

Среда успеха



Работать в сфере обслуживания в России непрестижно. Это огромная проблема для тех, кто пытается повысить уровень сервиса в магазинах. Многие продавцы не любят свою работу и чувствуют себя неудачниками, пробивая чеки на кассе. Откуда же взяться приветливой улыбке на их лице? Необходимо показать им, что служить людям – большая честь и очень достойное дело, а для этого нужно создать правильную среду в коллективе. Максим Недякин, консультант в сфере ритейла и совладелец сети SPAR в Липецке, продолжает рассуждать об искреннем сервисе.

АВТОР: Максим Недякин

«Достаточно всего нескольких недель, чтобы ваши сотрудники стали обращаться с покупателями так же, как вы обращаетесь с ними».

Сэм Уолтон

Летом мы вместе с семьей отдыхали во Франции. Надо сказать, что Франция в плане торговли и услуг специфическая страна. Магазины здесь закрываются на обед и по выходным, не говоря уже о праздниках, и если вы об этом не знаете, есть риск остаться без еды на выходные. Но я не об этом. Вместо круглосуточно работающих магазинов во Франции, как и много где в Европе, есть другое. Как-то раз мы выходили из супермаркета перед его закрытием. На выходе стоял охранник, обыкновенный чернокожий паренек. «Доброго вечера, месье, доброго вечера, мадам». Казалось бы, ничего особенного. Но именно в этом все и дело. То, за что мы боремся годами, там – ничего особенного. В порядке вещей. Я называю это искренний сервис (см. «Мое дело. Магазин» №6–7).

Важно то, что, по моему мнению, сервис – это не стандарт работы и не регламент. Тот парень скорее всего не был обязан желать посетителям приятного вечера. Искренний сервис – это то, что выходит за пределы стандартов. Это то, что человек хочет, а не то, что он должен. Почувствуйте разницу.

Мы долго обсуждали проблемы сервиса с моим хорошим приятелем Ярославом Шиллером, поляком по национальности, работавшим во многих европейских сетях и возглавляющим сейчас одну весьма крупную сеть в России. Мне запомнилась его мысль о том, почему в России есть проблемы с сервисом. Он сказал: «Чтобы отдать, надо сначала наполнить себя». Почему тот охранник был доброжелателен? Потому что у него внутри все хорошо. Причем это хорошо касается не



МАКСИМ НЕДЯКИН

– основатель и руководитель специализированного консалтингового центра Retail Lab (www.retail-lab.ru), среди клиентов которого такие компании, как «Уюттерра», «Евросеть», «О'Кей», X5 Retail Group, «Данон», совладелец розничной сети SPAR (Липецк).

денег, дома, машины и т.п. Зарабатывая 1500–2000 евро в месяц, платя за квартиру, еду, школу или детский сад, бензин и так далее, сложно почувствовать себя «в шоколаде» на то, что осталось. Тем не менее он счастлив. Счастлив внутри. Важно понимать, что только такое счастье и бывает.

В России есть проблема «ненаполненности», пустоты и отсутствия внутреннего благополучия. Причем дело совсем не в деньгах. Я думаю, вы знаете много людей, зарабатывающих больше того охранника, даже не на руководящих должностях, при этом даже близко не понимающих термина «искренний сервис». А почему? Потому что внутри ничего нет. А значит, и отдать нечего.

Естественно, возникает вопрос, как наполнить себя и других. Как сделать так, чтобы внутри было хорошо, и сервис стал естественным проявлением этого состояния. Я попробую описать, как это стараемся делать мы, причем не только в своих магазинах, но и в других компаниях, с которыми работает Retail Lab.

Скажу сразу, мы не говорим сейчас о некоей системе мотивации, хотя многие слово «наполнить» понимают именно так. Мы вообще не говорим здесь о деньгах. Должен оговориться: не говорим не потому, что у нас общество альтруистов. Они, безусловно, важны, просто проблема ими не решается, и это уже доказано. Начнем с того, где обычно находится директор. Вы знаете в лицо



Сочетание
эlegantности и
практичности

GT26

■ Эргономичная покупательская корзина серии GT26 из пластика



КОРЗИНА GT26 В СОЧЕТАНИИ С ТЕЛЕЖКОЙ PICK UP

ООО «Ванзль-Мэви Дистрибушн»
Алтуфьевское шоссе, 44,
Москва, 127566 Россия
Тел.: +7 495 708 40 90
Факс: +7 495 708 40 92
www.wanzl.ru | info@wanzl.ru



директора ближайшего магазина? Я – нет. Почему? Потому что я не вижу его в торговом зале, ведь у руководителя есть кабинет и приемные часы.

У нас другой подход. Мы называем эту технологию «Лидерство в торговом зале». Первое – мы лишаем директора кабинета, забираем у него стол и стул. Мы всеми силами направляем его туда, где он и должен быть, – в торговый зал. После этого мы превращаем его в лидера. Не формального, когда продавцы должны ему подчиняться, потому что он начальник, а того, за кем готовы и хотят идти.

Дальше – больше: наши лидеры мотивируются в том числе в зависимости от того, какое настроение у продавцов. Плохое – нет премии. Хорошее – есть. Наши лидеры играют с сотрудниками в игры, рассказывают смешные истории, делают все, чтобы продавцам нравилось их занятие. Работает ли это и не бывает ли перегибов? Конечно, всякое бывает, но мы точно знаем, что движемся в правильном направлении.

Но самое главное – это то, что принципиально отличает директора магазина от лидера. Директор – это тот, кто уделяет внимание процессам и операционному менеджменту.

Его вопрос – что нужно делать. Лидер работает с тем, как нужно делать, причем очень важно, с каким желанием и настроением. Его главный вопрос – среда.

На мой взгляд, мы вообще слишком много внимания уделяем стандартам и регламентам, отвечая на вопрос, что мы должны делать в магазине, и практически ниче-

Мы лишаем директора кабинета, забираем у него стол и стул. Мы всеми силами направляем его туда, где он и должен быть, – в торговый зал.

го не говорим о том, как. Что нас беспокоит? Где взять персонал, как его обучить, как и сколько и, самое главное, за что платить, как контролировать, как заставить улыбаться, как снизить потери, как поднять заинтересованность в общем результате и так далее. Допишите сами, если что-то не попало в мой список.

При этом уровень руководителя мы определяем по тому, как быстро он умеет решать эти проблемы. И чем быстрее человек решает задачи, тем лучший он руководитель.

Вы хороший руководитель? Я думал, что я – да. Я носился как белка в колесе по своему первому магазину, поражая окружающих бурностью своей деятельности. А потом я понял, что проблем не становится меньше. То есть по мере того, как я решаю одну, появляются две другие.

Я не знаю, делал ли кто-то открытие по этому поводу до меня, но если нет, можем назвать это «законом Недякина». Он гласит: «Скорость возникновения проблем опережает скорость, с которой вы учитесь их решать». То есть насколько бы вы ни становились опытнее, вы не начнете уходить с работы раньше. Грустно? Но это правда. Хотя шанс все-таки есть, и он заключается в создании среды. Что такое среда? Первое – это нельзя пощупать и очень сложно формализовать. Среду можно только почувствовать. Не знаю, попадали ли вы хоть раз в компанию, где ощущали ее. У меня бывало. Среда – это то, чем пропитана компания. Это гораздо больше, чем корпоративная культура, которую мало кто разделяет, потому что чаще всего она идет сверху

вниз. Среда – это то, что наполняет компанию во всех направлениях. Это силовое поле, которое начинает изменять все, что в нее попадает.

Мне запомнилась статья о Ritz Carlton, которую я прочитал в каком-то журнале. Ее написал парень, который устраивался туда на работу. Промотаем весь период обучения, подготовок-стажировок до того момента, когда он сдавал тест, после которого (если бы его сдал) он бы имел шанс на карьерный рост. Так вот, в том тесте он должен был написать небольшое

эссе на тему «Служение, или Как я кому-то помог в жизни». «У моей сестры был тяжелый период в жизни, и я поддерживал ее, проводя целые ночи в разговорах по телефону, выслушивая ее и пытаясь помочь ей», – написал он. «Ерунда! – сказали ему в отделе по персоналу. – Если бы ты пригласил ее пожить у себя, взял бы на себя хлопоты по дому, был бы реально рядом – вот это была бы помощь». В общем, карьеры он не сделал.

Это политика компании. Служение, искреннее желание помогать другим людям должны быть призванием, и только в этом случае ты сможешь чего-то добиться в компании, так как попал в нее неслучайно. Это среда, а сервис становится ее продуктом.

Еще один важный вопрос, с которым должен работать лидер, – это

отношение людей к себе и к своему делу. Проблема в том, что многие путают служение и прислуживание. Это одна из причин, почему работник торговли – не самая престижная профессия. Именно поэтому часто в продавцы идут те, кто не нашел себя больше нигде. В результате каждый второй – случайный человек в рознице, пустой, ненаполненный. А как он может быть наполнен, если относится к себе с самоуничижением и занимается тем, что ему не нравится?

«Мы леди и джентльмены, которые работают для леди и джентльменов», – говорят в Ritz Carlton. В этом и есть разница. Если мы говорим о себе как о слугах, челяди, рабах, людях, у которых в жизни ничего не получилось, для кого розница стала единственным местом, где он смог устроиться

на работу, – это прислуживание и самоуничижение. В этом случае улыбка никогда не будет сердечной, а сервис – искренним.

Если мы говорим, что розница – наше призвание, наше увлечение, наша страсть, если мы говорим, что мы получаем удовольствие от того, что у бабушки-пенсионерки поднялось настроение от прихода к нам, если искренне хотим торговать честно, предлагая только качественные товары по справедливой цене, если понимаем, что мы сами покупатели и хотим построить магазин мечты, в том числе и для себя, то в этом случае речь идет о служении, а у нас есть в миллион раз больше шансов на успех, чем у тех, кто попал в наш бизнес случайно. У них в принципе нет шансов, какие бы стандарты они ни внедряли, потому что наш сервис будет искренним. ♦

МЕЖДУНАРОДНЫЙ САЛОН УПАКОВКИ – ПАРИЖ

ФРАНЦИЯ

19 > 22 Ноября 2012

Реклама

emballage
PACKAGING EXHIBITION-PARIS

PACK
SMART

ИННОВАЦИИ & SOLUTIONS | Все, что Вам надо ЗНАТЬ!

Ваш бэйдж на www.emballageweb.com Код: P22042