

МИХАИЛ ГОРНОСТАЕВ

Справочник торгового представителя

или

Я работаю в «полях»



Михаил Горностаев

**Справочник торгового
представителя, или
Я работаю в «полях»**

«Accent Graphics communications»

2016

Горностаев М.

Справочник торгового представителя, или Я работаю в «полях» / М. Горностаев — «Accent Graphics communications», 2016

Почему и зачем написана эта книга? Много лет назад, хотя, если честно совсем недавно, когда я только начинал работать торговым представителем, с первых же минут оказался в обстановке полной неизвестности. Зброшенный в «поля» для завоевания магазинов и киосков, я естественно почувствовал себя слепцом, к тому же не знающим, где находится нужная дорога. Вопросы на тему: «Что делать? Как продавать? Как продавать успешно»; – появлялись ежедневно и в огромном количестве. Шли недели, месяцы, мой профессиональный интерес углублялся, и я уже спрашивал себя о более сложных вещах: «А что такое трейд-маркетинг? А дистрибуция? А что должно быть раньше: дистрибуция или продажи? Почему одни компании ведут себя в «полях» так, а другие иначе? Чем отличается менеджер по продажам от торгового представителя?» За ответами я обратился к своему супервайзеру (а к кому же еще, как не к главному партнеру и наставнику!). Но тот предпочел поведать мне о прекрасных перспективах, ожидающих компанию в случае упорной работы каждого торгпреда. Признаюсь, это напомнило недавнее пионерское прошлое и с этого момента мои вопросы стали гораздо острее и опаснее: «Почему супервайзеры ничего не знают? Почему мой прайс на 5 % выше, чем у оптовика на Мытищинском рынке? Зачем компания каждый месяц «запускает» новую марку, а через два забывает о ней? Отчего раз за разом выставляются нереальные планы?» Безграничное любопытство торгового представителя не смог удовлетворить даже профессионал – тренер компании, вежливо ушедший от ответов, и взамен предсказавший мне светлое карьерное будущее, конечно, если я в свою очередь перестану спрашивать о подобных вещах и сконцентрируюсь на механической работе.

© Горностаев М., 2016
© Accent Graphics
communications, 2016

Содержание

Вступление.	6
1. Торговый представитель.	8
2. Менеджер по продажам.	9
3. Продажи.	10
4. Типы торговых представителей.	11
1. По работодателю.	12
2. По ассортиментному фокусу.	14
3. По отношению к продажам.	15
4. По торговому каналу.	16
5. По форме организации продаж	18
5. Требования работодателей к кандидатам на должность торгового представителя.	19
6. Недостатки профессии.	22
7. Преимущества профессии торгового представителя.	24
8. Личные качества торгового представителя.	26
9. Команда.	28
10. Супервайзер.	29
11. Зарплата торговых представителей.	31
12. Успешные продажи.	35
Конец ознакомительного фрагмента.	36

Михаил Горностаев

Справочник торгового представителя, или Я работаю в «полях»

Вступление.

Почему и зачем написана эта книга? Много лет назад, хотя, если честно совсем недавно, когда я только начинал работать торговым представителем, с первых же минут оказался в обстановке полной неизвестности. Заброшенный в «поля» для завоевания магазинов и киосков, я естественно почувствовал себя слепцом, к тому же не знающим, где находится нужная дорога. Вопросы на тему: «Что делать? Как продавать? Как продавать успешно»; – появлялись ежедневно и в огромном количестве. Шли недели, месяцы, мой профессиональный интерес углублялся, и я уже спрашивал себя о более сложных вещах: «А что такое трейд-маркетинг? А дистрибуция? А что должно быть раньше: дистрибуция или продажи? Почему одни компании ведут себя в «полях» так, а другие иначе? Чем отличается менеджер по продажам от торгового представителя?»

За ответами я обратился к своему супервайзеру (а к кому же еще, как не к главному партнеру и наставнику!). Но тот предпочел поведать мне о прекрасных перспективах, ожидающих компанию в случае упорной работы каждого торгпреда. Признаюсь, это напомнило недавнее пионерское прошлое и с этого момента мои вопросы стали гораздо острее и опаснее: «Почему супервайзеры ничего не знают? Почему мой прайс на 5 % выше, чем у оптовика на Мытищинском рынке? Зачем компания каждый месяц «запускает» новую марку, а через два забывает о ней? Отчего раз за разом выставляются нереальные планы?»

Безграничное любопытство торгового представителя не смог удовлетворить даже профессионал – тренер компании, вежливо ушедший от ответов, и взамен предсказавший мне светлое карьерное будущее, конечно, если я в свою очередь перестану спрашивать о подобных вещах и сконцентрируюсь на механической работе.

Что еще мог предпринять новичок для познания истины? – Прикоснуться к хранителям опыта, к «старым», мудрым торгпредам. Однако... однако, вскоре я убедился, что и эти прекрасные люди зачастую безграмотны во многих вопросах и действуют согласно интуиции и собственному опыту, а не полученным знаниям и уж совсем не по науке.

Впрочем, оставался последний путь – самостоятельно разобраться в интересующих темах. Поэтому я направился в большой книжный магазин. И что я обнаружил на его полках? Они были заполнены сотнями и тысячами дорогих и прекрасно изданных книг: «Как добиться лидерства», «Успешный менеджер», «1001 секрет успеха», «Правда о том», «Правда о сем». Бери и читай! Я взял и скоро понял, что эта литература предназначена для людей, пребывающих на сияющих вершинах бизнеса, или, по крайней мере, уже взбирающихся туда, но никак не для торгпредов и менеджеров, рыщущих в «полях». В этих книгах нельзя было найти совета, как вести себя с товароведом тетей Маней из «Бирюсинки», как бороться с недобросовестным клиентом, как лучше спланировать свой день! Ну не пишут серьезные авторы для торговых представителей и уж тем более их языком!

С этого дня я начал самостоятельно искать ответы на возникавшие вопросы. Отвечал, читая умные книги, слушая коллег, консолидируя собственный опыт, но и конечно, копаясь в Интернете (где еще найти столько достойных «продажников» как не там!).

Эта работа не прошла даром. Сначала я превратился в неплохого торгового представителя, начал расти, сделал небольшую карьеру, и... в конце концов мне не с кем стало делиться

своими знаниями. Но российский рынок продолжает развиваться, открываются новые магазины и торговые компании, а значит, ежедневно в «поля» выезжают тысячи новых торгпредов и менеджеров по продажам, которые, как и я когда-то, оказываются в неизвестности. Пытаясь хоть немного им помочь, я и написал этот весьма краткий справочник «полевого» сотрудника.

Сразу попрошу, будь снисходительным! Книга не является результатом труда крупных, признанных специалистов в области менеджмента и маркетинга или профессиональных тренеров, она написана менеджером, еще совсем недавно работавшим торговым представителем. Потому прошу простить за некоторую легкость суждений, не научность, не академичность, временами несерьезность, но запомни, все, о чем здесь говорится – это опыт, добытый в полевых сражениях. Более того, это не учебник и не панацея от всех бед. Не все согласятся с моими выводами и суждениями, но я, безусловно, уважаю чужое мнение, а потому согласен спорить и дискутировать. Кто бы ты ни был, ни в коем случае не ставь раньше времени мой труд назад на полку и я надеюсь, что чтение не покажется скучным и лишеным хотя бы капли познавательности. И в любом случае напиши мне, тогда следующая книга станет лучше, обогащенная ценными замечаниями читателей.

P.S. Извини, что дальше я буду обращаться на «ты», но так принято в продажах.

Книга была мной переработана в 2014 году. Некоторые моменты переосмыслены, что-то убрано, что-то добавлено, но в целом надеюсь, что она будет по-прежнему полезна моим коллегам.

Публикуется в ответ на многочисленные просьбы читателей моего блога.

1. Торговый представитель.

Итак, начнем наш справочник с самого простого и одновременно с самого сложного. Попробуем выяснить, кто такой торговый представитель? (Иногда людей этой профессии называют «торгпредами» (главное не путать с торгпредами при посольствах – важной дипломатической должностью), «сэлзрэпами» или «рэпами» (от английского sales representative)).

Заглядывая в газеты и журналы, посвященные поиску работы и персонала, заходя на специальные сайты, любой может убедиться, что эта профессия на сегодняшний день остается одной из наиболее востребованных. При этом зачастую работодатели не требуют особой подготовки, опыта и квалификации, одновременно предлагая неплохие деньги за труд. Находясь в ситуации выбора жизненного пути, трудно не заинтересоваться подобными предложениями. Единственное что отпугивает – неизвестность. Что это такое? Чем придется заниматься? Не секрет, что работа торговым представителем до сих пор воспринимается как несерьезная, часто ассоциируется с навязыванием доверчивым прохожим гербалайфа и прочих сомнительных ценностей. – Ничего подобного!

Если ты сторонник спокойного «гарантированного» труда, то есть неторопливой деятельности в теплом помещении под присмотром начальника и коллег, то эта работа не для тебя. Если же ты склонен к активной жизни, общению, движению, а главное способен уверенно контролировать себя, то запоминай: *торговый представитель – это жизненно необходимая для функционирования рыночной экономики и серьезнейшая профессия, требующая от человека высокой квалификации, опыта и ответственности. Торговый представитель – это посредник между поставщиком и торговой точкой, это важнейшее звено в движении товара от производителя к потребителю.* Хороший торгпред ценится не меньше чем бухгалтер, экономист и всякие прочие юристы.

И все-таки различные компании по-своему понимают смысл деятельности торгового представителя. Виной этому и относительная новизна профессии в России, и многообразие продаж как отрасли. Чтобы понять, чем все же занимается торгпред, следует обратиться к должностным инструкциям. Однако они и чрезвычайно не похожи друг на друга, достаточно объемны и трудны для понимания человека несведущего. Поэтому просто перечислим основные функции торгового представителя; все остальное от лукавого:

- *прием заказов* (то есть поддержание стабильных продаж в торговых точках-партнерах);
- *поиск новых клиентов* (то есть увеличение клиентской базы, расширение охваченной продажами территории);
- *развитие продаж* (то есть расширение ассортимента приоритетных марок в каждом магазине и киоске на территории);
- *документооборот* (то есть заключение и ведение договоров с торговыми точками, своевременное предоставление накладных, сертификатов, чеков, иных необходимых документов);
- *финансовый контроль* (то есть осуществление расчетов с торговой точкой, инкассация, контроль задолженности и финансовой стабильности партнера);
- *сервис* (то есть оказание максимальной поддержки продаж в торговой точке, консультирование ее персонала, общение с потребителями).

Главная задача торгпреда – сделать так, чтобы товар его компании оказался на полке в торговой точке, а деньги за товар как можно быстрее вернулись к работодателю. Этим сказано все.

2. Менеджер по продажам.

Очень часто в описаниях вакансий торговых компаний можно встретить следующую фразу: «компания ищет менеджеров по продажам, опыт не требуется», и рука уже сама тянется позвонить по этому телефону. Как же, ведь в случае успешного трудоустройства тебе не придется работать торгпредом, а сразу войти в касту избранных от продаж! Ничего подобного, не торопись поднимать трубку. Давай сперва разберемся в вопросе, кто такой менеджер? Вернемся к истокам: слово менеджер происходит от английского «*manager*» (управляющий), то есть применительно к нашему случаю, руководитель, занимающийся управлением людьми или отвечающий за определенное крупное направление деятельности в бизнес-организации.

В западных и хорошо структурированных российских компаниях это отлично понимается и потому менеджерские должности, как правило, имеют значимый вес в их иерархических структурах. Здесь за просто так менеджером никого не назовут. Даже супервайзеры, руководящие командами из десяти торговых представителей, таковыми не считаются. И если ты, проработав пару лет на позиции менеджера по продажам, а затем возможно и старшего менеджера в оптовой фирме, придешь на собеседование в офис западной компании, не обижайся, если тебе предложат только позицию торгового представителя.

Запомни, менеджер по продажам – это в лучшем случае усовершенствованный вариант торгпреда, который своим опытом и трудом заслужил возможность больше времени проводить в офисе, сотрудничать с более важными клиентами (крупными супермаркетами, оптовиками, мелкими сетями). Но этот статус еще нужно завоевать!

Теперь обратимся к российской практике. У нас менеджерами принято называть всех в зависимости от фантазии работодателя. Менеджерами считаются и скучающие личности в мебельных салонах и агенты по недвижимости, и даже уборщики (менеджер по клинингу помещений!). Поэтому при выборе работы не обольщайся, менеджер по продажам – это красивый фантик, способ привлечь новых сотрудников, на должность торгового представителя. Не кажется ли тебе странным, что на руководящую позицию приглашают людей без опыта? Опять же посмотри на описание вакансий торгпредов в западных компаниях: предлагаемый минимальный доход в них зачастую превышает максимальный менеджерский в других. *Главное, зачем приходят люди в продажи – это стремление заработать. Здесь именно доход определяет истинный статус должности, а не ее название.* Поэтому практически все, о чем написано в этой книге применимо к работе менеджера по продажам.

3. Продажи.

Продажи – термин, пришедший в нашу лексику из английского языка, русская калька «*sales*». Кстати оттуда же ведет происхождение и специфическое слово «*продажник*», обозначающее специалиста, трудящегося в продажах (впрочем, некоторые предпочитают называться «*сэлзами*»).

Какое это имеет отношение к тебе? Самое непосредственное. Если ты работаешь торговым представителем, то занимаешься продажами. Именно так, а не продажей, которая входит в обязанности продавца в магазине.

Что такое продажи? Вопрос непростой. Продажи – это технология, продажи – это отрасль экономики. Продажи – это простое и в тоже время до крайности сложное явление. Продажи – это не просто многочисленная передача товара от поставщика к клиенту, продажи – это непрерывный процесс самосовершенствования. Продажи – это психология победителя. Глубоко и пафосно, не так ли? Давай тогда сузим проблему до понимания нашего обычных полевых сотрудников понимания. Что тогда следует понимать под продажами?

Продажи – это целый комплекс мероприятий на пути товара от поставщика к клиенту. Продажи включают в себя: логистику, ценообразование, планирование, бюджетирование, работу с клиентами, документооборот.

Важнейшая составляющая процесса продаж – человек, продажник. Кто он? Во-первых, не узкий специалист. Продажник всегда немного юрист, бухгалтер, экономист, водитель, сотрудник службы безопасности, аналитик, психолог, наконец. Во-вторых, каждый настоящий продажник – это игрок. Без небольшой разумной игры, без чувства риска он не способен к успеху. В продажах каждый день – победа. Даже если за день не удалось ничего продать, продажник все равно приобрел опыт неудач. И он не боится неудач, но самое сладкое ощущение испытывает от победы над клиентом.

Продажи – это ключевое подразделение любой компании, действующей на рынке. Какая бы ни была замечательная компания, какие бы учебные заведения ни заканчивали ее маркетологи и аналитики, сколь бы прекрасными ни были технологи и инженеры, сколь бы блестящими ни были руководители, душки-бухгалтеры, великолепные юристы, доблестные секьюрити, непьющие и трудолюбивые грузчики, все это ерунда, *главными остаются продажники, ведь если продукция компании не продается, значит, деньги в кассу не возвращаются.*

4. Типы торговых представителей.

Работа торгового представителя одновременно и крайне сложна и проста. Это и дает основания для первой, бытовой классификации. Именно по сложности и проходит граница между полевым *профессионалом и ремесленником*. Опытный торгпред всегда держит в голове многочисленные хитроумные цепочки: как преподнести товар, с каким ассортиментом в какой магазин входить, как довести товар до нужного покупателя в самом магазине, запутанные схемы взаимоотношений с каждым партнером на территории, способы возврата денег и еще много вещей, о которых мы можем лишь догадываться. Именно поэтому его работа сложна, а уход такого человека надолго ухудшает ситуацию на территории. Проста же работа непрофессионала, человека, случайного в продажах. Вся его деятельность строится по принципу наименьшего сопротивления – пришел, спросил: «брать чё будете?» – и melancholically ушел. Но у таких людей есть большое преимущество – их легко заменить. Самое забавное, что внешне первая категория торговых представителей, как правило, кажется наименее занятой трудовой деятельностью. Они часто доступны для общения, у них много свободного времени и может создаться впечатление, что они всего лишь «халевщики». У второй категории торговых представителей каждый рабочий день – трагедия. Такой торгпред постоянно стонет о невозможности того, сего и вообще ежедневно поднимается на Эверест без снаряжения, ну или раз в неделю точно. Впрочем, это только личные наблюдения, а теперь классифицируем торговых представителей более серьезно.

1. По работодателю.

Известно, что торгпреды могут состоять в *штате дистрибьютора или производителя*. Разница между ними, кстати, существенная и нет однозначного ответа на вопрос: кем быть лучше?

Торговые представители, работающие на компанию-производителя, как правило, получают большой стабильный оклад, часто им предоставляется обслуживаемая корпоративная машина, средства связи, может даже и добровольная медицинская страховка, дополнительная пенсия, ежегодные поездки за рубеж (так бывает, я сам работал в подобной социалистической системе). К тому же, если ты нацелен на карьерный рост в продажах или маркетинге – стартовать лучше там. Поверьте, что пункт в резюме: «торговый представитель транснациональной компании «Супер-пупер ЛТД» будет цениться гораздо выше, чем супервайзер или менеджер в дистрибьюторской фирме «Пупкин и Ко». Это жизнь и с этим следует смириться! В плюс и большие возможности для успешной работы. Производители обычно используют развитые маркетинговые инструменты, значительно упрощающие взаимоотношения с торговыми точками. Наконец, обучению и профессиональному развитию своих сотрудников они уделяют действительно серьезное внимание!

Но, в компанию-производитель труднее устроиться. Имеется еще один серьезный минус, здесь не будет даже намека на личную свободу, ибо вся твоя работа будет жестко расписана и регламентирована инструкциями и указаниями. Обязательно будет контролироваться рабочее время, пусть и глупыми способами, но все равно неприятно! Сам не заметишь, как скоро ты начнешь превращаться в этакую корпоративную трудовую машину, в которую регулярно закладываются инструкции и от которой ожидают их беспрекословного выполнения. При этом главная цель деятельности будет постоянно меняться. С первых же дней тебя придавит громоздкая и многоликая отчетность. Но самый серьезный недостаток, на мой взгляд, что о тебе будут судить не по работе и достижениям, а по некой метафизической категории, называемой компетенциями.

На сегодняшний день значительное число компаний-производителей, ранее выстраивавших свой бизнес в России с помощью собственных команд, отказываются от этой практики, передавая торгпредов на баланс дистрибьюторских компаний. Уступая часть прибыли, производители экономят на упрощении административного процесса. Но, к великому сожалению, в дистрибьюторских компаниях даже самых крупных зачастую царит ненормальное, наплевательское отношение к полевому персоналу. Именно там склонны неожиданно пересматривать системы мотивации, завышать планы, перераспределять территории. Все это негативно сказывается на стабильности работы и степени удовлетворенности от нее, что приводит к высокой текучке персонала. У дистрибьюторов за редкими исключениями отсутствует дополнительный компенсационный пакет для сотрудников. В полях торгпред зачастую одинок, без поддержки руководителей, не обучен. Но, здесь у торговых представителей простые и понятные задачи, большая свобода деятельности и зачастую большой заработок.

Оговорюсь, что бывают исключения. Грамотные дистрибьюторские компании заимствуют элементы политики по отношению к полевому персоналу у продвинутых производителей, а некоторые производители ведут себя несоответствующим их репутации образом.

Еще одно замечание. Внешний вид торговых представителей названных категорий, их одежда, манеры поведения, даже лица сильно различаются. В первом случае мы, часто встретим модно одетого мальчика или девочку, с горящими глазами и рвущегося в бой за продажи. Во втором, можно увидеть и потрепанного мужчину или женщину далеко за тридцать, в обычной джинсовке, жилетке, штанах (не джинсах, не брюках – а именно в штанах), к тому нарочито грубоватого в духе (мы институтов не кончали!). Но я меньше всего желал

бы обидеть кого-нибудь из коллег, поэтому сделаю важную оговорку: эффективность работы торгового представителя и его профессионализм, как правило, не связаны с его внешним видом, полом, национальностью или возрастом.

2. По ассортиментному фокусу.

В «полях» мы можем встретить *эксклюзивных торговых представителей (ЭКТП) и торговых представителей общего прайса*.

В чем разница? Работа первых заключается в продвижении продукции одного производителя. ЭКТП могут состоять как в штате этой компании, так и дистрибьютора. В последнем случае трудовая деятельность эксклюзивщиков полностью или частично оплачивается производителем. Но только он ставит задачи торгпредам и максимально контролирует их рабочий процесс. Основной специфической задачей ЭКТП является поддержание и расширение дистрибуции своей продукции.

Торговые представители общего прайса работают исключительно у дистрибьюторов, и продают весь их ассортимент. Не секрет, что практически любой дистрибьюторской компании трудно выжить на продукции одного или двух производителей. Имея широкую клиентскую базу и развитую систему доставки, и, стремясь получить большую прибыль, они постепенно вводят в свой ассортимент продукцию, не конкурирующую с основными группами. Например, дистрибьюторская компания, специализирующаяся на молочной продукции, может продавать снеки. К тому же в некоторых отраслях производства товаров народного потребления вообще нет крупных, доминирующих компаний-производителей, поэтому дистрибьюторы, специализирующиеся на бакалее, имеют в прайсах продукцию двадцати-тридцати фирм. Многие дистрибьюторы вообще не имеют эксклюзивных контрактов или их вес в общем товарообороте составляет незначительную часть, и они изначально специализируются на максимальном сервисе для магазинов (предоставление широкого ассортимента, удобные условия доставки и оплаты).

Вот здесь то и нужен торговый представитель общего прайса. Работа его не сложна. Самая большая трудность – разобраться в многостраничном прайсе, напоминающем том «Войны и мира». Основная задача торгпреда: привезти из полей как можно больше денег и это все.

Еще одно замечание, если компания производит товары разных потребительских групп (например, шоколад и шампунь), а многие классические FMCG-компании именно так и поступают, то торговым представителям никогда не поставят задачу продавать все, что есть в наличии, и они не окажутся «торговыми общего прайса». Их обязательно разделят по направлениям и превратят в тех же эксклюзивщиков.

3. По отношению к продажам.

Богатая практика последних лет показывает, что в некоторых компаниях работают не только *классические торговые представители*, то есть обычные «продажники», но и *представители по торговому маркетингу*. Продажи для них не являются главной целью трудовой деятельности. Если такие торгпреды и продают что-либо, то это продвигаемые в данный момент марки. Важнейшая задача представителей по торговому маркетингу состоит в выстраивании отношений между продукцией и торговой точкой, продукцией в торговой точке и потребителем. Более того, иногда они сами управляют работой нескольких торговых агентов-продавцов. Основное рабочее время у них уходит на развитие и поддержание дистрибуции, мерчендайзинг, проведение партнерских программ с торговыми точками, контроль потребительских акций.

4. По торговому каналу.

Это наиболее часто используемое разделение, которое встречается уже в текстах вакансий. И оно действительно очень важное, если ты делаешь выбор: куда пойти, кем стать? И так, торговые представители могут быть *по рознице*, *по сетям* и *по HORECA* (гостиницы, клубы, кафе, рестораны). Иногда компании выделяют особые каналы сбыта и создают новые команды торгпредов по опту, вокзалам и т. п. Но, следует признать, что все это лишь варианты приведенных выше типов.

Главной движущей силой продаж, настоящей полевой пехотой являются торговые представители по рознице. Они сотрудничают с самым широким спектром торговых точек от небольших киосков до крупных независимых супермаркетов и небольших сетей. Эти торгпреды появляются везде, где потенциально может пользоваться спросом их товар. Их трудовые будни разнообразны до бесконечности и не отличаются стабильностью. Каждый день им преподносит все новые и новые встречи, изменения, удачи, катастрофы, но тем и интересна их работа. Им чаще, чем другим приходится принимать самостоятельные решения. Поэтому, если ты авантюрист по натуре, ценишь свободу и динамику, то твой путь в розницу.

Особняком среди торгпредов стоят представители по сетям или по ключевым клиентам. Опыт показывает, что обслуживание контрактов с магазинами больших сетей требует постоянного контроля над их исполнением. Поэтому компании и держат торговых представителей по сетям, основная деятельность которых сводится к мерчендайзингу в торговых точках или руководству нанятыми компанией мерчендайзеров, контролю за соблюдением договорных отношений (согласованной ассортиментной матрицы, товарных остатков, планограмм), часто составлением заказов. Если ты ищешь легкой работы, то это самый подходящий вариант. Тебе практически не придется ломать голову над тем, как и что продается в магазине; тебе не потребуется отчаянно метаться по территории в поиске новых торговых точек; ты не будешь уговаривать неуступчивых хозяев магазинов; только добросовестно контролируй и поддерживай согласованные компанией и сетью условия. Хоть иногда и приходится торговым представителям по сетям «умирать» на выкладке, но это все-таки редкость. Именно поэтому так стремятся розничные торгпреды на эту позицию и не зря. Ведь существует и распространенное заблуждение, что торговые представители по сетям – элита торгпредов. Попасть в эту обойму непросто, но уж если ты попал...! То твоя жизнь пойдет по другому, более легкому пути. На тебя будут взирать с уважением, как на обладателя некоего высшего знания. Вся твоя дальнейшая работа вплоть до пенсии будет связана с сетями и ты всегда будешь иметь на собеседованиях преимущество перед самым опытным, прожженным продажником из розницы, прошедшим огонь и воду, с гигантским опытом самостоятельных решений.

Если эти строки читает кто-то из таинственных сетевиков, он уже возможно обиделся, увидев, что я фактически ставлю под сомнение квалификацию его коллег. Это так, обычные розничные торгпреды гораздо профессиональнее и приносят большую пользу любой компании. Чтобы не быть голословным приведу пример из практики. Однажды одна могущественная транснациональная компания решила устранить разделение торговых представителей на сетевых и розничных. Штаты слили, территории поделили, и установили правило, что каждый торговый должен посещать все сетевые и розничные торговые точки на своей «земле». Розничные торговые представители сразу же в ужасе схватились за голову. У них имелся один вопрос: «что вообще делали до них в сетях?» Но еще больше ужаснулись бывшие сетевики. Получив в покрытие обычные торговые точки, они вскоре запутались во всех хитросплетениях взаимоотношений с розничными клиентами. Я по мере сил помогал своим несчастным коллегам и, согласно наблюдениям, адаптация сетевых представителей проис-

ходила гораздо сложнее, чем у розничных коллег. Только к концу года те из сетевиков, кто нашел в себе силы не уволиться, встали на ноги и начали показывать достойные результаты!

Особую группу торговых представителей составляют модные ребята и девчонки из ХОРЕКи, сотрудничающие с клубами, кафе, ресторанами, кинотеатрами, гостиницами. В чем прелесть подобных торговых точек для компаний-продавцов? В ограниченном ассортименте! Посетитель может купить только то, что есть внутри и будет замечательно, если это твоя продукция. Это понимают и сами хозяева клубов и ресторанов. Поэтому работа торговцев по ХОРЕКи схожа как с работой коллег из розницы, так и из сетей. Со значительной частью торговых точек из базы будут иметься контракты, но придется кого-то и поугаваривать. Еще одна важная особенность – преимущественно ночной график, соответствующий часам работы клиентов. Но если ты считаешь себя нестандартным человеком, любишь общаться и тусоваться, то это твой путь.

5. По форме организации продаж

Различают *пресейлеров*, собирающих предварительные заказы с клиентов, и *венсейлеров*, отгружающих товар с борта машины. Трудовая деятельность большинства торговых представителей происходит как раз по первому варианту: торгпред составляет в магазине заказ, передает его в компанию и затем специальная машина развозит товар по указанным адресам. Работа венсейлера самая неблагодарная и трудная. На торгового представителя ложится функция грузчика, кладовщика, кассира, дополнительная материальная ответственность. Часто венсейлеров называют уже не торгпредами, а агентами.

На практике эти формы организации продаж пересекаются. Венсейлеры могут принимать предварительные заказы на более крупные партии товара, чем имеются у них в машине. Также целый ряд компаний приветствуют, если пресейлеры имеют «на борту» небольшой запас продукции для оперативной продажи (случается, что с торговой точкой достигнута договоренность, но торгпред понимает, что она краткосрочная, и завтра хозяин может передумать!), расширения ассортимента (продвигаемые марки), и немедленного закрытия out-of-stock (отсутствия товара).

Надеюсь, что вышеприведенная информация поможет тебе сделать правильный выбор и не потеряться в вакансиях.

5. Требования работодателей к кандидатам на должность торгового представителя.

Эта статья предназначена в первую очередь для тех, кто еще только собирается влиться в ряды торговых представителей. Впрочем, не удивлюсь, если она окажется полезной и для супервайзеров или сотрудников отделов по персоналу.

Целый ряд причин, таких как кадровый голод, дефицит желающих трудиться в «полях», высокая текучка, наконец, бурно растущий рынок, все это привело к тому, что большинство компаний готовы брать на должность торгпреда претендентов без соответствующего опыта. Распространено мнение: главное чтобы человек с головой был, а остальному научим. Тем не менее, достаточно взглянуть на текст практически любой вакансии, чтобы обнаружить массу других специфических требований, которые могут оказаться серьезным препятствием на твоём пути к заветному месту.

Почему это происходит? По двум причинам: первая – любая компания считает, что ее сотрудник должен изначально соответствовать определенным критериям, которые позволят ему в дальнейшем успешно решать поставленные задачи; вторая – увы, неопытность кадровиков, составляющих описание вакансии по некому идеальному портрету кандидата, серьезно отличающемуся от реалий рынка труда.

И все-таки, для справедливости следует разобрать, какие из требований к будущим торговым представителям оправданны, а какие нет.

Когда эта книга была написана, в требованиях часто ставились ограничения по прописке, месту жительства, полу и возрасту. К счастью многое изменилось к лучшему и такого уже не встретишь в объявлениях. Но, тем не менее, все ограничения могут возникнуть на этапе отбора и нужно быть к ним готовым.

Статья 3 Трудового Кодекса РФ гласит: *«Никто не может быть ограничен в трудовых правах и свободах или получать какие-либо преимущества независимо от пола, расы, цвета кожи, национальности, языка, происхождения, имущественного, семейного, социального и должностного положения, возраста, места жительства, отношения к религии, политических убеждений, принадлежности или непринадлежности к общественным объединениям, а также от других обстоятельств, не связанных с деловыми качествами работника»*. Работодатели обычно озвучивают следующие оправдания: «Работа торгпреда физически тяжела и не всякая женщина сможет ее выдержать», или «Лица старше сорока не способны трудиться в том интенсивном ритме, который принят у нас»; и мне ничего не остается кроме как признать их частичную справедливость. Действительно зачастую условия работы торгового представителя заставляют рыдать даже молодых и крепких мужчин (особенно, работающих в системе вэнселлинга): неподъемные коробки с товаром, ранние подъемы, поздние возвращения домой. Но практика показывает, что нередко в команде наиболее сильной оказывается женщина. Это справедливо и в отношении возраста: молодые не всегда трудятся лучше. Жизненный опыт тех, кому под сорок является важным преимуществом в установлении и поддержании отношений с персоналом торговых точек. Да, может они менее гибки в принятии нового, но при этом более стабильны как сотрудники. Им есть что терять, ведь для многих эта работа остается единственным шансом поддерживать более-менее достойное существование для себя и, что важно для семьи. Вообще возрастные торговые представители – недооцененный в России ресурс для продаж. Все хотят молодых, в то время как в европейских странах торгпредами становятся даже люди пенсионного возраста.

В любом случае хочется предостеречь работодателей от некорректно составленных объявлений о вакансии. неподходящие кандидаты на должность отсеются на собеседова-

нии, и это будет честнее и грамотнее. Во-первых, компания избежит нарушения законодательства; во-вторых, трезво посмотрит на человека (а вдруг он окажется подходящим!); в-третьих, даст возможность претенденту самостоятельно принять решение об отказе, оценив ожидающиеся трудности.

Мне приходилось сталкиваться и с таким мнением: «Торгпреды – это наш кадровый резерв, каждый из них через короткое время займет вышестоящую должность, поэтому мы заинтересованы в молодых людях». Действительно, в этом имеется смысл. Год за годом юноша или девушка постигает тайны бизнеса, шагает по карьерной лестнице, и к периоду расцвета сил и ума вырастает в крупного высокооплачиваемого специалиста, полностью преданного компании. Однако если ты услышишь подобные речи на собеседовании или в первые дни трудовой деятельности, знай, с погрешностью в несколько процентов – это не правда. Во-первых, большинство продвинутых компаний для подготовки менеджерских кадров используют стажерские программы, под которых подбираются выпускники высших учебных заведений, а торговые представители воспринимаются лишь как второстепенный кадровый резерв. Во-вторых, посмотри на своих коллег. Неужели ты настолько глуп, чтобы поверить, что вся эта многочисленная группа людей в ближайшей перспективе станет начальниками или попадет на менеджерскую должность, на которую, кстати, будут претендовать и кандидаты, уже обладающие соответствующей квалификацией?

Этот вывод прекрасно подходит и к еще одному распространенному, но также сомнительному требованию к наличию *высшего образования* у торгпредов. Команда, набранная из таких людей, нестабильна и сродни банке с пауками: почти каждый умен, имеет собственное мнение, склонен к самоанализу, каждый понимает, что работает не на своем месте и стремится, во что бы то ни стало вырваться на волю. К тому же образовательный уровень не имеет никакого отношения к успешным продажам.

Поэтому, если торговый представитель достаточно грамотен, то есть умеет писать, считать, пользоваться калькулятором, этого достаточно для успешной работы, а если возникнут трудности, потребуется консультация, существует супервайзер.

Некоторые компании ожидают от кандидатов *знания английского языка*. До сих пор, правда, внятного объяснения этому требованию я не получил и ты вряд ли когда-нибудь получишь (естественно, кроме изложенной выше басни о неминуемой карьере). Если даже торговому представителю предстоит работать в иностранной компании, то все распоряжения, команды всегда будут передаваться на русском языке. И будет удивительно, если где-нибудь в Бибирево существует торговая точка с полностью англоязычным персоналом.

Часто встречается требование, что кандидат на позицию торгового представителя должен иметь *опыт соответствующей работы* (обычно не менее полугода). В этом случае компании полагают, что могут предложить работнику нечто большее, чем он до сих пор имел (компенсационный пакет, пафосная строка в резюме, обучение), а потому не должны нести риски и расходы на адаптацию полевого персонала, то есть выступают в этом случае как перекупщики. Впрочем, иногда требование к опыту кандидата вписывается от желания приобрести «кудесников» продаж, вообще не вкладываясь в их подготовку (такая позиция характерна для целого ряда фирм, как малых, так и больших).

Все это спорно. Его величество опыт – субстанция неизмеримая, а корректно измерить таковой в продажах почти невозможно, так как не существует четких критериев оценки. Отличный торговый представитель в одной компании может легко сломаться в другой. Торгпред, великолепно продававший колбасу, неожиданно теряется в снегах. Нельзя и забывать о том, что в разных компаниях методики оценки успешности полевого персонала серьезно различаются. Наконец, заявленный опыт может оказаться пустышкой. Еле тянувший территорию и «уволенный по собственному желанию» торговый представитель будет «продавать» себя как специалиста и проверить так ли это практически невозможно. В результате

руководство через некоторое время обязательно поймет, что ошиблось, но это будет время упущенных возможностей.

Запомни, *серьезные компании считают, что торгпреда нужно воспитывать, учить, вкладываться в него*, доводить до кондиции и это залог успешного бизнеса. А опыт, опыт обязательно придет.

Кстати, тема об упомянутых выше «кудесниках продаж» не закончена. Особо ленивые работодатели верят и в другое чудо, о котором также упоминают в требованиях к кандидату – *клиентскую базу*. Но это совсем непрофессионально, наработанная клиентская база не дает никакой гарантии, что торговый представитель успешно будет продавать новый товар. С первых же дней появляется множество препятствий и иногда даже закадычные друзья говорят: «Извини, друг, но эту продукцию брать не станем, потому что...». Еще менее эффективен уход с базой к конкурентам: большинство клиентов остается работать со старым поставщиком, ведь договор то был не с торгпредом, а с компанией и *товар продается*, так зачем же что-то менять? Клиентскую базу приходится нарабатывать практически с нуля, то есть эффект от ее исходного наличия минимальный. Но добавляется стресс для торгпреда, из-за давления супервайзера: «Мы тебя взяли как человека, который будет продавать, а ты!» Не буду говорить и о упавшем доходе.

Впрочем, вариант с клиентской базой интересен для побочного заработка, если торговый представитель трудится по договору совместительства, но никак не для основной работы. Единственное требование, которое действительно имеет серьезное значение – это *наличие собственного автомобиля* или, как варианта, *водительских прав* (в богатых компаниях). Торговый представитель без машины никуда. Это его важнейший инструмент, это его кормилица. «Пешеходы», как их в шутку зовут, конечно, встречаются, но они не мобильны, а это серьезный недостаток для торгового представителя.

Вот, пожалуй, и все о существенных требованиях к будущим торговым представителям. Если ты готов, не бойся, теперь ты сможешь сам грамотно оценить свои возможности, и решить в какой компании стоит попробовать свои силы.

6. Недостатки профессии.

У любой профессии имеются недостатки и их необходимо учитывать при выборе жизненного пути, иначе вместо перспектив и достойного заработка тебя ожидают полоса разочарований, и потеря драгоценного времени.

У профессии торгового представителя недостатков много и первый из них – *нестабильность*. Оглянись вокруг! Токарь приходит каждый день к тому же станку, учитель входит в тот же класс, продавец к своему прилавку. Торгпред же постоянно готов к переменам: перекройке территории, порче продукта, плохой погоде. В любой миг начальство может объявить: «Забудь все, что делал до этой секунды!» Конкуренты за один день испортят всю территорию, на «вылизывание» которой потрачен последний год. У надежных клиентов закончатся деньги на оплату поставок, а план по продажам рухнет только потому, что у важнейшего клиента, на которого ты сделал особую ставку, рожает любимая кошка, и он забросил остальные дела.

Еще более угнетает *низкий статус профессии*. Да-да! Работа торгового представителя до сих пор в общественном сознании ассоциируется с чем-то неквалифицированным, грязным. Зачастую торгпред ассоциируется с продавцом гербалайфа и впаривателем, человеком заранее нечестным, готовым ранее сиюминутной выгоды поступиться любыми принципами.

Как ни странно, но даже у руководителей торговых компаний существует точка зрения, что торговый представитель дешев, легко заменяем, а высокая текучка и низкая квалификация большинства его коллег укрепляет эту веру. Что уж говорить о многочисленных офисных бюрократах! В результате к торгпреду редко относятся как к равноправному сотруднику, вносящему значительный вклад в дело компании. И это в первую очередь отражается на его доходах! Но еще печальнее, что в результате не формируется прослойка профессиональных торговых представителей. Общая ситуация на рынке труда создала тенденцию, что торгпред через несколько лет работы должен или подняться по карьерной лестнице, или превратиться в отработанный материал, неперспективного человека, которого поместят на дно мотивационных схем, поощряя молодых и амбициозных. Но, вспомним слова старого прапорщика из советского фильма: «Если все захотят стать офицерами, то кто будет служить прапорщиками?» И если армии нужны профессиональные сержанты и прапорщики, то компаниям необходимы профессиональные торговые представители, символизирующие ее стабильность и основательность. Но сегодня все воспринимается не так. Если ты не стремишься к карьерному росту, если тебя все устраивает на нынешнем месте, считай, что попал в черный список. А когда лет через пять, наработав солидный опыт, ты решишь попробовать себя на новой позиции, в лучшем случае тебе вежливо улыбнутся.

Нестабильный заработок. Какие бы не действовали схемы мотивации в компании, доход торгового представителя был и остается величиной неизвестной, так как значительную, а иногда и большую его часть составляют бонусы, комиссионные, проценты, получение которых очень часто под угрозой из-за активности конкурентов, амбиций руководства, падения качества продукции, повышения базовой цены, то есть всех тех переменных, что влияют на общую ситуацию на территории.

Ненормированный график. Выбирая работу торгового представителя, необходимо четко представлять, что очень часто, если даже ни каждый день, тебе придется задерживаться на час-два, а то и на три-четыре. Во многих компаниях это подразумевается «по умолчанию», ни для кого не является секретом и о ненормированной работе не сложно узнать еще на собеседовании. При этом переработку тебе никто не оплатит. У руководства всегда имеется существенный аргумент: рабочего времени тебе не хватает из-за непрофессиональных действий и неумения спланировать рабочий день. Частичная правота в этом есть, но

нередко ненормированный график вызван неграмотной постановкой задач торговым представителям или нестабильной ситуацией на территории. Но даже если ты профессионал, трудишься на отличную компанию и на своей «земле» не первый год, всё равно тебе будет не хватать времени. Со временем ты привыкнешь к подобному положению дел и станешь сам, без указаний задерживаться на час-два, если считаешь, что это требуется для дела. Но если руководство откровенно садится тебе на шею, то следует возмутиться. Все подобные ситуации должны быть если не оговорены в трудовом договоре, то, по крайней мере, оплачиваться соответствующим образом.

Следующим недостатком профессии является то, что торговому представителю *приходится быть универсалом*, выполнять работу инкассатора, бухгалтера, грузчика, слесаря и водителя. Поверь, но это серьезно отвлекает от выполнения прямых обязанностей.

Наконец в «полях» отсутствуют *бытовые удобства*, которые воспринимаются как сами собой разумеющиеся у представителей других профессий: столовая (торгпреды постоянно находятся в поиске мест, где можно нормально поесть, а часто не обедают совсем из-за нехватки времени); туалетов и т. п.

7. Преимущества профессии торгового представителя.

Не удивляйся, но таковые есть! Казалось бы после того, что я написал о трудностях и подводных камнях, поджидающих полевого сотрудника буквально на каждом шагу, не осталось и единой причины здравомыслящему человеку идти на эту работу, но преимущества действительно имеются и многие мои знакомые торгпреды на что не променяют свою профессию, не побегут за большей зарплатой, мягким креслом и обедом по графику. Парадокс? Тогда давай разберемся, почему?

Итак, важнейшее преимущество профессии торгового представителя – это *определенная свобода*. Не нужно сидеть в душном и скучном офисе «от и до». Можно позволить себе маленькие слабости: отклониться от маршрута, чтобы забежать по делам, забрать ребенка из детского сада, подремать минут двадцать. В течение рабочего дня ты предоставлен сам себе, за исключением случаев утомительных поездок с супервайзером во время совместных визитов. Грамотный и опытный торгпред вскоре достигает такого уровня организации труда, который позволяет иметь массу свободного времени. И не надо ни перед кем оправдываться, почему вместо демонстрации тупого, устремленного в компьютер взгляда, ты уже полтора часа сидишь в кафе и читаешь «Спорт-Экспресс»?

Конечно, линейные менеджеры не глупы, догадываются об истинном положении дел и, пытаясь повысить производительность труда своих подчиненных, вводят особые способы контроля рабочего времени (самый примитивный – чеки из магазинов. Первый чек должен быть пробит ровно в 9 утра, последний в шесть вечера). Но все это не помеха для торгового представителя. И мне и моим коллегам нужные чеки просто оставляли в магазинах знакомые продавцы. Прочие способы контроля только повышают расходы компании. Единственным же эффективным остается личный контроль супервайзера. Однако, супервайзер один на несколько торгпредов, у него тоже есть обязанности, офисные дни, чем прекрасно можно пользоваться.

Я, впрочем, свободой не злоупотреблял, что и тебе советую, но однажды начальник решил взяться за меня и устроил тотальный контроль. День на четвертый проверок, в очередной раз встретив супервайзера возле первого магазина по маршруту, и выслушав упрек относительно моего появления в 9.45, я ответил: «Не следи, во сколько я начинаю рабочий день, проследи, во сколько заканчиваю!», подразумевая этим, что мои маленькие утренние слабости с лихвой компенсировались многочасовыми вечерними «зависаниями» на работе.

Следующее важное преимущество профессии – это *возможность общения*.

Работа торговым представителем, несомненно, настоящая находка для людей, нуждающихся в широком круге общения и просто любящих поговорить. Сколько клиентов, столько разнообразных характеров и столько ежедневных непредвиденных ситуаций! Обязательно найдутся и те, кто с удовольствием выслушает твою болтовню. Я в бытность торгпредом активно пользовался интересом суровых представителей армянской диаспоры, к моим рассказам по истории Армении.

День ото дня, неделя за неделей труд торгового представителя позволяет тренировать и доводить до совершенства *гибкость ума*.

Наверно, нет более изобретательного, всегда готового к нестандартным ситуациям, и не способного удивляться новым трудностям человека, чем торгпред! Каждый день будет преподносить тебе сюрпризы: от руководства, от клиентов, от продукции, от конкурентов, от чего угодно! Только ты решишь, что все проблемы на территории в прошлом и теперь работать будет легче, поверь, сразу все изменится в худшую сторону – поднимутся планы,

появится новый продукт, закроется лучший клиент и все это вступит в острое противоречие с твоей потребностью в три часа заехать в автосервис. Каждый день проверяет торгового представителя на прочность. Но скоро ты удивишься как просто и быстро решаются любые проблемы.

Наконец, и это тоже важное преимущество, работа торгпредом позволяет кардинально повысить *самооценку*.

Твои личные успехи в трудовой деятельности, а вскоре ты поймешь, что любые успехи, если они имеются, целиком и полностью зависят только от тебя, а не от руководства, компании или образования, позволяют многим (не всем) вырасти в самостоятельную, независимую и зрелую личность.

Впрочем, все вышеперечисленное с легкостью можно отнести и к недостаткам профессии. Однако если ты считаешь именно так, меняй работу пока не поздно!

8. Личные качества торгового представителя.

У каждой профессии имеется специфика и торговый представитель не исключение. В этой работе слишком многое зависит от поведения человека, его способностей слушать, понимать и интерпретировать информацию. Однако предположение, что имеется некий универсальный набор личных качеств, отделяющих успешного торгпреда от остальных, до сих пор не подтверждено практикой. Команды профессионалов продаж зачастую состоят из людей разнохарактерных, но прекрасно себя проявляющих в работе.

В самом сложном положении оказываются работодатели. Перед тем как сделать предложение о работе, они проводят собеседование с несколькими кандидатами на должность. Кто из них лучше? Нет ответа, зачастую приходится опираться на интуицию или другие факторы.

Хотя, казалось бы, все просто, достаточно обратиться к объявлениям о вакансии и что мы видим, от торгового представителя требуются: коммуникабельность, ориентация на результат, ответственность, предприимчивость, желание сделать карьеру в продажах, собранность, организованность, активная жизненная позиция, лидерские качества, честность, исполнительность, стрессоустойчивость, амбициозность. Фу, на мой взгляд, перебор, хотя это далеко не полный список. Я уже представил себе мощный образ подобного сверхчеловека и тут же понял, что работает он далеко не в продажах.

Поэтому оставим все эти продукты недюжинной фантазии сотрудников кадровых служб, и рассмотрим четыре действительно значимых личных качества успешного торгпреда.

Первое и важнейшее из них – это *разговорчивость*. Нет-нет, не общительность, как ошибочно подумают одни, и не болтливость, как предположат другие, а именно разговорчивость, то есть *ярко выраженная способность человека войти в неизвестный доселе магазин, на психологически чужую территорию и непринужденно вступить в беседу с незнакомыми людьми*. В последнем предложении ключевым является сочетание *незнакомые люди*. «Почему?» – спросишь ты. И я отвечу: просто общительный человек может быть душой своего круга, и замыкаться за его пределами. Торгпред позволить такое себе не может, на его пути ежедневно встречаются люди, неприятные по разнообразным причинам: например, из-за национальности владельца магазина; или ты наизусть знаешь всего Бальмонта, а в ключевой торговой точке делами заправляет крашенная перекисью водорода дама, матерящаяся и выплевывающая по семечке на каждое слово. В этой ситуации только по-настоящему разговорчивый человек сумеет войти в магазин, оглядеться, выбрать цель и практически сразу начать речь, заметить, составленную не из случайного набора слов, а осмысленную, имеющую логичный финал. И самое худшее впечатление оставляет торговый представитель, сиротливо зажавшийся в углу магазина и выжидающий *тот самый момент*, чтобы еле слышно, сбиваясь произнести: «Товар брать будете?» Это просто не позволительно, нужный человек, лицо, принимающее решение, может появиться в любой момент и ты должен быть готов броситься на него.

Кстати, прошу не путать это качество с бесстыдством. Бесцеремонного человека видно сразу и он в большинстве случаев проигрывает в магазинных сражениях. Болтай, но не переходи границу!

Второе существенное личное качество торгового представителя – это *внутренняя независимость*. Известно, что торгпред большую часть своего времени проводит в «полях», вне офиса. Работа его требует самостоятельности и индивидуальных решений, и определяется слабой зависимостью от коллектива, к которому он формально принадлежит. *По существу трудовая деятельность торгового представителя не командная, а индивидуальная*

и только внутренне независимые люди самостоятельны в своих действиях. Если же твой руководитель навязывает, что-нибудь вроде «чувства локтя» или «командного духа», значит, он перепутал тебя и коллег с рабочими заводского конвейера.

Третье качество, о котором следует упомянуть – *высокая самодисциплина*. Приступая к выполнению поставленных задач, приготовься к тому, что никто кроме тебя не сможет правильно организовать твоё рабочее время, что необходимый объём работы всегда будет превышать временные возможности, что начальник не будет стоять ежеминутно за спиной и хлестать плетью, направляя в нужную сторону. Только твоя способность пересилить лень и недомогание, побороть сон и грамотно распланировать трудовой день, принесет удачу и тогда, как показывает опыт, всегда останется достаточно времени, чтобы пару часов потратить на обед, ещё час на перекур, заехать в детский сад за ребёнком, забежать на строительный рынок... Можешь продолжить сам.

Четвёртое качество, серьёзно влияющее на успешность торгового представителя – это *удивительная бесконфликтность*. Полевая работа весьма даже нервная! То в магазине характерами не сойдёшься, бывает что и «пошлют», а ты через неделю возвращаешься, и как ни в чём не бывало, продолжаешь искать пути к сотрудничеству. А в офисе супервайзер, начальники, кладовщики; все только и ищут повода, чтобы выразить недовольство твоей работой. А ты в ответ молчишь; ты мудрей; ты знаешь – эмоции уйдут, останется результат.

И последнее важное качество успешного торгпреда – *личное достоинство*. Кстати, не часто встречающаяся составляющая поведения современного человека. Но к чему я веду? Так уж сложилось, но значительная часть администрации торговых точек до сих пор остаётся под влиянием советской системы торговли, а потому продолжает исповедовать весьма специфичные принципы взаимоотношений с покупателями и в особенности с персоналом. При этом запомни: торговые представители не относятся ни к первой, ни ко второй упомянутой группе, и отношение к тебе будет ещё хуже. Поэтому, если ты не хочешь превратиться в раба какой-нибудь «Березки», бросающего все неотложные дела по первому звонку её товароведа, а создать нормальные, уважительные, а может даже и партнерские отношения, веди себя достойно с первого дня. *Не пресмыкайся, не склоняйся в подобострастной позе «чего изволите?»*, но избегай и другой крайности: *собственной грубости, хамства и гордости*. Никогда не забывай, что твой интерес к торговой точке всегда больше, чем ответный! Даже в распространенной в практике торгпредов ситуации отказа, в обиходе именуемой «послали», уходи, не хлопая дверью и не расшвыривая в ярости чужой товар по полу, уйди с видом «я и сам, хотел удалиться». Поверь, это тебе зачтется.

И если ты не обнаружил у себя хотя бы одного из вышеперечисленных качеств, не отчаивайся: на свете есть множество других великолепных профессий. Конечно, можешь попытаться, но зачем же мучиться?

«Вот», – скажут мне, – «Это, конечно, прекрасный анализ, но, извини, а где же трудолюбие? Где это важнейшее качество характера хорошего работника? Как же без него?»

Что я могу ответить? – *Труд торгового представителя полюбить очень сложно*, попробуйте сами и когда поймете о чем идет речь, не требуйте того же от парня или девчонки, бегающих с тяжелым презентером по магазинам. Лучше вспомните о том, что взрослый человек, избирающий ту или иную работу, изначально настроен на максимально качественную, согласно его внутренним ресурсам деятельность и это главное. Я, к примеру, в это верю!

9. Команда.

Учеников принято делить на классы, студентов на группы, рабочих на бригады, а торговых представителей на команды. Но команда – это не только административный термин, это еще и понятие, наделяемое другими важными смыслами.

Во-первых, команда – это коллектив, объединяющий нескольких разных по свойствам характера людей, но с одинаковой работой. В команде есть свои отстающие и лидеры, профессионалы продаж и нет, старички и новички, интриганы и простаки, правдорубы и карьеристы.

Во-вторых, команда – это община в самом средневековом смысле этого слова, подразумевающим круговую поруку. На команду выставляется единый план, от выполнения или невыполнения которого зависит доход каждого из торгпредов, независимо от его личного вклада.

В-третьих, команда – это управляемая супервайзером структура.

В-четвертых, команда – это клан, тайное общество, наделяемое соответствующей атрибутикой. Вспомни хотя бы о «командном духе» – некоем мистическом свойстве характера, не позволяющем тебе забывать о целях и задачах коллектива даже во время сна. Члены команды собираются на совместные мероприятия, ходят в боулинг, в пивную, неформально на шашлык.

В-пятых, команда – это фикция. Профессиональные торговые представители с небольшой охотой причисляют себя к подобной группе, потому что они – большие индивидуалисты, привыкли работать сами, самостоятельно добиваться результатов и нести ответственность за ошибки. Хороший торгпред никогда не откажется «обкатать» нового коллегу, на примере показать, что нужно сделать для успешных продаж, но никогда не поймет, *почему он обязан продавать за неуспевающего и уж тем более терять из-за этого в зарплате?* Поэтому профессионала-продажника всегда будут видеть в качестве разрушителя команды, пессимиста и создателя негативных настроений. (Немного юмора. Все коллективы отделов продаж состоят из людей трех категорий, отличающихся по уровню интеллекта и опыта: оптимистов, дураков и реалистов. И почему-то именно последнюю категорию обвиняют в пессимизме и отрицании успеха). Следующим фактором, разрушающим любую команду, является наличие формального лидера (по статусу – это супервайзер), и неформального, по-настоящему «убивающего» коллектив, потому что к его суждениям остальные действительно прислушиваются. Итак, вычитаем профессионалов, супервайзера и неформального лидера. В результате то человеческое мельтешение, что и принято называть командой и наделять особым духом, есть только группа несостоявшихся и неопределившихся торгпредов, делающих отчаянные попытки прибиться в поисках опыта хоть к кому-нибудь из успешных коллег, или реализующих иные планы.

Недоуменная реплика: Команды, как явление, пришли к нам вместе с технологиями продаж с Запада, из, казалось бы, абсолютно индивидуалистических обществ. Мы в свою очередь совсем недавно пережили отказ от различных коллективных форм существования: пионерских организаций, комсомольских ячеек, профкомов, обществ того, обществ сего. И этот отказ воспринимался и воспринимается нами как естественный путь к освобождению личности от тотального контроля и давления. Поэтому невероятно нелепыми кажутся люди, с видимым энтузиазмом проникающиеся командным духом и выкрикивающие «мы победим!» В чем же тогда настоящий смысл команды? Может быть в оказании профессиональной поддержки друг другу, а не в создании форм контроля и принуждения к исполнению работы? Надо серьезно подумать...

10. Супервайзер.

Супервайзер – от английского *supervisor* (надзиратель, надсмотрщик).

Символичное название, не правда ли? Но мы серьезные люди, возможно в будущем ты сам будешь претендовать на эту должность, а потому давай без малейшей иронии, детально разберем сущность, функции и значение этой любопытной должности.

Супервайзеры появились в 70-х годах двадцатого века в Соединенных Штатах Америки, как сотрудники, *осуществляющие контроль над деятельностью персонала*. Каждому человеку свойственны маленькие слабости и основная задача супервайзера эти слабости исключить. Прежде всего, эта должность – продукт высокотехнологичного подхода к организации труда. Супервайзер всего лишь инструмент, соединяющий быстро вращающиеся шестеренки рабочего коллектива.

Супервайзер практически для любого торгового представителя – это наиболее часто встречающийся, а зачастую и единственно доступный для общения в компании руководитель. Более того, он и исполняет роль основного связующего звена между компанией и полевым персоналом. Супервайзер – это небольшой начальник. Он управляет группой (командой) из небольшого (не больше 10, так как дальше резко снижается возможность контроля) числа торговых представителей и (или) мерчендайзеров.

Основные функции супервайзера:

- контроль над деятельностью подчиненных;
- практическое обучение подчиненных;
- консультативная поддержка;
- координация действий команды, распределение задач;
- планирование;
- трансляция (доведение) целей, задач и политик компании до подчиненных;
- предоставление отчетности по деятельности команды;
- административная работа (учет рабочего времени, расчет заработной платы и т. д.);
- подбор персонала.

Это официальные функции, но имеется еще одна, неофициальная, но, на мой взгляд, важная: *супервайзер должен быть лидером команды, гарантом ее целостности и эффективности*.

Теперь можно поговорить и о том, что происходит на самом деле. Отношение торговых представителей к человеку, занимающему эту должность, обычно отрицательное, реже скептическое и совсем редко сочувствующее. От супервайзера практически никогда не зависит результат команды: хороший супервайзер просто не мешает торгпредам заниматься своей работой; плохой – создает иллюзию постоянного участия в любом достижении, хотя все происходит как раз вопреки его требованиям.

Но супервайзера можно и пожалеть, ведь он – человек несчастный, лишенный личной жизни, часто ненавидимый подчиненными и нередко презираемый руководством. Должен быть руководителем и старшим партнером в команде, но обычно не является первым и еще реже становится вторым. Супервайзер – это прокладка между завышенными ожиданиями руководства и «справедливым гневом» торговых представителей в ответ на «глупые» планы и распоряжения. Супервайзер без зазрения совести присваивает твои достижения, но и отвечает за все промахи. В супервайзерах ценят солдафонские качества: беспрекословное подчинение даже тупым распоряжениям и стремление выполнить их любой ценой. И никому нет спасения от супервайзера, бездумно пытающегося воплотить в жизнь все услышанное на совещаниях и митингах. Думающий супервайзер – существо несчастное от безысходности своего положения. Многие торгпреды полагают, что супервайзер это наиболее естествен-

ный путь их карьеры. Боже тебя от этого упаси! Супервайзерская должность – вероятный карьерный тупик! К счастью, хороший торговый представитель редко становится супервайзером. Вся проблема в личных качествах, которые не спрячешь на собеседовании, а именно во внутренней независимости и достоинстве.

Некоторые серьезно полагают, что важной функцией супервайзера является обучение. Не заблуждайтесь, супервайзер, как правило, не может чему-нибудь научить! Монотонное повторение инструкций и стандартов не обучение, а профанация. В реальной ситуации, в торговых точках от супервайзеров обычно мало толку. И этому есть простое объяснение: основной из таинственных компетенций при отборе кандидатов на эту должность является *способность управлять, а совсем не работать в полях*. Поэтому нет ничего странного в том, что супервайзер не является профессионалом в продажах.

Супервайзер должен быть командным игроком, по сути. Но, как правило, своим присутствием редко сплачивает команду, и легко может ее загубить. Я сам сталкивался с подобным «специалистом» и с огромным счастьем уволился не из компании, а от своего руководителя. Чем он был плох для торговых представителей? Во-первых, многочасовыми ежедневными собраниями. Когда другие команды уже работали в «полях», мы часами тратили драгоценное время на разбор каждой торговой точки, каждого этапа визита. Во-вторых, завышенными требованиями: «Парни! Есть цель – надо её выполнить, во что бы это не стало». А зачем умирать ради не проданного блока сигарет? В-третьих, наш «супер» не мог ничему научить, а совместные визиты с ним растягивались до десяти часов вечера, так как после посещения торговой точки по часу разбиралось (простите, анализировалось!) каждое действие. В-четвертых, он никогда не знал, что именно требуется от команды, и поэтому ставил противоречивые задачи. В-пятых, наша работа проходила в атмосфере постоянного недоверия и тотального контроля. Мы же хотели нормально трудиться, а не каяться. Коллективное письмо руководству отдела продаж с требованием поставить на место супервайзера вызвало сильный резонанс в компании. Но вскоре нам объяснили, что его ценность гораздо выше, чем ценность команды, и к тому же «разбор полетов» мог создать опасный прецедент. К чему это привело? Когда я написал через пару месяцев заявление об увольнении, в течение положенных по закону на отработку двух недель, моему примеру последовало еще трое коллег (и это из семи работавших!). Причем я ушел к более сильному конкуренту, выдержав серьезный вступительный конкурс. Моя бывшая команда в одночасье превратилась в кузницу кадров для других компаний. За следующие два года от горе-супервайзера убежало достаточное количество людей, достаточное чтобы самый упертый из его начальников, наконец, понял, что дело все-таки не в недостатках торговых представителей.

Однажды я встретил бывшего руководителя на улице.

– Как дела? – спросил я. – Все еще работаешь?

– Уволили, практически вышвырнули, – грустно вздохнул тот. – А я столько вложил в победу компании!

«Туда тебе и дорога!» – ехидно подумал я, но тоже вздохнул, понимая, что псевдоспециалист «с многолетним опытом работы в крупной западной компании» быстро найдет себе новое место и будет с рвением губить следующую команду.

Чтобы не обобщать скажу, изредка в «полях» встречаются парни, талантливые в общении, трудолюбивые, сочувствующие, знающие дело, харизматичные и настоящие лидеры. Глядя на них, можно утверждать: технологии работают! Жаль только, что настоящих супервайзеров единицы, и они очень быстро перескакивают на следующую карьерную ступень.

11. Зарплата торговых представителей.

Любая работа должна достойно оплачиваться тем более, если она выполняется добросовестно. Однако принцип начисления зарплаты полевому персоналу до сих пор остается одним из самых непознанных и запутанных явлений в мире. Девять из десяти торгпредов не смогут с достаточной степенью уверенности объяснить, почему они заработали в прошлом месяце именно столько, а не больше и не меньше. Большинство скажет, что мудрит руководство, кто-то кивнет на бухгалтерию, но практически все будут уверены, что им серьезно недоплачивают. И действительно махинации с оплатой труда в торговых компаниях не редкость. Доход состоит из постоянной и переменной части, что позволяет работодателю беззастенчиво манипулировать конечной суммой, значительно уменьшать свои затраты на персонал и держать торговых представителей на коротком поводке. Цель этой статьи – повысить твою информированность о механизмах оплаты торгпредов, выяснить положительные и отрицательные стороны каждой системы.

Как я уже упоминал выше, доход торговых представителей формируется из фиксированного оклада и бонусов. Однако, как правило, сам оклад не велик и может приравняться даже к минимальной зарплате, установленной в регионе. К тому же некоторые работодатели имеют вредную привычку включать в сумму оклада компенсацию за автомобиль и телефонную связь. Но запомни, если на собеседовании вероятный руководитель будет настойчиво путать компенсации с зарплатой, серьезно подумай: в этой компании тебе намерены серьезно не доплачивать. Глупо смешивать рабочий и семейный бюджеты, иначе в любом случае пострадает первый!

Иностранные компании (не все) и некоторые отечественные рассматривают бонус как второстепенную часть дохода торгового представителя. Исповедуется принцип: бонусы приходят и уходят, а работник не должен на работе думать о том, что будет завтра кушать его семья, поэтому фикс у сотрудников составляет две трети и больше от дохода. На самом деле такая гуманная система слабо стимулирует торгпредов к работе, ведь не самые глупые люди придумали принцип «как потопаешь, так и полопаешь». *Наиболее разумной является система, когда оклад достаточен, чтобы обеспечить минимальные потребности работника, но не превышает половины от общего дохода.*

Итак, поговорим о бонусах.

Линейный (процент) – весьма распространенная и преобладающая схема премирования. Доход торгпреда в этом случае рассчитывается по схеме: оклад + икс процентов от продаж (как вариант – от выполнения другого показателя). Чем она хороша? Теоретически всем! В этом случае твой заработок зависит только от твоей работоспособности. Если торгпред трудится лучше коллег, то и получает больше. Однако минусов тоже хватает.

Во-первых, твои возможности ограничены количеством торговых точек на территории, их проходимостью и качеством, сезонностью товара, его наличием на складе, активностью конкурентов, и, наконец, изменчивостью клиентов. Представь, что ты продаешь мороженое и летом получаешь баснословные деньги, а зимой «лапу сосешь», и это притом, что начальство ежедневно «капает на мозги», требуя летних продаж. Или тебе достался глухой райончик с маленькими магазинами и бедными покупателями, а более удачливому коллеге – Казанский вокзал. И вот ты бегаешь, носишься по территории до глубокой ночи, однако результат все равно слабый, а коллега в двенадцать отправляется обедать, затем в носу ковыряет до конца дня, а и получает в результате раза в два больше.

Из этого, кстати, вытекает второй минус. При подобной системе оплаты ты всегда вступаешь в острое противоречие с коллегами. Если заработки членов команды резко отличаются, то уж поверь, никакие рассуждения об опыте, специфике продаж и прочих существен-

ных обстоятельствах не помогут восстановить доверие между сотрудниками. Обязательно появятся обиженные, которые начнут разлагать команду. Обнаружатся и интриганы, пытающиеся изменить ситуацию нечестными способами, в том числе и отнять твоих лучших клиентов.

В-третьих, если ты заболеешь или уйдешь в отпуск, то, скорее всего, получишь только тот самый мизерный оклад.

В-четвертых, как только ты начнешь зарабатывать много, начальство обязательно изменит схему мотивации или перебросит доказывать профессионализм на другую неосвоенную территорию. Рассмотрим пример. Твой оклад 20000 рублей + 5 % от объема продаж. Если ты продал за месяц на 300000 рублей, то получишь $20000 + 15000 = 35000$ рублей. И все довольны. Но вот объем вырос до 600000 рублей и тебе начислили $20000 + 30000 = 50000$ рублей. Зарплата твоя неожиданно стала выше средней по команде, компании и по специальности вообще. Начальство начинает размышлять так: «Зачем нам держать дорогого торгпреда, если на эти деньги можно нанять двоих дешевых, которые звезд хватать не будут, но все же поднимут охват территории?»

И в принципе компания будет права. Подобная система разлагает любого человека, если он начинает зарабатывать почти столько, сколько хочет. На этом этапе торговый представитель перестает думать о расширении бизнеса и об увеличении ключевых показателей. Подумай, зачем вкалывать лишний час в день, ради дополнительных 3000 рублей, если ты и так получаешь 45000, которых вполне хватает на жизнь?

Вообще, большой заработок торгового представителя – явление кратковременное. *Ни одна компания, сколь бы искренними не казались ее принципы заботы о полевых сотрудниках, не заинтересована в их достойных заработках.* Большинство фирм не желают платить торгпредам по справедливости, и ты столкнешься с этим неоднократно. Как только доход торговых представителей при оптимальных трудозатратах увеличивается, тотчас меняется схема мотивации, обрушивающая все показатели.

Теперь взглянем на линейный бонус глазами твоего начальника и поймем главный недостаток рассматриваемой системы для него. Работа на процент обезличивает ассортимент компании. От торгового представителя, прежде всего, ждут денег, и он их везет. Но производителю всегда интересно продвижение новых марок и расширение дистрибуции. Чем ты с большой степенью вероятности заниматься не станешь, если только не получишь специальную задачу. Например, из общего плана продаж будет выделена сумма, которая должна приходиться на ключевую марку. При невыполнении спецзадачи тебе серьезно снизят бонус. Но торгпреды тоже не глупцы и давно уже придумали выход из ситуации, реализуя мешающий спокойному труду товар в одну – две крупные точки, что, согласитесь, никак не улучшает дистрибуцию. Те же из торговых представителей, кому это не удастся, получив пару раз мизерную зарплату, пишут заявление об уходе, благо спрос на представителей этой профессии превышает предложение. В обоих случаях в минусе остается начальник.

Фиксированный бонус – это четко определенная денежная премия, которую может получить каждый торговый представитель при условии выполнении одной или ряда поставленных задач. Размер такого бонуса рассчитывается в процентах от выполнения и имеет порог ограничения. Данная система в основном применяется у работодателей, устанавливающих ограничения на максимальный доход торгового представителя.

Как начисляется фиксированный бонус? Представь, что максимальная сумма бонуса 10000 рублей выплачивается за выполнение двух задач. Важнейшая из них стоит 6000 рублей, вторая – 4000. Премия рассчитывается при условии выполнения задачи не менее чем на 75 %. По итогам месяца торгпред Иванов достиг по первой задаче – 85 %, по второй – 90 % от намеченного, соответственно ему начислили $(6000 * 0,85 = 5100) + (4000 * 0,90 = 3600)$

= 8700 рублей бонуса. У торгпреда Петрова другие цифры: 70 % и 100 %. И его премия $(6000*0=0)+(4000*1.00=4000) = 4000$ рублей.

Почему вводят минимальный процент выполнения? Справедливо ли это? Ведь, если Петров «привезет» по итогам месяца не ноль, а пять процентов его бонус не изменится. Почему не заплатить торгпреду дополнительные $4000*0.05=200$ рублей? Несмотря на то, что я сам долго работал торговым представителем, буду честным: это справедливая система. *Компания рассчитывает, что у нее трудятся сотрудники, обладающие достаточным для выполнения поставленной задачи опытом и квалификацией.* Ниже уже непрофессионализм, зачем же его оплачивать? Фиксированный бонус это необязательная часть вознаграждения, прежде всего это инструмент мотивации, поощрения тех сотрудников, которые готовы работать добросовестно и лучше остальных.

Для торгового представителя фиксированный бонус имеет положительную сторону: к гарантированному и достаточному окладу он получает еще и приятную прибавку и это при спокойной, без срывов работе. Но есть и существенный минус – уравниловка, ведь никто не заплатит тебе больше при выполнении плана например на 120 %. Поэтому скоро рвение к труду стихнет и ты будешь укладываться процентов в 80, так чтобы не получать по шее.

Для работодателя фиксированный бонус – это масса преимуществ. Во-первых, подобная система премирования позволяет направлять усилия команды на решение текущих задач. Во-вторых, руководством отделов продаж при планировании заведомо завышаются конечные цели. Поясню, при задаче продать на миллион рублей торговым представителям выставляется план на миллион двести. Торгпреды приносят из «полей» 80 %, то есть продают на 960000 рублей, что практически соответствует ожиданиям. В-третьих, это фиксированный процент затрат на оплату труда. В-четвертых, сохранение командного духа, ведь доходы торгпредов различаются незначительно. В-пятых, повышение управляемости процессом продаж. Единственный, но существенный минус – стремление торговых представителей выполнять задачи на определенном уровне.

Конечно, практика гораздо богаче. Многие компании используют свои, комбинированные схемы для мотивации торгпредов, но в основе их всегда лежат линейная и фиксированная системы начисления бонусов.

Какая бы ни была компания, большая или маленькая, иностранная или российская, производитель или дистрибьютор, в любом случае система оплаты труда торговых представителей должна соответствовать следующим параметрам:

- проста и понятна (когда каждый сотрудник сможет самостоятельно рассчитать свой доход);
- соотноситься с пожеланиями персонала (если сотрудник сам участвует в разработке системы мотивации, он затем с большим удовольствием работает);
- критериев для начисления бонусов не должно быть больше пяти (иначе наступит путаница и не только у торгпредов);
- соответствовать трудовому вкладу сотрудников;
- отвечать целям компании.

Но и это еще не все! *Минимальный возможный доход следует обязательно согласовывать с прожиточной зоной комфорта в данном регионе*, то есть заранее определять сумму, позволяющую сотруднику более или менее достойно (именно достойно!) прожить до следующей полочки. И менее всего я советую работодателю ориентироваться на среднестатистическую рыночную стоимость оплаты труда торгпредов: она может в силу региональной специфики быть, как занижена, так и серьезно завышена. Оба этих варианта ведут к негативным последствиям для компании.

Эффективная система оплаты позволяет не только привлекать новых сотрудников, но и удерживать старых. Отсутствие таковой – одна из главных причин текучки персонала. Скажи об этом своему руководителю и, думаю, он согласится.

12. Успешные продажи.

Успешные продажи составляют суть работы торгового представителя. Каким бы он ни был хорошим парнем, как бы замечательно не оформлял витрины, как бы великолепно не считал в уме – о качестве его труда будут судить только по результатам продаж. Продажи измеримы, продажи поддаются планированию, продажам обучают, но итог всегда разный: у одного торгпреда они есть и прогрессируют, у другого стоят на месте.

Как добиться успешных продаж? Наверно это главный вопрос отрасли, на который мы никогда не получим исчерпывающего ответа. Нет, конечно, найдутся специалисты, которые заявят: «Мы знаем рецепт!» Но это не честно по отношению к окружающим. Если бы такая технология существовала, ее бы использовали абсолютно все, и мир вокруг нас оказался бы переполнен процветающими торговыми компаниями, продающими в безумных количествах самые бесполезные товары. Однако раз этого не происходит, следовательно, технология успешных продаж пока еще не изобретена.

Что же тогда делать мне, начинающему торговому представителю? Я хочу работать, зарабатывать, стать профессионалом, но теперь понимаю, что самому главному навыку моей профессии научить нельзя!

К счастью, все не так грустно. Рядом с нами всегда имеются коллеги, которые продают хорошо, лучше нас. Спросим их, как они это делают? Скорее всего, ответа не последует, но будут полезные советы и к ним прислушаться стоит. Несколько подобных рекомендаций дам и я.

1. Как бы это банально не звучало, но *главный путь к успешным продажам в России – это установление хороших отношений с персоналом торговых точек*. Именно это, а не правильное применение техник продаж, не грамотное планирование, не следование стандартам компании и внутренним инструкциям. Следует признать очевидный факт: в нашей стране еще не сложились партнерские отношения между розничными клиентами и торговыми компаниями, когда одна сторона рассматривает другую как союзника в получении стабильной и прогнозируемой прибыли. Сегодня администрация магазинов и киосков воспринимает торгового представителя в качестве временщика, соперника, иногда даже врага и преступника, стремящегося добиться выполнения своих задач за счет чужого бюджета. К сожалению, непрофессионализм торгпредов и завышенные амбиции компаний укрепляют такую репутацию. Владельцы торговых точек слишком часто обжигались, их подсобки завалены нереализуемыми следами подобного сотрудничества, а потому в торговом представителе хотят видеть не партнера, а друга или хотя бы хорошего знакомого. Пользуйся этим. Будь корректен, вежлив с персоналом. Оказывай знаки внимания лицам, принимающим решения, соответствующие их статусу, но не нагибайся слишком низко, не лебези и не пресмыкайся. Не сражай торговую точку своим напором. Выжди несколько визитов, докажи, что тебя действительно интересует выгода партнера, а потому ты ничего не навязываешь, ты только советуешь. Знай всех по именам. Постепенно сокращай дистанцию и скоро наступит момент, когда тебя примут в избранный круг «своих».

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.