

➤ Игры, в которые играют в *Comfy*. *Comfy*, в котором мы играем в игры



Марина Майор,
директор по персоналу компании Comfy (Днепр, Украина)

Торговая сеть *Comfy* специализируется на продаже бытовой техники, но сейчас любой товар можно заказать из дома. Как же выигрывать конкуренцию с интернет-магазинами? Наша практика показывает: это возможно, если покупатель получит *wow*-эффект. А это не получится без *wow*-эффекта для самих продавцов. Атмосферу фана и драйва у нас в компании создают игры

Смена моделей

В розничной торговле главной и наиболее сложной задачей для любого руководителя и эйчара всегда было повышение заинтересованности сотрудников в качестве сервиса. А сегодня, когда клиенты приходят в магазин не только за покупками, но и за впечатлениями, задача эта многократно усложняется.

Активное развитие телекоммуникационных технологий кардинально меняет нашу жизнь. Чтобы выжить, розничной торговле приходится полностью перестраивать свои бизнес-модели: если раньше главным был продавец, то теперь в центре всех процессов стоит клиент!

Практика показывает, что:

- в системе координат «эффективность бизнеса — заинтересованность клиента» результативность (и соответственно прибыль) выше, когда покупатель счастлив;

- счастливым его делают впечатления, эмоции — дополнительная эмоциональная ценность от визита в магазин;

- испытав *wow*-эмоции, клиент снова придет в магазин, а значит, бизнес будет приносить прибыль и завтра;

- лучшие впечатления клиенты получают в тех магазинах, где команда сама испытывает позитивные эмоции от работы и общения (см. *рис. 1*).

Другими словами: если теперь клиент — главный промоутер компании, причем показатели эффективности магазина напрямую зависят от его положительных эмоций, то нужно дать клиенту повод для улыбки!

Но чтобы качественно обслуживать клиентов, сотрудникам необходимо на личном опыте прочувствовать, что такое качественный сервис. Вот это и должны им дать руководители компании: показать, как они любят и ценят своих людей,

ПРЕДПОСЫЛКИ



Рис. 1. Предпосылки проекта

причем продемонстрировать в отношении к ним столь же высокий уровень сервиса.

Почему так важна вовлеченность руководителей? Качество сервиса — это не абстракция, оно дано нам в конкретных ощущениях, переживаниях и эмоциях. Личные ощущения от поедания устриц и впечатления от вкуса оленьих языков — совсем не то же самое, что рассказ об этом знакомого. Точно так же инструкция об обслуживании не помогает понять, как чувствует себя счастливый покупатель. Если человек никогда не получал от окружающих внимания и признания, если все, что он видел в жизни, — равнодушие или хамство, не нужно удивляться тому, что он равнодушен к клиентам или хамит начальству.

Что делать?

Чтобы сотрудники были счастливы, мы решили поддерживать драйв и положительные эмоции в коллективе! Это не так просто, как кажется: работа в магазине — не развлекательная прогулка. Но мы в *Comfy* много делали и делаем для людей: профессиональная эффективность и лидерство — ценностная платформа компании. У нас сложился буквально «культ» лидерства и эффективности — по сути, нам нужно было только добавить позитивных эмоций. Когда у продавца будет повод улыбнуться, он легко передаст свое отличное настроение клиенту!

Идеи, как это сделать, мы позаимствовали у спорта, ведь в торговле, как и в спорте:

1) всегда присутствуют эмоции, независимо от погоды и экономических кризисов;

2) чтобы достичь высоких результатов, нужна упорная работа;

3) тяжелый труд сочетается с яркими, сильными эмоциями;

4) максимально сконцентрировавшись на достижении «золота», можно под рев трибун прийти к победе — до изнеможения уставшим, но при этом очень счастливым!

«Ритейл-миссия» (*R-mission*)

Когда стало понятно, что бизнес может позаимствовать у спорта инструменты соревновательности, стали проясняться общие контуры «игрового» проекта. Чтобы сотрудники всех магазинов сети включились в соревнование за лучшее обслуживание, пять лет назад мы объявили о начале соревнования среди всех магазинов сети за лучшее обслуживание.

И название выбрали соответствующее — «Ритейл-миссия», ведь продавцы соревнуются за счастливых клиентов.

Главный чемпионат *Comfy*, в котором оцениваются лучшие достижения команд, проводится в «высоком сезоне» — пик продаж приходится на период с 1 ноября до 15 января. От людей в это время требуется максимальная концентрация усилий — это тяжело и эмоционально, и физически. То есть соревнование должно поддерживать настроение, «драйв» команды в самый трудный период. Главные наши послылы:

**Сплоченная команда в борьбе
за общий результат творит чудеса!
Успех руководителя невозможен
без команды!**

Цель: заинтересовать сотрудников, мотивировать их предоставлять клиентам высококачественный сервис (см. рис. 2).

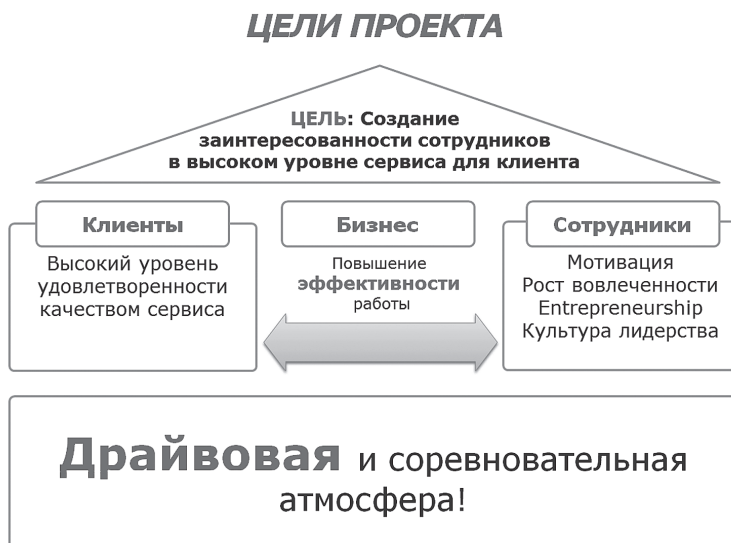


Рис. 2. Цели проекта

Ожидания от результатов: «драйвовая» атмосфера в магазинах должна привести к впечатляющему сервису для клиентов (для нас это главное).

Задачи:

- сфокусироваться на продажах в период «высокого сезона»;
- сплотить команды магазинов в борьбе за общий результат;
- дать сотрудникам возможность на собственном опыте попробовать качественный сервис;
- расширить у людей представление о мире, побудить их стремиться к более высокому качеству жизни.

Все задачи проекта были сформулированы через достижение конкретных целей — простых и понятных, измеримых и достижимых (см. *табл. 1*). Соответственно, по этим показателям мы и определяли лучших сотрудников — победителей в игре.

Условия конкурса каждый год меняются, включая *KPI's*, по которым будут рейтинговаться магазины.

Сейчас в чемпионате принимают участие следующие категории сотрудников:

- «продавцы»;
- «неторговый персонал»;
- «директора магазинов»;
- «сотрудники контакт-центра».

В этом году разыгрываются призы:

I место: семидневный отдых в пятизвездочном отеле на Средиземном море.

II место: уик-энд в пятизвездочном отеле в Украине.

III место: вечеринка для команды в родном городе

Суперприз для лучшего сотрудника: автомобиль.

Поскольку предпраздничные распродажи выматывают людей, в качестве главного приза мы предлагаем отдых: поездку в другую страну в компании таких же успешных сотрудников-чемпионов (проживание в пятизвездочном отеле, формат «все включено»).

История. Этапы развития конкурса:

2012 год: старт проекта для розничных магазинов. У нас были очень амбициозные планы, поэтому нужно было понять:

- Что может стимулировать ребят полностью «выкладываться» в высокий

Табл. 1. Задачи проекта

№ п/п	Задачи	Показатели	Единицы измерения
1	Рост эффективности	рост соотношения <i>Sales/FTE</i> ¹	грн. на одного человека
		доля рынка бытовой техники и электроники	процент
2	Рост продаж	рост объема продаж в целом по магазину	грн.
3	Повышение уровня клиентского сервиса	лидерский <i>NPS</i> ²	коэффициент
4	Развитие бренда работодателя	вовлеченность персонала	процент вовлеченности (по методологии Гэллага)

¹ *Sales/FTE* — продажи на одного сотрудника;

² *NPS* — индекс удовлетворенности клиентов.

сезон? Что нужно сделать, чтобы наши люди «рванули» в продажах? Что было бы им в кайф?

Главным призом стала поездка команды лидеров на Средиземное море! Почему выбор пал именно на путешествие?

Во-первых, возможность посмотреть мир не только развлекает, но и развивает сотрудников.

Во-вторых, многие из наших продавцов вообще никогда не были за границей (не говоря уже о том, чтобы жить в пятизвездочном отеле).

Как оказалось, мы очень точно угадали с мотиватором. Узнав об условиях конкурса, люди буквально «загорелись», ведь показавшие лучший выторг магазины смогут отправить лучших продавцов на отдых за рубеж — 50 человек (от каждой торговой точки). Эффект был потрясающий!

2013 год: максимальное расширение. Количество охваченных конкурсом сотрудников увеличилось, в том числе за счет расширения проекта на контакт-центр. Поскольку прошлогодний конкурс показал великолепный результат, компания пошла на увеличение призового фонда.

Очень удачно вписалась в проект идея привлечь спонсоров — производителей техники, которую мы продаем. Партнеры-вендоры (*LG, Canon, Samsung*) с интересом рассмотрели наши предложения и подключились к игре; благодаря их поддержке на отдых поехали уже 230 чемпионов.

2014 год: суперприз. С помощью спонсоров нам удалось расширить «корзину» призов — теперь ежегодно по результатам «высокого сезона» в *Comfy* разыгрывается автомобиль!

2015 год: больше призов — хороших и разных! В этом году:

- количество участников соревнования выросло до 300 человек;
- добавилась украинская программа «серебряных призеров»;
- в список призов была включена туристическая программа по Украине.

Теперь «серебряные» призы удостаиваются уик-энда в пятизвездочном отеле в живописных местах Украины. Мы хотели показать, что и в нашей стране тоже можно хорошо отдохнуть и получить отличный сервис.

2016 год: юбилейная миссия. На пятилетие корпоративного чемпионата призы получали уже 500 человек (среди наград были такие как «тестирование дронов» и «марафон на электроскутерах»). С этого года разыгрывается не только командная путевка, но и индивидуальные — это дает шанс проявиться «звездам» из любого подразделения, не обязательно продавцам.

2017 год: новые высоты. На текущий год у нас по-прежнему фантастические планы выторга! А значит, нам нужно, чтобы как можно больше сотрудников хотели достичь успеха вместе со своей компанией.

Результаты. Выигрыш в чемпионате позволяет нашим сотрудникам увидеть примеры качественного обслуживания в отелях с самым высоким уровнем сервиса. Приобретая личный опыт, люди начинают лучше понимать, чего от них ожидают покупатели. Кроме того, интересное путешествие расширяет их представление о мире, побуждает стремиться к развитию — профессиональному и карьерному.

С началом соревнования компания получила впечатляющий прирост продаж (см. табл. 2)! Один из эффективных способов повысить бизнес-результаты в целом — внедрение лучших практик, которые уже опробованы и успешно работают. Поэтому в процессе соревнований мы стремимся выявить все лучшие практики и сделать их доступными во всех точках сети *Comfy*.

Но были еще и незапланированные, неожиданные результаты. Например, у нас сформировался «Клуб чемпионов», членство в котором очень почетно. Из этого неформального корпоративного сообщества вышло много молодых управленцев. В клубе они общаются, обмениваются опытом, поддерживают коллег, помогают друг другу сохранять драйв качественной работы и вне высокого сезона.

В «Клубе чемпионов» собираются люди, которым интересно жить и работать. Общаясь, они учатся лучше понимать друг друга, вырабатывают общие поня-

тия и единый язык. В итоге в этом сообществе формируется своя «корпоративная микрокультура» — очень сильная и позитивная. Например, когда начались военные действия на Востоке Украины (а мы понесли огромные потери: потеряли треть бизнеса), наши сотрудники из проблемного региона благодаря этой культуре смогли влиться в команды других магазинов сети, успешно адаптировались на новых местах.

Idea Hub

Конкурс лучших практик и лайфхаков *Idea Hub* — это еще одна наша игра: не такая масштабная, как «Ритейл-миссия», но не менее эффективная.

Цель: распространение лучших практик эффективных сотрудников на всю сеть.

Ежегодно мы выбираем какую-либо категорию товара, которую хотим продвигать особенно интенсивно (например, в прошлом году это были продажи «информационных» категорий — дронов,

Табл. 2. Результаты проекта

Финансовые и репутационные результаты	Нефинансовые результаты
Рост продаж (<i>FTE</i>): в среднем +24% в год	Победители сформировали «Клуб чемпионов», членство в котором у сотрудников <i>Comfy</i> является предметом гордости
Рост <i>NPS</i> : +8% за «высокий сезон» 2015/2016 (лучший результат в отрасли)	Появление клубной платформы для общения и дружбы людей из разных городов и регионов, понимания отличий в обычаях и укладе жизни в разных городах и странах
Рост объема продаж и доли нашей компании на рынке: +25% за 2016 год по сравнению с 2015-м	Помощь сотрудникам из магазинов <i>Comfy</i> в Донецкой и Луганской областях, оказавшихся в трудной ситуации в связи с военными действиями
Повышение вовлеченности персонала: +35% за 2011–2016 годы	Сотрудники не боятся тяжелой работы в «высокий сезон», ждут его как возможности отличиться за счет приложения собственных усилий, почувствовать вкус успеха, хорошо отдохнуть
Затраты на «Ритейл-миссию» полностью окупаются за счет прироста продаж	Сотрудники вовлечены и счастливы!

смарт-часов, браслетов, «умных камер» и прочих технологических новинок на рынке). А затем задаем сотрудникам вопросы по продажам. Например:

- Как продавать инновационные продукты?

- Как продавать аксессуары? И т. п.

Почему были выбраны высокотехнологичные товары? Разумеется, компания обучает сотрудников пользоваться всеми новинками, которые предлагаются клиентам. Но объем продаж этих новинок оставался невысоким, что нас не устраивало. Чтобы стимулировать («продрайвить») продавцов, был организован специальный конкурс. Мы хотели, чтобы люди начали:

- предлагать новые идеи (как продавать эти инновационные товары), а главное

- делиться этими идеями, обсуждать их друг с другом.

Все идеи собирались в единую информационную ленту, которая через систему дистанционного обучения транслировалась во все магазины (проект реализован на диджитал-платформе корпоративного университета). Сотрудники просматривали предложения коллег и оценивали лучшие из них — ставили «лайки», голосуя за идею, которая показалась им самой удачной.

Победители конкурса получают интересные призы — разнообразные новые гаджеты. Это мотивирует людей активнее включаться в конкурс. Чтобы проголосовать за лучшую идею, нужно, как минимум, ознакомиться со всеми идеями. А поскольку наши сотрудники мотивированы быть лучшими в продажах, они стремятся использовать в своей работе новые идеи.

Результаты. Довольно быстро мы узнали с лучшими практиками всю компанию, причем в мягкой, ненавязчивой форме. И получили великолепный результат:

- затраты на призы за три месяца — 27 800 грн.;

- прирост продаж в течение нескольких месяцев после конкурса — 1 млн. 910 тыс. грн. (300%)!

Мы успешно запустили продажи товаров в новой категории — «инновационные продукты».

Коллеги-эйчары не понаслышке знают, как трудно добиться, чтобы сотрудники делились своими идеями — особенно в среде продавцов: здесь считается, что передача секретов «растит конкурентов». Игра *Idea Hub* позволила снять эту проблему в нашей сети. Теперь люди рассуждают по-другому:

Я поделился — все узнали — я получил приз — мы все в выигрыше!

Конечно, сама по себе идея жить и работать в логике *win-win* («выиграл-выиграл»), конечно известна, но успешное применение ее в торговле — наша инновация!

Выиграла компания — объем продаж выше запланированного.

Выиграли сотрудники — одни получили идеи для более эффективной работы, другие — ценные призы.

Выиграли клиенты — они получили более качественный сервис при продаже товаров информационных категорий.

Выиграл корпоративный университет — мы получили ценнейшую информацию для того, чтобы улучшить свои учебные программы.

В такой системе у эйчара нет нужды «выбивать» что-то у руководства для раз-



вития сотрудников: эффект для бизнеса таков, что «продать» топ-менеджеру идею поощрения людей за счет части дополнительной прибыли становится несложно. А в результате мы запускаем самоподдерживающийся цикл, ведь бизнес, в котором работают мотивированные и вовлеченные сотрудники, всегда получает больше!

Продолжение следует

Обобщая опыт нашей компании, могу сказать — чтобы добиться максимальной вовлеченности и высокой отдачи от сотрудников, очень важно учитывать психологию людей.

- *Во-первых*, сотрудники должны оценивать свои шансы на успех и ежедневно узнавать о достигнутых результатах. Если человек видит, что отстает, что от по-

падания на призовое место его отделяет «всего чуть-чуть», он включается, начинает работать более интенсивно и увлеченно. Игра должна «драйвить», стимулировать «догнать и перегнать» — как в спорте!

- *Во-вторых*, игры нужно применять не «вообще», а в определенных ситуациях, для достижения каких-то конкретных целей (повышение продаж в определенное время, товаров определенной категории и т. п.).

- *В-третьих*, игры нужно менять, чтобы они не «приедались».

Вот так мы в компании *Comfy*: живем, работаем и развиваемся, играючи!

Желаю вам, коллеги, найти «свою игру», в которой будет и профит, и wow-эффект, и драйв, и эмоции, и счастливые сотрудники... Тогда и жизнь на работе будет более интересной и наполненной.

СПРАВКА О КОМПАНИИ

ООО «Комфи Трейд» — сеть супермаркетов электроники *Comfy*. Бренд появился на рынке в 2005 году. Компания представлена 80 магазинами в 45 городах Украины. Численность персонала — около 2,5 тыс. человек

СПРАВКА ОБ АВТОРЕ

Майор Марина Александровна в 1989 году окончила Киевский государственный педагогический университет (специальность — «математика»); в 2004-м — Международный институт бизнеса («менеджмент»); в 2009-м — *Erickson College International* («коучинг»). Имеет более 15 лет работы в области управления персоналом в различных отраслях. Основные этапы карьеры: менеджер проектов информационного агентства *Media Systems* (2000–2001); директор ТОО «Рекрутинговая компания *Elite*» (2001–2004); совладелец и директор компании *Industrial Power/IPRA* (2005–2007); руководитель департамента человеческих ресурсов *EastOne Group* (2007–2010). С 2011 года по настоящее время — директор по управлению персоналом в ООО «Комфи Трейд»

