Дирижерский пульт

Говорят, прибыльный магазин — это «место, место и еще раз место». Но есть и другая формула: «люди, люди и еще раз люди».

Ксения Рясова

президент компании Ruveta OY (торговые марки Finn Flare и AppleMoon)



Воскресенск. Небольшой торговый центр, третий этаж. По соседству с магазином Finn Flare — кинотеатр и ресторанный дворик. Скажете, у торговой точки с таким расположением не много шансов на успешную торговлю? Ошибаетесь! По количеству товаров в чеке и коэффициенту конверсии этот магазин не раз становился победителем в нашей сети.

В чем секрет? Здесь работает квалифицированный директор. Она доброжелательна, умеет отстаивать интересы своей команды и прекрасно владеет профессией. Когда слишком велик поток покупателей и продавцы не справляются, директор выходит в торговый зал и помогает подбирать одежду. Считается, что использовать таким образом время руководителя — нерационально. Да, это не должно становиться системой. Но мне кажется, и управлять «свысока» директорам нельзя.

Во-первых, любому сотруднику важно чувствовать, что руководитель умеет выполнить его работу даже лучше него. Во-вторых, именно это дает ощущение сплоченной команды. Кстати, в крупнейших мировых компаниях топ-менеджеры в обязательном порядке один или несколько раз в год отправляются на склад, в торговый зал и выполняют самую простую работу. На мой взгляд, это одна из самых ярких управленческих идей. «Походы в народ» помогают не отрываться от реальности, объективно оценивать эффективность управленческих решений и уровень их реализации.

Директор — это дирижер. В его распоряжении — инструменты и исполнители. Персонал, ассортимент, мерчандайзинг... Следование бизнес-процессам — это святое. Но непременно должна присутствовать и некоторая степень свободы в принятии решений. Ведь если сковать человека жестко очерченными рамками, то придется забыть об импровизации и поиске нестандартных ходов.

В нашей сети директор может влиять на ассортиментную матрицу, потому что лучше него никто не чувствует, что именно востребовано в конкретном ТЦ с конкретным конкурентным окружением. Это своего рода микромаркетинг: если не идут продажи в какой-либо категории, директор вполне может сократить ее и расширить другую. Довольно много от него зависит и в подаче товара. Стандарты мерчандайзинга разрабатываются в центральном офисе. Но если это не противоречит фирменному стилю, мы поощряем попытки привнести что-то свое в оформление витрины, торгового зала.

Наконец, персонал. Это самая сложная и тонкая часть работы. Нехватка кадров вынуждает нас брать в том числе сотрудников без опыта. Учебный центр разработал программу экспресс-подготовки стажеров, но за короткое время можно дать только базовые представления о профессии. Основная нагрузка в дальнейшем обучении ложится на директоров. Чтобы развивать профессиональные навыки подчиненных, им приходится быть в какой-то степени психологами. Случается, что сильная сторона одного продавца — подбор верхней одежды, другого — дополнение образа аксессуарами. Как сделать из них «универсальных солдат»? Один из лучших способов — не прессинговать, а предложить соревнование или игру. А порой директорам приходится самим давать мастер-классы. Кстати, немалая часть постоянных покупателей, которые делают покупки только с помощью «своего» продавца, — именно у директоров магазинов.

Но любой источник энергии должен восполняться. Как поддерживать интерес у самих директоров? Есть чисто профессиональные мотивы. Например, умение на высоком уровне работать с ключевыми для ритейла показателями — выручкой с квадратного метра, коэффициентом обслуживания, средним чеком и количеством товаров в нем. Когда к нам приходят кандидаты из других сетей, мы понимаем: требования у нас довольно высокие. У человека, овладевшего навыками работы с аналитикой, появляется ощущение: я профессионал. Это серьезный стимул для тех, кому интересно развиваться.

Премии, подарки — все это есть, но и без нематериального поощрения — никуда. Несколько лет назад во многих компаниях от этого отказывались в пользу денежного стимулирования. Но флажки, кубки и грамоты порой стимулируют к достижению высоких результатов ничуть не хуже. Самые успешные розничные точки у нас ежемесячно борются за диплом «Лучший магазин сети». Топ-менеджеры, выросшие из директоров, до сих пор вспоминают, сколько радости приносила каждая такая победа. А у победы особый вкус: его хочется ощутить снова. ■