

Михаил Пикалов

7 ключей к успеху розничного магазина

Секреты роста продаж



Розничная торговля
.....

Розничная торговля

Михаил Пикалов

**7 ключей к успеху розничного
магазина. Секреты роста продаж**

«Питер»

2014

Пикалов М.

7 ключей к успеху розничного магазина. Секреты роста продаж /
М. Пикалов — «Питер», 2014 — (Розничная торговля)

В книге представлен авторский взгляд на систему продаж в розничном магазине через призму отношения к клиенту. Из нее вы узнаете о простых методах работы в области маркетинга, технологии продаж, практической психологии. Автор предлагает готовые рецепты из личной практики, которые вы сможете сразу применять в вашем розничном магазине. Вы найдете здесь минимум общих советов и максимум конкретных решений для розничного бизнеса. Издание адресовано собственникам и руководителям розничных магазинов, а также тем, кто решился сегодня открыть свой первый магазин.

© Пикалов М., 2014

© Питер, 2014

Содержание

Введение	5
От автора	6
Ключ 1. Вызвать интерес	8
Вызывает интерес...	9
Месторасположение (МЕСТО)	11
Место на старте	12
Три этажа здания «Торговая сеть»	15
Уникальное торговое предложение	18
Витрина	22
Сайт	25
Фишки	26
Ключ 2. Установить доверительные отношения	28
Чувство покупателя: «Не мой магазин»	28
Команда	31
Командный дух	31
Как добиться командной работы	32
Типологии для набора команды	32
Мероприятия для построения команды	37
Сотрудники – носители культуры компании	39
Порядки при построении культуры компании	41
Принадлежность	41
Конец ознакомительного фрагмента.	43

Михаил Пикалов

7 ключей к успеху розничного магазина

Введение

Стандартный подход к продажам в розничном магазине изложен многими авторами и популярно описан сотнями экспертов по розничной торговле. Он основан на разном толковании одних и тех же тем.

Этот подход включает три вопроса:

1. Кому будем продавать? Привлечение и удержание покупателя – реклама, акции, скидки, карты.
2. Что будем продавать? Товар, ассортимент и цены.
3. Как будем продавать? Магазин как торговое пространство – торговое оборудование, витрина, выкладка товара. Персонал – управление, мотивация, обучение.

Все верно, эти базовые вопросы, конечно, следует задавать, если мы хотим построить успешные продажи в магазине.

Огромная роль здесь уделяется правильным методам поиска покупателей, рекламе в нашей целевой аудитории, построению товарной матрицы, управлению ассортиментом товара, планированию продаж и организации закупок, мерчандайзингу, управлению торговым персоналом. Всё так.

Но вот какой интересный факт я однажды обнаружил.

Возьмем два магазина в одном современном и модном торговом центре. Они замечательно привлекают клиентов. Оба занимают одинаковую площадь, расположены рядом, на одной галерее, имеют прекрасно оформленные витрины, безупречную выкладку, товар для одних и тех же покупателей, в одной ценовой нише и хорошо представлен, один в один обученный персонал, но...

Продажи у одного магазина в два раза больше, чем у другого.

Как это объяснить? В чем здесь дело? Где этот золотой ключик продаж?

Объяснение этому существует – есть простые секреты. Я покажу, как подобрать ключи к продажам в вашем розничном магазине.

Изучая работу магазина в одном из торговых центров «МЕГА», мы с группой студентов провели шесть часов в выходной день с блокнотами в руках, отмечая разную информацию о каждом посетителе двух магазинов одежды, схожих по размеру, работающих на одном рынке и в одном ценовом сегменте. В оба магазина заходили покупатели, но из одного выходили с пакетами в два раза чаще, чем из другого.

Через два месяца работы над отстающим магазином мы достигли удивительных результатов: продажи выросли в 2,5 раза. Это было сделано без изменения ассортимента, цен или оформления магазина.

От автора

Подход к описанию продаж в розничном магазине

Что главное в вашем бизнесе? Однажды я с улыбкой наблюдал, как при ответе на этот вопрос группы бизнесменов довольно известный маркетолог перечеркивал красным фломастером всю доску и громко кричал: «А где здесь клиент? Покажите мне – в какое место вы его засунули?»

Действительно, клиент в любом бизнесе – это главное. Ваши знания, умения и навыки, правильные бизнес-процессы в компании, обученный персонал, лидирующие позиции на рынке – все это важно, но стоит не в начале списка. На первом месте всегда должен быть клиент, ваш покупатель.

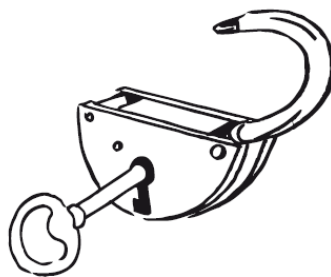
Во-первых, в бизнесе все знают эту аксиому, но, к сожалению, в повседневных делах не все и не всегда ей следуют, почему-то на первое место вылезают личные интересы или мелкие интересы компании. Именно поэтому в данной книге я постараюсь изменить ваш взгляд на розничный бизнес и понимание процессов розничной торговли, показать ваш магазин глазами вашего покупателя.

Второй важный момент – границы понятия «продажи». Продажи и маркетинг тесно связаны. Многие считают, что их нельзя разделять, и я с этим полностью согласен. Но, рассматривая какую-либо область, мы вынуждены ставить рамки, проводить черту, за которую мы не будем выходить в процессе обсуждения. Я использую рамки конкретного объекта. Объект – это розничный магазин. Буду рассматривать его, не залезая глубоко в рекламу, сложный маркетинг, стратегии продвижения и тактики ведения боя на рыночном пространстве. Просто магазин, каким его видит большинство обычных людей, ваших покупателей.

Третий момент – кому адресована книга. В первую очередь директорам розничных магазинов, руководителям торговых сетей и собственникам розничного бизнеса, которые принимают активное участие в управлении. Думаю, она будет полезна всем сотрудникам розничного магазина. Ведь продавцы тоже растут, да и директором магазина не рождаются, а становятся. Особый интерес книга представляет для тех, кто только задумал открыть розничный магазин, для предпринимателя, который нарисовал себе красивый бизнес-план, полностью подготовил свой корабль к плаванию, но плохо представляет подводные камни «розничной реки».

Когда я писал эту книгу, то мысленно видел тех, кому ее адресую. И среди них я видел себя, только на 20 лет моложе, когда еще не прошел большую часть жизни в рознице, еще не почувствовал острых углов на этом пути и не видел картину ясной и цельной. Я как бы написал письмо самому себе, после того как ушел от оперативного управления компаниями и в течение трех лет переосмыслил накопленный управленческий опыт. Я использовал опыт и многих других людей, с которыми в последнее время работал, опыт друзей и знакомых. Думаю, что если бы я получил это письмо 20 лет назад, оно бы мне сильно помогло. Надеюсь, вам, уважаемый читатель, оно тоже будет полезным и поможет достичь успеха.

Михаил Пикалов, июль 2012



Ключ 1. Вызвать интерес

Царь
Вызывает антирес
Ваши технический прогресс:
Как у вас там сеют брюкву —
С кожаной или без?..

Посол
Ис!

Царь
Вызывает антирес
Ваши питательный процесс:
Как у вас там пьют какаву —
С сахарином или без?..

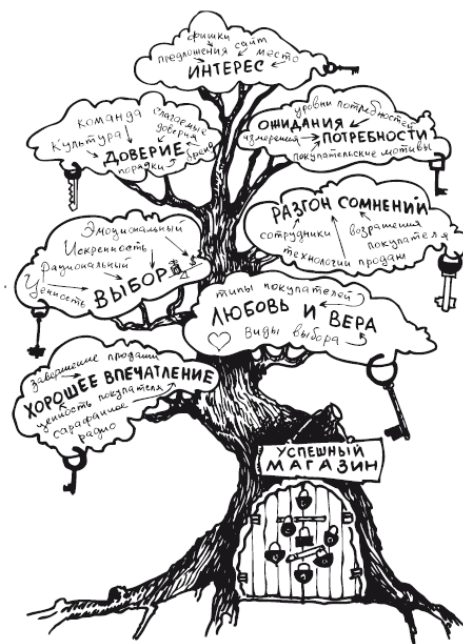
Посол
Ис!

Царь
Вызывает антирес
И такой шиш разрез:
Как у вас там ходят бабы —
В панталонах или без?..

Посол
Ис!

Л. Филатов. Сказ про Федота-стрельца, удалого молодца. Сказка для театра (по мотивам русского фольклора)

Вызывает интерес...



Вызывает ли интерес ваш магазин?

Вызывают ли интерес товар или услуга?

Вызывает ли интерес предложение, которое вы доносите до своего покупателя?

Эти вопросы полезно время от времени задавать относительно любого розничного магазина.

Как клиенты попадают в ваш магазин? От кого-то услышали, узнали из газет, прочитали в Интернете, увидели рекламу, шли мимо и случайно зашли – любой способ хорош, если потенциальный покупатель заинтересовался и не прошел мимо.

В розничном бизнесе часто приходится слышать термин «привлечение покупателя». Мне он не очень нравится: «привлекают по делу» в прокуратуре, в этом есть какой-то принудительный смысл. Мне кажется, что покупателя заинтересовывают. Сейчас никто не заставляет его идти в конкретный магазин. Он идет куда хочет, туда, где ему что-то интересно. Во всяком случае, слово «заинтересованность» мне нравится больше, и в дальнейшем я буду использовать именно его.

На человека ежедневно обрушивается огромное количество предложений. Мы слышим, видим, чувствуем непрекращающийся поток информации. Телевидение, радио, Интернет, визуальная среда города не дают дремать нашему мозгу. Он постоянно просеивает данные. Ученые подсчитали, что мегаполис уровня Москвы каждый день выдает своим жителям более 6000 предложений.

Главные каналы восприятия информации у нас – глаза и уши. Но парадокс заключается в том, что простая прямая реклама, которую мы воспринимаем посредством этих каналов давно не является эффективным способом заинтересовать клиента: слишком много ее сыплется нам на голову. Установлено, что наш мозг не запоминает и 10 % полученной за день рекламной информации. Важными акцентами внимания являются образы, которые появляются у нас в момент обработки информации. Если она не смогла сформировать некую объемную картинку в голове, то проходит мимо, как вода сквозь песок. Недаром сейчас в сфере дизайна, рекламы и маркетинга востребованы только «правополушарные» люди. И если вы относите себя к ним не

полностью, вам действительно будет сложно сделать хорошее предложение, которое привлечет внимание клиентов к магазину.

Правда, есть очень простой способ. Самый простой. Принцип его следующий: если вам трудно заинтересовать клиента сделать так, чтобы он пришел в магазин – идите магазином к клиенту. Например, если вы арендуете торговую площадь под магазин, этот принцип можно сформулировать так: «Не надо сидеть в плохом месте торгового центра на дешевой аренде и платить за то, чтобы до вас дошел покупатель. Надо просто переехать в другое место, к потоку ваших покупателей. Хорошее место всегда лучше хорошей рекламы!»

Месторасположение (МЕСТО)

Один мой друг, бывший топ-менеджер, ныне весьма обеспеченный и уважаемый акционер крупной торговой сети, еще на заре российского капитализма в 1990-е годы говорил: «Запомни, есть всего три главных фактора успеха магазина». Он подходил ко мне ближе, и из-за высокого роста его голос доносился до меня откуда-то сверху, будто с небес:

«Первый – место, второй – место и, наконец, третий – место».

Эти слова эхом отдавались в пустом помещении ГУМа, куда мы пришли открывать свой первый серьезный спортивный магазин. Тогда мы только начинали работать с компанией BENETTON, точнее, с ее спортивным направлением. Боролись за право представлять марку в молодой России. Нас было четверо, все молоды, амбициозны, мы делали бизнес, не понимая его правил и не зная законов.

Перефразируя первую и самую простую формулу маркетинга – 4Р, которую предложил миру в 1960-е годы Теодор Левитт:

Product, Price, Place, Promotion
(Продукт, Цена, Место, Продвижение),

мы получили:

Place, Place, Place, Place (Место, Место, Место, Место).

Даже если бы гуру маркетинга Филип Котлер дал нам тогда свои новые формулы 5Р, 6Р или 7Р, мы все равно копировали бы одно слово Place – МЕСТО.

Наш первый магазин BENETTON SPORTSYSTEM сначала работал довольно успешно. В то время ГУМ был лучшим торговым местом не только Москвы, но и всей юной России. Количеству посетителей могли позавидовать любые универмаги страны.

Но постепенно, из года в год строились новые торговые комплексы, проходимость падала, а стоимость аренды магазина росла и быстро съедала прибыль. Мы поняли: есть что-то еще, чего мы не видим в бизнесе...

А наш успешный друг любил тогда шутливо спрашивать: «Ну что? Как дела, бизнесмены? Что посеяли, то и собрали?»

Этот магазин потом переехал в другое место ГУМа, более дешевое, но менее проходимое. Мы уже могли себе это позволить – заработали имя, имели постоянных покупателей, отладили бизнес-процессы. Вообще в процессе развития компании мы несколько раз открывали разные магазины в ГУМе: PLAY LIFE, GAS, MISS SIXTY, ENERGY, UNLIMITED, КУВЫР.COM. Они располагались в разных местах и на разных этажах, «бродили» по ГУМу в зависимости от новых начальников, аренды, схем работы, капризов чиновников. Ремонтировались, открывались, работали год-два-три-пять, закрывались или переезжали.

Денег на ремонт ГУМа у руководства никогда не было, вот мы и выполняли благородную миссию реставраторов ГУМа – памятника архитектуры XIX века.

Логика в таком «брожении» по исторической торговой площадке России, как ни странно, есть.

МЕСТО под магазин должно отвечать ожиданиям компании по проходимости, пересекаться с запросами арендодателя по цене и при этом соотноситься по времени с этапом развития компании, ее целями и стратегией продвижения на рынке.

Баланс между арендной платой и проходимостью потенциального покупателя магазина в конкретной временной точке роста компании – главный навык управляющего, менеджера или директора по развитию.

Конечно, если компания в состоянии генерировать поток потенциальных покупателей, используя инструменты прямого маркетинга и прямой рекламы, она может сидеть хоть в подвале жилого дома спального района. Клиент ее все равно найдет. Крайний случай – место выдачи товаров интернет-магазина. Там вообще может не быть входной двери для случайного покупателя. Но не каждому розничному бизнесу такое под силу.

Другой крайний случай и противоположный полюс – «Пирожковая» на выходе из метро. Здесь не надо генерировать клиентов, бизнес – на потоке, в струе. Важно придать ей сил.

Такие крайности я не учитываю и в дальнейшем буду рассматривать розницу как традиционный магазин.

Место на старте

Почему в малом бизнесе на стартапе часто опускаются руки? Почему пропадает вера в успех дела? Консалтинговые компании проводят много исследований и раскрывают различные факторы. Они громко спорят между собой, какой из них главный. Из практики я точно знаю, что главный фактор провала бизнеса – выбор неправильного места под первый магазин.

Есть пословица: «Семь раз отмерь, один раз отрежь». Для первого магазина я бы так ее перефразировал: «77 раз отмерь, один раз отрежь».

К выбору места в любой компании без исключения относятся серьезно. Решение принимается на самом высоком уровне, с учетом уровня рисков и последствий неудачной попытки.

Ошибка месторасположения, или, как говорят, «локейшена», «плейсмента», страшна. Она замораживает ваш товар, выводит его из оборота. В случае с сезонным товаром – до следующего сезона, то есть на год. А в случае модного сезонного товара на тренде (Fast Fashion) вообще навсегда. Потому что модная блузка определенных потребительских свойств на пике спроса (весна, новая коллекция, тренд на лен, косой ворот, зауженный рукав, розовый цвет) стоит либо 200 долларов, но только сегодня и в течение активного сезона, либо 100 – в начале распродажи, либо 20 – в ее конце. А на следующий год она вообще никому не нужна, так как появятся новая коллекция, новая линия, новый фасон, новый материал, новый цвет и т. д. Продать ее в модном салоне невозможно. Максимум в стоковом центре за 100 рублей, куда ее еще с трудом возьмут, так как там место только базовым коллекциям.

Зависший товар и убытки от операционной деятельности магазина – не самое главное последствие этой ошибки. Куда важнее ресурсные потери и потеря веры в успех у вас и ваших сотрудников. Запуская новую торговую точку, компания в ряде случаев вынуждена перестраивать свои бизнес-процессы, менять логистику, встраивать процедуры контроля, вводить особые стандарты качества, нанимать подрядчиков. Все это труд большого числа людей, порой нескольких фирм. И если для средней торговой сети эти изменения существенны, но не критичны, для крупной – почти незаметны (там уже все прошли), то для мелкой сеточки магазинов – большой стресс. Например, если сеть из трех успешно работающих магазинов делает четвертый и он оказывается неудачным, – полбеда. А вот если и пятый провальный – серьезная проблема. Она может потянуть на дно всю сеть.

В 2002 году была история, когда, открывая сеть магазинов THINK PINK, я столкнулся с проблемой найти помещение. Итальянская компания уже поставила товар, а хорошего предложения под магазин не было. Пришлось ждать момента, чтобы занять хорошее МЕСТО в посещаемом людьми торговом центре. Под напором поставщика и части своих партнеров я выбирал «лучшее из существующего» на данный момент. «Товар не должен гнить на складе!» – говорили они мне в один голос. Я и сам понимал, что так он денег не приносит. В то время

один торговый центр на МКАД, название которого я бы не хотел рекламировать, готовился к открытию. В него можно было заехать почти без ремонта, предлагались весьма заманчивые условия: и бесплатная аренда на первые три месяца, и бесплатная реклама на фасаде торгового центра на год, и доставка сотрудников от ближайшей станции метро, и парковка. Ну все для успешной работы! И выбор был сделан в его пользу. Мы зашли в центр своим магазином на длинный договор аренды, но потока посетителей так и не увидели – в течение трех лет. Потом магазин съехал, мы потеряли деньги, время и нервы на борьбу за клиента. Центр, конечно, тоже боролся, как мог, завлекая к себе посетителей, но плохая транспортная доступность, неумелая навигация, неправильная расстановка якорных операторов и, как следствие, быстрая сменяемость арендаторов не давали уверенного потока посетителей. Другими словами, торговый центр стоял пустой. В будние дни продавцов там было больше, чем покупателей. Сейчас я изредка проезжаю мимо него и вижу, что ситуация так и не изменилась – машин на парковке по-прежнему мало.

Другая история была с открытием нашего магазина PLAY LIFE в торговом центре «Наутилус», который расположен в Москве, вроде бы в совсем лакомом МЕСТЕ – прямо на выходе из метро «Лубянская», на Лубянской площади. Напротив торгового центра находятся всем известное здание КГБ советской эпохи и главный «Детский мир» страны. После кризиса 1998 года мы открыли там самый красивый в то время магазин нашей сети PLAY LIFE. Строительство вела австрийская фирма ERA-BAU, ведущий проекта с ее стороны, Гернот Кламмер, согласился выполнить для нас отделочные работы (тогда в России было сложно найти хорошие материалы, они стоили запредельно дорого, а рынок отделочных услуг находился в зачаточном состоянии). У него же качество отделки изумительное, а цена приемлемая. Мы подружились с Гернотом и договорились о других подрядах для его компании на отделку новых магазинов.

Состоялось открытие торгового центра «Наутилус» и нашего красивого магазина PLAY LIFE, на котором присутствовал Мауро Бенеттон – директор по маркетингу BENETTON GROUP, сын Лучано Бенеттона, основателя компании. Магазин, дизайн которого делала лучшая студия в Италии, сиял современным светом, дорогим итальянским оборудованием и красивым новым товаром. А замечательных продавцов набрало лучшее московское кадровое агентство – по внешним данным они вполне могли составить конкуренцию моделям из журнала VOGUE.

Но праздник закончился, шампанское выпили, наступили рабочие будни... Первую неделю выручка на кассе – 0. Ни одного покупателя на пятом этаже мы не увидели! Администрация торгового центра объясняла, что ряд магазинов еще не открылся, навигация центра «сырвата», и покупатель просто «не знает, где его ждет счастье». Шли недели и месяцы, а покупателей все не было, причем не только у нас, но и у других арендаторов. Месячной выручки не хватало даже чтобы покрыть коммунальные платежи, не то что арендную плату. Что мы только ни делали – давали рекламу, раздавали флаеры у входа в метро, вешали плакаты, ставили штендеры с информацией о скидках, в других наших магазинах давали купоны на скидку в этом магазине, – ничего не помогало!

Фокус был в том, что весь первый этаж центра занимал дорогой парфюмерный магазин. Покупатель среднего достатка, зайдя с улицы в торговый центр, видел дорогой интерьер и высокие цены на парфюмерию, поэтому выше первого этажа не поднимался, сразу выходил. Другой покупатель, премиум-сегмента товаров, зайдя в торговый центр, осматривал первый этаж и поднимался выше, но на втором и третьем этажах видел товары массового спроса низкого ценового уровня и тоже спускался вниз. Мы оказались за экраном, в глухой зоне. Были готовы подстроиться под любого покупателя, но он к нам просто не доходил. Создать постоянного клиента, да и клиента вообще, у нас не получалось – слишком высокие барьеры поставил торговый центр своей неграмотной расстановкой арендаторов по этажам.

Доходило до абсурда. В «Детский мир» на Лубянке наша компания поставляла роликовые коньки ROLLERBLADE. В сезон «Детский мир» продавал их наравне с нашими фирменными магазинами в ГУМе и на ВВЦ (ВДНХ). В рекордные весенние дни продажи роликовых коньков доходили до 100 пар в день. Пополнять полки магазинов нужно было очень оперативно. В сезон мы работали почти без выходных, а склад грузил ролики 24 часа в сутки. И в таких условиях – на волне спроса покупателя и беготни всех сотрудников – наши «дорогие» продавцы скучали за прилавками самого красивого магазина. Роликовые коньки в полном модельном и размерном ряду, да еще со скидкой 10 % стояли у них на полках, а покупателей не было. В то же самое время напротив, через улицу, буквально на расстоянии 100 метров, в «Детский мир» тянулась очередь. Там люди дрались за последнюю пару, не находя нужной модели – хватали что есть, не находя своего размера – брали на два больше не задумываясь. Ажиотажный спрос пролетал мимо нашего нового магазина, как говорили в моем детстве, «как фанера над Парижем». В красивом магазине только смахивали пыль с товара, да отклеивали ценники со скидкой с коробки роликовых коньков, когда наш менеджер марки ROLLERBLADE звонил и истошно вопил в трубку, чтобы продавец срочно бежал с этой коробкой через дорогу в «Детский мир».

Потом мне как-то в 3 часа ночи позвонили из милиции. Мой друг Гернот, главный строитель торгового центра, непонятным образом оказался в районном отделе милиции Центрального округа Москвы – без денег, документов, ключей, без всего. Среди вещей не говорящего по-русски, небритого и скромно одетого, тихого человека милиция нашла мою визитную карточку. Я сразу за ним приехал, быстро объяснил, кто это такой, кто его покровители, и пошутит, сказав, что если его сейчас же не отпустят, утром отдел в полном составе переедет в известное здание на Лубянке, рядом с «Детским миром», в похожее помещение, но на три этажа ниже первого. Моя шутка вызвала гробовую тишину. На серьезных лицах служителей порядка появилось выражение задумчивости. Со стороны казалось, что они решают в уме сложное дифференциальное уравнение. Решали недолго, пару минут – Гернота отпустили. Когда я привез его к себе домой, он, выпив горячего чаю и рюмку коньяку, поведал мне, но не как попал в милицию, а про свое странное ощущение от этого торгового центра. Загадочность рассказа была в том, что во время повествования он каждый раз возвращался к местоположению центра, его таинственному МЕСТУ.

С самого начала ему обещали один проект в конце Никольской улицы, а заставили делать совсем другой. Тендер выиграл Алексей Воронцов, тогда возглавлявший ГлавАПУ Москомархитектуры, и его сотоварищи. Они выдали архитектурный проект, который не нравился многим известным архитекторам Москвы. По их словам, он не украшает Лубянскую площадь и исторический центр города. (Многие считают, что для этого достаточно посмотреть на здание с другой стороны площади.) В любом случае отказаться от подряда Гернот не мог, так как дал слово и подписал договор. Дальше начали происходить странные вещи с его сотрудниками. У него то уезжали мастера, то сильно болели инженеры, то вдруг уходили рабочие, объясняя ему, что они почему-то не могут здесь работать, как-то плохо себя чувствуют в этом МЕСТЕ. А когда он узнал историю соседнего здания, где в 1930-е годы располагались расстрельные помещения НКВД, стал бояться допоздна задерживаться на стройке в бытовке-офисе. Он и мой рассказ о продажах в магазине связал с гиблым МЕСТОМ.

После этого случая Гернот отказался от договора по эксплуатации здания торгового центра и уехал в Вену, а мы закрыли свой «лучший» магазин. Интересно, что этот скромный и интеллигентный строитель, высококлассный инженер с двумя высшими образованиями, тонко разбирающийся в живописи и классической музыке, помог мне понять еще одну шкалу измерения МЕСТА – некую ауру, метафизику, энергетическое поле, невидимое «поле истории».

Выбирая МЕСТО, в нашей стране также полезно оценивать сроки реального открытия магазина, начало его нормальной, полноценной работы.

Иногда задержки открытия даже успешных центров приводили к убыткам арендаторов в начальный период времени. Показательная история была во время открытия «Ашана» и его торговой галереи рядом с Русаковской эстакадой в Москве. Большие чиновники «Мосэнергосети» странным образом подписали проект, а потом, согласно ему же, не подключали торговый комплекс к энергосети. Требовались «дополнительные вложения» для дополнительных электрических мощностей. Патрик Ланге, тогда руководивший сетью «Ашан» в нашей стране, жаловался, что не может объяснить головному офису компании в Лилле во Франции, почему нужны «дополнительные вложения», если проект выполнен по всем правилам и согласован с теми же чиновниками, которые эти «дополнительные вложения» просят. Долго шли споры и разбирательства, комплекс уже был готов к открытию, там сидела часть арендаторов в отремонтированных помещениях с выложенным товаром, но без света. Открытие состоялось с задержкой почти на полгода. Арендаторы тогда понесли большие убытки.

Другой пример – открытие торгового центра «МЕГА-Химки» в 2004 году. Договорившись с федеральными властями, получив зеленый свет от губернатора Московской области, компания ИКЕА быстро, почти за три года, возвела сей грандиозный объект, но... аппетиты чиновников выросли, как в сказке про Золотую Рыбку. Они захотели больше, и давай желания загадывать: и дорогу до Ленинградского шоссе, и развязку с мостом, да в город Химки еще бы Дворец (дворец спорта). Просто как в сказке. Сильно удивилась «золотая рыбка» находчивости наших чиновников. На что-то разумное пошла, а что-то принципиально делать не стала.

Утверждается, что главный принцип компании ИКЕА, давно сформулированный ее основателем Ингваром Кампрадом, – не давать взятки ни при каких условиях. Сегодня трудно сказать, была ли просто невнимательность наших чиновников в том, что они подписали договор без нужной выгоды для города и его жителей, без разумного обременения строительства торгового центра «МЕГА-Химки», или участвовали чьи-то личные интересы. Но конфликт длился почти два года, а страдали от него в первую очередь арендаторы торгового центра. Мы в то время открывали в «МЕГА-Химки» магазин КУВЫР.СОН. Помню, открытие два раза откладывалось и затянулось почти на три месяца. Многие компании открылись и работали без разрешения на торговлю. Все арендаторы «попали» на товар: завозили новую коллекцию, а открывали магазин в период распродаж. Директор нашего магазина Сергей Яблочников, лучший директор торговой сети, ходил в районную управу города Химки за разрешением на торговлю каждую неделю как на работу. А получил его только через год после открытия магазина.

Таких историй много. Почти половина растущих как грибы комплексов эпохи шальных цен на нефть открывались с задержкой. Вопрос был, насколько это критично для арендатора? Мог ли он себе позволить какое-то время терпеть убытки? Хватало ли подкожного жира, чтобы не околеть?

Три этажа здания «Торговая сеть»

Управляя торговой сетью, состоящей из нескольких розничных магазинов, тоже важно понимать категорию МЕСТО. Удобно разбить все магазины на три категории, три этажа здания «Торговая сеть» (рис. 1).



Рис. 1. Три этажа здания «Торговая сеть»

Согласно этой методике, все магазины вашей торговой сети, как жителей небольшой деревни, которую снесли, а на ее месте построили жилой дом, можно расселить по трем его этажам исходя из понятия «социальной справедливости» – по уровню социальной проактивности, вклада в домоуправление и пользы для общего дела.

Третий этаж – это ваши лучшие магазины (Flagship store) для представления покупателю. Они должны располагаться в самых хороших местах. Критерий МЕСТО здесь № 1. Здесь у вас лучшая витрина, лучшее оборудование, лучший товар, лучшие технологии, лучший персонал. Прибыль, оборот и другие КРІ (ключевые показатели результативности) магазина уходят на второй план. Это пентхаус, верхний главный этаж вашего дома с большой красивой крышей, где на шпилье развешивается ваш флаг.

Второй этаж – магазины, дающие лучшие цифры по обороту и прибыли – основные КРІ. Здесь уже МЕСТО на втором плане, но оно обязательно изучается, и вы то и дело крутите головой то вправо – в поисках похожей площади на данной территории, то влево – для установки «заградительных барьеров» для конкурентов на рынке в этом месте. Вы должны понимать, что свято место пусто не бывает. С одной стороны, при появлении свободной площади рядом с вами ее может занять ваш конкурент. И тогда с ним придется делить кошелек вашего клиента. С другой стороны, если конкурент начнет агрессивную борьбу, он может выдавить вас с насиженного места. Поэтому нужно хорошо «окопаться», а лучше построить стену, выкопать ров и наполнить его водой. Делается это по-разному. Первый путь – долгосрочные договоры аренды, лучше с регистрацией и большими штрафными санкциями. Второй и самый верный путь – хорошие отношения с собственником помещений. А еще лучше и то и другое.

Первый этаж – самый густонаселенный в доме, тут много квартир. Сюда попадают, свалившись с двух верхних этажей и выбравшись из подвала. Есть жители, которые тут родились и никогда никуда не карабкались. Если вы – руководство сети, это ваша основная работа. С этими жителями вы проводите много времени. Они – ваши надежды и одновременно головная боль. Необходимо переселить как можно больше жителей из малогабаритных квартир в хорошие современные жилые помещения на втором этаже или в шикарный пентхаус на третьем. Здесь «живут» магазины со средним оборотом, небольшой рентабельностью и невысокой проходимостью. МЕСТО как фактор – не решающий и стоит на последнем месте. Вам безразлично, оставаться здесь или переезжать в похожее «стандартное» место. Часто в крупных сетях на этом этаже оказываются магазины, которые нужны для присутствия на рынке данного города

или региона. Они решают в основном стратегическую задачу, и в краткосрочном периоде от них не требуют высоких показателей.

Еще в вашем доме есть темный сырой подвал. Как и положено, в нем живут бомжи. И вам их немного жаль. Но с ними определенно надо что-то делать. Казнить рука не поднимается. И теплится надежда, что всем домом поможем, как-то вернем их к достойной жизни, переведем на первый этаж и поселим в маленькую квартирку. Иногда такое чудо случается, и вроде бы бомж как-то задышал социальной жизнью, почти влился в коллектив жителей первого этажа, как вдруг он опять в подвале. Это стандартная ситуация работы магазина в декабре, перед новогодними праздниками. Кажется, пошла выручка, на лицах продавцов появились улыбки, клиент оживился. Январь – и все отрубил: магазин пустой, выручки нет, кислые лица сотрудников.

По своей практике управления и консалтинга могу сказать, что лучше такой магазин казнить – отключить его от аппарата искусственного дыхания. Он сам мучается, а заодно и вас, всю компанию мучает. Надо волевым усилием, наступив себе на горло и выбросив из головы воспоминания об открытии и вложенных силах, сказать «стоп» и закрыть. Я советую своим друзьям и клиентам держать не более 5 % бомжей в доме. То есть если у вас 100 магазинов, пять из них, ладно, пусть мучаются, если вы их любите, жалеете и, скорее всего, вам это даже доставляет удовольствие. Если магазинов меньше двадцати, таких не должно быть ни одного.

МЕСТО является важной составляющей имиджа компании, частью ее амбиций на рынке, позиционированием стиля. Иногда МЕСТО используют как косвенную рекламу, умышленно размещаясь на сильных торговых площадках, где компании тяжело отбить выручкой даже аренду. Присутствие в «крутом» МЕСТЕ увеличивает узнаваемость бренда в других магазинах, расположенных на бюджетных торговых площадках, и заинтересовывает клиента прийти в них.

Уникальное торговое предложение

Вторым важным элементом заинтересованности клиента является ваше уникальное торговое предложение, которое вы доносите до покупателя. Ключевое слово здесь – уникальное. Вы находите или создаете ваше уникальное преимущество на рынке и транслируете его своим клиентам, отстраиваясь от конкурентов. Еще дедушка мирового маркетинга Джек Траут сформулировал этот принцип в названии книги «Дифференцируйся или умирай!». Эту мысль в различных системах проповедуют все ведущие маркетологи, такие как Джей Абрахам, Дэн Кеннеди, Джеффри Фокс, Игорь Манн. Рекламисты утверждают, что идею уникального торгового предложения (УТП, USP – unique selling point) впервые высказал идеолог рекламы Россер Ривз в книге «Реальность о рекламе» еще в 1961 году. Он считал, что в первую очередь в рекламе нужно раскрывать выгоду товара или услуги, которую никто из ваших конкурентов не предлагает, а еще лучше – которую ваши конкуренты не могут предложить.

Отличаться от конкурента – очень важный аспект розничной торговли. Если у вас маленький магазинчик, то, работая по «общим правилам», на «общем поле» и с «общими клиентами», вы обречены со временем быть проглоченным крупным игроком рынка – магазином или торговой сетью. Но если вы отличаетесь от других магазинов тем, как и что предлагаете покупателям, вы всегда будете в устойчивом положении, всегда на плаву.

Чтобы глубоко осознать это на первый взгляд простое правило, полезно мысленно встать на сторону клиента вашего магазина и задать себе всего два вопроса:

1. Почему я должен выбрать ваш магазин, ваш товар или услугу?
2. Чем это (что вы назвали) лучше других магазинов, товаров и услуг?

Несколько раз мне приходилось быть свидетелем того, как эти вопросы вызвали глубокие рассуждения, сложный анализ управленческих решений и многочасовые споры руководителей, которые ранее считали, что у них в компании все известно и понятно. Они были уверены, что компания в курсе своих конкурентных преимуществ и транслирует клиентам их в виде уникального торгового предложения.

Был один показательный пример сильного уникального торгового предложения и в моем управленческом опыте. В 2000 году мы с партнерами открывали новый проект – магазин ультрасовременной молодежной моды КУВЫР.СОМ. Как известно, рынок одежды очень плотный, а молодежный сегмент очень узкий и требовательный. Молодые люди быстро ориентируются в моде, сразу реагируют на тенденции, жаждут всего нового и как можно быстрее. Здесь невозможно стоять на месте или двигаться медленнее целевой аудитории. Клиенты вынуждают тебя бежать рядом с ними. А если хочешь добиться успеха, то на шаг впереди. В этом сегменте рынка отличаться от конкурентов – самая главная задача розничного магазина. Проект мы начинали с открытия первого магазина в центре Москвы, на Манежной площади, в торговом комплексе «Охотный ряд». Площадь – 600 м², проходимость бешеная. С первых дней работы главная цель, которую мы перед собой поставили, – собрать в магазине лучшие мировые молодежные торговые марки, востребованные на российском рынке. Исходя из этого мы начали кропотливо тестировать популярные западные бренды: привозили зарубежную модную торговую марку и измеряли ее продажи в разных осях, по различным критериям и во всевозможных плоскостях. Только в течение двух первых лет мы протестировали на молодежной аудитории более 100 европейских и американских марок. Наш партнер, Герман Филимонов, переехавший жить в Италию, ночевал на европейских выставках и презентациях молодежных брендов. По умению общаться, заводить знакомства, быстро получать доверие партнера он мог дать сто очков вперед любому политику. Когда я приезжал к нему в Италию в то время, казалось, что

он знал всех молодежных тренд-сеттеров (законодателей модных направлений), всех байеров (закупщиков) крупных молодежных европейских сетей и всех производителей молодежных брендов на всех выставках Италии, Испании, Германии и Франции, – так много марок он тогда просканировал. Результатом нашей работы в отстраивании от конкурентов был устойчивый пул модных молодежных брендов, вызывающий интерес у нашей целевой аудитории.

Уже через два-три года мы создали уникальное торговое предложение для наших покупателей и без ложной скромности стали лидерами рынка того времени в данном сегменте. Затем мы пошли по пути создания торговой сети, придерживаясь своего уникального торгового предложения и опираясь на него как на Библию. На 2008 год компания имела торговую сеть, состоящую из семи собственных магазинов и десятка магазинов по франчайзингу. По итогам исследований за 2005–2006 годы торговая сеть КУВЫР.COM была отмечена Международной премией «За маркетинговую деятельность в области розничной торговли модной одежды» немецкой компанией IGEDO COMPANY. Самое приятное для нас то, что IGEDO COMPANY во главе с Франком Хартманном проводила исследования на российском рынке по заказу других немецких компаний, которые ожидали увидеть себя в лидерах. Мы же исследование не заказывали, а оказались впереди. Для российской практики это скорее исключение, чем правило. Помню, когда обер-бургомистр Дюссельдорфа Йоахим Эрвин, в то время входивший в совет компании, вручал нам премию, он сказал: «Вы очень быстрые и впереди с большим отрывом». Было приятно это услышать. На тот момент это было нашим главным конкурентным преимуществом.

Но, как любит говорить Кьелл Нордстрем, ведущий эксперт Института международного бизнеса при Стокгольмской школе экономики, в будущем останется только два типа компаний: «быстрые» и... «мертвые». И он действительно как в воду глядит. Когда в 2009 году в компании произошли изменения, большинству сотрудников, включая меня, пришлось уйти. Было очень больно смотреть, как теряется годами формировавшееся уникальное торговое предложение, разменивается на незначительные выгоды. Как следствие, магазины, которые с такой любовью строились, постепенно закрывались, а клиенты уходили. Сегодня компания сильно сдала свои рыночные позиции, но это уже совсем другая история.

Уникальное торговое предложение вашего магазина важно строить вместе с клиентами, покупателями. Они обязательно должны давать вам обратную связь.

Однажды на высоком совете, куда меня пригласили в качестве эксперта, я слушал речь одного изобретателя. Опоздав к началу, я абсолютно не понимал, о чем этот человек говорит и более всего – зачем меня пригласили. Изобретатель рассказывал про какие-то средние показатели по отрасли, показывал плакаты со сложными конструкциями и рисовал непонятные графики. В конце получасового выступления я, наконец, уловил суть. Она сводилась к тому, что он придумал компактную сушилку для сена. Сейчас фермеры используют сушилки большие и неэффективные, а он изобрел маленькую, производительную и дешевую – по цене примерно 150 000 рублей. Изобретатель долго ходил по чиновникам и разным организациям, собирал подписи в Министерстве сельского хозяйства и Тимирязевской сельскохозяйственной академии, каких-то НИИ, названий которых я даже не слышал. И теперь он пришел на большой совет, куда пригласили много разного народа, чтобы все дали оценку его гениальности. Пока изобретатель произносил свою непонятную речь, люди в зале еще терпели, но когда он начал демонстрировать акты, сертификаты, заключения и прочие странные бумаги, ему задали один простой вопрос: «А каково мнение фермеров?» Изобретатель его явно не ожидал. Он стал говорить: «Ну, ведь министерство положительно охарактеризовало...» Дальше его никто не слушал. Эксперты в зале загудели.

Абсолютным критерием любой выполненной работы, любого продукта или услуги может быть только мнение клиента, для которого это предназначено. Что думают фермеры о сушилке? А если она им вообще не нужна? Может, они сушат сено на крыше или в поле? А цена

150 000 рублей? В состоянии ли фермер заплатить такую сумму? Ему действительно нужна сушилка за такие деньги? Все характеристики, графики, сертификаты и разрешения отходят на задний план, если не получены ответы на эти вопросы.

В розничном магазине необходимо постоянно сканировать ваше уникальное торговое предложение. Оно не должно быть как эта сушилка для сена. Обязательно проверяйте его, но не словами продавцов или линейных руководителей и даже не вашим собственным мнением, а реакцией на предложение ваших клиентов и покупателей, их мнением и отзывами.

Как-то в провинциальном чешском городке мое внимание привлек маленький обувной магазинчик. Его держала семья, работали в нем всего три человека. Магазинчик располагался на «муравьиной тропе» туристов и продавал в основном обувь. Стандартное торговое предложение таких магазинчиков – низкая цена. Все соседние магазины торговой улицы заявляют – у нас дешевле, чем, например, в Праге. И экономный турист покупает. Но этот магазинчик был открыт по франшизе БАТА, а торговая сеть устанавливает одинаковые цены во всех магазинах. Хозяйка, которую звали Элишка, рассказала мне, что раньше они торговали разной обувью, а как только перешли на эту марку, дела пошли плохо. Туристы говорили, что по такой же цене могут купить обувь в большом красивом магазине БАТА в центре Праги, на Вацлавской площади. Семья уже хотела отказаться от франшизы, когда один турист предложил им поискать другое торговое предложение. Они начали думать, что еще предложить покупателю, кроме известной в Чехии торговой марки. И нашли. Для этого они провели опрос среди покупателей – на кассе просили заполнить анкету, состоящую всего из двух вопросов:

1. Почему вы к нам зашли?
2. Почему выбрали эту модель обуви?

Через две недели картина прояснилась: 80 % покупателей сказали, что у них «есть час свободного времени после экскурсии и они зашли просто так, посмотреть», а 20 % – чтобы «купить удобную обувь». От старой обуви устали на экскурсии ноги или появились мозоли. При ответе на второй вопрос оказалось, что только 20 % выбрали торговую марку, а 80 % просто купили удобную обувь для экскурсии. Семья давно жила в этом городке, но упустила из виду одну простую вещь: городок находится на крутых холмах, а его улицы вымощены булыжником, и не всякая обувь, в которой турист приехал на экскурсию, оказывается удобной. После того как торговое предложение переформулировали, 80 % клиентов стали заходить в магазинчик, чтобы купить удобную обувь. Хозяева пересмотрели ассортимент обуви БАТА, добавили сопутствующие товары в виде ортопедических стелек, мозольных пластырей, специальных носков, кремов для ног, снимающих усталость, и т. д. Они стали продавать туристу решение его проблем, а не просто товар. В итоге оборот магазина, по словам Элишки, вырос в три раза.

Новое уникальное торговое предложение магазина: «Что мешает вам наслаждаться красотами? У нас есть все для комфорта ваших ног. Смотрите на наш город с удовольствием!» В одном углу витрины – плакат с кровавой мозолью и усталой девушкой на сером фоне, в другом – влюбленная пара на фоне солнечной улицы. Кроме того, перед входом в магазин стоит большая коробка со старой поношенной обувью покупателей с надписью: «Это мешало им наслаждаться нашим городом».

Обратите внимание, что про обувь в торговом предложении даже не говорится. Уникальное торговое предложение построено через усталость в ногах и боль от мозолей. Оно обращено к чувствам, эмоциям, удовольствию от наслаждения красотой природы и видами старинных улиц города.

Другим важным качеством уникального торгового предложения является его ясность. Оно должно быть предельно простым для понимания клиентов. Ян Карлзон, который превратил убыточную авиакомпанию SCANDINAVIAN AIRLINES в лучшую в мире авиакомпанию

для бизнесменов, говорит, что понятное для клиента торговое предложение – основа бизнеса. Когда он стал президентом компании, на шведских внутренних авиарейсах была специальная акция «U50». Она давала скидку студентам и пенсионерам 50 % на летний период. Средняя цена билета тогда равнялась 250 долларов и 50 %-ная скидка давала цену 125 долларов. Карлзон поинтересовался: все ли клиенты понимают суть этого предложения? Оказалось, что не совсем. Точнее, клиенты не понимали, сколько скидка экономит денег, поэтому она работала слабо. Он предложил написать: «Скидка – 100 долларов». Цена среднего билета у этого предложения получилась даже выше – 150 долларов. По математическим расчетам экспертов, предложение должно было увеличить количество пассажиров с 3500 до 5000 человек. А в итоге компания получила 125 000! Ян спросил своих аналитиков: «Откуда взялись 120 000 дополнительных пассажиров?» Они только развели руками. Ответ был очень простой: предложение «Скидка – 100 долларов» понятно всем.

Поэтому очень важно говорить клиентам то, что понятно им всем, тогда это можно назвать торговым предложением. Нужно давать информацию не на основе своих знаний о товаре или услуге, а отталкиваться от восприятия и понимания клиентов.

Итак, для построения предложения в розничном магазине есть три простых правила. Уникальное торговое предложение должно быть:

- 1) понятно вашему покупателю;
- 2) выгодно для вашего покупателя;
- 3) сложно для повторения вашим прямым конкурентом.

Эти правила очень важны. Если вы предлагаете длинный текст мелкими буквами на постере в торговом зале магазина, или сложный визуальный ряд на витрине, или через динамики в магазине доносится трудный для восприятия голос, покупатель вас просто не поймет. Четкий голос, ясная картинка, понятный текст – первое, что необходимо, чтобы донести вашу мысль до покупателя. Второе – выгода для покупателя, ценность вашего товара (услуги) или предложенное вами решение проблемы должны быть понятными и бесспорными. Покупатель не должен подвергать это сомнению. И третье – ваш прямой конкурент не должен быстро скопировать это предложение. Такой возможности у него быть не должно. Как минимум он должен долго поработать, чтобы заявить то, что говорите своим покупателям вы.

Если ваше уникальное торговое предложение соответствует трем вышеназванным правилам, оно у вас сильное. Если нет, я бы не советовал вкладывать в такое предложение большие деньги. Скорее всего, они будут выброшены на ветер. Ищите ваше сильное уникальное торговое предложение. Оно наверняка есть, или вы точно можете его создать. Предложение может быть связано не только с товаром или услугой, но и с условиями продажи в вашем магазине, послепродажным сервисом или дополнительными услугами в других сферах и других бизнесах. Сильное уникальное торговое предложение необходимо. Найдите его и расскажете о нем своим клиентам!

Витрина

- Почему у нас нет ни одного клиента?
- Может, на витрине вывеску поменяем?
- А какая у нас сейчас?
- «Закррито».

Анекдот

Витрина – лицо вашего магазина, его визитная карточка. Это действительно важный центр внимания вашего покупателя. В больших компаниях среди мерчандайзеров даже выделяют специальных людей, которые занимаются только оформлением витрины и больше ничем. Их называют витринистами.

Правильная витрина решает много задач: показать товар, обозначить нишу рынка, выделить цены, донести уникальное торговое предложение, отобразить стиль, дизайн, настроение. Но главное, на мой взгляд, что должна делать витрина, – это заинтересовывать покупателя. Из всех правил мерчандайзинга мне больше всего нравится одно. Его иногда называют правилом 10 шагов. Суть такова: бросив взгляд на витрину, покупатель должен проявить к ней интерес, сделав не более 10 шагов. Если за время, пока он делает эти шаги (медленно или быстро, бегом – все равно), у клиента не появилась точка интереса, ваша витрина не работает. Причем неважно, чем должен быть вызван интерес покупателя – низкой ценой, красивым товаром, ярким светом, загадочным стилем, броским текстом или эротичным постером. Главное, чтобы зацепило. У проходящего мимо вашей витрины потенциального покупателя должно появиться желание зайти в магазин, даже если он целенаправленно шел в другое место.

Красиво оформленных витрин много. Есть специальные журналы, публикующие статьи про разные стили, дизайнерские школы и направления. Но, к сожалению, красивая и стильная витрина не всегда тождественна интересной витрине, которая притягивает покупателя в магазин. Не многие специалисты могут создать правильные образы восприятия витрины целевыми покупателями. На это способны, как я ранее говорил, только «правополушарные» люди. Такого витриниста можно сравнить с шаманом.

Когда в Москве взорвали бассейн «Москва», как бы в ответ за 1931 год, подчеркнув завершение эпохи идеологии большевиков и окончательный развал «красной» страны, а на его месте опять строили Храм Христа Спасителя, наш сборный офис BENETTON располагался как раз напротив храма, в Саймоновском проезде в доме 4. За соседней дверью за крохотным столиком работал мерчандайзер магазинов UNITED COLOR OF BENETTON – маленький, добрый и забавный итальянец по имени Стефано. Он тогда с большим интересом наблюдал за строительством и особенно за обладателями высокого сана Русской православной церкви, которые приезжали в шикарных нарядах осматривать храм. Стефано хихикал, когда сравнивал свою одежду с их одеяниями, и в шутку называл себя шаманом. «Почему ты так говоришь?» – спросил я как-то у него. «Эти красивые сановники дают людям веру в себя и свои поступки. Я же хоть и выгляжу по сравнению с ними оборванцем, тоже даю людям веру в их поступки – правильный выбор магазина», – ответил Стефано. Не придав значения этим словам, я счел сравнение неуместным. Но потом, когда прочел интересную книгу Владимира Серкина «Хохот шамана» (где описана философия одного шамана, культура и как раз «правополушарное» мировоззрение малых народов Крайнего Севера), понял, что хохот Стефано имел глубокий смысл. Мерчандайзер – действительно своего рода шаман магазина, который может создать яркое целостное восприятие магазина у покупателя и даже вложить в его сердце кусочек веры. Впрочем, к вере я еще обязательно вернусь...

Говард Гарднер, известный профессор психологии Гарвардского университета, утверждает, что мозг человека функционирует, используя различные типы интеллекта – вербальный, математический, пространственный, личностный, социальный, чувственный и духовно-этический. Восприятие человека проходит через эти срезы, и уровень различного типа интеллекта зависит от того, какое полушарие мозга у него сильнее развито. Тони Бьюзен, изобретатель интеллект-карт (mind maps), работая с трудными в обучении детьми, показал в свое время, что образное восприятие человека сильнее именно через правое полушарие мозга. Большая часть информации передается в линейном виде, в виде цифр, букв и символов. Например, это потоки информации всех офисных приложений – Microsoft Word, Excel, Notes и других, которые большинству людей знакомы. Эта информация воспринимается левым полушарием. Оно отвечает за логику и анализ, то есть за конкретное мышление. Все известные математики и физики – явно выраженные «левополушарные» люди. Правое полушарие отвечает за пространственную ориентацию, целостное восприятие, воображение, цвет, ритм. Оно имеет сто глаз вместо двух, способно одновременно видеть многое, улавливать связи между предметами и событиями. Это им, «правополушарным» людям, принадлежит изречение, что «в мире нет ничего случайного». Такие люди легко принимают новое и неконсервативны по своей природе. Явно выраженные «правополушарные» – это талантливые музыканты, художники, дизайнеры. К ним же относятся знаменитые витринисты, среди которых дизайнер Соня Рикель, модельер Джорджио Армани, музыкант Дэвид Гаан. С оформления витрин начинал и кинорежиссер Федерико Феллини. Даже Луи де Фюнес подрабатывал в юности витринистом. А Сальвадор Дали специально создавал витрины, таким образом пропагандируя сюрреализм.

Только «правополушарные» люди могут тонко чувствовать клиента «кончиками пальцев». Найти их непросто, но они существуют. Иногда даже среди ваших продавцов. Такой специалист принесет вашему магазину гораздо больше пользы, чем многочасовые попытки собственными силами оформить витрину. Не занимайтесь не своим делом! Не тратьте на это время. Обязательно найдите «правополушарного» человека для своего магазина. Он может не быть специалистом по визуальному мерчендайзингу, но обучить его ремеслу будет гораздо проще, и главное – он сразу даст вам результат. Не ищите правильных методов самим сделать витрину. Ищите правильных людей!

За свои двадцать с лишним лет работы с розничными магазинами сильных мерчендайзеров и витринистов я встречал не более десятка в различных компаниях, зато способных продавцов, которым руководство почему-то не доверяло ответственную работу, – гораздо больше. Начальство считало, что если человек опаздывает и слабо организован в делах, ему нельзя доверять, например, оформление витрины. На самом деле это явные признаки творческих «правополушарных» людей. Если ваш мерчендайзер по часам ест, никогда никуда не опаздывает, четко следует всем вашим указаниям и инструкциям, знайте – это не тот человек, который чувствует клиента. Он не сделает интересную для покупателя витрину, будет работать по шаблону. Творить он не умеет.

Мой давний друг Игорь Кутнов, с которым мы вместе делали много розничных магазинов в различных торговых сетях, директор многих наших компаний, – очень творческий человек и явно близок к «правополушарным» людям. Вместе с дизайнерами «Архитектурно-творческой мастерской АТМ5» он делал проекты почти всех наших магазинов. Их фотографии – GAS, UNLIMITED, КУВЫР.COM – я встречал в популярных европейских журналах и на страницах российских дизайнерских изданий. Вместе с Алексеем Агафоновым, ведущим дизайнером мастерской, Игорь делал великолепные пространственные объекты в торговых залах и на витринах магазинов, которые притягивали внимание покупателя. Так, фотография нашего магазина КУВЫР.COM в торговом комплексе «Л-153» с оранжевой «летающей тарелкой», где были лопасти из лопат и заклепки из пивных крышек, числом более 3000 штук, обошла многие американские журналы по дизайну. А новогодняя елка в витрине первого магазина КУВЫ-

Р.СОМ на Манежной площади в ТК «Охотный ряд», выполненная из разноцветных деревянных брусков, и «лестница в небо» того же магазина попали в учебные пособия дизайнерских школ Берлина, Кельна и Дюссельдорфа.

В нашей компании работал великолепный рекламщик и художник Михаил Старчак, который однажды к Новому году расписал стекло витрины нашего магазина в ГУМе белыми меловыми маркерами. Директору магазина пришлось удвоить число продавцов – такой сильный поток посетителей дала витрина. У нее даже стали фотографироваться гости столицы. А какой-то экскурсовод, по словам директора магазина, проложил свой маршрут через нашу витрину. Красная площадь – собор Василия Блаженного – Кремль – Царь-колокол – ГУМ – витрина КУВЫР.СОМ. Японцы по 20–30 человек толпились у нее, улыбаясь в объективы фотокамер. Лучшего привлечения внимания посредством витрины я не встречал.

Сайт

Сайт вашего магазина, торговой сети или уникального торгового предложения напрямую как бы не вписывается в границы магазина, но влияние Интернета так велико, что нельзя пройти мимо этого вопроса. Как канал коммуникации, Интернет давно вышел на первое место. Его влияние растет с каждым годом. Тот, кто это не понимает или недооценивает, сразу проигрывает конкурентам. Если вы только начали свой бизнес, открыли магазин, но еще думаете, нужна ли вам страничка в Сети, поверьте – она необходима. Бросайте все дела и немедленно займитесь ею!

Сейчас много компаний и масса фрилансеров предлагают услуги по созданию, оформлению и продвижению сайтов. За 3000–4000 рублей вы можете легко найти студента, который сделает нормальный сайт на каком-нибудь бесплатном движке, например WordPress. Можно за 15 000–20 000 рублей получить профессионально оформленный сайт от ведущих студий. А можно сделать его самому. Для этого существует много простых конструкторов в Интернете. Даже у «непродвинутого юзера компа» это не займет больше трех дней. Выбирайте любой способ. Но сайт нужен обязательно.

Важный момент, который надо учесть, – интеграция сайта в различные блоги и социальные сети. Чем в большее количество соцсетей и блогов вы войдете, тем больше внимания получите. Сейчас очень популярны Facebook, Google+, Twitter, LiveJournal и другие. Они используют последние достижения в области информатики.

Многие футурологи – ученые, предлагающие тренды будущего и предсказывающие пути развития общества, – утверждают, что буквально через 10 лет миром будет править социальный граф. Они говорят, что если раньше вся экономика вращалась вокруг производства, как планеты Солнечной системы вокруг Солнца, потом – вокруг финансов, далее – вокруг каналов продаж и маркетинга, в будущем – вокруг клиента, вокруг понятного и определенного круга людей. Этот круг будет социальным графом каких-то сетей или даже одного коммуникативного поля.

Сейчас трудно представить, как это будет, но «матрица» надвигается на цивилизацию. Это видно по активности социальных сетей в последнее время. Новое поколение, люди, которым по 20 лет, – это поколение Facebook Generation. Они точно будут жить по правилам социального графа.

Еще один момент – организация интернет-продаж. Даже если у вас сложный маркетинговый товар или нелинейная услуга, попробуйте продать ее через Интернет. Многие мои знакомые начинали интернет-продажи, не веря в них и не понимая, что это за канал. Их первые продажи были на уровне 1 % от оборота компании. Сейчас они выросли до 10–15 %, но главное, что до 30 % клиентов, приходящих в розничный магазин, попадают на разные акции по этому маркетинговому каналу.

Электронные средства общения развиваются очень быстро. Первую SMS послали в декабре 1992 года, а за один сегодняшний день их будет отправлено больше, чем живет людей на планете. Чтобы охватить 50 миллионов человек радио, понадобилось 38 лет. Телевидение распространилось за 13 лет. Интернет – за четыре года. iPod – за три. Facebook – за два года, Twitter – за полгода, Google+ – за один месяц. Уже в начале января 2012 года число пользователей социальной сети Google+, которая была запущена в конце июня 2011 года, превышало 800 миллионов человек.

Помните: кто не движется вместе с изменениями формы информации, формы общения, кто стоит на месте и не осознает важности этого движения, тот уже проигрывает на рынке своим конкурентам, которые идут в ногу со временем.

Фишки

Интерес к вашему магазину могут вызывать необычные вещи, обращенные к разным каналам восприятия вашего потенциального покупателя, в народе называемые фишками. Это могут быть цветовые решения, световые эффекты, запахи, звуки, необычные предметы. Новые фишки на короткой дистанции всегда дают отличный результат.

Например, в наших магазинах PLAY LIFE это было само название магазина. Буквы в нем были написаны как в зеркальном отражении. Чтобы прочесть название, покупатель стоял, открыв рот и задрал голову, примерно в течение двух минут, смотря на вывеску у входа. Другой фишкой магазинов PLAY LIFE стала лазерная пушка. Она светила перед входом в магазин на пол, отображая световое пятно в виде названия магазина. Клиент шел по торговой галерее, и, увидев на полу странный солнечный зайчик, начинал его рассматривать, а зайчик двигался внутрь магазина, и клиент шел за ним.

В магазине КУВЫР.COM в торговом центре «Город» мы вызывали интерес публики выступлениями диджея. Был сделан импровизированный уголок диджея, где стоял пульт и всякие вертушки для виниловых дисков. Этот антураж выделял нас из остальных молодежных магазинов, показывал, что мы ориентированы на клубную публику. По определенным дням специально из Италии приезжал известный DJ-Vein Stark (Дмитрий Филимонов, сын нашего партнера Германа) и привозил модные сетсы европейских хитов.

Сеть кофеен STARBUCKS иногда использует фишку через канал восприятия – обоняние. Когда проходишь мимо их кофейни, чувствуешь сильный аромат свежесваренного кофе. Но это не пары от чашек кофе посетителей, проникшие через закрытые двери и окна кофейни, а обычная аромомашина, которая часто стоит не у входа в кафе, а на самом проходном месте улицы с видом на кофейню.

Мне запомнилась фишка в одном мебельном магазине Милана. Там среди образцов мебели стоял верстак, на котором лежали рубанок и другие плотницкие инструменты, было много стружки и обрезков редких пород дерева. Магазин был пропитан запахом благородной древесины, а продавец одет в плотницкий фартук и с лентой на голове. При этом оказалось, что магазин торгует в основном мебелью из ДСП, облицованной шпоном. Цельного дерева в его продукции нет.

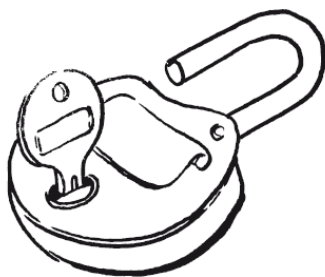
Интересных примеров довольно много, и рассказывать о них можно долго. Важно не только слушать эти рассказы, но и делать что-то самим. Придумывайте и чаще используйте разные фишки. Они не только вызывают интерес у вашего покупателя, но и делают интересной вашу работу и вашу жизнь.

В блокнот директору магазина

Заинтересуйте покупателя, чтобы он пришел в ваш магазин.

1. Интерес всегда выше при лучшей доступности. Не ждите покупателя в магазине, идите магазином к покупателю. Если есть МЕСТО лучше вашего на потоке ваших клиентов – займите его.
2. Создайте уникальное торговое предложение и донесите его до своих покупателей.
3. Сделайте интересную витрину. Это важный фокус внимания для ваших клиентов.
4. Сайт или блог в современном мире – обязательный инструмент, вызывающий интерес к магазину. Расскажите людям о нем через самый сильный канал коммуникаций – Интернет.

5. Делайте интересной вашу работу и жизнь. Придумывайте фишки для покупателей.



Ключ 2. Установить доверительные отношения

*Царь
Зря ты, Федя!.. Для меня
Мой народ – моя родня.
Я без мыслей об народе
Не могу прожить и дня!
Утром мажусь бутерброд —
Сразу мысль: а как народ?
И икра не лезет в горло,
И компот не льется в рот!
Ночью встану у окна
И стою всю ночь без сна —
Все волнуюсь об Расее,
Как там, бедная, она?*

Л. Филатов. Сказ про Федота-стрельца, удалого молодца

Чувство покупателя: «Не мой магазин»

Думаю, вы оказывались в ситуации, когда, зайдя в магазин, испытывали чувство неловкости или явное отторжение. Иногда появляется желание выйти оттуда как можно быстрее. Обычно такое чувство вызывает негативный визуальный ряд: грязь на полу, разбитая бутылка на входе, таракан на полке, мышь на полу, ругающиеся продавцы, кричащий и недовольный покупатель, да еще с плачущим ребенком. Такой визуальный ряд выводит из зоны комфорта. Также могут быть неприятны резкий запах, духота в помещении, холод, громкая музыка, яркий свет или толкучка на кассе. Но бывает так, что у вас появляется и другое, более тонкое восприятие магазина – чувство, что вас не ждали, здесь не до вас сейчас или зашли вы не вовремя. Причем на первый взгляд все вроде бы нормально – красивый торговый зал, чистота, милые лица работников магазина – но веет холодком, и вам не по себе.

Приведу простой пример (рассказ одного знакомого).

Зашел я на днях в магазин одной известной торговой сети электроники и бытовой техники купить картридж для принтера. Был рабочий день, полдень, посетителей мало. На входе охранник изучил меня взглядом надзирателя, но пропустил. Я вошел. Магазин красивый, просторный, светлый, много стендов с информацией от разных производителей. Проходя мимо отдела сотовых телефонов, я заметил, что девушка-продавец протирает витрину.

Остановился, спрашиваю:

– Подскажите, где в вашем прелестном магазине можно найти картридж для принтера?

Она спокойно ответила:

– Пройдите в отдел «Оргтехника».

Иду, ищу и нахожу этот отдел. Вижу там парня в фирменной майке торговой сети, выкладывающего из коробки CD. Спрашиваю его:

– Не будете ли вы так любезны помочь мне найти картридж для принтера?

– Найдите продавца, – отвечает он, – я работник склада, моя задача – выложить на полку товар.

Ладно, кручу головой и вижу в соседнем ряду, в отделе «Телевизоры», другого парня, настраивающего плазменную панель. Обращаюсь к нему:

– Скажите, где мне найти сотрудника магазина, который поможет мне подобрать картридж для принтера?

Он оглядывается и отвечает:

– Узнайте на кассе, наверное, он куда-то вышел.

– А вы можете мне помочь?

– К сожалению, не могу. Я занят, мне надо срочно выставить на продажу новые модели.

Хорошо, иду через весь зал к кассам, где скучают три кассира. Покупателей – ни одного. Опять задаю свой вопрос.

– Поищите продавца Васю в отделе «Стиральные машины», он помогает передвигать товар, – посоветовали мне на кассе.

– А вы мне не поможете? – снова спрашиваю я.

– Что вы, нам запрещено покидать рабочее место, мы – кассиры, а не продавцы, – гордо заявила мне крупная дама с бантом не груди.

– Ну да, конечно...

Я просто ушел. Слава богу, магазинов сейчас много и ближайший – в пяти минутах езды на машине.

Что не так? Почему он ушел? Ведь остался один шаг до покупки, однако мой друг его не сделал.

Или другой пример, уже мой собственный (частое явление в дорогих бутиках).

Я зашел в один московский бутик довольно престижного бренда, чтобы купить подарок своему приятелю на день рождения. Три дамы, которые там работали, сразу просканировали меня взглядом. «Не наш клиент», – мгновенно поставили мне диагноз. В этот день я ехал с дачи и вылез из машины в рваных джинсах и потертой майке, а магазин предлагал клиентам элитную одежду и аксессуары к ним. Продавцы напоминали фотомоделей из глянцевого журналов. На них были строгие костюмы; дорогая косметика и парфюм, украшения – все указывало на то, что жизнь у них удалась, когда они стали работать в этом магазине. Зная вкус своего приятеля, я попросил показать мне несколько галстуков определенной цветовой гаммы. На мою просьбу «фотомоделей», высокомерно улыбнувшись, спросила:

– А вы представляете себе цену этого галстука?

Я довольно долго работал в торговых компаниях по продаже модной одежды и знал ценовую нишу этого бутика.

– Да, конечно, – ответил я.

– Ладно, присядьте, сейчас что-нибудь подберем, – металлическим голосом произнесла дама и удалилась.

Все три были словно клоны: длинные ноги, стильные прически, похожие макияж и маникюр, даже голоса почти одинаковые. Они подпирали прилавки и, совсем не стесняясь меня, обсуждали какого-то парня и машину, на которой он вчера приезжал, ресторан, в который он их вчера водил.

Вдруг в магазин зашел крупный мужчина в строгом костюме и с короткой стрижкой, громко произнес:

– Эй, девчо-онки, тут это... надо уважаемому человеку, депутату рубашечку такую... – он запнулся, подбирая слова, – ... крутую, деловую «сбацать».

Клоны словно по команде вскочили и начали носить ему со всех полок разные рубашки. Вернулась из подсобки и моя дама с галстуками. Увидев суету, она стала помогать своим «копиям». Я просмотрел галстуки и, зная тренд моды этого сезона, вежливо спросил:

– А не могли бы вы показать мне коллекцию этого года? На витрине я заметил модели из нового каталога.

– Вы что, не видите? Мы заняты, – ответила мне другая модель. – Эти галстуки тоже модные, а новые из красивых коробок надо вынимать, потом засовывать обратно.

– Но я пришел за новым галстуком, – попробовал возразить я.

– Ждите. Щас VIP-клиента обслужим...

Крупный VIP-клиент тем временем потрошил одну за другой упаковки рубашек самого большого размера XXL и кричал:

– Это маленькие, на лилипутов каких-то. Дайте мне нормальный размер.

Он совсем загонял продавцов, потом непристойно выругался и ушел. Модели-консультанты крутого московского бутика стояли изумленные посреди торгового зала, а на столе перед ними лежала гора рубашек и красивых упаковок от них.

– Вы помните мою просьбу? – поинтересовался я.

– Да, щас все уберем и сразу вам покажем, – голосом автомобильной сирены провыла одна из клонов.

– Спасибо, я зайду в другой раз, – сказал я и вышел из магазина.

Почему я ушел? Вы скажете: можно было дождаться или вести себя наглее. Да, наверное, другой покупатель так и повел бы себя. Просто это НЕ МОЙ МАГАЗИН – по восприятию, контенту и отношению ко мне.

Важно понимать такие вещи. Директор магазина, руководитель торговой сети, собственник часто углубляются в какие угодно сферы деятельности магазина, только не в сферу отношения к клиенту. Все без исключения говорят, что клиент – это главное, но в действительности не понимают, как он все чувствует и воспринимает.

Ощущение «не мой магазин» появляется не только после негативного визуального ряда или отрицательного опыта общения с продавцами. Такое чувство может возникать от слабого бренда, низкой культуры или вялой команды магазина.

Команда

Что есть восприятие клиентом коллектива магазина? Не отдельных его сотрудников – продавцов, кассиров, охранников, менеджеров – а именно коллектива? Как его измерить? Наверное, вы замечали, что иногда, зайдя в магазин, чувствуете какую-то дружелюбную атмосферу: вам тепло и уютно, есть ощущение заботы и внимания. При этом вы даже не общаетесь с сотрудниками. Просто чувствуете по взгляду, улыбке, жестам, походке. Продавец прошла мимо и улыбнулась. Охранник вежливо помог маме с ребенком поднять упавшую игрушку. Менеджер зала подмигнул девушке, примеряющей у зеркала шапку, показал вверх большой палец и добавил: «Класс!» Вы взяли в руки какую-нибудь вещь на вешалке и сотрудник, делавший совсем другую работу, например выкладывавший на полку обувь, обратил на вас внимание и посоветовал: «Здесь только маленькие размеры. Если вы хотите подобрать для себя, советую посмотреть на правой стене зала. Будет нужна помощь, обращайтесь к любому сотруднику». Вроде ничего особенного не происходит, а у вас ощущение уважения, внимания и заботы, проявляемой всеми работниками магазина. Даже цветы в горшках на подоконнике вам улыбаются. А пожилая и обычно грозная уборщица со шваброй, протирающая пол в магазине, кажется вам довольно приятной.

Это всё и есть аура коллектива магазина. Это и есть дух команды.

Командный дух

Очень важное правило командной игры – играть всей командой, без исключения. Мой давний друг Игорь Сочнев – спортивный, целеустремленный и командный во всех отношениях человек, с которым мы вместе строили несколько торговых сетей, – любит повторять фразу выдающего футбольного тренера Константина Ивановича Бескова. Наблюдая за игрой команды на тренировке, тот часто выбегал с трибуны и кричал на игрока, пассивно играющего на поле: «Ты чего стоишь и смотришь? Иди сядь на трибуну – там лучше видно!»

Эти слова идеально отражают командную игру любого магазина: или работай, или смотри, как другие работают, – но через витрину магазина, с другой стороны. Покупатель всегда чувствует команду. И если в ней кто-то «не играет» или по каким-то причинам оказывается «вне игры», это всегда отражается на кассовом чеке. Покупатель голосует рублем. Он просто уходит, если ему что-то не нравится, в большинстве случаев не объясняя причину.

Я всегда советую друзьям и клиентам (чаще мужчинам) представить себя в роли тренера и задать себе три вопроса:

1. Кто играет в моей команде?
2. Достаточно ли высок уровень мастерства игроков?
3. Сыгранна ли команда?

Ответ на последний вопрос я считаю особо значимым.

В Москве есть сеть ресторанов, которая меня приятно удивила одной «мелочью». Не знаю, как они этого добились, но точно знаю, что сделать такое было не просто. В ресторане любой посетитель, в любой момент времени и у любого сотрудника может попросить счет, и его принесут в течение десяти секунд! Это может быть официант, обслуживающий другой стол в другом зале и в этот момент несущий тарелку с супом, кассир, менеджер, повар, директор. Думаю, что даже мойщик посуды. Сотрудник сразу же, как по команде, оставляет свои дела и делает так, что вам мгновенно приносят счет. Один мой приятель только по этой причине ходит в этот ресторан – чтобы иметь возможность в любой момент срочно выехать на переговоры с клиентом.

Командная игра важна при обслуживании клиентов в любом бизнесе, в розничном магазине особенно. Правда, сегодня торговая сеть WALLMART ставит эксперименты в Америке, на Западном побережье Штатов, пытаясь вообще отказаться от продавцов и кассиров. Используя навигацию магазина и определенный мерчандайзинг выкладки товара, в этих магазинах покупатель сам находит товар, определяет цену и оплачивает его через автоматы. В торговом зале нет ни одного сотрудника! На входе и выходе только камеры да детекторы движения и обнаружения. Контроль осуществляется удаленно. Возможно, в будущем эта система и будет востребована. Она снизит затраты на персонал и цены на товары, но только в сегменте масс-маркета. Другие рынки без качественных услуг продавцов-консультантов вряд ли обойдутся. Команда, коллектив магазина всегда будет играть в продажах ведущую роль.

Как добиться командной работы

Как добиться слаженной работы команды? Этот вопрос можно часто услышать от руководителей разного уровня. Многие собственники и руководители компаний пытаются сделать это через тренинги. Конечно, есть тренинги по командообразованию. Они включают разные типы упражнений, направленные на формирование у группы людей опыта совместного обсуждения, выработки решения и его реализации. Для розничного магазина – это прежде всего реализация определенных решений по обслуживанию покупателей. Но хорошие тренинги часто не по карману компаниям розничного рынка или на них просто нет времени. Поэтому их заменяют мероприятиями выходного дня от компаний, проводящих разные праздники. В целом это веселые мероприятия. Большинство из них сводится к групповой выпивке на природе, играм на свежем воздухе, другим массовым развлечениям. Организаторы такого рода досуга говорят руководству компании, что они снимают «эмоциональные барьеры» и помогают найти «простые каналы коммуникации». Я посетил много подобных мероприятий в различных компаниях и могу с уверенностью сказать, что навык работы в коллективе они не формируют. Да, алкоголь развязывает языки, помогает людям раскрепоститься и изменить поведение, кстати, не всегда в лучшую сторону, но к образованию сплоченной в работе команды это приводит редко. Командные игры развивают чувство локтя, но только в данной игре. На мой взгляд, не следует путать отдых и развлечения с командной работой. Мне кажется, к этому вопросу надо подходить с другого конца.

Чтобы объединять сотрудников в команду, сначала неплохо понять: кто у нас работает? Какие типы личностей мы пытаемся связать вместе и вовлечь в общее дело?

Типологии для набора команды

Сегодня существует много различных типологий, по которым можно собрать работоспособную команду. Для розничного магазина я расскажу о двух – самой популярной и самой необычной, на мой взгляд.

Первая и самая популярная в мировой практике – типология Майерс-Бриггс. Часто ее сокращенно называют MBTI (Myers-Briggs Type Indicator). Она появилась в 1920-х годах и активно разрабатывалась во время и сразу после Второй мировой войны. Две дамы, психологи, мама и дочь – Кэтрин Бриггс и Изабель Майерс-Бриггс – дали миру 16 психотипов, к которым можно отнести всех людей. Эта типология является неким апгрейдом учения швейцарского психиатра Карла Юнга, его улучшенной версией. Она получила широкое признание в Америке в 1970-е годы. Большинство учебных заведений до сих пор использует ее для тестирования учеников, определения их индивидуальных предпочтений. Ряд американских компаний применяет типологию для набора сотрудников. В нашу страну она пришла только в 1990-е годы вместе со всеми инструментами менеджмента – когда компании начали массово переходить с

плановой советской экономики на рыночные отношения и потребовалось изучать персонал с точки зрения эффективной работы каждой личности.

Сегодня эту модель включает в свою программу большинство бизнес-школ. Мой рижский друг Дмитрий преподает ее в Стокгольмской школе экономики в программе Executive MBA. Он утверждает, что в Европе большинство шведских, голландских, немецких и других компаний использует эту типологию при наборе сотрудников.

Типология MBTI включает восемь осей, объединенных попарно и образующих четыре основные двунаправленные шкалы измерения личности (рис. 2). Они показывают:

шкала E-I – вид взаимодействия с окружающим миром;

шкала S-N – способ восприятия информации;

шкала T-F – способ принятия решений;

шкала J-P – отношение ко времени и планированию.

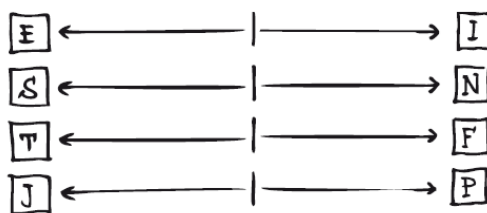


Рис. 2. Шкалы измерения типа личности

По первой шкале (Extraversion-Introversion) определяют, экстраверт человек или интроверт, то есть куда направленно его сознание – наружу или внутрь. Характерный вопрос здесь: откуда человек черпает энергию?

Многие считают, что быть экстравертом лучше, чем интровертом. Экстраверты энергичные, общительные люди, которые быстро сходятся с окружающими и предпочитают работать в дружном коллективе. А интроверты – серые мыши, которые не высываются и помалкивают. Но это шаблонное понимание шкалы. Многие психологи сегодня считают, что общительность человека является следствием, а не основным показателем измерения. Главное отличие экстраверта и интроверта – в том, как человек подзаряжается. Экстраверт получает энергию из внешнего мира, от окружающих людей, обмена с ними идеями, а интроверт – из внутреннего мира своих чувств и мыслей; ему нужно часто находиться в одиночестве, чтобы «зарядить свою батарейку» и выдать глубоко осмысленное решение. В коллективе экстраверты первые задают вопросы, порой сами же на них отвечают и часто не дают возможности интровертам участвовать в разговоре.

На первый взгляд кажется, что в розничном магазине экстраверт – лучший тип продавца. Вроде бы только такие и нужны. Но часто встречается товар (услуга), который требует вдумчивого отношения, внутреннего осмысления и передачи такого же сигнала покупателю. Например, «умная» электроника или сложная бытовая техника. Более того, образ чрезмерно общительного продавца отторгается покупателями. С болтуном многие не хотят иметь дела. Поэтому интроверты тоже нужны, избегать их не следует.

По второй шкале (Sensing-Intuition) измеряют ориентацию человека на факты или на интуицию. Здесь человек, чтобы принять решение, основывается на опыте прошлых лет, изучает конкретные цифры и факты либо доверяет своему воображению и интуиции. В коллективе эти типы людей ведут себя по-разному. Люди типа S стремятся изучить все мелкие детали, цифры, формулы. Они часто тонут в них, забывая, над какой задачей работают. Люди типа N имеют общие суждения, порой даже не по конкретным вопросам.

Для розничного магазина важно понимать, какие типы сотрудников нужны на разных должностях. Так, на должность кассира или кладовщика лучше подойдет сотрудник типа S, а для ряда продавцов нужна «чуйка», некое чувство своего клиента, интуиция. Тут лучше работают сотрудники типа N.

По третьей шкале (Thinking-Feeling) оценивают ориентацию личности на мышление или чувства. Здесь важный вопрос: какие процессы человек предпочитает использовать, принимая решение? Основывается он на логике и анализе событий или на чувствах и эмоциях? Ряд психологов утверждают, что важно не только знать, как тот или иной сотрудник принимает решение, но и по-разному взаимодействовать с разными типами. Например, в поощрении, признании заслуг сотрудник типа T будет доволен, если вы ему покажете анализ результата, цифры, значения. Награду он лучше понимает «осязаемую» – деньги или ценный подарок. Сильно хвалить его не обязательно, он это не оценит. А сотрудник типа F, наоборот, нуждается в похвалах. Он не может без них, как без воздуха. Его надо много и долго хвалить. Часто материальное поощрение для такого сотрудника менее ценно, чем моральное. В розничном магазине особенно важно, чтобы его чествовали перед строем сослуживцев, всем коллективом магазина.

По четвертой шкале (Judging-Perception) определяют предпочтение человека действовать по плану или согласно обстоятельствам. Одни люди привыкли планировать свою жизнь, составлять расписание, вести дневник, использовать органайзер, другие никогда ничего не планируют, действуют спонтанно, в соответствии со сложившимися обстоятельствами, решают вопросы по мере поступления.

В розничном магазине сотрудник типа J нужен для составления заказа товаров или планирования поставок. Ярко выраженные J-черты необходимы для администратора смены и важны для складского работника или бухгалтера. А если розничный магазин подбирает мерчандайзера или оформителя витрины (витриниста), ему больше подойдет человек с ярко выраженным восприятием типа P.

Таким образом, можно на каждой из четырех шкал замерить любого сотрудника или кандидата. Добавлю, что MBTI является скорее индикатором, нежели тестом с четкими рамками, как многие думают. Типология используется, чтобы открыть возможности, а не поставить ограничения.

Сегодня используют разные названия 16 типов. Например, психолог Елена Абельская в своей научной работе «Типоведческое исследование психического склада личности» приводит следующие названия типов людей в данной методике (табл. 1).

Таблица 1. Описание психологических типов по методике Майерс-Бриггс

ESTP Маршал	ESFP Политик	ENTP Новатор	ENFP Инициатор
ESTJ Администратор	ESFJ Энтузиаст	ENTJ Предприниматель	ENFJ Наставник
ISTJ Инспектор	ISFJ Хранитель	INTJ Аналитик	INFJ Гуманист
ISTP Мастер	ISFP Посредник	INTP Критик	INFP Романтик

Согласно этой таблице, например, Администратор – это человек, который ориентирован на определенный результат и работу, учитывает в ней конкретную информацию, факты и цифры, анализирует их, планирует и ведет работу по четкому графику или расписанию. Психотип Романтик – это человек, изучающий, стоит ли делать ту или иную работу, интуитивно принимающий решения, часто подверженный эмоциональным порывам, он заранее никогда ничего не планирует и действует по ситуации. А, скажем, Инициатор отчетливо видит область

деятельности и на основе интуиции, общих оценок, эмоционального и энергетического порыва рождает гениальные идеи.

Как типология MBTI помогает формировать идеальную команду в розничном магазине?

Прежде всего на основе одного из 16 типов личности выявляются основные предпочтения. Они дают понимание, как человек взаимодействует в коллективе. А затем оценивается работа всей команды и вклад каждого ее члена.

На первый взгляд лучше команда, где у людей одинаковые предпочтения. В ней все говорят на одном языке и быстро принимаются решения. Почвы для конфликтов вроде бы меньше. Но это видимость. Обычно на практике в такой команде не учитываются другие мнения, «отличные от». В итоге все дружно идут неправильным курсом. В розничном магазине под воздействием эмоций сотрудники могут выбрать не лучший стиль обслуживания покупателей, или, опираясь исключительно на логику и статистику прошлых продаж, заказать не самый удачный товар в новом сезоне, или предложить не очень востребованную покупателем услугу. К тому же не все покупатели могут найти общий язык с однотипными продавцами.

Коллектив розничного магазина из «разношерстных» сотрудников может учесть все мнения и работать с любым типом покупателя. Но в такой команде медленно принимаются коллективные решения и чаще возникают конфликты.

Если посмотреть на данную типологию в целом, можно заметить, что сегодня внешняя среда, общество и большинство работодателей (силы влияния) диктуют человеку сдвигаться в «левополушарную» сторону – сторону Е (экстраверсии), Т (мышления) и Ж (суждения). Наверное, только вторая шкала S-N одинаково востребована у этих сил влияния. Ряд современных философов утверждает, что именно в «левополушарном сдвиге» кроется «главная ошибка общества потребления». Перекос человека в управление и тотальный контроль, излишнюю рациональность и тайм-менеджмент предопределил его «неверный путь» развития. Но это философский взгляд. Его может подтвердить или опровергнуть только будущее. Как говорится, поживем – увидим...

Описанная модель используется не только при наборе сотрудников. Некоторые компании применяют ее для анализа роста персонала. Мой друг Дмитрий из Риги, преподаватель Стокгольмской школы экономики, считает, что методика позволяет выявить стрессоустойчивость сотрудника к определенным видам раздражения. Например, понять, сможет ли человек с определенным психотипом эффективно управлять командой или решать сложные задачи в узкой профессиональной области. Кроме того, определенная последовательность индикаторов типологии Майерс-Бриггс указывает на закономерные изменения предпочтений и ценностей. Именно так объясняют жизненные парадоксы у людей, когда известные физики или математики к концу жизни приходят к эзотерическому мировоззрению и занятиям йогой, хулиганы и вольнодумцы – к церкви и вере, а люди из аристократии вдруг становятся революционерами или террористами.

Данная типология исследована разными психологами. Известно, что иногда она не очень корректно работает. Психологи отмечают два подхода к диагностике личности – факторный и типологический. Ряд отклонений в этой типологии показывает теория групповой динамики, изложенная в работах Курта Левина или Берта Хеллингера (некоторые их примеры я приведу ниже).

Идеальных моделей не существует. Как говорил французский поэт и мыслитель Поль Валери: «Простое всегда ложно, а сложное бесполезно». Тем не менее из двух полюсов этой мысли я отдаю предпочтение простым моделям и типологиям.

Существует несколько простых методик набора сотрудников в группу. Лично мне нравится типология Дэвида Майстера, ныне – известного консультанта, а ранее – преподавателя Гарвардской школы бизнеса. Он использует эту типологию в консалтинге, работая с различными компаниями, ведущими бизнес в разных областях.

Всех сотрудников любой компании Майстер делит на четыре типа, используя матрицу срока достижения результата относительно вида «командности» личности (табл. 2).

Таблица 2. Психологические типы по методике Майстера

Тип сотрудников компании	Независимые одиночки	Взаимозависимые участники команды
Сотрудники стремятся достичь результата сейчас	«Пумы»	«Волчья стая»
Сотрудники стремятся достичь результата в будущем	«Пауки»	«Улей»

Дэвид утверждает, что есть сотрудники, которые предпочитают работать в команде, для них участие в общем деле, возможность разделять с другими членами ответственность и вознаграждение – истинное удовольствие. Другие – явно выраженные одиночки. Они привыкли надеяться на себя, работать самостоятельно и отвечать только за свои результаты.

Второе различие, которое он фиксирует, – сроки, на которые ориентируются сотрудники в работе. Энергичным, динамичным и с шилом в одном месте людям результат и вознаграждение нужны сразу. Другие любят все тщательно спланировать, взвесить и кропотливо выстроить схему, чтобы точно получить результат в будущем.

Исходя из этих двух различий выстраивается простая матрица:

1) «пумы» – сотрудники с подходом работника-одиночки, которым нужна добыча каждый день, а не в далеком будущем;

2) «пауки» – работники, которые плетут каждый свою паутину, надеясь в будущем поймать свою большую муху;

3) «волчья стая» – сотрудники, собравшиеся в группу для быстрого результата, чтобы получить крупную добычу;

4) «улей» – работники, понимающие, что большое дело в одиночку не поднять; они обладают достаточным терпением и целеустремленностью, чтобы довести его в будущем до хорошего результата.

Этой типологией удобно пользоваться для организации командной работы компании и в розничном магазине.

Для начала нужно диагностировать своих сотрудников по матрице и выстроить работу разумно – так, чтобы биологические виды матрицы Майстера не пересекались в одном структурном подразделении и не претендовали на одни и те же ресурсы. Другими словами, «пум» нужно отделить от «волчьей стаи», иначе стая их просто съест, а «улей» важно вывести на другую пасеку, подальше от поля, где плетут свои сети «пауки». Это не очень простая задача, но решить ее необходимо.

В моей практике был показательный пример работы разных типов продавцов в одном магазине. Наша торговая сеть КУВЫР.СОМ имела небольшой, всего около 150 м², магазин в ГУМе. В какой-то момент там работали две смены продавцов, показывавшие очень разные результаты. Одна смена трудилась ровно, ее выручка была стабильной и сопоставимой с плановыми показателями. В другой смене были скачки продаж: она могла в первую неделю выполнить месячный план, а потом продажи падали до минимума. Директор магазина объяснял спад неравномерностью покупательной активности, а всплески – «гениальностью» работы лучшего продавца. Я решил исследовать этот вопрос и выяснил интересную особенность второй смены. Действительно, там работал один молодой парень, который умел очень хорошо продавать. Он прекрасно обслуживал клиентов, но делал это с подходом «пумы». «Отличник продаж» был общителен, всегда выхватывал лучшего клиента из посетителей магазина, старался замыкать все продажи на себя (даже когда покупатель откладывал что-то из вещей, просил приходить его в свою смену). Двух других продавцов смены нельзя было назвать пассивными. Они хорошо выполняли другую работу: раскладывали и пересчитывали товар, могли заменить кассира и оформить торговый зал. Они были ориентированы на будущие продажи, то есть были «ульем»

магазина по матрице Майстера. Оказалось, что этих сотрудников вполне устраивала сложившаяся ситуация. Они понимали, что лучше «звезды» не продадут, и смирились. Так как зарплата частично складывалась из личных продаж, а частично из продаж смены, люди решили, что проще меньше зарабатывать, но и меньше «париться» с покупателями. Навык активных продаж они постепенно утратили и полностью полагались на своего коллегу. Директора магазина такая ситуация устраивала. Внутри коллектива тоже все были довольны.

Проблемы начинались, когда главному сотруднику надо было уйти в отпуск. Двое других продавцов разучились, а пришедший на его замену коллега работать за троих не желал. Возникали проблемы и когда «отличник продаж» заменял работника в другой смене, где продавцы тоже были ориентированы на продажу клиентам и не приучены пассивно наблюдать, как у них забирают покупателя. А еще в смене есть другая работа – складывать вещи, разбросанные покупателями. Ее «отличник продаж» в своей смене никогда не делал, и там ему это прощалось, а здесь нет. Конфликты неминуемо возникали и при обратной замене сотрудников, а также когда в смену «отличника» приходил новый сотрудник. Ему просто не давали показать свои навыки продаж, отнимали покупателей, и он или уходил в другую смену, или увольнялся.

Скоро мы изменили ситуацию в магазине: «отличника продаж» перевели в другой магазин с повышением, но потом, в силу описанной типологии, он уволился. Один из двух других продавцов его смены так и не смог восстановить навыки продаж и был уволен, а в смену добавили новых сотрудников. План продаж хромал всего месяц, через два месяца магазин вышел на плановые показатели, а через три перевыполнение плана по продажам было более чем на 20 %.

Разбирая этот случай, я удивился, что все сотрудники, включая директора магазина, искренне хотели лучших результатов, но не желали перемен. Они считали, что начнут работать лучше, а провалы – временное явление. Между тем руководство торговой сети терпело колебания продаж почти полгода и вело многочисленные беседы.

Можно ли объяснить людям, что в командном подходе заинтересован каждый? Можно ли доказать, что они смогут достичь личных целей, только когда будут сотрудничать с коллегами? Я считаю, что на разъяснение этого вопроса лучше не тратить время. Разные биологические типы сотрудников матрицы Майстера не могут сосуществовать, точнее, могут, но недолго. Конфликт неизбежен. Лучше просто развести их по разным «местам обитания» и снять вопрос. Если вам не нужны определенные типы сотрудников, просто не нанимайте их.

Другая наглядная идея командного подхода описана у Джима Коллинза в книге «От хорошего к великому», выпущенной Стокгольмской школой экономики в 2003 году. В этой книге командный подход для автора заключается в том, чтобы «посадить нужных людей в автобус и высадить ненужных». При этом Коллинз считает, что это должен быть первый шаг в любой программе реализации стратегии.

Мероприятия для построения команды

После того как вы «рассортировали сотрудников в компании по биологическим типам в различных местах», а также «посадили всех нужных людей в автобус и высадили ненужных», можете проводить с людьми тимбилдинг (team building) – командообразующие мероприятия. В розничном магазине для этого не обязательно нанимать бизнес-тренера или компанию. Можно обойтись своими силами.

Рассмотрим пример розничного магазина одежды. Как известно, команда складывается, когда есть общая цель, правильно поставлена задача и есть желание участников ее решить. Самое простое мероприятие – любое совместное действие коллектива магазина или смены, когда все равны в правах активно высказывать свое мнение. Это может быть приемка и развеска новой коллекции. Ее всем интересно посмотреть, примерить, оценить качество, материал, фасон, крой, стиль, цветовую гамму, соответствие серии товара образцам и т. д. При

желании можно провести трехдневную научную конференцию по поставке нового товара в магазин. Обсуждению здесь нет конца и края.

Можно поставить перед командой различные игровые задачи и проводить всевозможные конкурсы:

- ◆ кто лучше представит эту куртку покупателю? кто лучше расскажет историю возникновения этой модели?
- ◆ какие модели выделяют и отличают наш магазин от других магазинов и конкурентов в этом торговом центре? кто предложит, как интереснее представить эти отличия?
- ◆ в чем сильные стороны нашей новой коллекции? кто их лучше представит покупателю?
- ◆ кто угадает пять бестселлеров этой недели? какой цвет будет самым продаваемым на этой неделе?
- ◆ что быстрее покупатели купят по одинаковой цене в этом товарном ряду?
- ◆ какие будут три главных вопроса покупателя к этим джинсам?
- ◆ какие три характерные черты покупателя, который выберет этот костюм?
- ◆ кто веселее продаст эту майку? кто из продавцов заставит дольше смеяться своего покупателя?

Победителям конкурсов нужно вручать призы. Это сильно мотивирует персонал. Долгосрочные цели лучше не ставить. Самый долгий период игры или конкурса – 7–10 дней, иначе пропадает накал страстей участников. Я советую в проходных торговых точках брать всего три дня – пятницу, субботу и воскресенье. А потом обязательно прилюдно награждать победителя. В одной компании мы проводили награждение по воскресеньям в 20:00. Включали громко музыку, объявляли имя продавца в микрофон на весь магазин, вручали ему приз под аплодисменты сотрудников и покупателей. Интересно, что покупатели начинали усердно искать заявленный товар или атаковать этого продавца, чтобы он им что-нибудь подобрал или посоветовал. Продажи магазина за эти три дня резко возрастали, а эмоции переполняли продавцов. Многие сотрудники так увлекались конкурсами, что потом сами соревновались между собой в продаже какого-нибудь товара.

Другими командообразующими мероприятиями могут стать украшение витрины, перестановка товара в торговом зале или подготовка магазина к любому празднику, например к Новому году. Важно, чтобы они помогали эмоционально сплотить коллектив, улучшить психологический климат, привить навыки командной работы и решения нестандартных задач, развивали у команды чувство уверенности в собственных силах и поднимали личностные самооценки сотрудников.

Экспериментируйте, придумывайте новые конкурсы, не допускайте ситуации, когда ваши сотрудники с кислыми лицами подпирают стены магазина.

Сотрудники – носители культуры компании

Питательной средой, в которой рождается сплоченная команда, является правильная корпоративная культура. Ее носителями должны быть все сотрудники компании и в первую очередь руководство. Это не высокопарные слова! Мир все быстрее продвигается в экономику ценностей, где отношения играют определяющую роль. Я искренне считаю, что будущее только за компаниями с сильной культурой, объединяющей людей, как любая сильная вера.

Основным рынком, где происходит конкуренция сегодня, – это рынок труда. Все компании и розничные магазины ищут талантливых, творческих и работоспособных людей. Никому не нужны ограниченные и ленивые бездельники. Причем это не зависит от типа розничного магазина, его местоположения или вида продаваемых товаров и услуг. Люди ищут работу не только по «факторам гигиены»: зарплата, социальный пакет, близость к дому, удобный график работы. Они ищут место, где смогут получить некую «собственную добавленную стоимость», прирост знаний и квалификации, метафизику отношений. Если компания не может этого дать или не способна это сделать либо если человеку кажется, что у нее нет этого в приоритетах, отношение к работе будет очень вялое. Сотрудник будет работать на 10 % своих возможностей. От него не стоит ждать инициативы. Он не способен развивать компанию. Если же ваша компания имеет командный дух и человек, который пришел, близок к вам по ценностям, то, попав в культуру, где видит в окружающих себе подобных, он почувствует, что эта культура позволит ему развиваться, сделает его сильнее и выше. Тогда этот человек может творить настоящие чудеса. Он будет работать на 110 % своих возможностей, получать удовольствие и еще доставлять радость вам и вашим сотрудникам.

Поэтому огромное внимание уделяйте приему на работу в компанию и розничный магазин. И не берите людей временно! Мол, пусть пока побудет этот, потом кого-нибудь найдем. Это в корне неверный шаг! Наберите как можно больше кандидатов, пригласите психолога, проведите тесты и конкурсы. Если уже сложилась определенная культура компании, привлечите коллектив, в который собираетесь взять человека. Слаженный коллектив обладает интуицией выбора сотрудника, ведь людям предстоит вместе работать. Самый главный критерий отбора – какой человек! Личностные характеристики первичны. Компания может сделать из хорошего человека хорошего специалиста, но не в силах превратить хорошего специалиста в хорошего человека. Помните об этом! Хороший человек – это не профессия, а ценности, которые разделяете вы и ваши сотрудники.

При выборе продавцов для розничного магазина данный посыл очень важен. Средние навыки продавца можно получить при любом выборе за один-два месяца, даже в очень технологически сложном магазине. Атмосферу же гармонии в коллективе при неудачном выборе человека вы не получите никогда.

Культура компании, розничного магазина – это не набор шаблонных правил, записанных в инструкции. Это ценности, которые открыто и ясно провозглашаются и разделяются всеми сотрудниками без принуждения, сохраняются и охраняются. Это важно! Если компания не имеет культуры или позволяет себе ее нарушать, рано или поздно происходит отрицательная селекция сотрудников. Появляется некий жук-короед, который выгрызает ценности, и в компанию, как на засыхающее дерево, начинают слетаться похожие жуки-короеды, а лучшие сотрудники уходят. Я не раз наблюдал подобную ситуацию у своих клиентов. Иногда ее сильно запускает руководство, и других мер, кроме хирургического вмешательства, не остается. Приходится увольнять всех и набирать сотрудников заново по новым стандартам и принципам. А это всегда болезненно для бизнеса. Берегите ваше цветущее дерево бизнеса, дающее ценные

плоды! Вовремя «поливайте» его вниманием к ценностям компании. И не допускайте вредителей-короедов.

Порядки при построении культуры компании

Строить культуру компании многие руководители начинают, не понимая механизмов жизнедеятельности групп своих сотрудников и не осознавая их порядки. На мой взгляд, самой яркой типологией порядков в компании является теория Берта Хеллингера, немецкого психолога, психотерапевта, философа и богослова. У нас он известен в основном как семейный психотерапевт, основатель системно-феноменологического подхода в психотерапии. Берт Хеллингер несколько десятков лет изучал законы, по которым функционируют группы. В своих работах он их описал в виде трех базовых порядков: принадлежность, старшинство (неравенство) и взаимообмен. По его словам, эти порядки, как и законы природы, существуют независимо от нас. Если сложившаяся культура взаимоотношений в группе следует этим порядкам, группа будет здоровой и работоспособной. Если же некоторые порядки нарушаются, группа заболевает, ее работоспособность сильно снизится, энергия будет направлена на внутреннюю борьбу, а при сильных нарушениях порядков группа распадется.

Людям часто кажется, что эти порядки и законы очевидны. Но более глубокое рассмотрение показывает, что именно в них кроются причины болезней компании. Они спрятаны за нарушениями порядков. Компании в лице руководителей бывает сложно признать простые нарушения у самих себя, применительно к своей ситуации, и компания начинает выдумывать несуществующие проблемы.

Принадлежность

Первый порядок группы – это право каждого ее участника на принадлежность к группе, если группа принимает его как своего члена. С точки зрения социологии это право обычно теряется в результате действия или бездействия, которое угрожает жизни группы как организованной структуре. Но если подобного не происходит, если участник вносит свой вклад в жизнь группы, считается полезным для нее, но его выдавливают из группы какие-то обстоятельства, происходит нарушение порядка принадлежности.

Многие руководители в бизнесе не обращают внимания на этот порядок. Они увольняют людей одним росчерком пера. Есть бизнесы, где увольнение вообще является ежедневной операцией руководителя. Только не все увольнения одинаковы с точки зрения этого порядка.

Часто, увольняя человека, компания подтверждает некий факт – что человек приносит вред или давно не приносит пользы и поэтому членом коллектива не является. Коллектив давно вычеркнул его из своего списка. Другой вид увольнения – когда компания не видит дальнейшей совместной работы с сотрудником и объясняет ему, что в будущем их пути расходятся. Компания предлагает расстаться сегодня, понимая, что завтра их отношения начнут портиться, а напряжение будет расти. Путем переговоров стороны полюбовно расстаются, и происходит добровольный выход участника из группы, – порядок принадлежности не нарушается, а просто перестает действовать.

Совсем иной случай, когда компания выдавливает полезного для нее человека, который принадлежит к группе и принимается ею, но с ее точки зрения компании является «проблемной». Рассуждения при увольнении такого сотрудника обычно просты: нет человека – нет проблемы. Есть несколько типов неудобных сотрудников. Первый – правдорубы, которые прямо заявляют о скрытых дефектах компании, показывают первую «ржавчину» и «симптомы гниения». Таких людей увольняют, чтобы не кричали и не будоражили компанию понапрасну. Другой тип – спокойные и молчаливые люди, которые видят проблемные места, но ничего не говорят. Рано или поздно такие узкие места рвутся, нарывы вскрываются, весь гной вылезает наружу, компания считает, что сотрудник не справился, и увольняет его. Между тем практика

показывает, что эти увольнения часто не решают проблему. Она лежит на структурном уровне – на уровне бизнес-процессов или выстраивания отношений. В компанию берут нового сотрудника, но скоро и он оказывается «плохим». Его увольняют и опять берут нового, снова увольняют... В компании появляется «гибкое место», некий бермудский треугольник, куда какой бы красивый корабль ни заплыл – все равно идет ко дну.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.