

Как правильно выстроить отношения между франчайзи и директором магазина?

Как франчайзи передать операционные задачи директору, и не потерять контроль над магазином. Делимся опытом делегирования.

Главное коротко:

- ✚ Жизньмарт — не пассивный бизнес. Почему нельзя с первого дня работы магазина поставить вместо себя директора.
- ✚ От чего зависит срок, после которого можно передавать дела директору.
- ✚ Проблемы делегирования.
- ✚ Где найти директора.
- ✚ Сколько требуется времени, чтобы директор мог включиться в операционную деятельность?
- ✚ Структура управления Жизньмарт.
- ✚ Система финансовой мотивации.

Спикеры статьи:



Евгений Сидранский, управляющий партнёр «Жизньмарт»
Дмитрий Шистеров, директор магазина на Шейнкмана, 90.

1. Почему нельзя купить бизнес и сразу поставить директора?

Иногда франчайзи хотят инвестировать деньги в готовое бизнес-решение и не вникать в операционную деятельность. В их представлении бизнес должен работать сам. Это справедливо для многих франшиз, в том числе торговле. Но у нас есть специфика, из-за которой делегировать управление получится не сразу.

В наш бизнес необходимо быть вовлеченным: понимать его суть, механику, знать, как строятся бизнес-процессы. Поэтому франчайзи проходят стажировку в магазине, сдают аттестацию на продавца, старшего продавца и директора. Нам важно, чтобы каждый франчайзи понимал как организована схема поставки товара, по какому принципу продукты попадают на полку, почему мы так заморочены за контроль качества, и что делать, если ребенок разбил лоток куриных яиц посреди торгового зала.

Наши партнеры не номинальные, а реальные: они вовлечены в управление магазином. Такой подход нам кажется более осознанным и правильным. Благодаря этому люди ждут открытия новых магазинов Жизньмарт.

Жизньмарт не пассивный бизнес — мы честно об этом говорим всем будущим франчайзи.

«Мы считаем важным, чтобы франчайзи прониклись идеологией Жизньмарт. Мало прочитать стандарты. Вы должны понять, почему Жизньмарт никогда не станет Монеткой или Пятерочкой. Тогда мы сможем говорить на одном языке и успешно строить бизнес», — Евгений Сидранский, управляющий партнер Жизньмарт.

2. В какой момент можно делегировать управление?

Передача управления — вопрос строго индивидуальный. Зависит от целей, которые франчайзи ставит перед собой.

Партнёр может остаться в должности директора — и это совершенно нормальная ситуация. Когда франчайзи лично участвует в развитии магазина, происходят интересные вещи. Вы пропускаете через себя нюансы работы, видите ситуацию изнутри, знаете покупателей в лицо, понимаете зачем все эти бесконечные доработки формата. Рост магазина идет легче, команда развивается, бизнес укрепляется. В итоге вы видите, как усилия превращаются в деньги.

Допустим, ситуация другая: партнер настроен на расширение, например, хочет открыть ещё один Жизньмарт. Или партнер понимает, что операционная деятельность слишком рутинная, а его другие дела страдают от полной погруженности в бизнес. В этих двух случаях рассматривается вопрос найма директора.

Директора можно нанимать через 2-3 месяца после открытия магазина	Директора можно нанимать через 6 и более месяцев после открытия магазина
Если у франчайзи уже есть опыт в продуктовом ритейле	Если у франчайзи нет опыта в продуктовом ритейле
Если у франчайзи уже есть опыт в ресторанном бизнесе	Если у франчайзи нет опыта в ресторанном бизнесе
Если франчайзи берет управленца с сильными компетенциями	Если директор только начинает управленческую карьеру
Если франчайзи берет управленца с опытом в продуктовом или ресторанном бизнесе	Если директор имел ранее управленческий опыт, но в течение первого месяца вскрылось ряд сложностей по адаптации

«В Жизньмарт на Шейнкмана появился директор, когда в компании стало много технических вопросов важных для роста бизнеса. Потребовался человек, чтобы операционная деятельность не пострадала», – Евгений Сидранский, управляющий партнер Жизньмарт.

3. Что самое сложное в делегировании?

Самый сложный момент в делегировании — понимание, что лучше вас, никто с задачей не справится. Никто также глубоко не станет вникать в проблему, столько рьяно отстаивать интересы магазина, вникать в детали. И это нормально. Вы, как собственник, есть и останетесь фигурой номер один, двигателем прогресса.

Делегирование пройдет легче, если предварительно будет составлен пошаговый план действий. Например, как мы составляем план по открытию магазина. Естественно, процесс открытия длительный, занимает несколько месяцев и могут возникнуть форс-мажоры. Но план все равно нужен, иначе без него открытие станет нервотрепкой и чередой накладок. Аналогично с передачей дел. Обозначьте дату, к которой вы хотите передать полномочия операционного управления, и пропишите программу адаптации.

Чтобы не потерять контроль над ситуацией:

- Регулярно собирайте обратную связь с команды,
- Реагируйте на предложение и замечания,
- Следите за финансовыми показателями,
- Контролируйте итоги инвентаризации,
- Раз в 1-2 недели делайте срез операционки.

Если хочется делать лучше всех — управляйте магазином самостоятельно.
Это хорошее решение.
Но если вы хотите расширяться, открыть 3-5 магазинов, то помощники необходимы.

«Я считаю, что практика делегирования и обучение приемников полезная. Директор должен иногда уходить в отпуск, бывают форс-мажоры, от этого не должна страдать работа магазина», – Дмитрий Шистеров, директор магазина на Шейнкмана, 90.

4. Где искать директора?

Мы видим два варианта поиска кандидата. Первый вариант: повысить линейного сотрудника. Второй вариант: пригласить специалиста извне.

Вариант №1: повысить сотрудника.

Плюсы: сотрудник уже лоялен к компании. Прошёл обучение на продавца, старшего продавца. Знает изнутри бизнес-процессы компании.

Минусы: если предположить, что франчайзи хочет передать полномочия через 2-3 месяца после открытия магазина, за этот срок вырастить сильного управленца с линейного сотрудника достаточно сложно.

Вариант №2: пригласить специалиста извне.

Плюсы: возможность включить в работу сильного управленца, с хорошим опытом, свежим взглядом, новыми идеями.

Минусы: риск не выдержать темпа и стандартов качества Жизньмарт.

Оба варианта жизнеспособны. Сложно спрогнозировать, какой окажется лучше. Для поиска сторонних кандидатов можно использовать классические варианты: hh.ru, rabota66, superjob, zarplata и аналогичные сайты. Альтернативный способ — бросить клич по аудитории из социальных сетей, телеграм-канала.

Логичнее будет начать с первичного поиска среди своих, а затем уже подключить внешние каналы.

«Мы за рост и культивирование возможностей. Если сотрудник проявляет себя успешно, хочет и может большего — надо дать ему шанс. Теоретически мы можем рассматривать на позицию директора кого-то из сотрудников Жизньмарт по всей сети. Не обязательно искать управленца только в одном магазине, куда нужен директор. Но гарантировать, что в нужный месяц, найдется подходящий человек — мы не можем. Вопрос случая», —
Евгений Сидранский, управляющий партнер Жизньмарт.

5. Как организовать испытательный срок для директора?

Тестовый период — более правильная формулировка. За это время сотрудник проходит адаптацию, знакомится с командой, изучает бизнес-процессы и постепенно вступает в должность. Тестовый период длится 2-3 месяца.

Шаг 1: обучение.

Сегодня ты стажируешься, а завтра — разбирай, как понял. Так не должно получиться. Постепенная адаптация важна для всех участников процесса: франчайзи, директора и команды. Это психологический момент принятия. Нельзя привести в один день нового человека и поставить у руля.

Директор проходит обучение по программе «**Обучение владелец магазина**». Программа рассчитана на 8 дней.

День 1. Беги, Форрест, беги!

День 2. Руководитель

День 3. Решала

День 4. Экономист

День 5. Аналитик

День 6. Финансист

День 7. Команда

День 8. Управленец

Тестовый период длится 2-3 месяца. Обучением директора будет заниматься франчайзи. УК привлекается по необходимости.

Шаг 2: установка целевых показателей.

- Установите точку начала и конца тестового периода. Сотрудник должен понимать, на какой период ему ориентироваться. Срок фиксируется документально.
- Выставляются понятные измеримые целевые показатели. Мы опираемся на отчет о прибыли и убытках (ОПУ). Логично, что KPI будет завязан на эти показатели.

Адаптация проходит на волне взаимного уважения. У нас не может быть формата «Я самый умный, делай, как я сказал». Мы приемлем диалог. Если директор не справляется, но очень к этому стремится, — мы ему помогаем. Желание и рвение для нас намного ценнее, чем ранее полученный опыт.

Директор должен четко видеть точку начало и точку конца, понимать каких результатов он должен достичь, по каким критериям будет оцениваться его работа. Все, что измеряется без цифр — субъективно, и не может использоваться в данной ситуации.

Шаг 3: знакомство с динамикой показателей, документами и необходимыми мероприятиями.

Этим директор занимается регулярно:

	пон	вт	ср	чтв	птн	сб	вск
Передает накладные	+			+			
Проверяет акты списаний, а именно количество, категории и правильность позиций	+		+		+		
Формирует отчеты по показателям	+		+		+		
Проверяет суммы инкассаций в СУ и фактические		+					

Контролирует правильность проведения и сведения инвентаризации	+	+	+	+	+	+	+
Контролирует чек-листы сотрудников и порядок в магазине	+	+	+	+	+	+	+
Подтверждение задолженность		+					

Для всех этих работ есть свои документы, чек-листы и нормативы, в которых директор должен отлично ориентироваться. Логично включить эти действия в ежедневный список дел директора. Это закрепит привычку контролировать стратегически важные показатели, простимулирует не погрязнуть в рутинных делах.

Если по истечении срока результаты работы удовлетворительны, цифры в отчетах говорят о стабильности и росте магазина — работа переходит в боевую среду.

Вакансия директора успешно закрыта.

«Чтобы случайно не забыть важные дела, я составил себе на день чек-лист. Там например: проверка накладных и передача в бухгалтерию, акт списания, проверка показателей, проведение ревизий и так далее. То есть важные вещи, о которых не следует забывать погружаясь в суету рабочего дня», — Дмитрий Шистеров, директор магазина на Шейкмана, 90.

6. Что делать, если пойдет саботаж со стороны коллектива?

Саботажа с ровного места не бывает. Это может случиться лишь на фоне скопившихся проблем. Команда и прежде была недовольна и не услышана, а с приходом нового управленца проблема лишь обострилась. Вряд ли за несколько недель или месяцев адекватный директор доведёт команду до точки кипения.

Например: осенью 2019 года на Шейнкмана возникла проблема. Магазин рос, люди зашивались, моральный климат пошатнулся. Директор уехал в отпуск и без руководителя в команде случился накал. Ситуацию разрешили, но это стало для нас хорошим опытом — проблемы команды нельзя оставлять без внимания.

Ищите первоначальную проблему и решайте ее.

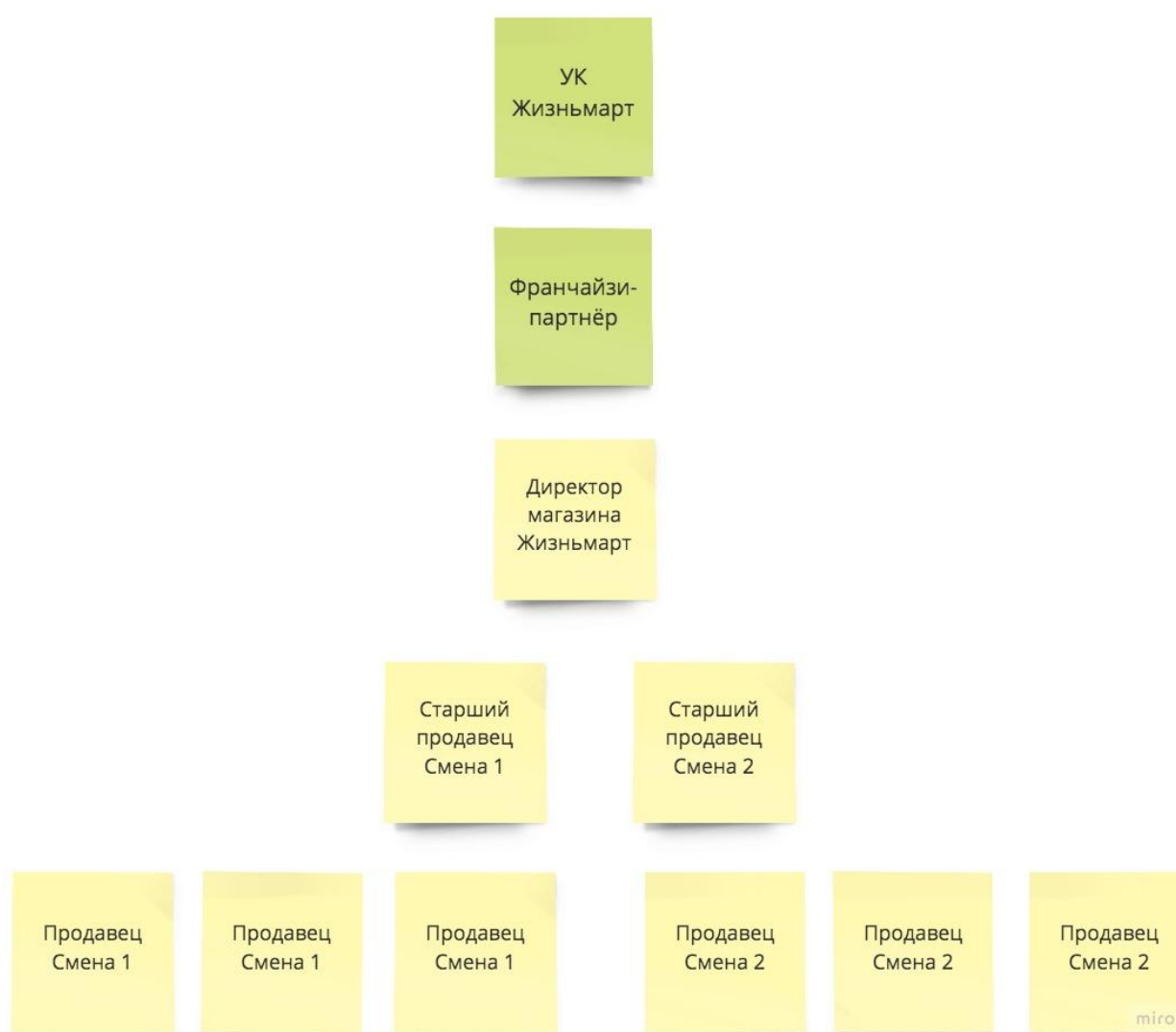
«Осенью 2019 года выручки магазина стабильно росли. Команда работала в темпе. За пару недель моего отсутствия случится эмоциональный накал. Я вернулся и ситуацию выровняли, с командой побеседовали, меры приняли. Однако вывод я сделал — нельзя игнорировать самые первые сигналы. Проблема никогда не развивается молниеносно», — Евгений Сидранский, управляющий партнер Жизньмарт.

7. Могут ли франчайзи и директор одновременно управлять магазином?

Нанимая директора, вы соглашаетесь с правилом, что теперь он отвечает за операционную жизнь магазина. Франчайзи не вмешивается, а контролирует успехи магазина по финансовым результатам.

У команды должен быть только один прямой руководитель. Директор ставит задачи, он же получает результаты. Будет два руководителя, и однозначно начнется неразбериха: он сказал, а он сказал иначе, я думал что ты и прочие постоянные недосказанности.

Структура управления Жизньмарт:



Низкие показатели — маркер ошибок операционки. В этом случае логично выяснить причину. Если цифры удовлетворяют — вмешиваться в стиль управления директора не нужно.

«Не стоит контролировать каждый шаг директора. Возможно его стиль управления отличается от вашего. Это ни хорошо, ни плохо.

Смотрите на результат», — Евгений Сидранский, управляющий партнер Жизньмарт.

8. Как выстроить мотивацию директора?

Финансовая мотивация менеджмента обсуждается в индивидуальном порядке. Зависит от опыта, амбиций, умственных и временных вложений. Каждый франчайзи устанавливает показатели сам.

Мы рекомендуем на старте устанавливать фиксированную часть + KPI. Например: чистая прибыль магазина 0,5 миллиона. Выставляется фикс в 20-30 т.р. и 10% от прибыли. Итого на руки директор получает 70-80 т.р.

На перспективу мы видим другую схему. Представьте ситуацию, что директор становится не наемным сотрудником, а напрямую заинтересованным лицом. Этого можно добиться, предложив ему долю бизнеса, например, 10%. В этом случае директор будет работать совсем иначе. Будет вкладываться в бизнес с полной отдачей. Будет понимать — это не компания теряет деньги, это лично теряю деньги. И наоборот — это не там наверху зарабатывают, это я зарабатываю. Результат от такой работы значительно выше.

На старте: фиксированная часть + KPI.

На перспективу: наделить директора долей. Например, 10% от прибыли.

Смотреть в одну сторону, понимать друг друга, разделять базовые принципы чести, ответственности, порядочности — это те вещи, которые не пропишешь в должностной инструкции. Но они важны. Выбирая директора смотрите, чтобы у человека было желание включиться в процесс, тогда все получится.