

Сьомий секрет роздрібної торгівлі: заохочування своїх працівників

У цьому розділі ми обговоримо:

- Зв'язок між тим, як працівники ставляться до роботи у вашій компанії, і тим, чи подобається вона покупцям.
- Теорія ланцюжка «послуги-прибуток».
- Чому рішення і вчинки, до яких вдаються від вашого імені працівники, кращі тоді, коли ви людям довіряєте.
- Базові принципи позитивного досвіду роботи у роздрібній компанії.

Жарти про Trader Joe's

Це мій перший вечір у Чикаго; я вийшов зі свого помешкання і прямую до місця, яке в Лондоні було б просто модною нісенітницею, але тут виявилось по-справжньому цікавим: виступ акторів-гумористів у незалежній книгарні G-Mart на Логан Сквер, де продають комікси. Я приходжу завчасно; хазяїн крамниці запитує мене, які комікси мені подобаються, я відповідаю своєю британською англійською, яка сьогодні чомусь звучить ще більш шикарно, ніж зазвичай, і відчуваю на собі загальну увагу. Ми ведемо приємну розмову, я купую книжку, і все добре. Та все ж я все одно почуваюся трохи скуто, як типовий англієць, і чекаю на початок концерту, щоб можна було сісти осторонь і випити пива.

[Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

Актори грають чудово, проте один із них виділяється серед інших, і саме через нього я згадую комедійну виставу у книжці про роздрібну торгівлю. Денні Мопін лише починає свою акторську кар'єру, тому вдень він працює у крамниці Trader Joe's. Так збіглося, що я відвідав цю крамницю того дня, і мене вразила енергійна та радісна атмосфера, яка там панує. Я знаю, що Денні працює у Trader Joe's, тому що у своєму виступі він розповідає про досвід роботи в крамниці. Здавалося б, гумореска про роботу в супермаркеті має вирізнятись уїдливым і дещо цинічним гумором, але тут все навпаки. Виявляється, працювати у Trader Joe's весело і приємно, а тутешні менеджери є милими людьми, які ходять у гавайських сорочках.

Номер про Trader Joe's був щирим і жартівливим, люди в залі усміхалися чи сміялись, але головне, що з розповіді Денні публіка, серед якої було багато клієнтів Trader Joe's, одразу впізнавала це місце, де панує невимушена атмосфера, де і підлеглі, і начальники є веселими людьми, яким подобається їхня робота. Люди впізнали його також і тому, що саме таке враження справляє крамниця Trader Joe's. У цей момент, якраз коли я закінчував четверту банку пива з місцевої броварні, в мене сяйнула думка, що це і є найпереконливіший доказ того, що задоволення клієнтів крамниць безпосередньо залежить від того, чи задоволені їхні працівники.

Інь і янь турботи про вашу команду

Те, як ставляться до своєї роботи працівники, має прямий вплив на досвід клієнтів, особливо у крамницях. Це легко довести, але я переконаний, що навіть коли йдеться про віртуальні магазини, а насамперед про кол-центри або телефонне обслуговування, ви й самі добре відчуваєте, який дух і які цінності насправді панують у цьому закладі, чи задоволені його працівники.

Прикладом того, як цей дух пронизує компанію на всіх рівнях, є BrewDog. Журналіст *The Guardian* Джон Генлі почув пояснення цього від Дейва Брюса, бармена пабу BrewDog

в Абердині. Брюс розповів, що 18 місяців чекав, поки його візьмуть на цю роботу, а потім додав: «Це незвичайна компанія, вона саме тим і славиться, що її працівникам не байдуже. Тут усе робиться заради пива і людей. Так, іноді це буває занадто. Але я пишаюся тим, що тут працюю».

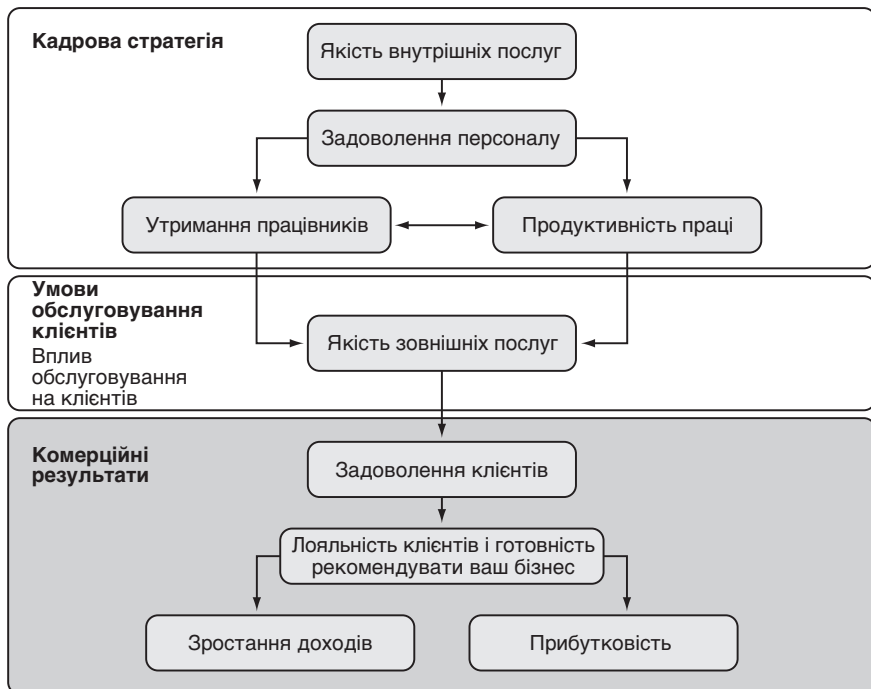
Це також є доказом того, який величезний вплив може чинити проста і зрозуміла велика творча ідея. За словами Генлі, BrewDog також винагороджує підвищенням зарплати тих, хто успішно здає професійний іспит на знання пива, який проводить американська компанія Cicerone*. (Щоб отримати звання майстра чічероне, потрібно пройти 12 годин тестувань, а також сліпу дегустацію 100 сортів пива. Цей іспит склали всього дев'ятеро людей у світі, двоє з них є працівниками BrewDog.) А чи застосовується щось подібне у вашій компанії? Чи вважаєте ви, що навчання є одним із функціональних обов'язків працівників або, навпаки, у вас передбачено винагороду для тих, хто бажає вчитись, а отже, бути більш корисним для бізнесу і краще допомагати втіленню його великої творчої ідеї?

Ланцюжок «послуги-прибуток»

Кілька років тому я познайомився з простою і принциповою ідеєю: у торговельних компаніях і організаціях, що надають послуги, саме працівники є визначальним фактором того, якими будуть враження клієнтів. Це здається очевидним, і так насправді є. Теорія ланцюжка «послуги-прибуток» перетворює ту частину цієї тези, що може здаватися не до кінця визначеною, на спосіб, який дозволяє вимірювати у грошових одиницях шанобливе, турботливе і порядне ставлення до працівників. Вона дає уявлення про етапи втілення цієї ідеї в результат. Незалежно від того, як відбувається взаємодія між вашим бізнесом і клієнтами, ланцюжок «послуги-прибуток» залишається актуальним і продовжує діяти.

* «Сісероне», або «чічероне» — експерт з пива, так само як сомельє — професійний знавець вина, а бариста — фахівець із приготування кави. — *Прим. пер.*

«Доброзичливість і приязність» означають прибуток



Джерело: Adapted from Smart Circle Limited

Давайте докладніше зупинимось на поняттях, наведених у цій діаграмі.

Якість внутрішніх послуг: потрібно добре ставитися до своїх працівників.

Задоволення персоналу: мотивовані працівники, яких поважають, відчувають більше задоволення від роботи.

Утримання працівників: співробітники довше працюють у вашій компанії.

Продуктивність праці: люди краще виконують свою роботу.

Якість зовнішніх послуг: стабільні та продуктивні колективи щасливих працівників забезпечують найвищий рівень обслуговування клієнтів.

Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Задоволення клієнтів: таке обслуговування, у свою чергу, робить клієнтів цілком задоволеними.

Лояльність клієнтів і готовність рекомендувати ваш бізнес: вони частіше відвідують ваші крамниці, витрачають у них більше грошей і рекомендують їх своїм друзям.

Зростання доходів: ви заробляєте значно більше грошей.

Прибутковість: прибутковість зростає, тож можна починати вивчати рекламні брошури «Феррарі».

Краще обслуговування клієнтів

Клієнтам завжди більше подобається, коли їх обслуговують привітні, доброзичливі люди, це доводять дані всіх спостережень і вивчення зворотного зв'язку. Що більше уваги приділяється утриманню персоналу, то вищими будуть ефективність роботи працівників та їхня кваліфікація. Люди, які довше працюють у вашій компанії, краще виконують свою роботу, що безпосередньо впливає на якість обслуговування клієнтів. Це набуває особливого значення під час надання віддалених послуг. Дуже важливо, коли це роблять доброзичливі люди, які пропонують розумні рішення.

Але чому хороше обслуговування є таким важливим? Наведу кілька причин:

- Клієнти частіше звертаються до вас і розповідають іншим, яка у вас чудова компанія.
- Клієнти, ймовірно, нададуть перевагу першого візиту компаніям, де їх добре обслужили.
- Клієнти розповідають про свої позитивні враження, обумовлені в першу чергу гарним поведінням ваших працівників.
- Клієнти можуть розповідати і про негативні враження, однак доведено, що вони схильні надавати перевагу тим компаніям, де ефективно і швидко вирішили їхню проблему, а не тим, де проблем взагалі не виникало.

Крім того, така політика спричиняє економію коштів:

- Зменшується кількість крадіжок: задоволені працівники не крадуть ваше майно й уважніше стежать за тим, щоб і покупці також не крали.
- Зменшується плинність кадрів: задоволені люди, які відчувають, що їх цінують, довше працюють у вашій компанії, а це означає, що ви заощаджуєте не лише на пошуках нових працівників, а й на навчанні персоналу і витратах вашого часу.
- Між кількістю помилок і тривалістю перебування на посаді існує зворотна залежність: коли люди довго працюють на одному місці, то роблять менше помилок, і вам не потрібно витрачати гроші на їх усунення.

Від слова до діла

Про декларації цінностей і бачення перспектив ми поговоримо пізніше, коли я поясню, в чому їх значення для успіху вашого бізнесу. Гарним початком для належного використання декларацій цінностей і бачення перспектив можуть бути створення сильної команди працівників і запровадження відповідної корпоративної культури. Перейти від слів до діла означає також, що працівники з більшою готовністю та ентузіазмом сприйматимуть нові ідеї, адже кожен із них з радістю візьметься за робити те, що допоможе спільному успіху.

Підтримка

Якщо дозволити працівникам робити все, що їм заманеться: весь час відпрошуватися з роботи і брати на складі все, що сподобається, то вони, мабуть, теж будуть задоволені. Але це не підвищить ефективність вашого бізнесу. Корпоративна культура включає в себе і не зовсім приємні речі, наприклад, звільнення тих, хто не виконує роботу на належному рівні, або догани працівникам, коли вони підводять решту колективу. Однак якщо ви запровадили у своїй компанії відповідну культуру поведінки, і ваш колектив із задоволенням працює у вас, то ви

відчуєте значно більшу підтримку з боку своїх співробітників, коли вам буде потрібно вдаватися до подібних важких рішень. Це корисно, тому що допомагає звести до мінімуму і швидше подолати безлад, який виникає в таких ситуаціях.

Радість від роботи

Із задоволеними людьми приємніше працювати. Радість від роботи є важливою складовою ефективної діяльності колективу. Сам по собі процес купування дарує радість. У більшості випадків покупцям *подобається* ходити по магазинах, відвідувати веб-сайти або купувати речі, доторкнувшись до екрану телефону, тож цілком розумно мати корпоративну культуру, яка пропагує радість.

Як створити гарну команду

Задоволені працівники заробляють для вас більше грошей. Про це ви й самі знаєте, це доводить і теорія ланцюжка «послуги-прибуток», і досвід таких крамниць, як Container Store, Trader Joe's або Dixons Carphone. Найкращі послуги надають щасливі мотивовані люди. Найкраща стратегія підвищення ефективності роботи персоналу, яку я можу рекомендувати, — це зробити так, щоб ваші працівники почувалися задоволеними.

Згуртована команда, що складається з мотивованих людей, доброзичливих і приязних до клієнтів, сповнених нових ідей та ентузіазму, які люблять свою роботу, може досягти видатних виробничих результатів. Як і багато чого іншого в галузі роздрібної торгівлі, рекомендація створити колектив задоволених людей виглядає чимось очевидним, проте це велике і непросте завдання. Більшість із нас досі стикаються з труднощами під час пошуку нових працівників, намагаючись знайти правильне рішення в тій чи іншій ситуації, не схибити у складних обставинах. Менеджмент — це важка та складна робота, і саме тому в бізнесі так високо цінують вправних управлінців.

Усі відомі мені успішні роздрібні компанії відрізняються тим, що розуміють, у чому полягає їхня велика творча ідея, мають цілком чітке уявлення про те, що їхні бізнеси намагаються зробити (бачення перспективи), дають працівникам змогу поводитися як дорослі люди (повага) і вміють віддати належне добрим вчинкам і конструктивним діям (визнання). Давайте вважати ці три речі — перспективне бачення, повагу і визнання — основними принципами роздрібного бізнесу. Там, де є вони всі, виникає прекрасна корпоративна культура.

- **Перспективне бачення:** ми знаємо, що хочемо зробити для своїх клієнтів.
- **Повага:** ми робимо так, щоб наші люди знали про те, що вони мають повноваження це робити.
- **Визнання:** коли наші працівники щось роблять добре, ми визнаємо це і даємо високу оцінку їхнім діям.

Ці три принципи співіснують у тісній взаємодії. Якщо ми чітко розуміємо, для чого існує наш бізнес, уповноважуємо працівників робити те, що потрібно для виконання його завдань, помічаємо результати їхньої роботи і дякуємо за них, то наші справи йдуть краще.

У наступному розділі я розповім про кожний із цих принципів докладніше, але насамперед хочу зупинитися на тому, яке величезне значення має лідерство.

Лідерство

Коли заходить мова про лідерство і колектив, одразу постає низка запитань. Я щиро переконаний, що лідерству не можна навчити. Власне, наша консалтингова фірма колись навіть втратила вигідного клієнта, тому що я був принципово не згоден з тим, що когось можна навчити лідерству. Одна велика британська торговельна компанія, власник 1300 крамниць, намагалася вдосконалити культуру обслуговування у своїх магазинах і дуже пишалася дорогою програмою навчання лідерству, в якій

взяли участь 1300 керівників її підрозділів. Але коли ми крок за кроком проаналізували, що, власне, відбулося, стало зрозуміло, що результати застосування цієї програми, які компанія вважала такими успішними, пояснювалися тим, що ці менеджери провели два дні поза своїми робочими місцями і дуже добре відчували підвищену увагу свого керівництва до їхньої роботи по гарячих слідах цих семінарів.

Було також зрозуміло, що всі ці здобутки швидко зникнуть. Саме тоді ми й і розірвали з нами контракт. Я зовсім не впевнений, що кадрові служби роботи з персоналом мають навчати тому, що насправді є природженим талантом, наприклад, лідерству. Гадаю, їхня робота полягає в тому, щоб знаходити людей із лідерськими здібностями серед працівників і призначати цих вроджених лідерів на відповідні посади. Коли я висловив свої думки, це викликало нерозуміння і неприйняття у нашого клієнта, і більше ми не бачилися. Під «нерозумінням і неприйняттям» я маю на увазі істеріку, а програма навчання лідерству, як і очікувалося, нічого не дала, протягом наступних років результати діяльності компанії тільки погіршувались, її власники кілька разів змінювались, і тепер вона у вельми скрутному становищі.

Отже, чи потрібно бути лідером, щоб стати по-справжньому успішним продавцем? І чи потрібно бути лідером, щоб створити належну корпоративну культуру? На жаль, значною мірою, так. Можливо, вам доведеться ще раз критично подивитися на себе, можливо, щось переоцінити. Корисно буде дати визначення тому, що таке лідерство. Насправді потрібно просто відповісти на одне запитання: чи здатні ви надихнути інших, щоб вони пішли за вами тим курсом, який ви оберете, щоб згуртувалися навколо великої творчої ідеї та бачення майбутнього?

А ще треба знати, що і справжні лідери іноді можуть помилятися, зазнавати поразки. Дуже важливо вміти вести за собою, але не менше потрібно також розуміти, куди вести і яким шляхом. І тут на допомогу приходять наші три принципи. Вони схожі на карту: якщо керуватися ними, то потрапиш туди, куди хочеш.

Market Basket**Спільна перемога і доброзичливий стиль керівництва**

Генеральний директор провідної аналітичної компанії Conluminio Ніл Сондерс розповідає історію про страйк працівників і покупців, який довів, що хороші хлопці зрештою можуть перемогти.

Чи зберігаєте ви вірність і лояльність до супермаркету, до якого ходите за продуктами?

Чи віддаєте ви перевагу якомусь супермаркету перед іншими? Ймовірно, що так. Чи купуєте їжу переважно в ньому? Мабуть. Чи готові ви звернути з прямого шляху і проїхати кілька зайвих кілометрів, щоб скупитися саме там? Іноді так. Чи вважаєте ви його важливою частиною свого життя? Навряд. Чи здатні ви чимось пожертвувати і приєднатися до протестного руху на його захист? Таке важко собі уявити.

Це нам говорить ось про що: коли йдеться про купівлю продуктів, те, що часто називають вірністю або лояльністю, є чимось вельми поверховим. Це мінливі, неістотні й нестійкі речі. Власне, це ніякі не вірність і не лояльність.

Однак є один супермаркет, що відрізняється від решти. Це супермаркет, до якого люди приїждять за багато миль. Супермаркет, який насправді є частиною життя людей. Супермаркет, заради збереження якого вони були готові йти на жертви і протестувати. Супермаркет, чиї покупці показали справжню вірність і лояльність. Це Market Basket.

Усі довідалися про досі мало кому відому крамницю з Нової Англії під назвою Market Basket у червні 2014 року, коли її президента Артура Демуласа виключили з ради директорів.

Хоча під керівництвом Артура мережа працювала з прибутком і зростала, інші члени сім'ї, які були співвласниками компанії, висловилися проти того, щоб він її очолював. Вони заявили,

що у працівників надто високі зарплати і премії, а ціни у крамницях компанії занижкі. Вони вважали, що без Артура їхні прибутки значно зростуть.

Дізнавшись, що Артура звільнено, подали у відставку ще шестеро вищих керівників Market Basket.

Новина про те, як повелися з Артуром, швидко поширилась. Почали протестувати менеджери крамниць, касири, складські робітники та адміністратори. Хтось проводив мітинги просто у крамницях, хтось роздавав листівки з вимогою повернути колишнього президента. Про це почали писати місцева преса і говорити на телебаченні та радіо.

А потім сталося нечуване: до протестів приєдналися покупці. Не кілька людей, а тисячі й тисячі. Вони відмовлялися купувати товари в Market Basket, поки Артур не повернеться на свою посаду. Вони казали, що ця крамниця була їхньою. Їм подобалось, як вона працювала, як їх обслуговували, і не хотіли, щоб якісь «ділки» все це змінювали.

Люди поставилися до цієї акції серйозно. Багато хто з покупців покладався на низькі ціни Market Basket, намагаючись звести кінці з кінцями, адже купувати товари в більш дорогих магазинах їм було важко. Щоб підкреслити це, колишні клієнти щодня прикріплювали до вікон крамниці чеки за товари, які вони придбали у конкурентів Market Basket.

Протест розростався. Менеджери закрили свої крамниці. Люди збиралися на мітинги в місцях для паркування. До них приєдналися деякі постачальники, що розірвали контракти з новим керівництвом Market Basket.

Вчинок сім'ї власників, метою яких було збільшення прибутків, коштував компанії сотень тисяч доларів збитків. Наближалося банкрутство.

Наприкінці серпня, після втручання губернаторів штатів Нью-Гемпшир і Массачусетс, інші члени сім'ї погодилися продати

свої акції Артуру, передали йому контроль над компанією і повернули на посаду.

Коли про це стало відомо, працівники негайно повернулися до роботи. Вони працювали вдень і вночі, щоб поновити запаси товарів у крамницях і знову налагодити роботу системи постачання. Постачальники допомагали. Клієнти також повернулися, ще у більшій кількості, ніж раніше. Артур знову був президентом, і Market Basket відродився!

Ця історія — небувале виявлення вірності крамниці: тому, що вона пропонує, і людині, яка нею керувала. Постає запитання: як це вдалось Артуру?

Відповідь є на диво простою. Артур добре ставився до людей, він був із ними справедливим, поводився чесно, давав їм повноваження і відчуття того, що це також і їхній бізнес.

Високі зарплати і премії, які сім'я вважала зайвими витратами, насправді такими не були. Вони були справедливою винагородою людям за продуктивну роботу, людям, які готові були робити все можливе і неможливе, щоб якомога краще служити компанії, яка цінувала їх, цікавилась їхніми думками і залучала до співучасті у своїх справах.

Низькі ціни, які, на думку сім'ї, підривали дохідність компанії, насправді були чимось зовсім іншим. Вони були проявом того, як Артур розумів своїх клієнтів і те, що для них має значення.

Найважливішим тут є те, що ці дві речі безпосередньо пов'язані між собою. Модель бізнесу орієнтувалася не на максимальний дохід, основним у ній були максимальна продуктивність та ефективність роботи працівників. А ціни були не просто низькими, вони поєднувалися з послугами, які надавав бездоганно підготовлений персонал, мотивований і готовий відповісти за свої крамниці й товари. Це було те, що на додаток до фантастично вигідних цін мало ще й величезне значення.

Артур здобув це не за допомогою ручного управління і дріб'язкового контролю за підлеглими, беззмістовних планових показників або складної структурної ієрархії, а лише тому, що зумів вселити в людей любов та інтерес до бізнесу, в якому вони працюють, дав їм відчуття, що їх цінують, винагороджував їх за успіхи і ставився до них з повагою.

Артур не просто гарна людина, він також власник дуже успішного бізнесу. Під його керівництвом прибутки компанії подвоїлись і продовжують зростати: їхня 76-та крамниця відкрилася нещодавно у місті Портсмут, що в штаті Массачусетс. Ще кілька крамниць готуються до відкриття.

Отже, справжня відданість з'являється тоді, коли між людьми — як працівниками крамниць, так і покупцями — встановлюються щирі стосунки. Тоді й бізнес починає йти вгору.

Артур говорить про це так: «Якщо до всіх працівників ставитися з належною повагою, вони працюватимуть з більшим ентузіазмом, дещо сумлінніше. Гадаю, це прекрасна рекомендація щодо того, яким може бути сучасний бізнес».

Якомога краще ставтесь одне до одного

Річ у тім, що логіки цього процесу неможливо уникнути, його можна спостерігати у багатьох провідних компаніях світу, однак рідше, ніж мало б бути. Цього можна досягти, якщо покласти в основу стилю управління принципи спільної місії, поваги і визнання. Задоволені працівники забезпечують належне та якісне обслуговування клієнтів, і це є однією з обов'язкових умов успішного розвитку сучасної роздрібної торгівлі.

Отже

Що ви можете зробити

- Створіть канал зворотного зв'язку з усіма працівниками, заохочуйте їх до взаємодії та обміну думками з вищим керів-

[Купить книгу на сайті kniga.biz.ua >>>](http://kniga.biz.ua)

ництвом. Якщо необхідно, запропонуйте анонімні засоби зворотного зв'язку.

- Створіть можливість для працівників приватно ділитися своїми думками і враженнями щодо роботи, але так, аби вони могли робити це відкрито під власними іменами. Для цього ідеально підходить дозвілля.
- Проведіть опитування працівників щодо їхнього досвіду роботи у вашій компанії. Запросіть професійних соціологів для розроблення анкети, але для самого опитування використовуйте недорого або безплатну платформу на кшталт SurveyMonkey*.
- Розгляньте всі елементи ланцюжка «послуги-прибуток», складіть перелік того, що ваша компанія робить на кожному етапі, та виявіть прогалини і недоліки.

Далі

Над чим варто подумати у стратегічній перспективі

- Використовуючи результати опитування, вдосконалюйте умови роботи своїх працівників.
- Перегляньте порядок виплати заробітних плат і винагород: вони мають бути складовою позитивного досвіду роботи у вашій компанії та заохочувати до поведінки, спрямованої на задоволення очікувань клієнтів згідно з вашою великою творчою ідеєю.

* Компанія, відома як провідна світова платформа для проведення опитувань. — *Прим. пер.*