



Kan læses på 8 min.

KARRIERELØB PÅ AMERIKANSKE LUFTPUDER

Christian Manley er butikschef hos Skechers – det fremstormende amerikanske sko-brand, der bruger personaleudvikling som en nøgle til global succes. I denne udgave af Lederinfo fortæller han, hvad vi kan lære af amerikanerne.

Når man ankommer til Skechers-butikken i Kronen – Vanløses funklende nye indkøbscenter – rammes man først af den snorlige orden. Skomodellerne, der tæller alle tænkelige formål og farver, står anrettet med nærmest millimeterpræcis afstand.

Forklaringen lader ikke vente på sig, den stråler ud af Christian Manley, som tager imod os med rank ryg, ren fortælleglæde og oprigtig imødekommenhed. ”Hos Skechers er vi stolte af vores sko, deres komfort og den overvældende kundetilfredshed. Det viser sig i alle aspekter af vores arbejde.”

The American Way

Stolthed og produktkvalitet er kun den halve historie om Skechers' succes. Skotøjsvirksomheden blev grundlagt i 1992, og er på rekordtid vokset til at være USA's tredjestørste fabrikant af sportssko – lige i hælene på megamærker som Nike og Adidas.

Mærket, der startede som producent af slidstærke arbejdstøvler, lægger nemlig lige så stor vægt på personaleudvikling som på godt fodtøj. Denne strategi kommer til udtryk i en støttende medarbejderkultur, hvor ansatte spiller hinanden bedre, så hele virksomheden performer til UG.

Noget tyder på, at Christians chef netop spottede et særligt talent for rollen som ”spillende træner”, da Christian blev ansat – nærmest på stedet – efter samtale d. 1. marts. Men også en generel forlidelighed med Skechers' amerikanske kultur: et matchende DNA.

Virksomhedskulturen er nemlig ambitiøs og inkluderende på én og samme tid. ”På den måde er Skechers meget ligesom en familie”, siger Christian. ”Vi henter brændstof til at gå the extra mile gennem nærhed og gensidig opbakning. Det gør jobbet konkurrenceaspekter trygge og positive”.

Service i blodet

Dette udmønter sig også ved en filosofi, hvor skobutikken skal forstås som var den et privat hjem. Her behandler man kunderne, som man ville behandle sine gæster derhjemme. En regel som går perfekt i tråd med Christians egne værdier:

”Det er vigtigt for mig at tage hele min person med på arbejde, og ikke være den overfladiske sælger. Jeg taler stort set aldrig om selve salget med kunderne, men om det mellem menneskelige – om det så er vejret eller maden i centeret. Oprigtighed og umiddelbarhed skaber tillid – en følelse, du ville forvente at finde hjemme i privaten.”

Christian insisterer ligeledes på, at alle kunder skal forlade butikken med en god oplevelse – også hvis de kommer ind og vil bytte en vare eller har en reklamation. Enhver, der har rejst i USA vil genkende denne sans for overskudspræget service.





Kan læses på 8 min.

At navigere kulturforskelle

Men selvfølgelig findes der stadig kulturforskelle mellem de danske og amerikanske tilgange. Vi spørger Christian, hvor meget man egentlig får lov selv at bestemme som mellemlider i en global franchise?

”Det kan opleves meget firkantet. Hos Sportsmaster, hvor jeg tidligere har arbejdet, kunne man bare prøve idéer af. Men Skechers har helt klare linjer for, hvordan skoene skal anrettes, og hvordan farverne skal kombineres – setuppet må ikke afvige fra brandets normer.”

Christian siger, hvad han mener – men altid på en velovervejet og velunderbygget måde. Det er tydeligt, at hans idérige og stræbsomme arbejdsform af og til rammer en mur. Kunsten er at få sine gode idéer til at svømme op ad, mod strømmen – til den danske direktør i Esbjerg og måske hele vejen til hovedkvarteret i Los Angeles.

Indtil videre har han fået gennemført to idéer: at placere sko på podier grænsende til centerets indre strøg samt at udstyre sit personale med butikkens nyeste modeller. Det har øget salget fra i snit 1,2 til 1,33 par sko per gæst – et fremskridt, der allerede har høstet roser oppefra.

Lost in translation

Mens det af og til kan føles noget omstændeligt, at kommandovejene strækker sig hele vejen over Atlanten, så er Christian samtidig bevidst om styrkerne ved den globale standard og kvalitetssikring. Blot ville han ønske, der var mere rum til lokale tilpasninger.

En dag oplevede han fx, at hovedkvarteret – uden synlig grund – nedsatte butikkens mest sælgende sko fra 1000,- til 800,-. Vanløse-afdelingens tabte avance kunne have været undgået, hvis man gav lokale dispensationer. Men når der er ”worldwide bytteret”, skal prisen selvfølgelig også stemme kloden rundt.

Som et andet eksempel nævner Christian, at hans amerikanske overordnede engang stillede sig spørgende overfor ønsket om at give en gulerod til medarbejderne. ”Burde de ikke være motiveret af jobbet i sig selv?”, var holdningen.

”I Danmark er velstanden generelt højere, og dermed også konkurrencen om den gode arbejdskraft”, siger Christian, der også er skeptisk indstillet overfor tiltag som in-house mystery shoppers og individuelle ratings af hans medarbejdere. ”Den danske arbejdsmoral kører på tillid, ikke kontrol”, som han siger.

Fra jantelov til dansk succeskultur

Når regnskabet skal gøres op, er den positive kulturforskel dog klart dominerende, mener Christian: ”På min tidligere arbejdsplads kunne butikscheferne ikke fordrage hinanden. Der var ingen kultur for vidensdeling. Men i Skechers støtter man hinanden, klapper af hinanden og deler succeserne.”

Mentalitetsforskellen Danmark og USA imellem er en gammel travet: ”Danskere er fortsat meget jantelovsprægede, mens amerikanerne bare er gode til at tale sig selv og hinanden op”, siger Christian. En egenskab han selv lægger vægt på, når vi spørger efter gode råd til en ny leder i en amerikansk virksomhed:

”Kom med et smil og giv støtte til dine kollegaer, høj som lav. Du må ikke være bange for at blære dig, men lad det aldrig kamme over i egoisme.”

Omvendt kan amerikanerne måske også lære af danskernes selvstændighed og tillidskultur. Uden disse danske karaktertræk ville Christian aldrig have udviklet og omdelt det mersalgsmanskript, der senest tjente ham ros for indsatsen ovenfra.

