

ПАВЕЛ МАКАРОВ

От продаж до маркетинга



Павел Макаров

От продаж до маркетинга

«Издательские решения»

Макаров П.

От продаж до маркетинга / П. Макаров — «Издательские решения»,

ISBN 978-5-44-905445-6

В книге всесторонне освещена работа торгового представителя и менеджера по продажам, даны рекомендации по поиску подобной работы и трудоустройству. Обсуждается взаимодействие менеджеров по продажам и маркетологов. Книга написана на основе богатого личного опыта автора, более двадцати лет работавшего на разных должностях в нескольких компаниях. В книге множество практических советов и примеров из области продаж и маркетинга, обсуждаются типичные ситуации, которые возникают в процессе продажи.

ISBN 978-5-44-905445-6

© Макаров П.
© Издательские решения

Содержание

Предисловие	6
Введение	7
1. Карьера в области продаж и маркетинга	9
2. Какие нужно иметь качества, чтобы работать торговым представителем?	12
3. Как устроиться на такую работу	15
3.1. Как составить резюме	17
3.2. Как вести себя на собеседовании	23
3.3. Этические вопросы найма	29
4. Как определить несерьезную фирму	31
Глава 1	33
1.1 Цели и задачи торгового представителя	34
1.2 Этапы визита	36
1.2.1. Подготовка	37
1.2.2. Постановка целей	38
1.2.3. Рекогносцировка	39
Конец ознакомительного фрагмента.	41

От продаж до маркетинга

Павел Макаров

© Павел Макаров, 2018

ISBN 978-5-4490-5445-6

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Предисловие

Со времени издания моей первой книги «Теория и практика продаж» в 2004 году утекло уже много воды. Судя по отзывам, которые я получал и продолжаю получать, книга понравилась. Многие подчеркивают, что нашли для себя много полезного в области продаж, особенно в том относительном вакууме специализированной литературы, который существовал в то время.

За это время многое поменялось в бизнесе, мой личный опыт значительно обогатился, и не только в продажах, но и в обучении и в маркетинге в целом. Общение с моими читателями и клиентами породило (и продолжает порождать) множество новых идей. Поэтому второе, значительно переработанное издание давно созрело.

Я постарался сделать книгу легко читаемой, даже веселой. На книжных полках магазинов сегодня уйма книг по продажам и маркетингу, значительное количество которых, к тому же, совершенно бесполезны, так как написаны людьми, ни одного дня не занимавшимися практическими продажами и практическим маркетингом. Но даже практики иногда умудряются написать не очень внятные книги по 500—600 страниц, которые пытаются продаваться по немислимым ценам. Читатель справедливо задумывается, а стоит ли эта писанина потраченных денег?

У всех этих книг есть одна общая черта – авторы излагают свои идеи с присущим научным трудам академизмом. Между тем, продажи и маркетинг – сугубо практические дисциплины, и здесь уместен совершенно другой стиль изложения, примерно такой, с каким путешественник рассказывает товарищам о своем путешествии в Африку. Когда мы общаемся со своими близкими друзьями, мы мало заботимся о корректности, но передаваемая нами информация не менее, а более ценна, чем та, которую можно было бы услышать на научно-практической конференции. Вот я представил тебя, читатель, своим другом, и решил рассказать тебе все, что я знаю о продажах и маркетинге. Только квинтэссенцию, суть, «без воды». Без умолчаний и купюр. Книги с таким подходом есть в других областях знания, но я не встречал подобной в области продаж. Эта книга в высшей степени субъективна, но я считаю, что в этом ее достоинство. Объективность – это нечто, что появляется в голове читателя, после того, как он ознакомится с разными точками зрения. Но разные точки зрения сидят в разных головах, так что в субъективности одной этой книги нет никакой проблемы.

Но, прежде чем мы, читатель, погрузимся в исследование занимаемой нас темы, я бы хотел представить моего юного друга – Андрея Петренко. Этот пытливый юноша, недавно закончивший вуз, пытается найти свое место в нашем нелегком капиталистическом мире, и чрезвычайно заинтересовался темой продаж и маркетинга. Я не мог отказать ему в просьбе попристутствовать при нашем исследовании, и даже наделил его правом иногда задавать вопросы.

«Здравствуй, Андрюша, ты готов?»

Андрей Петренко: «Добрый день! Усегда готов!»

Теперь, когда все в сборе, начнем-с.

Введение

Всем надо что-то продать. Есть не так много профессий, где не надо было бы продавать. Ученые, как известно яростно и методично грызущие гранит науки, врачи, спасающие человеческую жизнь, адвокаты, защищающие невинно осужденных и т. д. не имеют дела непосредственно с продажами. Но сфера продаж гораздо шире, чем принято думать. Продают не только бизнесмены. Ученый может тоже стать продавцом, когда задумается о практическом осуществлении результатов своих научных изысканий. Продают даже президенты, когда пытаются на международных форумах привлечь внимание инвесторов к своей стране.

Человеку свойственно мечтать. Как правило, в мечтах рисуются результаты своего труда – материальные и духовные блага, положение в обществе. Вот наш Андрюша недавно рассказывал, что мечтает о белом «мерседесе» и поездке на остров Бали, пардон, он говорит, что не на Бали, а на Мальдивы.

Тем более. Так вот, мечты о самореализации и богатстве часто разбиваются именно о барьер низкого объема продаж.

В советское время, в плановой экономике, проблемы сбыта товаров практически не существовало (за исключением мешкообразных изделий легкой промышленности и «испанских» башмаков обувной). Для каждого предприятия было расписано, куда и сколько продукции оно должно было поставить. Более того, хорошее в теории, но ужасное на практике, социалистическое планирование не могло обеспечить стопроцентного выполнения плана, следствием чего имелся постоянный, острый дефицит, как на промышленные товары, так и на товары народного потребления. В таких условиях, люди, занимавшиеся сбытом товара (организованные в «отделы сбыта») не имели никакой головной боли. Напротив, они были очень «рады» тому, что их каждый день осаждали посланцы покупателей – «толкачи-снабженцы», вооруженные деликатесной колбасой салями, армянским коньяком и прочими присущими им атрибутами. Снабженцы-профессионалы были очень уважаемыми людьми. То, чем они занимались, было настоящим искусством. Никаких специальных тренингов они не проходили, тем более на тему «Как правильно дать взятку?». Жаль, что никто не написал книгу о тех приемах, которые использовали эти люди. Было бы интересно посмотреть, нельзя ли что-то из их «ноу-хау» общения с людьми применить в современной теории продаж. Не было проблемы продать и в розничных магазинах. Тебе, Андрюша, «не посчастливилось» жить при Советском Союзе, но представь себе длинную полку универсама (супермаркетов тогда не было), заставленную березовым соком.

Андрей Петренко: «И все, а яблочный сок?»

Яблочный сок был, но он стоял на другой такой же длинной полке.

Но интересно другое: мне приходилось работать с владельцами магазинов, которые при советской власти были директорами магазинов, так вот они рассказывали, что даже тогда в условиях дефицита, очень важно было, кто стоит за прилавком, какой продавец. Если это было важно даже тогда, то как важно этой сейчас!

Как бы то ни было, произошли перемены, монополия разрушилась. Старые и новые товаропроизводители, включая иностранных, пришли на новый капиталистический рынок. Ситуация дефицита быстро уступила место конкурентной борьбе. Выяснилось, что произвести – это только полдела, а, может быть, даже четверть дела. Важно еще суметь продать произведенное. Т.е. найти каналы сбыта, уговорить оптовиков купить товар, уговорить розничные предприятия начать торговлю товаром, добиться наилучшего места для своего товара, организовать рекламную кампанию, промоушн-акции и т. д. Т.е. обозначилась новая, доселе неизвестная сфера деятельности – продажи и маркетинг.

В этой ломке стереотипов, изменении отношения к процессу продажи происходили смешные и показательные события. Послушай, Андрей, одну историю. Одна из западных табачных фирм одной из первых открыла филиал в Одессе в первой половине 90-х годов. С кадрами тогда было туго. Т.е. безработных людей было много, но подходящих людей на вакансию директора филиала со знанием английского языка найти было очень трудно. Наконец, вроде бы нашли подходящего человека, серьезного мужчину, бывшего «афганца». Начал он как-то работать. Через два-три месяца в Одессу приехал проверяющий – западный менеджер. Он был в шоке, – директор филиала совершенно не понимал новой ситуации, что за клиента нужно бороться, активно продвигать продукцию, быть вежливым с покупателями. Вместо этого директор филиала в советском стиле бомбил телефонными звонками своих клиентов (из офиса он не выходил), требуя купить у них товар, матерясь по поводу оплаты и т. п. Обалдевший проверяющий мог только тихо вставить: «Нам нужно продавать...», на что директор-афганец сказал фразу, ставшую впоследствии классической: «Меня учили убивать, а не продавать». :) Что интересно, менеджеров по продажам с таким подходом можно встретить и сейчас.

Раз есть новая сфера деятельности, то должны быть и теория, и наработанная практика. И они пришли к нам вместе с первыми иностранными компаниями, рискнувшими начать операции на зыбком поле экономики переходного периода. Мы узнали, что на Западе, в США теория продаж уже развивается вот уже более ста лет, при этом наработаны точные и апробированные рекомендации, как организовывать процесс продажи. Это тот случай, когда иностранное влияние оказалось очень полезным, позволив быстро перенять западные достижения, с пользой для конкретных компаний, и для экономики в целом.

В данной книге рассмотрим, как западный менеджмент взаимодействовал с украинской действительностью, как развивалась теория и практика продаж, и что из этого вышло.

Итак, продажи, о которых я буду говорить в этой книге – это область человеческой деятельности, направленная на продвижение товаров массового спроса (FMCG – fast moving consumer goods) по пути их реализации в оптовой и розничной сети. Также я собираюсь описать особенности продаж B2B (B2B – business to business, продажи товаров промышленного назначения). Хочу отметить – *искусство продаж универсально*: навыки и знания, полученные при работе с одной группой товара, применимы и при работе с другой. Для меня это утверждение совершенно очевидно, и во всех книгах оно подтверждается, но случаются встречи с уважаемыми и авторитетными людьми, которые считают, что нельзя перейти от продажи одной группы товаров к другой. Я с этим, Андрей, не согласен. Да, есть группы товаров, требующих больших специфических знаний, например фармацевтические. Здесь логично в продажах задействовать людей с медицинским образованием. Но это, скорее, исключение. Показателен подход к продажам IT-фирм, которые часто для продажи программного обеспечения ищут прежде всего специалиста по продажам, а потом, найдя его, обучают особенностям своего программного обеспечения.

Часто аналогично поступают в строительной отрасли. Став коммерческим представителем компании по производству профиля ПВХ, я прошел месячное обучение, в течение которого в том числе сам делал металлопластиковые окна. До работы в этой фирме я с окнами имел дело только, как потребитель.

Есть разница, продавать мелкому клиенту или крупному, продавать FMCG или B2B, но здесь действует одна и та же теория продаж, которая просто применяется по-разному.

Еще хочу обратить внимание, что я в книге буду использовать термин «продажи» (укр. – «продаж») и термин, от которого он произошел – английский «Sales».

1. Карьера в области продаж и маркетинга

Прежде всего, давай, Андрей, разберемся в терминах. Рассмотрим следующие обозначения для рассматриваемой нами специальности: коммерческий агент, торговый (коммерческий) представитель, промоутер, мерчендайзер, коммивояжер, супервайзор, менеджер по продажам. Несмотря на некий хаос, можно усмотреть определенную логику. Итак, первый уровень отдела продаж (sales department) – это рядовые работники, непосредственно работающие с розничными точками.

Наиболее распространенное, уважительное и нейтральное их название – *торговый представитель*. В некоторых фирмах их называют коммерческими агентами. Однако слово «агент» несколько скомпрометировано в русском языке, в чем автор убеждался не раз. Каково звучит: «Я агент иностранной компании Андрей Петренко!» :) У хозяина магазина оно может вызвать либо недоверие, либо ухмылку. И то и другое может затруднить сам процесс продажи, а трудностей и без того хватает.

Мерчендайзер – другое страшное слово, которое ставит в тупик многих клиентов, но у него также и другой смысл. В классическом понимании «мерчендайзер» – это работник, который отвечает за оформление розничных точек рекламной продукцией компании, за правильную выкладку товара и за проведение специальных акций. Непосредственно продажами мерчендайзер не занимается. Однако, в некоторых компаниях термин «мерчендайзер» понимается более широко, и фактически равносителен «торговому представителю».

Промоутер – это, чаще всего, работник, который занимается для проведения специальных акций по продвижению товара (промоушнов). Если к Вам на базаре или в супермаркете пристаёт девочка или мальчик с предложениями: «Тетя (дядя), купите этот стиральный порошок, а мы вам в подарок дадим кусок мыла или еще чего-нибудь», то это и есть промоутер. Но в некоторых компаниях промоутеры работают на постоянной основе, и тогда их функции очень похожи на функции мерчендайзеров.

Слово «коммивояжер» у нас редко применяется. На память почему-то приходит словосочетание «смерть коммивояжера». Интересно, а что было бы, если бы Артур Миллер написал бы пьесу «Жизнь коммивояжера»? Как бы то ни было, за термином «коммивояжер» заключается конкретный смысл – это торговый представитель, который носит (возит) товар (достаточно легкий) с собой. Представители известной канадской компании – коммивояжеры. Надеюсь, Андрюша, ты понимаешь, что отрицательный имидж канадской компании собственно к деятельности коммивояжера, как таковой, никакого отношения не имеет. Попутно отмечу, что мне приходилось неоднократно сталкиваться с негативным отношением к продажам, именно в связи представлениями о них, порожденными деятельностью этой пресловутой «канадской» компании. В любом случае, разница между торговым представителем и коммивояжером, с точки зрения теории, незначительна. Коммивояжер сам доставляет товар, в то время как торговый представитель передает заказ в отдел доставки. Техника общения с клиентом и получения заказа одинакова. Можно еще отметить, что в той же Америке коммивояжер, как правило, работает не в одном городе, а на значительной территории, перевозя с собой свои удивительные продукты.

Деятельностью торговых представителей должен кто-то управлять. Кроме того, торговые представители работают только с розницей, а кто будет заниматься оптовыми клиентами? Возникает необходимость фигуры «менеджера по продажам». Если менеджер отвечает за работу оптовиков и торговых представителей в нескольких областях, то значит он «региональный менеджер по продажам». Если в его подчинении вся страна (напр. Украина), значит он – «национальный менеджер». Однако в некоторых компаниях (напр., торгующих стройматериалами для строительных организаций), у которых не так много клиентов, но зато крупные единовре-

менные заказы, нет менеджера по продажам, а есть все тот же «торговый или коммерческий представитель», у которого никого нет в подчинении. Он ездит по стране (если региону, то тогда он – региональный торговый представитель) на хорошей машине, с дорогим мобильным телефоном, и лихо заключает многотысячные сделки, получая очень приличное вознаграждение. Разительный контраст по сравнению с агентом «канадской» компании. Поэтому, первый урок, который можно извлечь, – это то, что представитель представителю рознь.

Часто встречается термин «супервайзор». Приставка «супер» заставляет предположить, что это не ругательство. :) Однако, термин «супервайзор» наиболее трудно поддается точному определению. Его значение какое-то скользкое и промежуточное. Изначально, это человек, который контролирует работу нескольких подчиненных. В компании, где очень много мерчендайзеров, менеджер может назначить одного из них супервайзором. Т.е. мало того, что он мерчендайзер, он еще и супервайзор, то есть осуществляет оперативный контроль и руководство над такими же, как он, мерчендайзерами. В этом случае, супервайзор – это помощник менеджера, выполняющий некоторые менеджерские функции. Но супервайзор может быть поставлен и над самими менеджерами. Например, если в какой-то компании национальному менеджеру трудно управляться с региональными менеджерами по продажам, то он может попросить сделать это супервайзора, которому все эти менеджеры и будут подчиняться. В этом случае супервайзор – это почти что национальный менеджер, с той лишь разницей, что если годовой план продаж будет провален, то уволят как раз его, а национальный менеджер останется. :) В общем, если тебе, Андрюха, предложили работу супервайзора, то не спеши отказываться. Выясни сначала, в чем именно заключается промежуточность именно этой конкретной должности. Некоторым супервайзорам платят очень приличные деньги, а ведь именно их ты хочешь заработать. Ну и, наконец, в некоторых фирмах супервайзор – это просто синоним менеджера по продажам.

Еще мне бы хотелось, чтобы ты понял, чем торговый представитель отличается от delivery-man, что приблизительно по-русски можно перевести как «доставщик» (экспедитор). Эту тему я постоянно обсуждаю на своих тренингах и семинарах, уместна она и здесь. Предположим у некоторой торговой компании постоянный, хорошо реализуемый ассортимент продукции, постоянные цены и налаженные связи с розничными магазинами. Тогда все, что ей нужно сделать, это рано утром загрузить свой «бус» продукцией и послать человека развести ее всем клиентам. Этот человек заходит в магазины, выгружает товар, оформляет документы, и даже принимает заказы на следующий раз. Является ли он торговым представителем? Нет, не является. Это delivery-man. В его деятельности отсутствует очень важный этап, – активная продажа. Т.е. он ничего не предлагает нового владельцу магазина, он не убеждает его, и не пытается работать с его возражениями. Он, также, не ищет новых клиентов. С работой доставщика может справиться любой водитель, обученный простейшим приемам сдачи товара и оформления документов. Но не каждый доставщик может стать торговым представителем.

Что касается маркетинга, то в компаниях за него отвечают *маркетологи* и *бренд-менеджеры*. Если есть целый отдел маркетинга, то у них у всех есть начальник – *директор по маркетингу*. Чем занимаются маркетологи, более или менее понятно. Маркетинговые исследования, разработка и реализация медиаплана, дизайн упаковки, рекомендации по ценовому позиционированию и т. д. Бренд-менеджер контролирует все этапы продажи какого-то одного очень важного и хорошо продающегося продукта или линейки продукта. Он также отвечает за маркетинговые исследования по этому продукту. Выделение вакансии бренд-менеджера как бы подчеркивает, что компания очень ответственно относится к какому-то продукту. Чаще всего бренд-менеджер, по сути, – это тот же маркетолог или помощник маркетолога. При этом учти, Андрюха, – ни потребители, ни поставщики, ни дистрибьюторы, ни транспортники, наконец, не выделяют какой-то один продукт как-то особо из общей массы. Маркетинговая война ведется по всем фронтам. Аналитические исследования по какому-то одному продукту

носят вспомогательный частичный характер. Словом, бренд-менеджер – это маркетолог второго уровня, низшая карьерная ступень. Хотя в некоторых крупных компаниях бренд-менеджеры, а они есть только в крупных компаниях, получают очень приличные деньги.

Я упомянул уже, что одна из высших ступеней в карьерной лестнице продаж – национальный менеджер. Другое название – директор по продажам. Еще более высокая ступень, когда менеджер отвечает сразу за несколько стран. Например, директор по продажам по странам СНГ. Как понимаешь, Андрюша – это очень круто. Иногда такой директор называется экспорт-менеджером, если он отвечает за направление экспорта в компании. Его офис может находиться в головном офисе, а свою деятельность он осуществляет, часто отправляясь в командировки. Считается, что экспорт-менеджер должен «жить в самолете».

О такой распространенной должности – коммерческий директор, функциях и обязанностях, налагающихся на эту позицию, я порассуждаю в третьей главе.

Ну, что Андрюша, ты все послушал, кем ты хочешь стать?

Андрей Петренко: «Конечно, национальным менеджером, а может быть даже и экспорт-менеджером, мне очень нравится обедать в самолете».

Автор: «Ну, это веская причина, чтобы сделать карьеру».

Андрей Петренко: «А еще мне нравится слово мерчендайзер. Какое-то оно звонкое. А нет такой должности – энергодайзер?»

Автор: «Такую должность скоро введут специально для тебя. А пока ты можешь поработать энергичным мерчендайзером. Энергичность – важное качество продавца, а какие еще важны – в следующем разделе».

2. Какие нужно иметь качества, чтобы работать торговым представителем?

Непосвященному может показаться, что работа торговым представителем очень проста – ходи себе по магазинам, предлагай товар, принимай заказы. Однако любой менеджер или директор торговой фирмы знает, как непросто найти на эту должность подходящего человека. Оказывается, к данной работе приспособлены далеко не все. Отсев по результатам конкурса резюме и первого собеседования – не менее 90%!!! Рассмотрим, вкратце, какие качества нужны торговому представителю.

Демонстративность.

Я заимствовал этот термин из психологии и поставил его на первое место. Иными словами торговый представитель не должен быть зажатым, у него должна быть способность к актерству, умение выступить перед публикой. Он должен свободно войти в кабинет, где на него будут направлены несколько пар недоверчивых, ждущих оплошности глаз, и он, тем не менее, должен быть готов исполнить свою маленькую победоносную роль. Может так статься, что торговому представителю придется «выступать» на открытом рынке, где, помимо хозяина розничной точки и его продавца, найдется еще с пяток зрителей в виде домашних хозяек, которые будут прислушиваться к его словам хотя бы из-за понятной цели, – а нельзя ли чего-то купить здесь подешевле?

Иными словами, торговый представитель не должен испытывать никаких проблем зажатости или робости. Когда во время первого учебного визита в розничную точку с новым торговым представителем я вижу, что он немного робеет, я говорю ему: «Сейчас ты должен выкинуть свою робость раз и навсегда. Это последний раз, когда я вижу, что ты робеешь. Или ты не сможешь работать торговым представителем».

Коммуникабельность.

Вполне понятно, что торговый представитель, который 90% своего рабочего времени проводит в разговорах с клиентом, и успех которого на 190% зависит от умения уговорить клиента, должен быть коммуникабельным. Сюда входят и все сопутствующие качества: представительность, внятный голос, плавность и выразительность речи, умение улыбаться, обаяние и т. п.

Ответственность.

Торговые представители работают с разной степенью контроля, но, как правило, они довольно самостоятельны в течение какого-то времени, например, рабочего дня. С «дубиной» над ними никто не стоит. Менеджер должен быть полностью уверен, что торговый представитель честно и добросовестно выполняет свои обязанности, собирает заказы и ищет новых клиентов. Справедливости ради нужно заметить, что «недобросовестность» довольно быстро вычисляется. Нет работы – нет заказов, нет новых клиентов. Более подробно мы будем говорить о формах контроля во второй главе.

Очень важная часть ответственности – *порядочность и честность*. Торговый представитель вовлечен в сферу товарно-денежных отношений, и должен нести ответственность, в том числе финансовую, за свою деятельность.

Систематичность-настойчивость.

Успех работы торгового представителя напрямую связан с умением последовательно и упорно добиваться своих целей. Хорошие отношения с клиентами могут быть только результатом планомерной систематической работы. Кавалеристский наскок здесь не сработает. Торговый представитель изо дня в день совершает похожие действия, посещая, в основном, одних и тех же клиентов. Не исключено (и так часто бывает), что в данной розничной точке его начнут воспринимать серьезно на пятый или шестой раз. Умение выполнять каждодневную рутинную работу является очень важным качеством торгового представителя.

Интеллект и творчество.

Поскольку работа торгового представителя – это работа с людьми, то все его личностные качества важны и нужны. Все его знания и способности не будут лишними в деле привлечения людей на свою сторону. Каждый визит отличается от другого, важно улавливать эту изменчивость и творчески вести диалог.

Жизненный опыт.

Более умудренные опытом люди имеют преимущество перед более молодыми. Это связано опять же таки с их способностью разбираться в людях и приспосабливаться к различным ситуациям. Молодым торговым представителям, таким как ты, Андрюша, можно посоветовать побыстрее приобрести соответствующий опыт, по возможности не расставаясь с таким недостатком, как молодость. :)

Выносливость.

Торговый представитель работает и в жару, и в мороз, и в дождь. Целый рабочий день на ногах. Особенно тяжело ему приходится на открытых рынках. Однако на это никаких скидок нет. Как говорят англичане: «Life is a hard thing. Жизнь – тяжелая штука».

Необидчивость.

Люди бывают разные. Нечасто, но приходится иметь дело со «жлобами». Торговый представитель может попасть в ситуацию, где слова его собеседника могут показаться ему оскорбительными или просто быть таковыми. В этой ситуации нужно просто встать и уйти. Несмотря на это, торговый представитель должен сохранить работоспособность на весь день и желание работать. Человек обидчивый не сможет работать торговым представителем.

Позитивное мышление.

Это качество полезно для любой работы, но для торгового представителя особенно необходимо. Суть его заключается в известной формуле: «стакан наполовину полный или пустой». Нашим постсоветским людям, как правило, не свойственно позитивное мышление. Это качество нужно приобрести. В работе продавца происходит постоянно что-то негативное: резко поднялись цены на товар, который нужно продавать; конкуренты, наоборот, цены снизили; товар, который торговый представитель с большим трудом раскрутил, сняли с производства; отсутствие рекламы; неплатежи и т. д. и т. п. Во всех подобных ситуациях торговый представитель должен уметь находить новый позитив, новые аргументы для использования их в работе с клиентом. Если бы цены были бы самыми низкими, товар был бы лучше чем у конкурен-

тов, рекламы было бы вдоволь, все бы платили вовремя, то зачем тогда нужен был бы торговый представитель, продавец? Можно было бы просто послать водителя, чтоб он *развез товар и забрал бы документы*.

Азарт.

У меня есть друг, который давно занимается розничной торговлей. У него уже была, наверно, не одна сотня продавцов. Я перечислил ему те качества, которые, как я считаю, должны быть у продавца, и спросил, чтобы он мог добавить. Он ответил: «Азарт». Я с ним согласен. Продавец или торговый представитель (что, как Вы понимаете, очень близко друг к другу) должен быть азартен в своей работе, чтобы стремиться продать весь ассортимент. Даже если с каким-то клиентом он достиг больших успехов, то у него должен быть зуд продать что-нибудь еще, что-то из трудного ассортимента. Это как футбольная команда, которая ведет 3:0, а стремится еще забить 4-й, 5-й гол. Конечно, так себя может вести только бразильская футбольная команда, среди наших команд таких нет. Но понятно, что для хорошего торгового представителя игра «на удержание» неприемлема. Что скажешь, друг Андрей?

Андрей Петренко: «О, я очень азартен, я делаю ставки на футбольные матчи».

Автор: «Ну и как успехи?»

Андрей Петренко: «Та не очень вот поставил на то, что Черноморец выиграет у Шахтера, а он вместо этого проиграл с крупным счетом».

Автор: «Ты совершил ошибку. Я тебе советую ставить всегда против любимой команды. Если она выиграет, ты будешь счастлив, если проиграет, то заработаешь денег, а значит, снова будешь счастлив. Это беспроигрышный вариант». :)

Андрей Петренко: «Интересная мысль, теперь всегда буду делать только так».

Как мы видим, очень простые, но нужные качества необходимо иметь, чтобы быть хорошим торговым представителем, продавцом вообще. В принципе эти качества нужны во многих областях деятельности, где успех зависит от умения работать с людьми. Ты ими обладаешь, Андрей? Хочешь работать торговым представителем? Тогда давай рассмотрим, что для этого нужно сделать.

3. Как устроиться на такую работу

Сегодня информации о том, как найти работу, составить резюме гораздо больше, чем это было в начале 90-х. Но не лишним будет еще раз обсудить эту важную тему. Ведь от хорошей работы во многом зависит хорошая жизнь.

В начале 90-х я искал себе работу, используя методы, которые сегодня никого не удивляют. Но тогда это было в диковинку. Тогда многих удивляло, что я не пользовался таким привычным «советским» способом поиска работы, как «по знакомству (блату)», хотя лично я против такого способа ничего тогда не имел и не имею сейчас. Все свои работы в области продаж и в 90-х, и в нулевых я нашел через газетные объявления или агентства по найму. Свое первое резюме я составил и отправил в 1992 году, когда 99% людей еще не знали такого слова «резюме». Тогда было сложно найти литературу, в которой было бы написано, как составить такое резюме. Однако мне удалось купить книгу по бизнесу прибалтийского издательства, в которой я нашел конкретные рекомендации. В течение трех лет я откликался на все объявления о приеме на работу, которые видел в прессе, и которые мне подходили хотя бы на 10%, и в течение трех лет я получал отказы. Основной причиной, как я сейчас понимаю, было отсутствие опыта соответствующей работы (так называемая проблема «22», о ней мы поговорим позже). Отказы были разные: от очень вежливых и ободряющих до совершенно сухих и грубых. Параллельно я работал в разных организациях (коммерческих, государственных и профсоюзных), сталкиваясь, к сожалению, с очень ставшей популярной у нас практикой вознаграждения – невыплатой обещанного. В конечном счете, я пришел к выводу, что мне нужна любая работа, пусть не престижная, но конкретно, регулярно оплачиваемая. Интересно, что как только я перестал витать в облаках и четко для себя сформулировал цель, работа очень быстро нашлась. Нет ли здесь какой-то важной закономерности? Уверен, что есть.

В 1994 году в возрасте 30 лет я начал работать коммерческим агентом (т.е. обслуживал розничную сеть) в компании Wrigley, которая производит и продает известную жевательную резинку. Я устроился туда после одного звонка по объявлению в местной газете. Эта работа дала старт всей карьере. На тот момент оплата в компании была не очень высокая, но это была практическая школа, – у меня появились навыки работы и круг клиентов. После Wrigley я некоторое время работал самостоятельно, прибавив к жвачке пиво, воду и др. товары. Я сам и доставлял товар. Сумма моего капитала была мала – около пятисот долларов. Однако я оборачивал его два раза в неделю, начиная развозить товар с восьми утра и собирая деньги до девяти вечера.

В дальнейшем я работал еще в нескольких компаниях, преимущественно западных, на должностях торгового представителя, регионального менеджера и национального менеджера, продавая товары массового спроса, а также производственные комплектующие. Наибольшее время я отдал продаже бытовой химии и парфюмерии.

А теперь, Андрюша, тот самый вопрос: «Если нет соответствующего опыта работы, как устроиться на работу?» Та самая страшная проблема «22». Ответ: «Найти компанию, которая берет работников без опыта работы». В 1994 году такой компанией была Wrigley. Не секрет, что во многих компаниях, продающих товары массового спроса (украинских и иностранных), трудятся бывшие наемные работники всемирно известной компании Coca-Cola. Coca-Cola считается кузницей кадров. Есть и другие компании. McDonalds, например. Может кто-то считает непрестижной для себя работу в фаст-фуде, но начинать с чего-то надо, а такая строчка в резюме будет воспринята положительно, ведь все знают о том, что компания McDonalds обучает своих работников технике продаж и сервису, и результаты этого обучения налицо. Но даже если не удастся устроиться в компанию с именем, то не надо падать духом. Важно

понять, что поиски первой работы займут гораздо больше времени, и условия труда (моральные и материальные), возможно, окажутся тяжелыми. Минимум год нужно будет потерпеть. Но зато можно приобрести бесценный опыт и очень важную первую строку в своем резюме. А спрос на торговых представителей конкретный и постоянный во все времена.

От всей этой лирики я теперь перехожу к более систематическому изложению того, как собственно нужно искать работу, как составлять резюме и как вести себя на собеседовании.

3.1. Как составить резюме

Поскольку ясно, что ждать хорошей работы по знакомству не приходится, и необходимо обратиться к поиску работы через газету или через агентство. Нужно составить резюме. Сделать это лучше заранее.

Сегодня все резюме составляются в электронном виде. А я помню времена, когда некоторые соискатели приходили на собеседование с неряшливо написанным от руки резюме. Сегодня уже этого нет, так как резюме распечатывают.

Какую роль играет резюме? Представь себе, Андрюша, что ты специалист по найму какой-то компании. Представил? Ты дал объявление о наборе торговых представителей. Собираешься предложить им хорошие условия. И вот в один прекрасный день у себя в электронном ящике ты находишь кучу разных резюме. Твое внимание привлекут какие-то невнятные тексты без структуры, начала и конца? Конечно же, нет. Ты обратишь, прежде всего, внимание на четкие, структурированные резюме, сделанные по определенному шаблону. Если человек не умеет сделать такую простую вещь, как составить грамотное резюме, то как он будет работать с дорогим и важным товаром? Насколько он будет пунктуален и дисциплинирован? Это очевидно. Тем не менее, практика показывает, что многие резюме заставляет задуматься об адекватности их составителей. Когда я обсуждаю с кем-то эту тему, то говорят, что просто люди не верят, что можно найти хорошую работу. Но если человек не верит в себя сам, то кто это сделает за него? Кто ему поможет, кроме него самого? Резюме, безусловно, должно отражать эту веру человека в самого себя. Вспомним про позитивное мышление! Тогда у него есть шанс пройти первый отбор и попасть в папку кандидатов на должность, которых пригласят на собеседование.

Резюме должно корректироваться в зависимости от особенностей запросов работодателя. Иными словами, в компьютере должно храниться несколько вариантов своего резюме, чтобы иметь возможность оперативно откликнуться на запрос. Если для работы необходимо знание иностранного языка, то должен быть и вариант резюме на этом языке. Практически всегда резюме корректируется применительно к конкретному объявлению. Похожие работы друг от друга всегда чем-то отличаются. Возникает необходимость, в том или ином случае, акцентировать некоторые свои навыки и умения, а о чем-то нежелательном умолчать. В объявлениях часто содержится просьба сообщить ту или иную дополнительную информацию и это обязательно нужно делать.

Ниже образец резюме.

Образец резюме

Р Е З Ю М Е

Иванов Иван Рафаилович

65001, Одесса, ул. Дерибасовская 1, кв.1

Тел.: (380—482) 222222, 222223.

Моб. 0-050-*****

E-mail: surgik@provider.ua

Должности: торговый представитель, супервайзор

Итоговые данные: 5 – летний опыт работы в различных коммерческих структурах, 3-летний опыт продаж товаров массового спроса, высшее экономическое образование, знание розничной сети Одесской области, умение работать с людьми (в команде), ориентирован на результат. Персональный компьютер – пользователь. Могу объясняться по-английски. Водительские права.

Опыт работы:

01.2010-наст. вр. ООО «Дистрибуция», торговый представитель

- * продажи соков местного производства в розничные точки Одессы и Одесской области;
- * мерчендайзинг;
- * участие в рекламных акциях.

08.2007—12.2009 ЧП «Взлет», экономист

- * расчет себестоимости услуг;
- * участие в наладке программного обеспечения.

Образование:

08.2002—06.2007 Одесский политехнический университет,

Инженерно-экономический факультет

май 2011 года Тренинг «Этапы визита, техника продаж»,

тренинговая компания «Залипуха», г. Киев.

Личные данные: Хобби – футбол, литература. Холост.

Конец образца

После обязательного слова «Резюме» и фамилии, имени, отчества указываются координаты заявителя. Нужно отметить, что розыск кандидатов на должность не входит в обязанности специалиста по найму персонала (рекрутера). Он может позвонить несколько раз по указанным телефонам, и в случае неудачи, скорее всего, отложит резюме.

Вслед за координатами нужно указывать позиции, на которые претендует соискатель. Их может быть несколько, и они могут быть разноуровневые. Можно указать, что мол хочу быть торговым представителем или менеджером по продажам. Это значит, что ты себя уже достаточно уверенно чувствуешь как торговый представитель и готов продолжать эту деятельность за более высокое вознаграждение, но в то же время подумываешь о карьере менеджера, и готов попробовать себя на этой должности, пусть и с сохранением прежнего уровня доходов. Можно, также указать регион, где ты хочешь работать и согласен ли ты на переезд в другой регион. Наше население не очень мобильно, а вот, например, в США люди часто меняют место проживания из-за работы.

Итоговые данные (summary) – концентрированное изложение лучших профессиональных качеств аппликанта (так еще по-умному называют соискателя). Почему собственно компания должна взять на работу именно этого человека? Кто он такой? Здесь нужно избегать, как и во всем резюме чересчур эмоциональных, шутливых или просто дурацких фраз типа «Я то, что надо!». :)

Далее идет опыт работы (experience), обязательно начиная с последнего места работы. Здесь можно более подробно описывать, чем же занимались работник раньше, какие у него успехи. Можно написать такую фразу: «Через три месяца работы увеличил объем продаж в два раза, а дистрибуцию на 50%».

Раздел «опыт работы» наиболее всего интересует рекрутера. По нему и будет задано больше всего вопросов на собеседовании. Отнестись к этому разделу нужно наиболее внимательно. Может так случиться, что работник уже много раз менял места работы. Тогда нужно больше написать о последних, а более давним уделить меньше места, выделив только те, где были получены какие-то конкретные, нужные для данной работы, навыки. Иногда просят указывать места работы только, скажем, за последние пять лет. Так и надо поступать.

Образование.

Ценится высшее образование. Любое. Как у Жванецкого: «Консерватория, суд, Сибирь». :) Шучу. Но если образование среднее, то ничего страшного в этом нет. Особенно нет проблем, если резюме заполняется на английском языке. Тогда есть возможность так хитро перевести название учебного заведения, что соискатель станет чуть ли не академиком. :)

Нужно написать, также, о тренингах, курсах, которые ты, Андрей, проходил. Но тут важно не переборщить. Иногда приходится сталкиваться с такими резюме, что думаешь, что аппликанта нужно сразу без экзамена зачислять в отряд космонавтов. :) Чувствуешь себя пигмеем перед гением. Но когда встречаешься с ним на собеседовании – не можешь найти искорки жизни в завалах серости.

Наконец, личные данные.

Я предпочитаю писать их в одну строчку. Главное – дать понять, что соискатель не чурбан, и у него есть увлечения. Если писать о них слишком подробно, то у рекрутера может возникнуть вопрос, а будете ли претендент думать на работе о работе. Однажды, одна очень способная девушка написала личные данные на пол-резюме, подробно описав свои хобби, склонность к вышиванию, шитью и любви смотреть на звезды. Это стало поводом для серьезных раздумий, брать ли ее на работу. Ее спасли хорошие рекомендации.

Кстати о рекомендациях. Можно и даже нужно указать фамилии и телефоны людей, которые могут положительно охарактеризовать соискателя. Или можно просто написать фразу: «Рекомендации будут предоставлены по запросу».

Я не написал в образце резюме аппликанта год его рождения. К сожалению, у нас очень распространена дискриминационная практика, где потенциальный соискатель отсеивается из-за его возраста или пола. Газеты, сайты по трудоустройству пестрят объявлениями о найме «менеджеров до 35». Это незаконно, но у нас как-то непринято соблюдать законы. Но дело в том, что это еще и глупо. Более возрастной работник, как правило, более опытный, и может принести фирме гораздо больше пользы. Почему нельзя быть успешным менеджером по продажам в 45 лет? Или даже в 55? А в 59, что способность продавать куда-то исчезает? Я видел сюжет по телевидению о дедушке-промоутере в 90 лет. Конечно, такое может происходить только в цивилизованных странах. Я обсуждал данную ситуацию дискриминации возрастных работников со специалистами в области найма, была высказана такая мысль – стараются взять молодых, потому что их легче обмануть, иными словами не заплатить или недоплатить. Грустно.

Поразительно, что некоторые так называемые профессионалы рекрутинга отстаивают «нормальность» дискриминации по возрасту. Например, такая точка зрения – «если директору предприятия тридцать лет, не может же он управлять подчиненным сорока лет». Какая глупость! А как же сплав молодости и опыта? А вот директор одного агентства договорился буквально до следующего – «что человек десять лет назад мог быть специалистом, а сейчас им быть перестал». Вот так. Несуразность этого заявления очевидна. Как говорится, опыт не пропьешь. Как это можно быть специалистом, а потом перестать?! Нужно еще сказать, что раз-

ного рода дискриминации характерны именно для первого, анкетного этапа отбора кандидатов. Когда проходит живое собеседование, часто оказывается, что заочное представление оказалось неправильным. Предвзятое отношение при личном контакте играет существенно меньшее влияние на конечный результат.

Я бы посоветовал бы законодателям пойти дальше. Недостаточно просто запретить дискриминацию по возрасту при приеме на работу. Этот барьер легко обходится, агентства по найму, фирмы предлагают соискателям заполнять свои собственные анкеты, где обязательно нужно указать год рождения, годы учебы и т. д. Закон должен четко указать исчерпывающий объем данных, который может затребовать фирма у аппликанта (куда не должны входить даты рождения, начала и окончания учебы и т.п.), а за нарушение закона должна быть установлена уголовная ответственность, так как нарушаются конституционные права граждан.

Еще несколько слов о резюме.

Если объявление о приеме на работу было написано на английском, то и резюме должно быть написано по-английски. Если ты, Андрей, английский не знаешь, то не надо никого обманывать. Учи, в жизни очень пригодится. Некоторые работодатели и агентства могут позвонить по телефону и проверить знание языка перед вызовом на собеседование. Справедливости ради надо сказать, что это единственное, достоверность чего будут проверять. Иностранцы компании, как правило, не проверяют резюме по записям в трудовых книжках, да и наши этого уже не делают. Говорят, трудовая книжка скоро отомрет за ненадобностью. Но пока предполагается, что в дальнейшем, после трудоустройства, когда трудовая книжка попадет в отдел кадров компании, расхождений не обнаружится.

Если опыт работы не очень большой, то нет смысла растягивать резюме на два листа. Хватит и одного.

Я никогда не посылал фотографию, если меня об этом не просили. Хотя можно это сделать, если внешность фотогеничная.

При написании резюме (а в дальнейшем и на собеседовании) необходимо понимать, что рекрутер озабочен лишь своей проблемой заполнения вакансии, и лично претендент на работу ему безразличен, и он ему ничего не должен. Нет смысла о чем-то просить, умолять, ссылаться на свою бедность, на большую маму. Однажды я читал резюме, где аппликант на трех листах убористого компьютерного текста рассказывал о своих сексуальных проблемах и о том, почему вследствие этого я должен взять его на работу. Не будьте идиотом. Никто не любит нищих и несчастных, и не хочет иметь с ними дела. Во всяком случае, это касается процедуры приема на работу. Ни у одной коммерческой структуры нет общественной обязанности заниматься благотворительностью. Наоборот, жесточайшая конкуренция заставляет всех очень внимательно относиться к подбору персонала. «Кадры решают все!» Если есть какие-то личные проблемы, то обращаться с ними нужно в общественные и благотворительные организации.

Резюме может быть отправлено вместе с сопроводительным письмом. Оно пишется в свободном стиле, но с соблюдением правил оформления корреспонденции. В письме можно сообщить некоторую дополнительную информацию, например, когда человек может приступить к новой работе и др.

В заключении посмотрим образец резюме на английском языке. Я не буду его комментировать. Сегодня есть много литературы и сайтов, подробно описывающих все нюансы составления такого резюме.

Образец английского резюме

RESUME

IVAN A. Ivanov

(ИВАНОВ ИВАН АЛЕКСАНДРОВИЧ)

Contact tel. #223—3322

SUMMARY OF QUALIFICATIONS:

Successful experience in managing companies and foreign economic activity. Has wide business connections in the field of highway construction and emergency equipment with Germany, Siberia, St. Petersburg, the Urals. Competent in sales, conducting negotiations, contract proceeding and managing sales, representation, educational departments activity. Has strong organizational skills, supervised a team of 25. Familiar with the construction market in CIS.

Professional certified Interpreter (Spanish). Perfect German and Portuguese (state certificate of Interpreter). Good command of English and Spanish.

IBM PC-user (PC/MS DOS, WinWord, WordPerfect).

Driving license category B, 15 years driving experience and a car of his own.

WORK EXPERIENCE:

Feb.'04 – Present

ABC Ukraine (Sales and Representation), Kiev, Ukraine

Deputy General Manager

Managing activity of Moscow office, co-ordinating fire prevention and emergency equipment sales department.

Controlling trade operations

Creating distribution network in Ukraine

Keeping close contacts with existing clients

Designing and co-ordinating work of departments. Supervising the staff of 25 people

Apr.'00 – Feb.'04

XYZ Ltd. (Educating), Kiev, Ukraine

Deputy General Director (Supervised a team of 12).

Responsible for the program of the professional education realization.

June'99 – Apr.'00

Military and Technical co-operation, Moscow, Russia

Reviewer (Supervised a team of 4).

Technical groups of General Engineering Department of the Ministry of Economic Relations in Egypt and Morocco organization.

EDUCATION:

1993 – 1999

Military Institute of Foreign Languages, Moscow, Russia

Faculty of Western Languages

Speciality: Interpreter/Reviewer

Has M.A. Degree in Philology

Sep.'00 – Sep.'02

Economical University, Kiev, Ukraine

Accounting Courses, Certificate

PERSONAL DATA:

married, has 2 children (7 and 9 years old).

Конец образца

3.2. Как вести себя на собеседовании

Первый конкурсный этап пройден – гениальное резюме замечено и отобрано. Соискателю позвонили и пригласили на собеседование. Теперь самое важное, что нужно сделать – это придти на интервью.

К сожалению, в последнее время обозначилась такая тенденция, что половина соискателей на должность торгового представителя не приходят на собеседование, и даже не удосуживаются при этом перезвонить и предупредить! Раньше такого не было. Выросло новое поколение, оно хорошее, но эта необязательность – не лучшая черта. Конечно, всех огульно обвинять нельзя. Половина людей все-таки доходят до собеседования (надеюсь, Андрюша из их числа). А остальные теряются, причем не перезванивают, даже если их просишь, что «ребята, если у вас не получается придти, то предупредите!»! Рекрутер и часто директор фирмы составляют график собеседований, откладывают в сторону все остальные дела, а люди просто не приходят! Я не могу себе представить делового человека, который не приходит на назначенные встречи и не предупреждает о своих изменившихся обстоятельствах. Конечно, такие необязательные работники никому не нужны. Если он или она не приходит даже на собеседование, то как будет дальше работать? К тому же в нашем мире каждый шаг оставляет след, и фамилия и имя такого нерадивого соискателя могут запомниться, а то и попасть в «черный список». Так что молодые люди, примите во внимание!

Итак, вернемся к нашему интервью. Я не рассматриваю здесь вариант «интервью по телефону», т.к. во-первых, это разновидность собеседования и, во-вторых, оно чаще используется при найме на работу высококвалифицированных специалистов, которые знают, что говорить и без моих советов.

Но, отдельно бы я хотел освятить такой момент, как собеседование в агентстве по найму. Хорошее агентство обязательно захочет побеседовать с соискателем перед тем, как представлять его работодателю. Это связано с тем, что поскольку агентство именно с работодателя получает деньги, то оно хочет подготовить ему хороший, отобранный продукт. Т.е. агентство хочет сначала убедиться, что за фрукт этот человек, насколько он соответствует своему резюме, и можно ли действительно его рекомендовать. Такое собеседование похоже на собеседование у работодателя, с той лишь разницей, что работник агентства будет меньше «пытать», и в результате просто передаст соискателя работодателю. Возможно, будет проведено так называемое «тестирование». Дело в том, что психологи разработали множество всевозможных тестов для определения типа личности, способностей человека и т. д. В агентствах работают психологи. Логично применение этих разработок в таком сложном деле, как найм на работу. На Западе тестирование применяется, хотя есть информация, что от него стали отказываться из-за того, что неизвестно, как тестирование влияет на психологическое состояние тестируемого. У нас оно также используется достаточно широко. Я лично отношусь к тестированию достаточно скептически. Особенно непонятно когда пытаются тестировать профессионала с большим опытом работы, претендующего на должность, скажем, директора по продажам. Значимость тестирования – вспомогательная к процедуре найма. Также, нужно учесть фактор времени. Одно дело – пройти несколько тестов за пятнадцать-двадцать минут, а другое дело – писать «контрольную работу» в течение трех часов. У меня был неприятный случай, когда в течение четырех часов я отвечал на вопросы в автоматическом режиме по интернету, а по окончании, когда последним кликом нужно было отправить все формы агентству, произошел сбой. И вся работа пошла насмарку. Второй раз я отказался заполнять эти тесты. Думаю, что такие длительные виды анкетирования должны быть запрещены законодательно. К тестированию я еще вернусь позже.

Уместно поговорить о том, какие бывают агентства. Прежде всего, важно понять, что агентство по найму отличается от бюро по трудоустройству. Агентство работает по заказам работодателей, подбирая им персонал. Следовательно, у агентства нет обязанности трудоустроить обратившегося. Может так случиться, что резюме будет очень долго лежать без движения, если не будет подходящих запросов. Раз агентство работает на работодателя, то и плату за работу оно берет с него. Если в агентстве просят деньги хоть за что-то (за анкету, за нахождение в базе данных, первую зарплату после трудоустройства и т.д.), то от такого «агентства» нужно бежать подальше. В этом бизнесе еще очень много аферистов, т.к. он начал развиваться позже, чем другие виды коммерческой деятельности. Мой друг как-то обошел подобные «агентства» в Одессе. Когда он рассказывал о своих злоключениях, я катался по полу от хохота. Пересказать его рассказ мне вряд ли удастся.

Где найти информацию об агентствах по найму? В интернете, в прессе.

Хотел бы поделиться еще некоторыми наблюдениями по поводу агентств. Больше это касается поиска вакансий для специалистов среднего и руководящего звена, но интересно будет всем. В агентствах работают, как правило, молодые женщины с образованиями психологов. Но понятно, что образование – это одно, а навыки – это совсем другое. Некоторые из этих женщин чрезвычайно самоуверенны. Они задают аппликанту массу нужных и ненужных вопросов, проводят его через сито тестов, а потом еще начинают вслух обсуждать уровень интеллектуального развития аппликанта. У рекрутеров есть своя профессиональная этика, и я убежден, что все они должны ее свято соблюдать. Но истина заключается в другом. На самом деле, получив заказ от клиента по найму персонала, агентство отчаянно нуждается в подходящем кандидате. Ведь если оно не выполнит заказ, то клиент в следующий раз обратится к конкурентам. А выбор не так-то и велик. И тогда начинаются звонки: «Вы сейчас работаете?», «Ну придите, пожалуйста» и т. д. И уже ничего не нужно: ни тестов, ни справок, ни анализов... :) Агентства испытывают «голод» в хороших кандидатах и ведут за ними охоту.

Ах да, еще очень важно. Все сказанное об агентствах по найму не имеет никакого отношения к так называемым крьюинговым агентствам, которые устраивают моряков на работу к иностранным судовладельцам. Это совершенно отдельная, обособленная, обширная и очень дорогая тема.

Итак, аппликанта пригласили на собеседование. Это значит, что шансы на получение работы сильно увеличились. Обычно, для собеседования на одну вакансию приглашают не более десяти человек. Т.е. если перед отправкой резюме шансы были 1:100, то сейчас они 1:10.

Перед походом на интервью (то же, что и собеседование) неплохо немного узнать о компании и ее продуктах. Нужно постараться выяснить ту информацию, которая лежит на поверхности. Зайти на сайт компании, проштудировать интернет. Будет хорошо выглядеть на интервью, если выяснится, что соискатель подсуетился и собрал определенное количество информации и мнений о компании и ее продуктах. Эта информация полезна и самому кандидату для взвешенного принятия решения об устройстве на работу. Однако чересчур глубоко копать не стоит. Никто не ждет, что кандидат на интервью покажет глубокие знания в той деятельности, которая ему еще только предстоит.

Задачи кандидата на должность на собеседовании очень похожи на задачи любых торговых представителей, – только нужно продать не товар, а самого себя, свои навыки и умения. Многие тренинги по продажам начинаются с первого занятия «Selling oneself» («Продавая себя»). Надеюсь, что никого не смущает словосочетание «Продать себя». Если человек умеет произвести впечатление и завоевать внимание, то на 80% он обеспечил себе успешную деятельность. Следовательно, нужно уделить внимание своей внешности. Для мужчин галстук обязателен. Одежда должна быть строгой, подчеркивающей серьезное отношение к делу.

Имеет огромное значение умение держаться, смотреть прямо перед собой, внимательно слушать и внятно отвечать на вопросы. Поведение кандидата должно располагать к себе. Не нужно забывать слегка улыбаться. Рекрутеру тоже нелегко. За 30—40 минут, которые идет собеседование ему нужно прочувствовать и понять тот ли человек сидит перед ним, который нужен его компании. Поверь, сделать это очень непросто.

На лице кандидата должен быть написан успех. Именно его он хочет привнести в деятельность новой фирмы. Если в последнее время в жизни кандидата преследовали неудачи, нужно приложить все усилия для того, чтобы это не было заметно. Кроме самого человека ему никто не поможет. Есть только один способ изменить свою жизнь, – принцип барона Мюнхгаузена, т.е. вытаскивание самого себя за волосы. Потупленный взор, неуверенность в себе сразу обращают внимание на себя рекрутера, и, безусловно, приведут к отказу. Однажды я беседовал с «интересным» кандидатом на должность мерчендайзера. Он сидел, низко наклонившись над столом, обхватив свою дорожную сумку, которая висела у него на шее, и смотрел вниз. Ощущение было такое, что молодой человек ждет нападения, и съежился, ожидая удара. Я задал ему вопрос, но он продолжал молчать. Тогда я его снова спросил, минут через пять: «А почему Вы молчите?». Он ответил «Я думаю». :) Не надо так себя вести на собеседовании.

Как я уже говорил, рекрутера будет в основном интересовать профессиональная деятельность кандидата. Нужно быть готовым подробно рассказать о своем опыте работы, где и что делал, какие навыки получили, какие обязанности были. Чего соискатель достиг? Какие были успехи?

Стандартными вопросами являются: «почему Вы ушли с этой работы» и «почему перешли на ту»? Рекомендую подготовить ответы на эти вопросы заранее. Совсем не обязательно указывать истинную причину увольнения («Дал в глаз начальнику отдела»). :) Логичными причинами могут быть: неудовлетворенность величиной и регулярностью оплаты труда, стремление к карьерному росту (т.е. невозможность по определенным причинам продвинуться на данном месте работы – достигнут «потолок»; нужно переезжать в другой город, нет свободной вакансии и др.), желание попробовать себя в несколько иной деятельности, сокращение штатов, сворачивание прежней фирмой своей деятельности, семейными обстоятельствами. Отвечая на эти вопросы, нужно постараться представить логичную картину профессиональной карьеры. Конечно, не всегда удастся это сделать. И в наше время, а особенно в девяностых когда многие карьеры представляли собой не прямую линию, а зигзаг удачи.

Рекрутер может задать, например, следующий вопрос: «Назовите свои пять самых главных положительных качеств». И нужно уметь с чувством меры себя похвалить. Может последовать более коварный вопрос: «Какие у вас есть недостатки?» Людей без недостатков не бывает, поэтому нужно придумать что-нибудь такое, что не отпугнет рекрутера. Но совсем не обязательно отвечать честно на этот вопрос.

Специалист по найму может спросить, как кандидат поступит в той или иной ситуации. Скорее всего, это будет какая-то рабочая ситуация, взятая из опыта работы фирмы. Нужно ответить и обосновать свое мнение. Способность мыслить самостоятельно будет оценена.

Далее вполне может быть, что рекрутер расскажет более подробно о своей фирме, особенностях продаваемого товара, обязанностях. Ведь не только он хочет узнать побольше о кандидате, но и кандидат хочет узнать о фирме и предполагаемой работе побольше. Человек продает свою рабочую силу, но и фирма продает свое рабочее место. До момента собеседования информация о фирме была очень скудной, почерпнутой из объявления или из бесед в агентстве по найму. Но если соискатель подходит фирме, то это еще не значит, что фирма подойдет ему. Человек вправе отказаться, также как фирма вправе отказать человеку. Причин может быть множество.

В конце собеседования скорее всего состоится обсуждение очень важного и деликатного момента – оплаты труда и величины социального пакета. Рекрутер может сам рассказать

условия, особенно если они в фирме незыблемы. Остается лишь принять их или отвергнуть. Иногда бывает сложно оценить величину бонусов (премий). Их величина зависит от объемов продаж на рынке, который аппликанту еще не известен. Здесь не угадаешь. Нужно больше полагаться на основную фиксированную часть. Но можно, очень приблизительно, предположить, что бонусы (премии) не будут превышать фиксированную часть дохода. Скорее всего, они будут составлять какую-то ее часть (здесь бывают исключения). Можно поинтересоваться формой и величиной компенсации служебных расходов. Если фирма готова компенсировать все служебные расходы, то зарплата сразу набирает в весе. К соцпакету относятся: страхование жизни и медицинское страхование, предоставляемые служебные автомобиль и мобильный телефон, оплата обучения, отпуска (полная или частичная) и другое. Солидный пакет может увеличить реальную заработную плату чуть ли не вдвое.

Но рекрутер может и задать вопрос: «Сколько бы Вы хотели получать?» На это вопрос бывает трудно ответить. С одной стороны, рекрутер может знать, сколько человек получал или получает на предыдущей работе. Многие агентства по найму просят указать это в своей анкете. С другой стороны, такой вопрос может означать, что на фирме для этой должности существует вилка, причем она может быть вполне существенной. В иностранных компаниях (и этот опыт, можно сказать, «переполз» в наши фирмы) не принято интересоваться, кто сколько получает. Два человека, выполняющих примерно одинаковую работу, могут иметь совершенно разные доходы. И связано это будет только с тем, кто какой подписал контракт. Возникает проблема, как угадать ту возможно большую сумму, которую готов заплатить работодатель. Проблема усугубляется тем, что если кандидат переборщит, то его отсеют именно по этому признаку, хотя по всем остальным критериям, возможно, он и подходил. Т.е., если вилка для торгового представителя в фирме – 500—700 долларов США (в эквиваленте), а соискатель попросил 900, то ему откажут в должности. При этом вряд ли спросят, а готов ли он работать за 600, хотя кандидат, быть может, готов был и за 450, просто немного погорячился. Угадывать придется самостоятельно. Логично будет попросить разумно большую зарплату, чем на предыдущей работе, а, кроме того, поинтересоваться у знающих людей, сколько могут платить за такую работу. Не знаю, что скажет рекрутер на одесский ответ: «А сколько Вы мне дадите?» Никогда так не спрашивал. :)

Как я сказал, обсуждение вопросов оплаты всегда происходит в конце интервью. Будет неправильно поднять его в самом начале обсуждения.

Очень хорошее впечатление на рекрутера (знаю это по себе) производят фразы, сказанные кандидатом на должность где-то в конце интервью: «Я понял (-а), что нужно будет делать и меня эта работа полностью устраивает», «Я хочу работать на этой должности», «Я полностью готов (-а) к этой работе». Такая твердость при прочих равных условиях дает преимущество. И, наоборот, произнеся «Работа интересная, но сегодня вечером у меня еще одно собеседование в другой фирме, и если мне не предложат там ничего лучше, я вернусь к вам», кандидат уменьшает свои шансы практически до нуля.

Как правило, рекрутер никогда не скажет кандидату прямо на собеседовании, принят он или нет. Хотя вполне возможно решение он уже принял. Ему нужно поговорить с другими кандидатами, а также поразмышлять в тишине и посоветоваться с коллегами (на собеседовании со стороны фирмы могут присутствовать и два и три человека). Но в то же время, можно услышать некие так называемые «покупательские сигналы» (мы будем еще говорить о них в 1 главе). Например, если рекрутер поинтересуется, когда соискатель сможет приступить к работе, если его выберут, то это может означать, что он положительно оценивает кандидатуру, хотя ничего и не гарантирует. Могут быть и другие сигналы. Если рекрутер спросит, готов ли аппликант переехать в другой город на аналогичную должность, если вакансия в городе проживания не может быть предоставлена, или спросит, можно ли передать резюме кандидата родственной фирме, то это еще не значит, что в предоставлении рабочего места

отказали. Вполне возможно, эти вопросы задаются для проформы. Т.е. так положено, и рекрутер обязан их задать.

У рекрутера можно поинтересоваться, каким образом и когда он собирается проинформировать о результатах собеседования.

Уходить с собеседования (как и приходить на него) нужно с высоко поднятой головой. Вне зависимости от результатов и ощущений, крайне важно широко улыбнуться и сердечно пожать руку рекрутеру, пожелать ему всяческих благ. Как у Штирлица: запоминается то, что было в начале разговора и в конце. :)

Я бы еще хотел привести некоторые практические случаи из собеседований.

Однажды я ездил на собеседование на должность торгового представителя одного из украинских пивзаводов. На собеседовании присутствовали два человека: иностранец, представитель инвестора (практически все украинские пивзаводы являются предприятиями с иностранными инвестициями) и наш украинец, коммерческий директор, мужчина в возрасте, очевидно давно работающий на предприятии еще с советских времен. Собеседование проходило довольно живо, я непринужденно общался с иностранцем. Моя кандидатура, как мне казалось, вполне подходила. Нужен был опытный торговый представитель с навыками логистики, т.к. фирма собиралась открыть в Одессе региональный склад. Но тут в разговор вступил коммерческий директор. «Сколько стоит аренда 1 кв. м. склада?» – спросил он. Опыт в логистике у меня был, но непосредственно в последнее время перед собеседованием я складами не занимался, а цены в то время сильно менялись из-за гиперинфляции. Поэтому я решил ничего не придумывать, и сказал, что это технический вопрос, который выясняется в течение часа (сегодня в век интернета – в течение пяти минут). Однако, из-за того, что я не ответил на этот вопрос, я не был принят. Здесь я столкнулся с рецидивом советского производственного мышления. Мне «посчастливилось» поработать на заводе в советское время. Наука управления там отсутствовала. Мыслящие люди никому не были нужны. Процветала «армейщина», при которой подчиненный должен был беспрекословно подчиняться, кроме того, уметь быстро, без запинки ответить на любой вопрос. Типа, «сколько процентов плана выполнено на два часа дня»? Ясно, что торговому представителю или менеджеру нет необходимости перегружать голову техническими деталями, тем более что под рукой есть блокнот или компьютер. С другой стороны, отличная память – подспорье в работе. В общем, нужно учитывать, что кое-где советский менталитет еще сохранился, и можно на собеседовании встретиться с его носителем. Нужно быть готовым к вопросам по типу тех, которые задаются в передачах «Поле чудес» или «Что? Где? Когда?»

В другой раз я беседовал с представителем одной иностранной фирмы, торгующей строительными материалами. Мы обсудили все вопросы, я чувствовал, что я рекрутеру нравлюсь. Перешли к обсуждению оплаты. Оказалось, что фиксированная часть оплаты существенно ниже, чем я предполагал. Зато обещалась премия в виде процента от продаж. Фирмач убеждал меня, что эта премия может быть внушительна, превосходя во много раз фиксированную часть. Но я его не слушал. Почему-то в тот день я был настроен против премий. Я все пытался выяснить, как же мне будут платить основную зарплату. Мой пессимизм был замечен и работу я не получил. Через некоторое время, анализируя информацию, я пришел к выводу, что упустил хороший шанс.

Как-то я обратился с резюме в одну немецкую компанию. Сначала в Одессу приехал рекрутер. После встречи с ним я был приглашен в Киев на собеседование с коммерческим директором. После этого я был еще раз приглашен в Киев для встречи с финансовым директором. В этот момент я был одним из трех кандидатов. Если бы я прошел и этот этап, то была бы третья поездка в Киев для встречи с директором представительства. Кстати, попутно отмечу, что, как правило, серьезные агентства и фирмы, приглашающие на собеседование в другой город, возмещают расходы на проезд. Я для себя когда-то вывел правило, что если затраты

на проезд не возмещаются, то нет смысла ехать на собеседование. Мой опыт показывал, что это бессмысленно, хотя могут быть исключения. Однажды я поехал на собеседование на должность директора по продажам в другой город поездом. Рано утром на перроне меня встретил водитель фирмы. Он привез меня в пансионат, чтобы я мог помыться, позавтракать и немного отдохнуть перед собеседованием. В назначенный час он снова заехал за мной и отвез меня в офис. После собеседования он отвез меня на вокзал. Излишне, наверно, говорить, что все было бесплатно и расходы на железнодорожные билеты мне были также компенсированы. Хотя компания в дальнейшем никак не проинформировала меня о результатах собеседования (что неправильно), я о ней все равно очень высокого мнения.

Не кажутся ли тебе, Андрей, все эти процедуры найма на работу чересчур сложными? Кажутся? Тогда я расскажу, как устраивался на работу мой друг. Он живет в Америке.

Сначала, он, как и все простые смертные, отправил свое резюме в американскую фирму. Затем, у него было двухчасовое интервью по телефону. Затем, он еще часа три о чем-то общался с рекрутером фирмы по интернету. Потом, его попросили снять себя на видео и прислать видеофайл. Наконец, он, и еще несколько десятков счастливиц были приглашены на интервью (очное). Конечно же, интервью было не одно. После 4-го или 5-го интервью его зачислили стажером. Он проработал стажером несколько месяцев, и только тогда он стал полноправным сотрудником фирмы с полноценной зарплатой. Весь процесс занял более одного года!

Прежде, чем перейти к следующему разделу, хочу тебя, Андрюша, спросить, все ли тебе понятно.

Андрей Петренко: «Все вот эти резюме, собеседования, это целая наука, тут все так сложно».

Автор: «По другому не получается. Это двухсторонний процесс. Аппликант и рекрутер – как два вражеских разведчика, каждый из них хочет узнать о другом побольше и выяснить, что тот другой скрывает, при этом сохранив в тайне некоторую конфиденциальную информацию о себе. Но такого рода умения оказываются очень полезными в жизни».

3.3. Этические вопросы найма

Я считал необходимым коснуться этого вопроса, так как с этикой у нас дела обстоят очень плохо. Причем не имеют понятия об этике иногда даже работники крупных агентств по найму.

Собеседование должно проходить в доброжелательном тоне. Это единственно возможная интонация. Недопустимо, когда рекрутер «фыркает», выражает свое недовольство ответами соискателя, ведет собеседование в негативном тоне. Повторяю, тон должен быть доброжелательным, деловым и никаким другим! К сожалению, мне приходилось присутствовать на собеседовании, когда казалось, рекрутер просто перепутал место работы: вместо того, чтобы продавать тараньку на базаре, он занялся рекрутингом.

Из того, что тон может быть только доброжелательным, следует, что недопустимы так называемые стрессовые собеседования. Не знаю, откуда они взялись. На ютьюбе есть множество роликов, где «специалисты» рассказывают, как себя вести на стрессовом собеседовании. Но они забыли сказать, что само «стрессовое» собеседование – дурной тон! Соискатель, который ищет работу, и так находится в состоянии стресса, так какую цель преследует стрессовое собеседование? Чтобы человек свихнулся или проявил агрессию?

Неэтичны также групповые собеседования. Это когда собирают сразу несколько соискателей на одну вакансию одновременно и устраивают соревнования – кто лучше и быстрее выполнит задание. Такие себе игры с выбыванием. Развлекаловка с древнеримским привкусом работодателя-патриция, устраивающего соревнования аппликантов-рабов. К сожалению, некоторые даже крупные фирмы грешат этим постыдным поведением. А в начале 90-х, когда об этике никто даже не думал и не знал, я был на подобном мероприятии, которое устраивал дистрибьютор самой крупной всемирной компании, производителя товаров массового спроса. Всем назначили собеседование на одно время. В холле стояло человек пятьдесят. Все было очень похоже на атмосферу студенческого экзамена. «Обреченные» по очереди заходили в кабинет, через некоторое время они выходили оттуда, на них все набрасывались с вопросами «ну как там», «что спрашивали». Тогда все происходящее не казалось чем-то из ряда вон выходящим, но сейчас, глядя назад, понимаешь, какой это был театр абсурда. Прошло более двадцати лет, солидные компании уже научили своих дистрибьюторов уму-разуму, но, тем не менее, от такого театра на собеседовании никто не застрахован.

Если все-таки пришлось попасть на стрессовое или групповое собеседование, то вряд ли удастся переубедить организаторов сего действия в его непорядочности и неэтичности. Это бесполезно. Самое лучшее – это встать и уйти, не тратить своих усилий на недалеких людей. «Пусть мертвые сами хоронят своих мертвецов».

А теперь о приятном и необычном для нас поведении рекрутера. В известном фильме «Бартон Финк» братьев Коэн есть эпизод, когда подающий большие надежды драматург Бартон Финк в исполнении Джона Туртурро приезжает в Голливуд. Он заходит в кабинет к киноворотиле-продюсеру, которого никогда не видел ранее. Продюсер вскакивает из-за стола и громко кричит «Бартон!». Интонация такова, как будто он увидел своего самого лучшего друга после многих лет разлуки. Этот прием используют и настоящие рекрутеры. Когда я устраивался в R.J. Reynolds Tobacco, то сидел в офисе в «предбаннике», как бедный родственник, и ждал, когда меня позовут на собеседование. Кадровиком был канадец украинского происхождения. Он вышел за мной и громко крикнул «Павел!». Нет надобности говорить, какой эмоциональный подъем у меня был уже в самом начале собеседования. После собеседования, когда я одевался в прихожей, там сидел и ждал уже следующий аппликант, вышел кадровик и громко крикнул: «Ярослав!». Так работают профессионалы.

Как я уже писал, на самом собеседовании вряд ли сразу скажут результат, берут на работу или нет. Предполагается, что кандидату потом позвонят. Звонок должен состояться даже в слу-

чае отказа. Вежливая формула отказа: «Нам понравилась ваша кандидатура, но мы остановили выбор на другом кандидате, опыт которого наиболее нам подходит. Если вы не против, то мы оставим Ваше резюме в своей базе для возможных контактов в будущем. Желаем Вам успеха, удачи». К сожалению, многие не утруждают себя подобными звонками, предпочитая просто игнорировать непрошедших соискателей. Или могут на собеседовании сказать такую фразу: «Если мы Вам не позвоним, значит вы нам не подошли». Это откровенное хамство и непрофессионализм, но оно широко встречается. И еще эта фраза означает, что кандидат не подошел. Если прозвучала подобная фраза, то про эту компанию лучше забыть.

На этические вопросы найма сильно влияют внешние условия, состояние экономики и т. п. В кризис число хамов резко увеличивается, а вот когда экономика бурно развивается, профессионалов не хватает, все становятся такими вежливыми и культурными, как будто учились в пансионе благородных девиц. :)

Ну, что, Андрюша, ты не весел?

Андрей Петренко: «Грустно от того, что так издеваются над людьми, ищущими работу».

Автор: «Это жизнь. Молодому человеку свойственны иллюзии, от которых желательно избавиться. Но ведь встречаются и профессиональные рекрутеры. А отрицательный результат на собеседовании – это нормальное явление. Чтобы устроиться на работу, по моему опыту, приходится посетить 5—10 собеседований. Главное – не терять оптимизма».

4. Как определить несерьезную фирму

К сожалению, в бизнесе хватает непорядочных людей. Люди сталкивались и продолжают сталкиваться с обманом в сфере трудоустройства. Обещают одну работу, а на самом деле предлагают другую. Обещают платить оклад, а оказывается, что готовы дать процент от «привлеченных» клиентов. Или просто не платят заработанное. По прошествии определенного времени говорят: «Вы нам не подошли, не прошли испытательный срок».

Здесь хочу поделиться своим опытом, как отделить зерна от плевел, как распознать мошенника-работодателя.

Начнем с объявления. Стил ь объявления должен быть сухим и деловым. Крайне настораживают такие фразы, как «возможность века, супершанс заработать и стать богатым» или «если вы хотите не коптеть, а гореть на работе, если готовы свернуть горы, тогда это объявление для Вас». Все эмоциональные объявления выкидывай в мусорную корзину или сам знаешь куда. Есть и более тонкие вещи, меня например, настораживают фразы типа «молодой дружный коллектив». Опыт говорит, что платить будут мало.

В объявлении должна быть краткая характеристика фирмы (торговая, производственная, сколько лет существует, сфера деятельности), описание вакансии, режима работы, требования к кандидатам, условия, контакты. Название фирмы, конкретная область деятельности могут отсутствовать. Например: «компания, десять лет рынке, производство и продажа парфюмерно-косметических средств (или просто ТНП – товаров народного потребления)». Название и прочие подробности рекрутер должен рассказать при первом контакте, лично или по телефону, когда будет назначать время на собеседование. Если объявление выглядит сильно туманным, и в дальнейшем при приглашении на собеседовании не раскрывается суть деятельности фирмы, то лучше прекратить контакты.

Люди, которые проводят собеседование, должны быть нормальными адекватными. Я уже писал выше о недопустимости повышенных тонов и т. п. Мошенники попытаются манипулировать, оказать психологическое давление. Все такие моменты должны настораживать. Любимый прием мошенников – рисование заоблачных далей, финансовой независимости, обещание богатства и т. д.

Хорошо, когда собеседование проводится в офисе работодателя. Есть возможность приглядеться к фирме, к ее продукции. Но, у компании может не быть офиса в данном городе, а вакансия тем не менее существует. Я так работал на нескольких фирмах. Тогда встречи назначаются в кафе, офисах партнеров и т. п. У рекрутера тогда должны быть каталоги, образцы продукции, рекламные материалы. На материалах должно быть где-то и название фирмы, координаты центрального офиса, контактный телефон и т. п. Все это повышает степень доверия к фирме.

Нельзя соглашаться работать бесплатно. Такие аферы были и раньше, есть они и сейчас. Человека брали на работу с испытательным сроком на три месяца, а потом говорили ему, что он «не подошел, не справился». И ничего не платили. Мой совет – не соглашаться работать даже час бесплатно. Сейчас люди стали умнее, и три месяца работать бесплатно вряд ли кто согласится, но и мошенник сейчас изменился. Мне рассказывали про такую аферу – нанимают мерчендайзеров, и дабы удостовериться в их квалификации, предлагают бесплатно денек пройтись по магазинам, разложить товар, мол показать квалификацию. И все. Никто больше не звонит. На следующий день «работодатель» водит за нос других соискателей. Иногда бывает, что аппликантов просят, чтобы подтвердить квалификацию, написать бизнес-план, или составить маркетинг-план, или еще что-то вроде этого, дают какое-то задание, на выполнение которого уйдет много времени. Мой совет – не делать этого. Составление бизнес или маркетинг-плана – это работа, за которую надо платить. Работодатели, дающие такие задания, часто преследуют

цель бесплатного сбора креатива, наработок. Иногда таким тихим мошенничеством занимаются очень крупные, «солидные фирмы». Мне рассказывали, как одна крупная, известная и существующая и поныне фирма просила каждого аппликанта на должность оператора ЭВМ напечатать по десять страниц текста, якобы для проверки умения работать на компьютере. Излишне говорить, что на работу никого не взяли, зато бесплатно выполнили задачу компьютерного набора большого объема информации.

Как бы ни нужна была работа, нужно проявлять твердость в таких ситуациях, – сэкономьте свои силы и нервы.

Человек, ищущий работу, сталкивается с большим количеством негатива, контактирует с непорядочными людьми, находится в состоянии стресса. Очень важно не опускать руки, и продолжать поиск, сохраняя позитивный настрой. Он очень пригодится, когда соискатель встретит настоящего работодателя. Негативный прошлый опыт не должен помешать проявить себя на настоящем собеседовании. Не все работодатели плохие, и им неприятно, когда их незаслуженно начинают подозревать в нечестности. Не нужно тащить негативный опыт в будущее. Отрицательный результат – тоже результат.

Вот так, Андрей, ну что скажешь про перспективу стать торговым представителем и сделать карьеру в области продаж?

Андрей Петренко: «Ну не знаю, я окончил университет, нужно ли было пять лет учиться, чтобы потом стать продавцом?».

Автор: «Это жизнь. Ты можешь попытать счастья и в других областях человеческой деятельности, и пусть тебе там повезет. А если ничего подходящего не найдется, то можно заняться продажами, в этом нет ничего неприличного. Все профессии важны, все профессии нужны. А хорошие продавцы всегда востребованы. Ну, теперь поговорим о том, чем же занимается торговый представитель или менеджер по продажам, и как лучше продавать».

Глава 1

Работа торгового представителя

В данной главе всесторонне рассмотрим деятельность торгового представителя и попытаемся выяснить, отчего наиболее зависит его успех. Начнем с целей и задач.

1.1 Цели и задачи торгового представителя

Казалось бы, все ясно, торговому представителю нужно продать как можно больше товара и больше никаких целей быть не может. Однако это точка зрения непосвященного. Действительно, объем продаж является важнейшим показателем деятельности торгового представителя, и пусть он будет за номером один, но не единственным. Торговому представителю могут ставиться также задачи по количеству визитов, количеству заказов (без учета суммы каждого заказа), дистрибуции товаров, количеству новых клиентов. Также, торговому представителю часто поручают сбор маркетинговой информации. Давай, Андрей, разберемся со всеми этими показателями. В ходе этого «разбирательства» мы будем немного забегать вперед (в деятельность менеджера), но сделать это необходимо, т.к. некоторые моменты просто нельзя пропустить.

Количество визитов – экстенсивный показатель, который характеризует способность торгового представителя охватить максимальное количество клиентов за определенный промежуток времени (например, день). Безусловно, количество не должно быть в ущерб качеству. На практике количество визитов в день в FMCG варьируется от 10—12 (у фирм «не слишком ли быстро мы бежим») до 40—50 (у фирм «загнанных лошадей пристреливают, не правда ли»). :) Оптимальный показатель где-то в районе 15—20.

Количество заказов – очень важный показатель работы торгового представителя. Представь себе, что у торгового представителя на территории, где он работает, есть пять-шесть очень крупных, хорошо покупающих клиентов. Но зато остальные пятьдесят товар практически не покупают. Показатель объема продаж будет очень хорошим. Но устроит ли это менеджера по продажам или директора фирмы? Кого-то может и устроит, но хорошего менеджера или директора вряд ли. Тогда и вводится показатель – количество заказов. Он говорит о том, насколько глубоко прорабатывает торговый представитель свою территорию, работая со всеми, в том числе трудными клиентами. Существует точка зрения, что если у торгового представителя менее 50% заказов, то его нужно увольнять. Т.е. если он делает двадцать визитов в день, но приносит только девять заказов, это значит, что его профессионализм недостаточен. Ему нужно помочь, что-то подсказать, но если это не помогает, то с ним нужно расстаться. Думаю, что такая точка зрения очень близка к истине, хотя многое зависит от конкретной сферы деятельности.

От показателя количества заказов зависит другой не менее важный, а скорее более важный показатель – дистрибуция. На нем мы остановимся более подробно. *Дистрибуция* – это относительный показатель, который характеризует представленность торговой марки в розничных точках. Если мы проведем исследование, обойдем все розничные точки Одессы (магазины и базары) и обнаружим, что некий стиральный порошок «Сигма» присутствует в каждой девяти точках из десяти, то это означает, что дистрибуция этого порошка равна 90%. Показатель дистрибуции очень важный, зачастую более важный, чем объем продаж. Почему? Давай зададим себе вопрос, что нужно сделать, чтобы на данной территории продать как можно большее количество товара? Если предположить, что нескольких клиентов удалось загрузить товаром по самые «помидоры», то это еще не значит, что достигнут успех. У каждого магазина и лотка на базаре, как правило, есть свои постоянные клиенты и некоторая доля случайных, «залетных». Их потребление не неограниченно. Т.е. объем сбыта в конкретной торговой точке имеет свои естественные пределы. Он совершенно не зависит от того, сколько товара лежит на складе в данном магазине. Но если в каком-то магазине этого товара нет, то это означает, что часть клиентуры (потенциальные потребители данного товара) утрачена. Есть исследования, показывающие, что только половина покупателей пойдут искать в другой магазин продукт, который бы они хотели купить, или будут ждать, когда его привезут. Другая половина покупа-

телей приобретут продукт конкурентов с аналогичными свойствами. На этом примере видно, насколько важно иметь хотя бы небольшой запас товара в возможно большем числе торговых точек, чем большой запас в нескольких. Если удастся достигнуть максимальной дистрибуции товара (100%), то это значит, что созданы условия для его максимальной реализации. Важно вовремя подвозить товар, не допуская пустых полок. Увеличить продажи теперь можно только с помощью рекламы, мероприятий по продвижению товара. Кстати, в третьей главе мы поговорим о том, насколько важен показатель дистрибуции для эффективности рекламной кампании.

Количество новых клиентов – не самый главный, но существенный показатель. Все течет и все меняется. Какие-то розничные точки закрываются, какие-то открываются. Как бы хорошо ни была проработана территория торговым представителем, он всегда найдет что-то новое, если будет вертеть головой и смотреть по сторонам. Когда территория только начинает осваиваться, то все клиенты новые. Но даже если территория исхожена вдоль и поперек, то в графе количество новых клиентов не должен быть «ноль». Если это так, это значит, что торговый представитель немного «заснул» от рутины и перестал смотреть по сторонам, работая по накатанному маршруту. Или махнул рукой на тех клиентов, которых ему так и не удалось уговорить купить товар. Тогда его нужно встряхнуть.

Андрей Петренко: «Как встряхнуть?»

Автор: «Нежно!»

1.2 Этапы визита

Квинтэссенцией профессионального мастерства торгового представителя является его умение наносить визит в торговую точку. Это действие вот уже более ста лет находится под пристальным оком всех специалистов по продажам. Мы рассмотрим теорию, а также практические примеры и особенности, возникающие в наших специфических условиях развивающегося рынка.

Визит можно разделить на несколько этапов.

- 1) Подготовка к визиту**
- 2) Рекогносцировка**
- 3) Установление контакта**
- 4) Презентация**
- 5) Выслушивание клиента**
- 6) Аргументация – преодоление возражений**
- 7) Прием заказа**
- 8) Прощание**
- 9) Анализ визита**

Разберем каждый из этапов.

1.2.1. Подготовка

Это естественное начало любого визита. Торговый представитель должен проверить наличие у себя рекламных материалов, презентера, прайс-листов и других вещей необходимых ему для работы. Без наличия некоторых из них визит может быть совершенно бессмысленен. Сегодня задача во многом облегчается тем, что торговые представители снабжены планшетными компьютерами, где все и находится: прайсы, изображения товаров, бланки заказа и прочее. Нужно только еще помимо планшета взять с собой образцы и бланки договоров для новых клиентов. Если это не первый визит к данному клиенту, то торговому представителю необходимо вспомнить предысторию взаимоотношений с данным клиентом, для чего ему необходимо заглянуть в карточку клиента (сейчас она уже существует в электронном виде). Это необходимо для того, чтобы поставить цель, которую торговый представитель хочет достигнуть в ходе визита. Например, торговый представитель хочет расширить ассортимент продукции, предложив некоторые конкретные наименования. Если это первый визит в данную точку, то цель – познакомиться, оставить о себе благоприятное впечатление, рассказать о фирме и ее продукции, возможно, получить заказ или оговорить его получение на следующий визит. Бесцельное хождение не имеет никакого смысла и не даст ощутимых результатов. Если торговый представитель пришел к клиенту и не знает, о чем говорить, то это происходит именно потому, что не была поставлена цель. В подготовку может также входить необходимость созвониться с клиентом и договориться о встрече.

Многие торговые представители, как я сказал, сегодня пользуются только планшетными компьютерами. Но многие все еще работают с презентерами. В этом есть резон, так как тогда картинка размером формата А4, а большинство планшетов формата А5, не больше.

Презентер – это основной рабочий инструмент торгового представителя, его рулевое колесо. Презентер – это, как правило, папка или скоросшиватель с изображением продуктов, кратким их описанием и другой важной информацией. Например, очень уместным будет наличие в презентере медиапланов (планов рекламной кампании). Человек более 80% информации получает через органы зрения. На остальные органы чувств приходится менее 20%. Рассказ о продукте «на пальцах» малоэффективен. Нужна картинка. Тогда запоминается образ продукта. Конечно же, еще лучше иметь просто образец продукта. Особенно это касается новых продуктов. Человеку всегда интереснее самому пощупать, потрогать предлагаемый продукт и на своем личном опыте убедиться в его полезности. Но если кусочек мыла или дезодорант можно носить с собой, то уже для стиральных порошков это может представлять проблему. **Картинки располагают в презентере в порядке убывания важности продуктов.** В таком же порядке торговый представитель и делает презентацию. Презентер нужно держать лицом к покупателю. Однако 99% начинающих торговых представителей пытаются представлять товар, держа презентер лицом к себе (чтоб себе было удобно), и к покупателю «задом». Этот пример иллюстрирует, что даже очень простые вещи не будут сделаны, если менеджер или тренер не обучит им торговых представителей. Еще один важный момент: торговый представитель не должен выпускать презентер из рук. Отдать презентер клиенту – все равно, что отдать рулевое управление. В этом случае торговый представитель лишает себя инициативы ведения беседы и возможности делать акценты на том или ином товаре. Торговый представитель может отдать клиенту в руки только те рекламные материалы, которые он решил оставить в данной точке.

1.2.2. Постановка целей

Цель, которая ставится торговым представителем, должна быть:

Конкретной,
Измеримой,
Не сильно сложной (достижимой),
Не сильно простой (реальной).

Примеры корректной цели – «Продать 2 ящика стирального порошка», «Продать 4 вида мыла, а не 3». Не годятся неконкретные цели типа «Сделать хорошо» или «Чтобы было лучше чем вчера» и т. д. Неудачна, также, цель «Продать 2 вагона порошка», если речь не идет, конечно, о крупном оптовике.

Если цель поставлена правильно, то это помогает определить направление беседы во время визита. И даже если поставленная цель не будет достигнута, то результат обязательно будет. Он может выразиться в достижении другой, также значимой цели.

Попутно хочу высказать свое мнение о получившей в продажах определенное распространение практике постановки нереально высоких целей. Я несколько раз сталкивался с этим. Звучит эта метода примерно следующим образом: «Я ставлю им задачу продать пятьсот штук, это очень много, но они будут пытаться и продадут четыреста вместо имеющихся у нас уровня продаж двести». Иными словами, чтобы научить ребят прыгать через трехметровый забор, я сначала заставлю их прыгать через шестиметровый. Я убежден, что такой подход не работает. Когда цель нереальна, человек не будет даже пытаться ее достигать. Может быть, и найдется выдающийся индивидуум, который перепрыгнет все-таки через шестиметровый забор, но такой он скорее всего будет один. А нужно иметь инструмент, чтобы нацелить на работу всю команду. Для этого нужно вернуться к основам теории продаж и вспомнить, что цель должна быть *достижимой*!

1.2.3. Рекогносцировка

Я заимствую военные термины, т.к., по сути, торговые представители находятся на переднем крае маркетинговых войн, ведя полевые баталии с конкурентами. Когда торговый представитель входит в магазин (подходит к лотку на базаре), прежде всего он подходит к полке со своим товаром и оценивает ситуацию. Он обращает внимание на представленный ассортимент, на то, как расположена продукция, насколько велик запас товара или сколько продано с прошлого раза. Эта информация чрезвычайно важна для правильного определения целей на предстоящую беседу. В момент рекогносцировки торговый представитель корректирует цели, определяет акценты и порядок ведения беседы: с чего он начнет, на что сделает упор, и, наконец, какой нужно взять заказ. Даже если при входе в магазин торговый представитель столкнулся с радушным хозяином, и, тот сразу тянет его к себе в «подсобку» (кабинет), нужно вежливо извиниться, и, тем не менее, все равно начать с витрины (display).

В процессе этого этапа визита торговый представитель занимается, также, мерчендайзингом, о котором мы поговорим ниже. Также имеет существенное значение общение с продавцами. Продавцы, соприкасающиеся с конечными потребителями, являются носителями уникальной информации из первых рук. Для торгового представителя чрезвычайно важно умение собирать и фильтровать данную информацию. Речь идет, также, об информации о том, как продаются товары конкурентов. В хороших фирмах у торгового представителя всегда просят указать в отчете, что он слышал существенного о рыночной ситуации, успехах и проблемах собственной продукции и успехах и проблемах конкурентов.

Если торговый представитель не знает, кто занимается закупками в данном торговом предприятии (как это часто бывает при первом визите), то он должен выяснить это в конце этапа рекогносцировки. Очень важно найти именно того самого человека, который принимает решение, чтобы не тратить драгоценное время на остальных. В небольших магазинах и ларьках это, как правило, хозяин. Иногда он передоверяет право принятия решения о закупке бухгалтеру, экономисту или даже продавцу. Но даже при этом, наиболее важные решения и финансовые вопросы часто решает только сам. В крупных магазинах, супермаркетах и гипермаркетах закупками занимается менеджер по закупкам, который в пределах выделенных ему финансовых лимитов и полномочий, вполне самостоятелен. Иными словами, визави у торгового представителя всегда найдется. Правильный вопрос будет: «Кто у Вас занимается закупками товаров?» Если спросить: «Где у Вас хозяин?», то могут показать на дверь, у которой придется подождать, т.к. у хозяина люди и он занят, и затем, после получасового ожидания выяснится, что закупками занимается совсем не грозный и неприветливый Семен Семеныч, а скромная и приятная Марья Ивановна за соседней дверью.

Киевский метод.

А что делать, если в каком-то ларьке где-нибудь в подземном переходе никак не удастся застать хозяина, или хозяин просто там не появляется, запретив своим подчиненным давать телефон. А продавцы при этом совершенно не обладают никакими полномочиями, а лишь могут выступить передаточным звеном. Такое часто бывает. Возможно, предприниматель просто не хочет случайно встретиться с представителями проверяющих и контролирующих структур. Относительный выход был найден киевскими мерчендайзерами компании, в которой я работал. Они оставляли у продавца, помимо рекламных материалов, прайс-листы с жирно подчеркнутыми маркером позициями, на которые они хотели бы обратить внимание хозяина. Каждый раз позиций было немного, но это были именно те позиции, которые нужны были компании в данный момент. Этот метод приносил неплохие результаты, конечно, не такие суще-

ственные, как при личном контакте. Добавлю, что использовать маркер очень полезно и при обычном, «очном» визите.

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.