к сожалению, не с представления новых товаров и услуг, предлагаемых фирмой «Алеко», а с ответа на послание всему миру в Интернете (<http://www.complain.spb.ru>), глубоко оскорбившее всех сотрудников фирмы «Алеко» и магазина «Алеко на Петроградской» особенно. Это так называемая «История № 1» покупки видеомэгнофона в «Алеко» — история, изложенная весьма эмоционально, с соответствующим резюме в адрес фирмы «Алеко» (не вполне, по нашему мнению, справедливым).

Вообще-то, история трогательная, аж за душу берет. А так как все мы, и даже работники торговли, время от времени бываем в роли покупателей, клиентов и т. п. — словом, потребителей, то так и хочется взять в руки Закон «О защите прав потребителей» и громить им недобросовестных продавцов направо и налево, защищая наши грубо попорченные права.

Однако автор (и главный герой) «истории» вместо закона вооружился более современно — РС и Интернетом. Мысль свежая, но предварительно господину Донченко стоило бы полистать закон, прежде чем загружать необоснованными обвинениями всемирную паутину. Что ж, возьмем в руки закон и, отбросив эмоции, еще раз перечтем «историю о покупке видеомэгнофона «Samsung» в «Алеко». Сразу же, при спокойном рассмотрении оной, в глаза бросается несколько фактов.

Каков бы ни был дефект (если был вообще), ни на звуке, ни на изображении он не отражается (ведь при продаже видеомэгнитофон проверяли — никаких проблем не возникло). Даже «зажевывалась» пленка не сначала — в «истории» это признается. И как же прикажете продавцам обнаружить такой дефект при предпродажной проверке — просматривать всю кассету, а затем вручную сматывать пленку, изучая ее в поисках «зажевывания размером 0,5 мм»?! И так с каждым аппаратом?

Согласно Закону «О защите прав потребителей» (п. 1, ст. 18) и «Правилам торговли» («Перечень не подлежащих возврату товаров» от 19 января 1998 г. и 20 октября 1998 г.), технически сложные товары ненадлежащего качества обмену и возврату не подлежат. Также не подлежат обмену и возврату товары с дефектами, возникшими по вине потребителя. И если авторизованный центр «Прогресс-сервис» (кстати, один из лучших в городе Санкт-Петербурге) дает соответствующее заключение — какие вопросы? Было сильное загрязнение головок, теперь оно устранено (хотя чистка головок не входит в перечень услуг, предоставляемых по гарантии), и, как признает сам г-н Донченко, «раз аппарат рабочий, то мне, в общем-то, ничего не надо».

При обнаружении недостатков товара и предъявлении потребителем претензий продавец обязан отреагировать и решить проблему в течение 20 (двадцати) дней со дня предъявления претензий (п. 1, ст. 21 закона). Как видно из «истории», сотрудники «Алеко» в этот срок уложились.

Согласно закону, фирма-продавец обязана обеспечить доставку неисправного товара в сервис-центр и обратно за свой счет, если товар весит более 5 кг (п. 7, ст. 18), вес же видеомэгнитофона «SAMSUNG» SVR-630 не превышает 4,5 кг. Тем не менее фирма «Алеко» обеспечивала доставку данного товара в сервис-центр.

Таким образом, сотрудники «Алеко» сделали для г-на Донченко даже больше того, к чему их обязывал закон. О каком же нарушении прав потребителя г-на Донченко может идти речь? Это уже называется «покупательский экстремизм», от которого страдают сейчас даже самые уважаемые продавцы в городе. Что касается видеомэгнитофона «SAMSUNG» SVR-630, то, наверное, это не самая лучшая модель своего класса, наверно, похуже, чем «PANASONIC» (который и дороже почти вдвое), но из всех аппаратов данной модели, проданных в «Алеко на Петроградской», нареканий не было ни на один (естественно, кроме аппарата г-на Донченко). Кстати, именно отличие этой модели от более дорогих г-ну Донченко и пытались объяснить продавцы, а вовсе не то, что «стоит этот видик, как блок сигарет». Ну и, наконец, самое

главное — самое несправедливое и обидное в данной истории — это характеристика сотрудников «Алеко на Петроградской». Господин Донченко пишет (цитируем по первоисточнику): «Сначала нам пытались прогнать хамоватый базар типа...» Если это перевести на язык нормальных людей: «С нами невежливо разговаривали» (надеемся, мы правильно поняли жаргон г-на Донченко). Не хотелось бы отвечать на голословные обвинения, но мелькает мысль: а может, человек, употребляющий жаргон, подобный цитированному выше, просто как хамство воспринимает нормальную человеческую речь? Наши сотрудники — культурные и воспитанные люди, а чтобы это не звучало бездоказательно, как у г-на Донченко, мы обращаемся ко всем клиентам нашей фирмы, чье мнение расходится с заявлением г-на Донченко: «Пожалуйста, оставляйте на нашем сайте свои отзывы о нас. Мы готовы принять любые ваши предложения, замечания, критику — лишь бы эта критика была конструктивной».

Менеджер по сервису «Алеко на Петроградской» Д. Виноградов

ВОПРОСЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

1. Прокомментируйте ответ менеджеров компании «Алеко» на выставленную в Интернете информацию рассерженного покупателя. Как вы можете оценить «идеологическую» направленность этого материала? Какими общими принципами руководствовались менеджеры, готовя этот материал? Какая концепция управления бизнесом была фактически реализована в процессе управления данной ситуацией?
2. Как вы оцениваете появление на сайте компании странички «Клуб врагов „Алеко“»?
3. Какое решение в создавшейся ситуации предложили бы вы? Сформулируйте общие принципы, которыми вы бы руководствовались, принимая решение?

Статья поступила в редакцию 18 июня 2008 г.