**Кто такой продажник**

Оглавление

[Как понять, что у вас работает плохой менеджер по продажам 1](#_Toc856259)

[Как развить клиентоориентированность персонала: 5 законов для руководства к действию 5](#_Toc856260)

[«Почему на рынке нет крутых продажников? Есть всего две реальные причины» 8](#_Toc856261)

[Те, кто думает, что продажниками рождаются, допускают тяжелую ошибку 10](#_Toc856262)

[Продажи не растут, хотя сделали, кажется, все что могли 14](#_Toc856263)

[Неудачный счастливчик? 20](#_Toc856264)

[Пусть у вашей компании будет «живой бренд» 27](#_Toc856265)

[Подбор менеджеров по продажам: практика собеседования 34](#_Toc856266)

[Как оценить менеджера по продажам на собеседовании 41](#_Toc856267)

[Менеджеры по продажам: ставим цель и определяем мотивацию 43](#_Toc856268)

[Опросник для оценки менеджеров по продажам 46](#_Toc856269)

[10 важных компетенций менеджера по продажам 50](#_Toc856270)

[Подбор менеджера по продажам от "А до Я" 54](#_Toc856271)

[4 причины ненависти сотрудников к своим клиентам 61](#_Toc856272)

**[Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)**

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

# Как понять, что у вас работает плохой менеджер по продажам

Менеджер по продажам – кормилец любой компании. Хороший сейлз вытянет компанию даже в самое тяжелое время. И именно он может потопить вас, когда ничто не предвещает беды.

Разберемся, как понять, что вы имеете дело с плохим менеджером по продажам.

**Чем грозит плохой менеджер по продажам?**

«Отсутствием продаж», – скажете вы и перейдете к следующему пункту. Хотя это не так. Парадокс: плохие сейлзы могут продавать «хорошо». Но клиенты будут недовольны качеством товара/услуги, будут жаловаться на обманутые ожидания и просто быстро уходить от вас и больше не возвращаться. И это не единственное, чем вам грозит плохой продажник:

* вы впустую тратите время и деньги на обучение и адаптацию сотрудника;
* страдает ваша репутация в глазах текущих и потенциальных клиентов;
* работа рядом с некомпетентным сотрудником демотивирует команду;
* плохой сейлз может сливать информацию о клиентах на сторону или унести ее с собой при увольнении.

И это не полный список, но разве его мало, чтобы повнимательнее приглядеться к своему отделу продаж?

**Как понять, что с сейлзом что-то не так?**

Менеджер по продажам – это не просто работа, это состояние души или, если хотите, определенный тип личности. А значит, у них есть характерные черты.

HR'ы отмечают, что плохим сейлзам присущи такие качества, как:

**Низкие или вовсе отсутствующие способности к планированию и подготовке**

Внимательно изучить сайт и историю компании клиента? Проанализировать потенциальные потребности и подумать, как ваша компания может их закрыть? Посмотреть на конкурентов и их активности? Плохой сейлз не страдает такой ерундой. Он идет и уверенно тратит попусту время ваших драгоценных клиентов.

**Непродуманность**

Не всегда это осознавая, клиенты ждут, что сейлз заглянет им в душу, вскроет самые глубокие потребности и решит их. Сделать это можно с помощью правильных вопросов, заданных в нужное время. Плохой продажник не продумывает беседу от начала до конца заранее, а просто задает случайные вопросы, надеясь попасть в точку. Но так заглядывать в душу не получается.

**Шаблонность**

Что может быть хуже типовой презентации, где из индивидуального подхода – только употребление названия компании клиента? Только забыть заменить название одного клиента на другого. Но так может поступить лишь ужасный продажник. Просто плохой сейлз возьмет стандартную презентацию, проверит и будет уверенно презентовать ее всем клиентам без разбора.

**Отсутствие стремления к саморазвитию**

Тренинги по коммуникациям, психологии и потребностям потребителя для слабаков. Плохой сейлз точно знает, что у него природный дар / это не сработает / он уже все это проходил. Если так, то не зачем тратиться на его обучение. И на зарплату тоже.

**Хороший vs Плохой**

Если эти характеристики кажутся вам недостаточно убедительными, чтобы предъявлять претензии к сотруднику, не беда. У нас есть своего рода чек-лист:

16 отличий хорошего и плохого менеджера по продажам. Сопоставьте свой коммерческий отдел и этот список – кого у вас больше?

|  |  |
| --- | --- |
| Хороший менеджер по продажам | Плохой менеджер по продажам |
| Понимание продукта | |
| Готов потратить время на то, чтобы разобраться в продукте, так как только так он сможет понимать, решает ваш продукт проблему потенциального клиента или нет. | Просто рассказывает, насколько замечательный у вас продукт, не обращая внимания на то, имеет это отношение к потенциальному клиенту или нет. |
| Обучение | |
| Постоянно ищет возможности прокачать скиллы. | Уверен, что уже все знает и не нуждается в дополнительном обучении. |
| Обратная связь | |
| Запрашивает обратную связь у коллег и руководителей. | Думает, что все просто хотят его достать. |
| Цели бизнеса | |
| Понимает цели компании и то, как она вписывается в общую картину. | Не интересуется целями компании и думает только о том, как заработать денег. |
| Этика | |
| Хочет работать с людьми с высокими этическими стандартами и которые относятся к своей работе серьезно. | Объясняет любые свои действия подходом «Я сделаю все, чтобы получить сделку». |
| Настойчивость | |
| Настойчив, но не раздражающий. | Думает, что быть настойчивым, значит звонить клиенту несколько раз в день. |
| Нет? | |
| Понимает, что «нет» – это не конец и катастрофа, а возможность двигаться к новой цели. | Продолжает добиваться сделки, которая очевидно не состоится. |
| Целеустремленность | |
| Ставит перед собой цели, которые превышают ожидания его руководителя или компании. | Дело сделано, как только он сделает план. |
| Активность | |
| Слушает. | Говорит. |
| Репутация | |
| Понимает, как обойти систему, но знает, что это может повредить его репутации и репутации компании. | Старается найти кратчайший путь и идти по нему. |
| Отношения с покупателями | |
| Быстро определяет, кто из покупателей может совершить покупку, прежде чем начать действовать. | Делает приложения всем, кто готов слушать. |
| Диалог | |
| Не только принимает обратную связь, но и дает ее своему менеджеру, чтобы они оба могли расти. | Ненавидит слово «менеджмент» и считает, что каждый должен работать на себя. |
| Поведение под давлением | |
| Понимает, что отказ – часть его работы. Сохраняет спокойствие, даже если собеседник ему неприятен. | Действует по принципу клин клином вышибают, в результате получает бессмысленные споры. |
| Честность | |
| Остается честным, даже если это может стоить ему сделки. | Скрывает информацию, которая может не понравиться клиенту. |
| Отношение к должности | |
| Уважает себя и гордится своей профессией. | На самом деле не очень хочет продавать. |

**В заключение**

Всегда есть место альтернативным точкам зрения, например, у нас в комментариях. Расскажите о своем опыте работы с плохими сейлзами: как вы их вычислили и сколько времени на это ушло.

# Как развить клиентоориентированность персонала: 5 законов для руководства к действию

Пару лет назад я проводил Стратегическую сессию по охране труда в производственном холдинге одной из республик РФ. Коллектив руководителей под модерацией тренера эффективно работал над разработкой стратегии транснациональной компании три дня подряд.

На второй день проектного семинара во время обеда произошёл неприятный инцидент из-за того, что по моему недосмотру в райдере тренера не были прописаны обеды за отдельным столом.

После того как официант принёс чай для первой половины стола с противоположной от меня стороны, я попросил при следующей подачев первую очередь принести чай мне. Прямо скажем, я торопился залить обед горяченьким, оплатить мобильную связь, сделать звонки в Питер и Иркутск. И конечно, я должен был быть одним из первых, кто возвращается в тренинговый зал до начала семинара.

Но, как ни странно, официант продолжил подавать чай с противоположной части стола. Вежливо, но настоятельно я попросил его подойти ко мне, чтобы исправить ситуацию, но он развернулся спиной и ушел в направлении кухни. Единственный четырехзвёздочный отель в радиусе 400 км от места проведения семинара заболел вирусом «пофигизма», привнесённым извне.

Разумеется, отложив дела, я пригласил к столу менеджера ресторана, тем не менее официант так ко мне и не вышел, чтобы извиниться. И только вечером для объяснений подошел управляющий рестораном, представился, подчеркнув, что он потомственный ресторатор из солнечной Сербии, при этом он не понимает моих претензий, и у нас вышел любопытный диалог.

Я спросил:

— Интересно ли Вам узнать мою версию событий?

— Нет, он хороший сотрудник! — ответил управляющий.

На что я сказал, что как клиент, человек, руководитель и бизнес-тренер считаю, что проявленное к клиенту неуважение нужно компенсировать!

Не поверите! В ответ я услышал:

— Я не верю в бизнес-тренеров!

Прямо в глаза управляющему (впоследствии отметил это и в отзыве о ресторане) я сказал, что с сегодняшнего дня не верю в сербов как управляющих ресторанами!

По моему глубокому убеждению, ни роскошная фарфоровая посуда, ни вкусная еда никогда не заменят комфорта гостя ресторана или клиента компании, а если это невозможно, то он должен услышать хотя бы искренние сожаления по поводу невозможности его обеспечить.

Закон 1. Клиентоориентированность — не в том, чтобы построить отель и ресторан уровня, которого нет в городе, а в том, чтобы каждый гость мог чувствовать себя важным, а его просьбы заслуживали внимания!

Да, клиенты могут хотеть и невозможного! Это не значит, что мы обязаны делать всё — это значит, что важно демонстрировать такое отношение, какое проявляет заботливый хозяин. Клиентоориентированная команда — это команда, способная проявить гибкость и безусловное партнёрство. Если мы не способны удовлетворить рациональный интерес клиента, то в наших силах как минимум позаботиться о его эмоциональных выгодах. Если нет, то наш «потолок» — пустырь охранять!

Закон 2. Клиент не всегда прав, как человек, но всегда прав… как клиент

Несколько лет назад я зашёл после тренинга в аптеку купить спрей для горла. Именно этот вариант лечения на тот момент времени после интенсивной нагрузки на голосовые связки помогал мне лучше всего. Когда я попросил спрей, мне фармацевт-первостольник ответила:

— Возьмите лучше леденцы для рассасывания.

— Спасибо, мне нужен спрей, — ответил я.

— У нас есть разные варианты леденцов, — дополнила фармацевт.

Тут я уже, не выдержав, достаточно грубо отреагировал:

— У Вас попросили спрей дважды, в чем дело? Я жду спрей через две минуты, если он у вас есть!

Первостольник принесла спрей. Я рассчитался. Испытывая угрызения совести после своего выпада, я сказал:

— Прошу прощения, день выдался напряженный, хочется просто прийти и купить без дебатов. Устал очень!

Как вы думаете, что мне ответила фармацевт? Она сказала:

— Думаете, я не устала?!

— Вы, уважаемая, все ещё на работе! А я уже нет! — прокомментировал я ее позицию.

Да, клиента не интересует, устали ли мы, его не интересует выполнение наших личных планов продаж, его не интересуют наши стандарты. И это нормально, если нам важно, чтобы в нас видели человека, при этом выполнили план продаж и соблюли стандарты!

Возможно ли это совместить? Конечно. Давайте разберём на примере:

— Здравствуйте, дайте спрей для горла?

— Разрешите предложить леденцы (поняла, что мимо).

— Нет, меня интересует спрей — начинает болеть горло!

— В качестве спрея я могу вам предложить «Стопангин». Он остановит местное распространение бактерий, а если вы в дополнение возьмёте леденцы — это создаст комплексный эффект и поможет предотвратить ангину. Есть с мятным и лимонным вкусом в дополнение к «Стопангин». Какой я могу вам предложить?

— Давайте лимонные и Стопангин! Спасибо.

Так фармацевт способен удовлетворить потребность клиента, увеличить средний чек, применить стандарты и оставить клиента довольным!

Закон 3-й клиентоориентированности гласит: «Не продавайте клиенту, помогайте ему покупать!»

Люди не любят, когда им продают, но им нравится, когда им помогают покупать!

Не надо клиенту доказывать свою правоту. Не в этом заключается сервис, а в том, чтобы учесть мнение клиента! В противном случае, возможно, клиента в споре вы одолеете, но в деньгах и репутации — точно проиграете!

Иногда, чтобы избежать конфликтов, необходимо предупредить клиентов о возможных неудобствах. Так, в микрохирургии глаза по нашей рекомендации удалось снизить количество конфликтов с пациентами только после того, как установили объявление: «Время Вашего приема может быть изменено в зависимости от особенностей приема предыдущих пациентов!»

Если хотите спорить с клиентами, вешайте табличку: «Мнение персонала для клиентов нашего заведения окончательное и обжалованию не подлежит!» Так хотя бы целевой трафик привлечёте, тех, кто готов к тому, чтобы над ними издевались бестолковыми мнениями и стандартами!

Если не повесили табличку, то будьте готовы к тому, что ваши клиенты — это сразу бабуля или дедуля-инвалид и с ними надо обращаться бережно, как с хрусталём!

Закон 4. Безусловное партнерство, как стремление к совместному выигрышу с каждым клиентом (вне зависимости от наших симпатий или антипатий) — это фундамент клиентоориентированности!

Есть разные примеры клиентоориентированного отношения и поведения. Как, например, следующий.

Года четыре назад, когда я был занят выбором нового автомобиля, я столкнулся с массой предложений. Одним из вариантов выбора стал новенький Mercedes-Benz GL 350 (ныне GLS). Мне нравилось всё, кроме цены на этот замечательный автомобиль. Даже менеджер была обаятельной, общительной и дипломатичной. И когда речь зашла о формировании предложения, я был вынужден в дорогом пафосном автосалоне в центре миллионного города, в двух шагах от резиденции губернатора, в ответ на вопрос менеджера «Что вас останавливает?» ответить:

— Цена! Я рассчитывал на 1,5 миллиона дешевле!

На что менеджер мне невозмутимо ответила:

— Да, думаю, это возможно на этот автомобиль, но не сейчас, а, скорее всего, года через два.

Как это было тонко! Не грубо, не топорно, без ущемления своего или моего (клиента) достоинства. Не скрою, с этим менеджером и по сей день хочется иметь дело. В отличие от многих других, которые бы попытались, например, сказать: «Ну это же «Мерседес», косвенно показав клиенту, что он еще «не дорос» до этого бренда. Даже разубеждение клиента устами этого менеджера автосалона было стопроцентно клиентоориентированным.

Хороший пример в арсенале специалиста по работе с клиентами для тех, кто хочет создавать клиентов «на всю жизнь». Пусть и не с первой встречи или с первой встречи, даже если она не завершилась покупкой!

Закон 5. Действуй с каждым клиентом так, чтобы сделать его клиентом на всю жизнь! Не можешь так, то хотя бы не порть клиенту настроение!

Недавно в Сети мне встретилось замечательное стихотворение. Я бы назвал его мини-кодексом клиентоориентированности. Для многих предприятий сферы производства и, конечно, сферы услуг, оно является негласной заповедью клиентоориентированного взаимодействия руководителей и персонала компании с ее дорогими клиентами!

Дорогое лекарство — забота.

Принимать каждый день по капле...

Добавлять по чуть-чуть во фразы...

Перед каждой подачей речи...

Очень хрупкая упаковка...

Очень маленький срок хранения....

Только — в теплом и светлом месте...

Только в любящем людей сердце....

# «Почему на рынке нет крутых продажников? Есть всего две реальные причины»

**Антон Мицык, управляющий директор компании ENSO Oil&Gas Summits:**

— Подавляющее большинство предпринимателей сталкивается с проблемой, о которой очень коротко можно написать: никто не хочет работать продажником. В моем бизнесе, в котором я на 90% нанимаю продажников (остальные 10% — руководители проектов и маркетологи, которым также не помешало бы разбираться в продажах), это чувствуется особенно остро.

Узнаете картину? Резюме приходит много, но при этом качество потока откровенно никакое. Потому что в продажи, как-то так сложилось у нас, идут люди чаще всего по остаточному принципу — у кого нет законченного высшего образования, у кого не получается в силу каких-то иных причин (отсутствие нужного опыта, знакомств и т. д.) устроиться на другую работу вроде госслужбы или занять должность привычных «юриста, экономиста» или кого-нибудь более модного.

***Чего в этом всем не хватает? Правильно — осознанности.***

Я уже и не помню, когда последний раз видел человека моложе 25 лет, который понимал бы, что продажи — это профессия. Не хуже, не лучше других: такая же профессия, которой нужно учиться и которая относится к числу краеугольных профессий нашего современного мира. Мы же, к примеру, не говорим друг другу: мол, да, арифметика — сила, но я чего-то не хочу учиться считать, как-нибудь без нее обойдусь. Конечно, можно попробовать не применять в своей практике навык сложения или вычитания, но жизнь быстро и ощутимо вас накажет. Так же и тут: сколько ни вороти нос от продаж, все равно мы уже настолько сильно погружены в эту реальность, что бороться с ее базовыми элементами глупо. А математика тут неумолима: именно продажи дают лучший доход. К примеру, в нашем бизнесе бонусы могут доходить до 250 тыс. руб. Много таких зарплат на Урале?

Что мы имеем? Осознанных продавцов на рынке, по моей оценке, 5-10% в лучшем случае. Причем большинство таких «осознанных» достаточно быстро становятся профессионалами (за год-два) и оседают на постоянных местах всерьез и надолго. А вот перемещаются от места к месту зачастую те, кто еще не нашел себя и только пробует свои силы в продажах.

***Думаю, подобные рассуждения вы слушали не раз, они даже несколько приелись. Но мало кто из авторов таких заявлений идет дальше и готов подробно копаться в причинах подобного явления.***

Первая причина, что лежит на поверхности — мы (ну или сейчас все чаще — наши родители) родом из мира, в котором «продать» было равносильно «предать». В таких смыслах тогда жили. И поэтому нам с трудом, в течение не одного десятилетия, будет даваться адаптация к другим понятиям «хорошо» и «плохо». Но это причина, которая лежит на поверхности.  А есть кое-что еще, о чем многие представители бизнеса не любят говорить.

***Вторая причина: работодатели сами очень серьезно испортили профессию. Многие предприниматели и сами-то не понимают продаж, не говоря уже о том, чтобы транслировать эти знания своим подчиненным.***

В связи с этим, принимая кандидатов, на вопрос «проходили ли вы обучение продажам» мы очень часто слышим: «Нам просто давали продукт, базу 2GIS и вперед, в поле». По принципу: кто выплывет, тот выплывет.

У нас же, к примеру, сложный, интеллектуальный продукт (мы продаем участие в мероприятиях закрытого типа, на которых встречаются заказчики и исполнители), который к тому же стоит приличных денег. Поэтому мы вынуждены проводить сложное обучение, начиная от основ отрасли, в которой работаем (нефтегазовая отрасль и энергетика), обучения продукту и, самое главное, обучения продажному процессу. Около половины пришедших к нам на стажировку отсеиваются как раз в первую неделю обучения, потому что выясняется, что они не имели представления о том, что такое настоящие продажи и какие усилия надо прикладывать для того чтобы добиться результата. Зато те, кто остается, зачастую становятся настоящими профессионалами в своем деле и растут вплоть до директоров по продажам. Одно мы нашим соискателям можем гарантировать на 100% — то, что у нас они узнают, что такое настоящие продажи и получат возможность научиться этому.

***Я сейчас скажу не очень популярную вещь, но как работодатель вынужден признать: очень плохо, что у нас нет высшего образования по продажам.***

А оно очень нужно! Выпускники по данной специальности могли бы пользоваться хорошим спросом, если бы, конечно, обучение вели не теоретики, а практики. Поэтому каждый учится в процессе. И мы стараемся в нашей компании культивировать это образование. Например, у нас есть корпоративная библиотека, специальные обучающие программы, регулярно мы проводим повышение квалификации, смотрим видеоролики с лучшими мастерами — Джорданом Белфортом, например. А лучших отправляем на очные тренинги к тем мастерам, кто, на наш взгляд, действительно разбирается в теме.

***Фундаментальная проблема здесь в том, что у большинства людей нет понимания, что настоящий продавец — почетно, круто, это не разновидность мошенничества, а уважаемый и достойный труд.***

А менять эту ситуацию могут только сами работодатели! Мы у себя стараемся это понимание культивировать. У нас все вертится вокруг продаж, и каждый работник внутри компании, начиная с бухгалтера (который должен подготовить договор в течение 15 минут с момента поступления данных от клиента) и заканчивая руководителями проектов — которые регулярно берут обратную связь от отделов продаж. Но усилий отдельной фирмы недостаточно. Пока это разовые действия, мы так и будем прозябать в мире, где 90% людей попали в продажи случайно и боятся или даже стесняются признаться, кем они работают.

Я искренне считаю, что продажи — это профессионализм и безграничный личностный рост. И те, кто осознанно пойдет в продажи и будет расти в этом, добьются колоссальных успехов в жизни. Ведь именно продажи — это обязательная ступень на пути к вершинам карьерного роста на подавляющем большинстве управленческих позиций.

# Те, кто думает, что продажниками рождаются, допускают тяжелую ошибку

16.04.2018

«Поначалу стыдно всем, но потом люди подсаживаются. Вот этим и надо пользоваться». Один из самых известных продажников в России — о том, что не так делают руководители, нанимающие продавцов.

На прошлой неделе Антон Мицык, управляющий директор компании ENSO Oil&Gas Summits, опубликовал на DK.RU колонку о менеджерах по продажам, в которой разобрал [**причины деградации этой профессии**](http://ekb.dk.ru/news/pochemu-na-rynke-net-krutyh-prodazhnikov-est-vsego-dve-realnye-prichiny-237102204#binding). Материал вызвал большой резонанс и волну обсуждения в соцсетях. DK.RU обратился к Владимиру Якубе, российскому эксперту по HR, с предложением выступить с ответным словом.

**Владимир Якуба, директор компании Tom Hunt:**

— Для начала расскажу вам одну важную историю про стыд. Потому что стыд — это то, через что проходят все, кто продает.

Когда мне было примерно 10 лет, я помогал маме на рынке продавать рубашки. Это был очень непростой процесс, был 1992 год, зима. Мне было не неудобно, а даже стыдно. Я стыдился того, что делаю. Я держал в руках рубашку, краснел и не понимал, зачем я делаю это. Рядом стояла моя мама, и у нее отлично получалось продавать рубашки, хотя она была учителем музыки! И, надо сказать, только благодаря маме в 90-е нам удавалось как-то жить! Мама ездила в Москву, брала на Черкизово товар (кошельки, кожгалантерея, шарфы, рубашки). Продавала и получала свои 10-20% от стоимости. Я слушал, как она вела переговоры, как она торгуется, и мне все время было ужасно стыдно! А она блестяще вела переговоры, да и сейчас, спустя годы, у мамы небольшая торговая точка и она продолжает успешно работать и, главное, получать удовольствие.

**Как я поборол стыд? Я полюбил результат.**

В 18 лет я работал организатором соцопросов, ходил по квартирам и просил людей ответить на вопросы анкеты. Хорошо помню день, когда привлек для этой работы своих друзей, но они не справились: не стали заполнять анкеты, а просто рисовали их. После этого я все за них переделал. И мне дали премию. С этих пор я стал работать за четверых. То есть я изначально брал анкеты на четверых, не говоря никому, что работаю один. Моя «команда» лидировала в рейтинге работодателя, но никто не знал, что вся команда — это я. Мне очень нравилось получать деньги за четверых.

К чему я все это рассказываю? К тому, что все всегда с чего-то начинается. Одним из самых популярных споров в теме продаж является разговор про то, врожденный или приобретенный это навык: уметь продавать. Говоря проще, продажниками рождаются или становятся. Ответ на этот вопрос мне кажется крайне важным для развития всей нашей профессии (да, продажи — это профессия!), а заблуждения многих руководителей на этот счет реально создают массу серьезных рисков для рынка. Губят массу хороших начинаний.

**Первое заблуждение: чтобы стать хорошим продавцом, нужно обладать врожденными способностями.**

Есть такое понятие «продавец от Бога». Очень красивая фраза, но имеет ли она хоть что-то близкое к реальности? Нет! Один из самых хрестоматийных примеров, что когда-то известнейший продажник Дэвид Огливи в начале карьеры готовил еду для собак постояльцев в ресторане. Мог ли кто-то из посетителей ресторана предположить, что их питомцев кормит будущий «отец рекламы»? Поэтому смело можно утверждать, что «продавец от Бога» — это человек, который усвоил простую поговорку «На Бога надейся, а сам не плошай».

Да, есть определенные качества, которые могут помочь добиться успеха. Но хорошими продавцами определенно не рождаются, а становятся. Поэтому необходимые качества можно развить. Конечно, Моцартом без настоящего таланта не стать, но хороша бы была мировая музыка, если бы мы принимали в музыканты только «моцартов». Ее просто бы не было как сферы деятельности, как профессии. Потому что профессионализм, то есть навык получения предсказуемого результата, это навык, наработанный практикой и дисциплиной. И никакой талант, никакие коммуникабельность, лидерские качества, обучаемость сами по себе, с нахрапа, не дадут вам того, что нужно.

**Не надо путать говорливость, бойкий характер и умение расположить к себе с навыками продаж. Эти качества помогут в обучении, но не заменят его. Если вы думаете, что встретили «продавца от Бога», значит просто пропустили момент, когда он учился.**

И у каждого хорошего продажника были свои учителя. Чаще всего, это первые его руководители. И вот тут мы с вами упираемся во вторую проблему, второй миф.

**Второе заблуждение: супер-продажников надо искать, а не воспитывать.**

Огромная доля руководителей искренне хотят просто повстречать готового специалиста по продажам, который все сделает сам, все сам умеет. Да, такие есть, но их очень и очень мало, и шанс того, что вы встретите такого и что он будет у вас работать, критически мал. А мы должны достигать результата  системно, поэтому руководителям просто нельзя перекладывать ответственность за вопрос выбора продажников на абстрактный рынок. Учите людей, развивайтесь сами, не ждите, что придет к вам «сферический талант в вакууме», который сразу бросится достигать результата.

Это иллюзия, что где-то зарыто «золото», которое нужно только откопать, и все тут же случится сразу и само собой. В реальности может так оказаться, что даже не очень подходящий на первый взгляд человек способен оказаться ключевым персонажем вашей команды. Почему? Потому что в него вложились вы сами. Это я сейчас говорю как руководитель, который не раз сталкивался с такими подчиненными. В том числе менеджерами по продажам.

**Позиция «кладоискателя», когда вы только ищите «золотых» продавцов, конечно, очень удобная. Всегда можно сказать, что карта неправильная, лопата неудобная, грунт жесткий.**

А если попробовать из кладоискателя перейти в позицию земледельца, то выяснится, что даже самая невзрачная почва может дать очень хорошие плоды. И они могут оказаться куда питательнее и главное — перспективнее (ведь будут кормить вас год за годом), чем призрачный шанс найти в земле холодный блестящий металл.

Золотоносных пород в мире мало, плодородной почвы куда больше.

**«Почему на рынке нет крутых продажников? Есть всего две реальные причины»**

09.04.2018

«Никто не признает, но продажи у нас до сих пор — разновидность мошенничества. Но это еще не все. Вторая причина вам очень не понравится». Кто и как губит главную профессию капитализма?

**Антон Мицык, управляющий директор компании ENSO Oil&Gas Summits:**

— Подавляющее большинство предпринимателей сталкивается с проблемой, о которой очень коротко можно написать: никто не хочет работать продажником. В моем бизнесе, в котором я на 90% нанимаю продажников (остальные 10% — руководители проектов и маркетологи, которым также не помешало бы разбираться в продажах), это чувствуется особенно остро.

Узнаете картину? Резюме приходит много, но при этом качество потока откровенно никакое. Потому что в продажи, как-то так сложилось у нас, идут люди чаще всего по остаточному принципу — у кого нет законченного высшего образования, у кого не получается в силу каких-то иных причин (отсутствие нужного опыта, знакомств и т. д.) устроиться на другую работу вроде госслужбы или занять должность привычных «юриста, экономиста» или кого-нибудь более модного.

***Чего в этом всем не хватает? Правильно — осознанности.***

Я уже и не помню, когда последний раз видел человека моложе 25 лет, который понимал бы, что продажи — это профессия. Не хуже, не лучше других: такая же профессия, которой нужно учиться и которая относится к числу краеугольных профессий нашего современного мира. Мы же, к примеру, не говорим друг другу: мол, да, арифметика — сила, но я чего-то не хочу учиться считать, как-нибудь без нее обойдусь. Конечно, можно попробовать не применять в своей практике навык сложения или вычитания, но жизнь быстро и ощутимо вас накажет. Так же и тут: сколько ни вороти нос от продаж, все равно мы уже настолько сильно погружены в эту реальность, что бороться с ее базовыми элементами глупо. А математика тут неумолима: именно продажи дают лучший доход. К примеру, в нашем бизнесе бонусы могут доходить до 250 тыс. руб. Много таких зарплат на Урале?

Что мы имеем? Осознанных продавцов на рынке, по моей оценке, 5-10% в лучшем случае. Причем большинство таких «осознанных» достаточно быстро становятся профессионалами (за год-два) и оседают на постоянных местах всерьез и надолго. А вот перемещаются от места к месту зачастую те, кто еще не нашел себя и только пробует свои силы в продажах.

***Думаю, подобные рассуждения вы слушали не раз, они даже несколько приелись. Но мало кто из авторов таких заявлений идет дальше и готов подробно копаться в причинах подобного явления.***

Первая причина, что лежит на поверхности — мы (ну или сейчас все чаще — наши родители) родом из мира, в котором «продать» было равносильно «предать». В таких смыслах тогда жили. И поэтому нам с трудом, в течение не одного десятилетия, будет даваться адаптация к другим понятиям «хорошо» и «плохо». Но это причина, которая лежит на поверхности.  А есть кое-что еще, о чем многие представители бизнеса не любят говорить.

***Вторая причина: работодатели сами очень серьезно испортили профессию. Многие предприниматели и сами-то не понимают продаж, не говоря уже о том, чтобы транслировать эти знания своим подчиненным.***

В связи с этим, принимая кандидатов, на вопрос «проходили ли вы обучение продажам» мы очень часто слышим: «Нам просто давали продукт, базу 2GIS и вперед, в поле». По принципу: кто выплывет, тот выплывет.

У нас же, к примеру, сложный, интеллектуальный продукт (мы продаем участие в мероприятиях закрытого типа, на которых встречаются заказчики и исполнители), который к тому же стоит приличных денег. Поэтому мы вынуждены проводить сложное обучение, начиная от основ отрасли, в которой работаем (нефтегазовая отрасль и энергетика), обучения продукту и, самое главное, обучения продажному процессу. Около половины пришедших к нам на стажировку отсеиваются как раз в первую неделю обучения, потому что выясняется, что они не имели представления о том, что такое настоящие продажи и какие усилия надо прикладывать для того чтобы добиться результата. Зато те, кто остается, зачастую становятся настоящими профессионалами в своем деле и растут вплоть до директоров по продажам. Одно мы нашим соискателям можем гарантировать на 100% — то, что у нас они узнают, что такое настоящие продажи и получат возможность научиться этому.

***Я сейчас скажу не очень популярную вещь, но как работодатель вынужден признать: очень плохо, что у нас нет высшего образования по продажам.***

А оно очень нужно! Выпускники по данной специальности могли бы пользоваться хорошим спросом, если бы, конечно, обучение вели не теоретики, а практики. Поэтому каждый учится в процессе. И мы стараемся в нашей компании культивировать это образование. Например, у нас есть корпоративная библиотека, специальные обучающие программы, регулярно мы проводим повышение квалификации, смотрим видеоролики с лучшими мастерами — Джорданом Белфортом, например. А лучших отправляем на очные тренинги к тем мастерам, кто, на наш взгляд, действительно разбирается в теме.

***Фундаментальная проблема здесь в том, что у большинства людей нет понимания, что настоящий продавец — почетно, круто, это не разновидность мошенничества, а уважаемый и достойный труд.***

А менять эту ситуацию могут только сами работодатели! Мы у себя стараемся это понимание культивировать. У нас все вертится вокруг продаж, и каждый работник внутри компании, начиная с бухгалтера (который должен подготовить договор в течение 15 минут с момента поступления данных от клиента) и заканчивая руководителями проектов — которые регулярно берут обратную связь от отделов продаж. Но усилий отдельной фирмы недостаточно. Пока это разовые действия, мы так и будем прозябать в мире, где 90% людей попали в продажи случайно и боятся или даже стесняются признаться, кем они работают.

Я искренне считаю, что продажи — это профессионализм и безграничный личностный рост. И те, кто осознанно пойдет в продажи и будет расти в этом, добьются колоссальных успехов в жизни. Ведь именно продажи — это обязательная ступень на пути к вершинам карьерного роста на подавляющем большинстве управленческих позиций.

# Продажи не растут, хотя сделали, кажется, все что могли

Продажи не растут, хотя сделали, кажется, все что могли. Устраните у sales-менеджеров ограничивающие мыслительные стратегии

Жанна БЕЛОКОНЬ, HR-generalist компании «РТКомм-Сибирь» (г. Новосибирск)

В крупной компании-туроператоре руководство обеспокоилось, что продажи путевок остаются на уровне, который в отрасли считается средненьким. По инициативе гендиректора создали рабочую группу, которая выработала и реализовала комплекс мер по повышению продаж. Составили подробные скрипты, разработали программу обучения по продуктам и техникам продаж. Все сотрудники front office прошли обучение. Для KPI «Рост продаж по сравнению с предыдущим отчетным годом» установили более высокий вес, и этот показатель стал сильнее влиять на размер премиальных. Запустили мощную рекламную кампанию.

Прошел год, но результат разочаровал — продажи турпутевок выросли лишь на 2 процента. Премии сотрудников снизились, возросла текучесть. При этом количество запросов, обращений и визитов в компанию увеличилось на 40 процентов! Получается, клиенты идут в компанию, но заключают договоры на поездки по-прежнему мало. HR-директор предложил выборочно провести с менеджерами по продажам углубленные интервью. В ходе бесед продавцы обсуждали с сотрудниками службы персонала рабочие моменты и выясняли, что мешает улучшить результаты.

Вскоре HR доложил коммерческому и генеральному директорам: у продавцов достаточно знаний по продукту и сервису. Их хорошо обучают и мотивируют. Мешают внутренние установки и убеждения. Например, что нет смысла обзванивать клиентов и надоедать им, все равно не оформят договор, если это не надо. Другой пример: незачем пытаться выполнять план. Он завышен и недостижим. Такие мыслительные ограничения делают тщетными любые усилия компании по повышению продаж. Сколько ни вкладывай в обучение и мотивацию, сотрудники программируют себя на пассивное поведение, не пытаются продавать больше. Гендиректор сразу попросил HR-директора выработать противоядие от таких установок. Руководитель службы персонала выделил и сформулировал ограничивающие мыслительные стратегии и по каждой прописал, как их устранить.

Мысль-ограничитель 1: «Клиенту не нужно то, что я продаю, поэтому он откажется от покупки»

Такие мысли возникают не только у новичков, но и у опытных продавцов. Логическая нить их рассуждений выглядит приблизительно так: «Клиент, которому не нужен продукт (услуга), откажется. Значит, от меня ничего не зависит. К чему стараться и напрягаться, если в этом нет смысла». В основе такого суждения — уверенность менеджера по продажам: клиенту не интересно мое предложение. А после того как менеджер действительно получит несколько отказов, рассматривает это как подтверждение своих мыслей. Постепенно у него вырабатывается страх отказа, проявляется паттерн ограничивающего мышления «катастрофизация» — ожидание негатива. И рождается следующее звено рассуждений: «Лучше обслуживать клиентов, которые есть, чем проявлять бессмысленную инициативу и звонить новым».

Плохо то, что такой сотрудник не будет действовать активно. Более того, даже не станет выполнять стандарт работы. Например, менеджер по продажам фитнес-услуг должен позвонить клиенту через два дня после встречи, чтобы закрепить контакт. А еще через неделю повторить звонок, чтобы заключить договор или получить окончательный отказ. Но sales-менеджер, которому мешает мысль-ограничитель, не звонит через неделю. Он заранее уверен в отказе, в результате компания теряет клиента.

Особенно часто такие мыслительные ограничители возникают у тех специалистов по продажам, которые работают со сложными продуктами (услугами) с большим количеством опций: в страховании, туризме, медицине, IT.

Как убрать. Действуйте от противного: побеседуйте с руководителем отдела продаж и поставьте продавцу задачу приносить по 30–50 отказов в день в течение недели. То, чего боится сотрудник, превратится в результат, который от него ждут. Попросите начальника отдела подбадривать сотрудника за то, что он активно действует. Уже через несколько дней и продавец, и его руководитель заметят, что количество отказов стало меньше. Ведь стремясь их получить, специалист по продажам станет спокойнее обзванивать клиентов. Задание можно продолжить до тех пор, пока продажник не перестанет бояться этих отказов и не станет воспринимать их как неизбежную часть своей работы. Тогда считайте, что сняли мыслительный ограничитель.

Пример

Менеджер по продажам страховой компании получил задание заключить в течение месяца 10 корпоративных договоров ДМС. Сотрудник прошел обучение по технологии продаж и научился формировать предложение. Он начал действовать: разослал предложение клиентам, через некоторое время обзвонил их, чтобы узнать, нет ли вопросов. Но через месяц супервайзер, который контролирует продажи, заметил, что сотрудник редко звонит клиентам. Контролер поинтересовался, почему. Менеджер по продажам ответил: «Я рассылаю предложения на почту. Если кому-то будет интересно, они сами перезвонят». Понятно, что такая позиция неверная, она не могла устроить супервайзера. Он пригласил сотрудника в переговорную комнату и побеседовал с ним. Sales-менеджер поделился своими размышлениями: «Я стал обзванивать клиентов повторно. В первой компании ответили, что уже застрахованы. В другой сообщили, что не нуждаются в этой услуге. Еще несколько сказали, что перезвонят, если руководство заинтересуется». Контролер понял: после первых сложностей менеджер по продажам приуныл, стал просто рассылать предложения, но не перезванивал: «Зачем?! Клиентам все равно продукт не нужен!». Чтобы исправить установки сотрудника, ему изменили принцип премирования. За каждый отказ клиента он получал по баллу. А за каждые 20 баллов — прибавка к премии в размере 5 процентов. Продавец включился в игру, стал активно обзванивать клиентов. Продажи пошли вверх, отказы перестали вызывать страх.

Наталья БИШЕВА,

HR-generalist компании «Клинлайн Солюшенз» (г. Ульяновск)

Проводим выездные мероприятия для продавцов и помогаем им избавиться от деструктивных мыслей

За городом организуем тренинги, деловые игры, круглые столы. Вместе с продавцами обсуждаем их работу: разбираем конфликтные ситуации, делимся достижениями и рассказываем, что не получилось. Благодаря этому сотрудники осознают, что привело их к тем результатам, которые они получили. Обращаем внимание и на то, какие установки и убеждения помогают развиваться, а какие, напротив, мешают и тянут вниз. Неправильные мысли стараемся устранить. Наша цель — научить менеджера по продажам оценивать свои эмоциональные реакции, уметь ими управлять, не позволять негативным установкам влиять на результаты работы.

Мысль-ограничитель 2: «Это слишком дорого. Никто не купит по такой цене»

Продавец не верит, что ценность продукта или услуги для клиента соответствует цене. Возможно, потому, что сам не стал бы покупать дорогой продукт. Sales-менеджер убежден, что то же самое можно купить дешевле, и качество будет не хуже. Именно поэтому консультанты в салоне бытовой техники очень легко предлагают покупателю наушники за 600 руб. А модель за 5000 руб. словно боятся представить. Так проявляется паттерн ограничивающего мышления под названием «фильтрация, или избирательное абстрагирование». Человек фокусируется на негативной, по его мнению, детали продукта (высокой цене) и игнорирует позитивные стороны (высокое качество, стойкий эффект).

Как убрать. Во-первых, требуйте, чтобы продавцы четко выполняли стандарты продаж и строили диалог с клиентом на основании скриптов. Никакой самодеятельности. Тогда влияние личных вкусов и убеждений снизится. Во-вторых, проведите тренинг в форме деловой игры на тему, как продавать товары и услуги в сегменте «премиум». В вводной части объясните, что цена — это элемент маркетинга и продвижения. Так, если вещь стоит дорого, клиент часто полагает, что она и качественнее, и статуснее, и подчеркивает его значимость.

В ходе игры потренируйте сотрудников акцентировать внимание покупателя не на цене, а на выгодах, которые он получит за эти деньги. Например, в парфюмерном магазине продавцы Вам быстро и четко отчеканят, что «в составе этих духов жасмин, мускус и пачули». Но что эта информация дает покупателю? Куда интереснее узнать, какую выгоду получит клиент: «Аромат раскрывается постепенно и напоминает об экзотических морских путешествиях».

Пример

В сети салонов красоты есть премиальные товары. Их розничная цена высока, зато выручка от продаж составляет до 30 процентов всего дохода сети. Администраторы салонов пожаловались Директору по персоналу, что никак не удается мотивировать сотрудниц активно предлагать эти премиальные товары. Например, шампунь для ухода за окрашенными волосами за 1600 руб. HR решил организовать для администраторов салонов тренинг, в ходе которого изменить их ограничивающие установки. Тренер начал первое занятие с примера: «Коллеги, представьте, молодая особа сделала дорогое окрашивание волос. Заплатила 12 000 руб. Она в восторге и хочет, чтобы великолепный оттенок держался как можно дольше. И вы можете ей помочь. Предложите средства для домашнего ухода премиум-класса, расскажите, какой результат она получит. Как вы думаете, молодую даму остановит то, что эти средства стоят недешево?». После нескольких занятий продажи дорогих товаров стали расти.

Ирина КОРОЛЕВА,

директор департамента управления персоналом компании «Манго Телеком»

Организуем встречу менеджеров по продажам, у которых низкие результаты, с успешным коллегой

Сначала мы спросили сотрудников с плохими продажами: «Что вам мешает добиваться большего?» Получили ответы: «клиентам не надо...», «не заложено в бюджет...», «покупают у конкурентов...», «дорого...». Это отговорки. Решили выяснить, что действительно мешает. Пригласили коллегу, который продает этот же продукт успешно. Оказалось, sales-менеджерам достаточно услышать из уст коллеги, «что на самом-то деле покупают». У них тут же возник вопрос: «Как ты это делаешь?» Появился интерес, а это значит, у сотрудников зародилась надежда на успех. Надо только дать им новые инструменты, показать, как действовать. И они начнут работать.

Мысль-ограничитель 3: «Зачем навязываться клиенту? Если ему что-то понадобится, сам обратится»

Позиция такого продавца: «Спросите меня, тогда я расскажу». Он отлично знает продукт, вежлив и предупредителен, способен выявить потребности и провести презентацию. Но сам не инициирует контакты. Именно потому, что убежден — навязываться нельзя. Так действует паттерн ограничивающей установки под названием «долженствование».

Как убрать. Объясните, что надо быть не навязчивым, а настойчивым. Такой продавец стремится объяснить клиенту, что продукт полезен для него. Менеджер выступает в роли помощника клиента, проявляя разумную напористость и убедительность. Это не навязчивость! Навязчивый же продавец не обращает внимания на интересы покупателя, стремится продать продукт и услугу сейчас и любой ценой. И не важно, нужно это клиенту или нет. Об особенностях этого типа поговорим далее.

Покажите сотруднику его результаты и показатели тех, кто сами идут на контакт с клиентом. Пусть он увидит, что коллеги достигают большего, их продажи выше. Подчеркните: Вы хотите, чтобы сотрудник сохранил свои сильные качества (вежливость, воспитанность) и прибавил к ним установки и поведенческие паттерны, характерные для «настойчивого продавца». Для этого организуйте тренинг «Делай как я». Суть в том, что, потренировавшись с наставником, потом сотрудник самостоятельно повторяет те же самые действия и слова. Он вступает в контакт, завершает сделку.

Проведите тестирование и установите, к какому типу относится нерешительный sales-менеджер. Вернее, действительно ли он — «тихий продавец». Помимо этого типа, выделяют еще два: «настойчивый» и «навязчивый». Заодно определите, кем являются другие менеджеры по продажам. Предложите им заполнить опросник и оценить себя. Пусть ставят галочку напротив той колонки, в которой описание поведения больше всего подходит их собственному. Вы просто пронумеруйте колонки — 1, 2, 3, чтобы сотрудники не давали социально желаемые ответы. Сами Вы знаете, что каждая колонка соответствует одному из типов продавцов: 1 — «тихому», 2 — «настойчивому», 3 — «навязчивому». В какой колонке окажется больше всего галочек, к такому типу sales-менеджер и относится. Опросник самодиагностики продавца — ниже.

Мысль-ограничитель 4: «Главное “впарить” клиенту продукт (услугу) сейчас, как бы он ни сопротивлялся»

Это мыслительная установка «навязчивого продавца». Кто принадлежит к такому типу, Вы выявили с помощью опросника, о котором говорилось выше. Навязчивость считается дурной чертой характера, а в сфере продаж это явный признак плохого сервиса. «Навязчивый продавец» не учитывает интересы клиента и его возражения, использует приемы давления, манипуляции. Например, делает выводы за клиента: «Я знаю, что Вам нужно!», «Покупайте, потом мне спасибо скажете!». Еще одна ошибка: специалист по продажам ведет монолог и перебивает клиента, приводит излишнее количество аргументов. Продавец любой ценой намерен продать товар: «Берите сейчас, потом уже не будет», «Акция действует только сегодня». Такая стратегия даст краткосрочный результат: клиент, поддавшись напору, один раз совершит покупку. Но у него останется чувство, что это произошло помимо его воли, и второй покупки не будет.

Как убрать: Вместе с непосредственным руководителем «навязчивого» sales-менеджера проанализируйте записи его телефонных переговоров (если это телефонные продажи) или видеозапись его работы с клиентом (если это работа в торговом зале). Пусть сотрудник несколько раз послушает и посмотрит материал. Разберите каждый диалог, покажите, где он действовал корректно, а где позволил лишнее. Обсудите, почему продавец действовал именно так. Задайте вопросы: «Какая потребность была у клиента?», «Что он об этом Вам сказал?». Скорее всего, ответа на эти вопросы Вы не получите. У многих взгляд на себя со стороны вызывает шок — сильные эмоции, часто не совсем приятные. После такой встряски человек охотно меняет свое поведение, начинает контролировать действия, мимику и слова.

Лариса СНИГУР,

HR-директор компании «СТАЛЬТРАНС» (г. Ревда Свердловской области)

Разбираем каждый звонок клиента, используем технологию «суфлер»

Ограничивающие установки появляются у продавцов, когда они постоянно сталкиваются с проблемой. Например, с возражениями клиентов. Нужно поддержать сотрудников и вернуть боевой настрой. Покажите, что проблема преодолима. Мы с руководителями отделов продаж, во-первых, разбираем каждый звонок: каким мог быть результат, если бы продавец задал вопросы по-другому. Во-вторых, используем в работе технологию «суфлер». Непосредственный руководитель слушает разговор сотрудника с клиентом и подсказывает, как правильно действовать. Наставник может сам побеседовать с заказчиком и закрыть сделку. Остальные действуют по тому же алгоритму.

Продавцы думают: «Стандарты и скрипты продаж — бесполезны. С каждым клиентом нужно беседовать индивидуально»

Сотрудники говорят Вам: хороший продавец должен быть гибким, быстро подстраиваться под клиента и адаптироваться в любой ситуации. Да, это так. Но объясните продавцам, что скрипты составлены не просто так, а на основании опыта самых успешных сотрудников. В сценарий разговора вплетены действенные реплики и поступки, работающие на продажи. И конечно, скрипты помогают структурировать речь, не отклоняться во время беседы от цели. Приведите такую метафору: скрипт — это как бы «скелет», от которого зависит устойчивость всей конструкции-продажи. На него можно надевать «мышцы». Это и есть творчество и самовыражение sales-менеджера.

Мысль-ограничитель 5: «По внешнему виду клиента понятно, купит он что-то или нет. Если нет, нечего тратить на него время»

Это — паттерн ограничивающей мысли под названием «чтение мыслей». Сотруднику кажется, что он понимает, есть ли у человека деньги, чтобы купить что-то. Логика часто такая: посетитель дорого и стильно одет, значит, он состоятелен и может совершить покупку. Если же человек выглядит скромно, не стоит уделять ему внимание. Поспешив с оценкой, продавец рискует потерять перспективного клиента. А тот может поделиться своим негативным впечатлением о магазине со знакомыми. И компания потеряет не одного клиента, а несколько.

Пример

В ходе тренинга для сотрудников департамента продаж сети магазинов класса люкс организаторы провели такой эксперимент. Участникам показывали фотографии незнакомых им людей разных возрастов и просили поделиться предположениями, кто эти люди по профессии, чем увлекаются, какой образ жизни ведут и какой у них достаток. Каково же было удивление аудитории, когда никому не удалось определить род занятий и финансовые возможности персонажей на фотографиях. Супругу Билла ГЕЙТСА охарактеризовали как уставшую от тяжелой работы и бытовых проблем женщину со скромными возможностями. Этот эксперимент показал продавцам, что «встречать по одежке» клиентов — большая ошибка.

Как убрать. Во-первых, внесите изменения в стандарты работы с клиентами. Например, в «Политику продаж», «Стандарты работы продавцов», «Речевые штампы и диалоги», «Кодекс поведения сотрудников» добавьте правило, что проявление неприятия по отношению к клиентам недопустимо. Во-вторых, объявите продавцам, что в компании постоянно действует акция «Тайный покупатель»: каждый посетитель может оказаться проверяющим. В-третьих, введите в мотивационную модель понижающий коэффициент для тех, кто проявил равнодушие или нетерпимость к кому-то из посетителей. Например, переменная часть зарплаты, рассчитанная за месяц, умножается на 0,9. Депремирование будет ощутимым. Наконец, разъясните: многие состоятельные люди в повседневной жизни одеваются скромно. И можно ошибиться с прогнозированием уровня доходов. Кроме того, и покупатели со средним достатком время от времени совершают дорогие покупки.

Еще одна ограничивающая мысль: «План продаж выполнить невозможно. Его устанавливают, чтобы усложнить жизнь и платить меньше»

Так проявляется паттерн под названием «поляризованное мышление». Человек подсознательно стремится быть безупречным. Если есть шанс, что не получится, расценивает это как угрозу провала, включает негативное мышление и бездействует. Во-первых, вместе с руководителем службы продаж покажите сотрудникам, как ставите план. Скажем, анализируете продажи прошлых периодов и строите прогноз с учетом будущих рекламных кампаний. Во-вторых, сделайте так, чтобы каждый продавец в любое время мог отследить свой текущий результат и рассчитать личный бонус. Наконец, убедитесь, что доход продавца зависит только от тех показателей, на которые он может повлиять лично. Другие исключите.

Мысль-ограничитель 6: «Зачем выкладываться на все сто? Моя работа в продажах временная»

Мыслительные установки «продавец — это не профессия», «продажи — это несерьезно» мешают тем, кто решил развиваться в продажах. Сотрудники не воспринимают свою работу как достойное занятие. Часто в эту сферу идут те, кто еще учится или только вышел на рынок труда. Молодые люди считают, что пришли в продажи временно. Такие продавцы работают не с полной отдачей, «без огонька», и это ограничивает их возможности и результаты. Так проявляется ограничивающий паттерн «сверхобобщение». Люди преувеличивают негативную сторону профессии.

Как убрать. Проведите карьерные консультации и составьте план развития для каждого продавца. Например, новый сотрудник магазина верхней одежды в течение года может продвинуться по карьерной лестнице на позицию старшего продавца, затем есть возможность занять должность менеджера магазина. Четко зафиксируйте в плане условия продвижения: какие тренинги посетить, каких результатов достичь. Например, выполнять план, пройти три уровня обучения, успешно пройти аттестацию. Когда для каждого будет прописан такой «маршрутный лист с остановками», продавцы перестанут воспринимать свою работу как временную.

Важные выводы

Придавайте значение внутренним установкам менеджеров по продажам. Если эти установки негативные, усилия компании, призванные поднять продажи, будут тщетными.

Чаще всего sales-менеджеры не проявляют активности потому, что боятся получить отказ от клиента. Чтобы это изменить, поставьте задачу — приносить каждый день по 5–10 отказов.

Некоторые продавцы уверены, что и без разговоров понимают, купит клиент продукт или нет. Попросите их по фото людей предположить, какое у тех благосостояние. Затем покажите ошибки.

# Неудачный счастливчик?

Беседа с психологом и антропологом Клотером Рапаем

Дайан Кутю

Настоящего продавца не обескуражить отказами. Ему снова и снова говорят «нет», а он как ни в чем не бывало продолжает атаковать покупателей. Когда вы поймете, что движет людьми, которые выбрали профессию, связанную с торговлей, то сможете по-новому мотивировать их и управлять ими.

**Дайан Кутю** — старший редактор HBR.

Есть что-то притягательное в продавцах. Их невозмутимость восхищает: им постоянно отказывают, а они продолжают верить в то, что все в конце концов уладится. В то же время есть в них что-то отталкивающее: профессия продавца меняет людей, и нам не нравится тот отпечаток, который она накладывает на них. В известной пьесе Артура Миллера «Смерть коммивояжера» (1949) поначалу исполненный благих намерений человек оказывается сломленным из-за лживости и неискренности, которые всегда сопровождают продажи. А в таких фильмах, как «Дельцы», показана еще более безрадостная картина: чтобы добиться успеха в этой профессии, необходимо отказаться от своих моральных принципов.

Кто идет в продавцы и как люди, посвятившие себя торговле, справляются со своей работой? Чтобы получить ответ на эти вопросы, старший редактор HBR Дайан Кутю встретилась с психологом, антропологом и выдающимся маркетологом Клотером Рапаем, которому очень близка эта тема. Рапай — магистр политологии, психологии и доктор антропологии в Сорбонне. Он десять лет работал психоаналитиком во Франции, используя подходы Фрейда и Юнга.

В своих трудах Рапай изучает влияние культуры на бизнес и рынки. Он — автор четырнадцати книг, в которых исследует культурологическое значение таких повседневных продуктов, как шампунь, кофе, автомобиль и туалетная бумага. Недавно он опубликовал книгу «Культурный код» (The Cultural Code. Rаndom House, 2006). Его исследования привлекли внимание многих компаний мира. Рапай консультировал крупнейшие корпорации — Citibank, DuPont, Exxon Mobil, General Electric, IBM, Procter & Gamble и Unilever. Действительно, для многих клиентов он уже стал культовой личностью. Он помогает компаниям понять, как действовать в новых условиях глобализации, все чаще порождающих конфликты различных культурных норм. Западный бизнесмен лучше поймет японского партнера, если узнает, что в японском языке более десяти слов обозначают понятие «качество», замечаетРапай.

Эта беседа состоялась дома у Клотера Рапая, в Таксидо-Парк (штат Нью-Йорк). Ученый рассказал о своей концепции культуры и психологии продаж. По его мнению, во всех странах продавцы практически одинаковы. Он называет их «счастливыми неудачниками», которые не огорчаются, когда им отказывают, и стремятся работать там, где их отвергают. Это следует учитывать, управляя такими сотрудниками и мотивируя их.

— Чем вы зарабатываете на жизнь?

— Я изучаю архетипы, базовые психологические структуры, которые помогают понять состояние человека. Впервые их начал изучать Карл Юнг. Я согласен с ним в том, что архетипы можно анализировать, хотя использую их иначе.

— Как архетипы влияют на нас, что они позволяют узнать?

— Архетипы предопределяют наше отношение к биологической стороне жизни — рождению, смерти, сексу и т.д. На них влияют и культурные различия. Культурные архетипы проявляются в религии, искусстве, отражаются в мифах и эпосе, в основных потребностях людей — например еде и гигиене.

Неудивительно, что культурные архетипы во многих обществах различаются. Самые распространенные архетипы — «герой», «соблазнительница», «ведьма». Обычно они так глубоко укоренены в культуре, что люди не осознают этого. Можно говорить на языке, не зная его грамматики, — точно так же мы существуем в своей культуре, не замечая ее доминирующих архетипов.

В каждой культуре есть некий набор общих архетипов, направляющих поведение ее представителей, — коллективное бессознательное, если хотите. Компании обращаются ко мне, когда хотят расшифровать коллективное бессознательное своих потребителей, сотрудников и всех, кто имеет к ней какое-то отношение. Мой опыт как раз подходит для этого. Работая психоаналитиком, я довольно часто имел дело с детьми-аутистами. Я должен был догадываться, что они хотят сказать, ведь им трудно выражать свои мысли и чувства словами. В конце концов я обнаружил связь речи с эмоциями, что помогло сделать следующий вывод: каждый язык — это уникальный комплекс унаследованных ассоциаций. Достаточно понять их, и вы разгадаете ДНК культуры.

— А как архетипы связаны с продажами?

— На архетипах, можно сказать, держится работа продавцов. Искусство продаж — дело непростое в любом обществе, но везде на них оказывает влияние коллективный опыт.

Много лет назад я работал с одним из подразделений AT&T — еще до расчленения компании. Подразделение производило кабели, среди его клиентов была японская Nippon Telegraph and Telephone. NTT заказала у AT&T партию кабеля, сопроводив заказ подробной спецификацией. Прежде чем отгрузить продукцию, в AT&T проверили ее соответствие требованиям заказчика. Но когда груз прибыл к месту назначения, японцы взглянули на него и отказались брать, объяснив решение тем, что кабель некрасивый. Американцы были потрясены. Они выполнили все условия контракта, в котором ни слова не говорилось о красоте продукции. Особенно их поразило то, что кабель предназначался для подземной прокладки — никто все равно бы его не увидел. Но для японцев внешний вид товара — один из архетипов качества и в конечном счете души. Посмотрите на их каллиграфию, изысканную церемонию чаепития, тщательность, с которой сервируется стол и подаются блюда. Для NTT некрасивый внешний вид кабеля свидетельствовал о том, что AT&T не вложила душу в его производство.

Когда я впервые приехал в Японию, получив грант ЮНЕСКО, я записался на уроки рисования. Отправляясь к сенсею, учителю, я надел особую одежду, взял с собой тушь, кисть и бумагу. Сенсей спросил меня, готов ли я, и я ответил «да». «Тогда закрой глаза и жди, пока возникнет идеальная картина. Возможно, придется ждать пять или шесть лет, но, когда она появится у тебя перед глазами, ты все сделаешь правильно», — сказал он. Представьте себе американских потребителей, которые пять или шесть лет ждут совершенной картины. Это немыслимо. Они думают иначе, их архетип качества хорошо отражен в слогане Nike: «Просто сделай это». Он ведь очень популярен.

— Выходит, архетипы скорее явление культурное, чем биологическое?

— И то и другое — как язык, с которым архетипы тесно связаны. Язык — это присущее человеку умение. Язык сделал человека человеком. Представляете, в японском нет слова «интимность». Это результат культурного, а не биологического развития, столетий истории. Япония — маленькая, густонаселенная страна. Люди вынуждены жить в тесноте. Значит, возможностей уединиться немного, что и отразилось в языке.

Изучая языки, вы узнаете не просто новые слова — вы постигаете другой взгляд на мир. В этом смысле язык — это не только средство коммуникации, но и способ описать реальность. Неслучайно, я считаю, у японцев есть несколько способов сказать «я»: конкретное слово человек выбирает в зависимости от того, с кем он говорит — с супругом, ребенком или шефом. В иерархичной культуре страны, где пространство столь ограниченно, язык отражает необходимость каждому знать свое место в иерархии. Все японцы понимают это. У эскимосов больше двадцати слов для обозначения снега — и в этом тоже нет ничего удивительного, учитывая условия, в которых они живут. В одних культурах дельфин — это рыба. В других — млекопитающее. Тех, для кого это рыба, прежде всего интересует, как ее готовить. Те, кто считает дельфина млекопитающим, хотят научиться с ним общаться. Язык делит мир на разные категории. Но этот процесс настолько отточен природой и воспитанием, что мы не замечаем влияния языка на наше восприятие мира.

— Существует ли универсальный архетип продавца?

— Все архетипы различаются в зависимости от культуры, но в своей основе они универсальны. Возьмем архетип «воин». В Японии — самурай, в США — ковбой, но в обеих культурах это боец-победитель, бросающий вызов обществу.

Архетип продавца также может различаться в разных культурах, но существует «праархетип», если хотите. Продавцы — это «счастливые неудачники». Знают они это или нет, но все они — азартные игроки, и им нужны острые ощущения. В глубине души они знают, что проиграют больше, чем выиграют, но их возбуждает сама возможность выиграть. У продавцов похожий темперамент. Они профессионалы проигрыша. Я бы сказал, что их предложения отвергаются в 90% случаев. Почему же люди все равно выбирают такую работу? Именно ради самой охоты. Уверяю вас, продавцам не грозит исчезновение. Всегда найдутся любители продавать, точно так же, как не переведутся игроки.

— Наверное, бывают исключения?

— Нет. Во всех культурах продавцы обречены тратить уйму времени впустую. Поэтому, чтобы добиться успеха, нужно радоваться проигрышу. У продавцов не понижается самооценка, они не теряют надежду и не боятся убытков. Посмотрите на Доналда Трампа. Когда он достиг пика карьеры, его лицо не сходило с обложек журналов. Затем началась полоса неудач, но он сумел преодолеть трудности и добиться успеха. Это ярчайший пример хорошего продавца, такого, который сделал себя сам. Трамп — счастливый неудачник.

— Как руководить такими счастливыми неудачниками?

— Нужно постоянно помнить, что им нравится проигрывать. Нельзя внушать им мысль о том, что они всегда будут побеждать. Во-первых, продавцы не поверят в это. Во-вторых, тогда работать им будет неинтересно.

Управляя торговыми представителями, нужно показывать, что вы знаете все тяготы проигрыша. Но делайте это так, чтобы они были счастливы — иначе ваши продавцы станут несчастными неудачниками, а этого ни в коем случае нельзя допустить. Конечно, деньги — немаловажный фактор в управлении продавцами. В некоторых отраслях они приносят компаниям до миллиона долларов за год. Но судя по моим исследованиям, вовсе не деньги заставляют снова и снова рваться в бой. Для них важен сам процесс борьбы. Продажи — это как охота на лис. Кому вообще нужна лиса? Иногда в охоте участвуют сто конных всадников и двести собак. Охотники скачут целый день, бывает, что они падают с лошадей, ломают ноги. И неважно, удастся ли кому-нибудь загнать лису, все и так будут довольны.

Таким образом, если вы хотите мотивировать продавцов, дайте им больше возможностей для борьбы. Поручите им крупные проекты, где бы они могли потерпеть сокрушительные неудачи. Проводите общие собрания с участием огромного количества сотрудников и раздавайте продавцам желанные награды: «В прошлом месяце Джонатан продал 500 000 компьютеров, но он получил пять миллионов отказов!» Как ни странно, но именно так вы лучше всего подстегнете продавцов, особенно в Америке, где больше всего ценится победа, чего бы она ни стоила.

— Приведите, пожалуйста, пример, чем различаются архетипы в разных национальных культурах и как это влияет на продажи.

— Посмотрите, как по-разному относятся к продажам американцы и французы. В Америке торговля — это игра и удовольствие, продавцов здесь уважают. Во Франции продавцов относят к низшему классу, на них смотрят свысока. Следует помнить, что для француза работать — это ниже его достоинства. Какая одна из самых популярных книг во Франции? «Здравствуй, лень» Корин Майер (Corinne Maiеr. Bonjour Paresse. Michalon, 2004). В ней рассказывается о том, как притворяться, что ты работаешь, на самом деле ничего не делая. Только французы могли придумать нечто подобное. В Америке, если ты не работаешь, ты никто. Во Франции вам еще придется уговаривать продавцов взять у вас деньги, да и то они не всегда их возьмут.

Приведу пример из своего опыта. Много лет назад я был дипломатом в Никарагуа. Тогда местные авиалинии собирались закупить французские самолеты Caravelle. Я оказался посредником. Некоторые вещи меня поразили. Во-первых, ни одну инструкцию не перевели на испанский, поэтому тот, кто не знал французского, не мог управлять самолетами. Во-вторых, французы почему-то думали, что никарагуанцы знают все о принятой во Франции практике деловых отношений. Мне довелось обедать с представителями обеих сторон. В какой-то момент француз сказал: «Если вам нужны двигатели, свяжитесь с Rolls-Royce». Помню, как был потрясен никарагуанец: «Значит, вы продаете мне самолеты без двигателей?» «Весь мир знает, что мы не делаем двигатели. Вы что, с Луны свалились?» — невозмутимо сказал француз.

Многие считают французов грубиянами. Но они не грубияны, просто они ведут себя в соответствии со своими культурными архетипами. Для французов деньги — это что-то пошлое, потому что в их культуре считается: лучше дарить, а не продавать или покупать. Во французском есть несколько пословиц, доказывающих, что деньги — не главная ценность. К примеру, «не в деньгах счастье». Вы торгуете не для славы или денег. Вы делаете это ради торговли. Это так по-французски, и это прекрасно. Тем не менее данное выражение не значит, что французы не умеют вести переговоры и торговать.

— Можно ли сказать, что в разных отраслях на первый план выходят разные архетипы?

— Конечно. К примеру, продавая косметические продукты, нужно помнить об архетипе «великой матери» — кормилицы. Поэтому когда P&G продает одну из самых популярных линий средств ухода за волосами — Pantene, она делает упор на питательные свойства шампуней и бальзамов. Женщинам следует ухаживать за своими волосами, насыщать их витаминами. Другими словами, Pantene апеллирует к материнскому инстинкту женщины. Но если вы продаете духи, тут нужно использовать архетип «соблазнительницы», помнить о стремлении женщины быть привлекательной, желанной, о ее боязни постареть. Продавцы, которые знают силу этого архетипа, могут заставить женщин платить по $3000 за три флакона духов себестоимостью $3. Иначе им вряд ли удастся продать флакон Chanel №5 больше чем за 30 центов.

В фармацевтических компаниях важнее другой архетип. Продавцам нужно убедить врачей выписывать определенное лекарство. С появлением интернета эта задача усложнилась, потому что нынешние пациенты зачастую знают о лекарствах больше врачей. Медикам такое положение дел не нравится. Вот на этих-то чувствах и должны сыграть хорошие продавцы, тогда они завоюют сердца врачей. Очевидно, продавцы должны предоставлять врачам больше информации, чтобы они знали больше, чем пациенты, и могли это доказать. Но самое главное — понять чувства врачей. Сейчас докторам кажется, что они перестали быть докторами. Дело не только в интернете, но и в государственной машине. Медицина бюрократизируется, что не по душе врачам. Так что хороший продавец должен обращаться с доктором как со «старым мудрецом», который спасает жизнь людей, а не как с бюрократом, которым тот на самом деле стал.

— Как вы расшифровываете архетипы?

— Последние 25 лет я изучал культурные течения по всему миру, выполняя заказы крупных корпораций, главная цель которых — продавать продукты и услуги. Я разработал приемы, позволяющие понять, на какие культурные архетипы «ставить», продавая шампунь в Японии, туалетную бумагу в США, сыр во Франции.

Чтобы понять, каким должны быть продавцы, скажем MetLife или Daimler Chrysler, я действую по одной и той же схеме. Я собираю группу потребителей, представляющих разные культуры и обладающих разным опытом, и провожу с ними такой эксперимент. Для начала устраиваю трехчасовую беседу. Меня интересует, что они думают о продавцах. Первый час — обмен мнениями. Я слышу одно и то же: «Продавцам нельзя доверять. Они только и хотят, что обмануть». Таковы рациональные доводы мозга, и меня они не очень интересуют. Затем мы переходим к эмоциональной части эксперимента: я прошу рассказать короткую историю про продавцов. Так участники семинара проявляют и раскрепощают свои чувства и задают тон для третьего, самого продуктивного часа. Я приглушаю свет, ставлю гипнотическую музыку и прошу рассказать, какой образ она пробуждает. Писатели часто так упражняются. После пробуждения собравшиеся записывают свои мысли, устанавливая связь с миром собственных фантазий и мечтаний. На моих семинарах соблюдается анонимность, никто ни на кого не давит. Бывает, что участники засыпают, но большинство описывает свой умственный импринт продавца.

— Что это за импринт и как он связан с архетипами?

— Умственный импринт — это результат обучения, которое происходит на ранних этапах жизни и на основе которого формируются подсознательные поведенческие модели. Например, мой первый импринт сыра — это моя мама, покупающая камамбер; она постукивает по нему и нюхает, чтобы выбрать сыр с хорошим «сердцем». И по сей день я считаю, что настоящий сыр должен быть не пастеризованным, а живым и теплым, со зрелым запахом. Известно такое явление: стоит только что вылупившемуся утенку показать, скажем, деревянную коробку на колесах, тотчас возникает импринтинг — он начнет сразу считать ее своей биологической матерью.

Импринтинг чаще всего происходит в раннем детстве. Первое впечатление — всегда самое сильное. В нервной системе возникает «дорога», или цепочка нейронов в мозгу, которая впоследствии активизируется. Специалисты, изучающие травмы, часто наблюдают такую модель. Порой человек не может забыть мучительное переживание, он испытывает непреодолимую потребность повторить его снова и снова. То же самое происходит и со всеми первыми переживаниями. Полученные в раннем детстве впечатления остаются с нами навсегда.

Я стараюсь воскресить в памяти людей самые первые воспоминания о продавцах. Архетип подобен солнцу, на которое невозможно смотреть прямо, потому что оно слишком яркое. Именно импринты привели меня к архетипу продавцов — «счастливых неудачников».

— А как проверить, насколько верно вы выявляете архетипы?

— Верность моих теорий подтверждается тем, что у меня солидные клиенты. Не забывайте, это не биологическое исследование. Когда в ответ на мои слова я слышу смех, то понимаю, что выбрал верный путь. Я часто называю продавцов «счастливыми неудачниками» и слышу смешки в ответ — это интуитивная реакция. Или, например, говорю: Америка — страна людей, которые постоянно переезжают с места на место и нигде не пускают корни и в то же время культивируют такое понятие, как «дом». Знаете, какой самый популярный американский фильм всех времен? «Волшебник страны Оз». Там главная героиня, маленькая девочка Дороти, все время повторяет: дом — лучшее место на земле. Я подчеркиваю, что Америка — мировой лидер по продажам домов на колесах, которые никогда никуда не передвигаются. Когда люди смеются снова и снова, это само по себе становится средством проверки моей теории.

Во многом согласен с автором. Особенно с репринтингом и архетипами. Но что касается мотивации стать продавцом, я готов спорить.  
С одной стороны, активные продажи - действительно спорт, рыбалка, охота. Обязательно элемент азарта. Но охотник охотнику рознь. Охота ради развлечения - это одно, а охота, чтобы выжить, принести дичь в пещеру, - это другое.  
Думаю, что в России продавцами становятся из-за реальной необходимости выжить, сделать карьеру, сколотить капитал. Большинство хороших сейлзов обречены на успешные продажи в связи с отсутствием собственной устойчивой финансовой платформы.  
Также считаю иллюзией равнодушие на слово "НЕТ". Многие "ПРОДАЖНИКИ" глубоко переживают, но потом отходят, и дальше идут вперед.  
Случай с ленивыми французами для меня неубедителен. Продавая то, что "и так берут", не повысишь мастерства ни на йоту. Попробуйте продать то, что не является основной потребностью клиента. Вот это будет успех. Вам придется "помочь" выявить потребность клиента и провести работу с отговорками, тактично наметить срок сделки и ее совершить. Это будет успехом.  
Я бы никогда не был ПРОДАЖНИКОМ, если бы мог стать кем-то еще. Но в этой професии нет потолка в доходе, есть драйв, и есть возможность постоянно совершенствоваться.

Отличный материал. Про архетипы очень чётко и здраво. Другое дело, нам всем ещё до этого очень далеко. О таких нюансах знают немногие, а к месту используют единицы. И это правильно. Мне как-то Любаров ближе: «В людях и в себе надо разбираться уже после того, как вы разобрались в продажах, а не наоборот». В точку.

Спасибо за интересный материал. Но почему то мне показалось, что автор рассматривал и рассматривает в основном два типа архетипов. Это японский и американский, хоть и иногда заговаривает о французском. Дело в том что, в западной литературе принято делить культуру в основном на японскую, американскую и европейскую. А нам же для того чтобы лучше продавать в может быть и не столь прибыльных рынках нужно выявлять свои архетипы и работать с ними. Хотелось бы по больше информации в этом направлении получить...

Хороший материал. Но у нас потенциалных продавцов - "счастливых неудачников" - мало. Я знаю только одного. И опять прихожу к выводу, который сделал для себя очень давно. Произвести что-нибудь, даже супер уникальное очень легко. Самое сложное - продать. И все зависит от человека, а не от качества товара.

# Пусть у вашей компании будет «живой бренд»

Нили Бендапуди, Венкат Бендапуди

Хорошо обслуживать клиентов может любая компания, даже мелкие розничные магазины, которые платят своим сотрудникам совсем немного. Самое главное, чтобы люди были преданы своему брэнду.

**Нили Бендапуди** Neeli Bendapudi — преподаватель факультета маркетинга в колледже бизнеса Фишера в университете штата Огайо, где она возглавляет программу управления услугами. **Венкат Бендапуди** (Venkat Bendapudi) — преподаватель факультетов менеджмента и управления персоналом колледжа бизнеса Фишера.  
Original title of this article: “Creating the Living Brand”.

**Наше исследование**

Чтобы понять, почему сотрудникам магазинов Wawa и QT так нравится здесь работать, а постоянные покупатели уже не променяют их ни на какие другие, мы провели исследование: беседовали с топ-менеджерами, продавцами и покупателями и наблюдали за жизнью магазинов. Примерно в половине случаев мы согласовывали свои визиты в магазины с руководством компаний, и оно информировало директоров о нашем приезде. Мы просили у сотрудников разрешения поговорить с покупателями, которым в качестве благодарности за согласие принять участие в исследовании предлагали купоны на скидки (нам их давали продавцы). Остальные наши походы в магазины мы совершили анонимно и незаметно, не афишируя свое присутствие, наблюдали за тем, как общаются между собой покупатели и продавцы и как организована работа магазинов.

О каких компаниях мы сразу же вспоминаем, когда речь заходит о высоком качестве обслуживания покупателей? Чаще всего о тех, которые предлагают товары или услуги класса люкс. И если почитать специальную литературу или поговорить с потребителями, то легко прийти к выводу, что высококлассное обслуживание — прерогатива нескольких избранных компаний и остальные, не вошедшие в этот узкий круг, обречены в лучшем случае на посредственную работу.

Но и компании, ориентирующиеся на массовый спрос, добиваются от своих сотрудников высшего уровня обслуживания потребителей. Как им это удается? Секрет в том, что они рассматривают свой персонал как «живой брэнд», то есть неотъемлемую часть брэнда, и потому, не жалея времени и сил, так воспитывают и развивают своих сотрудников, чтобы те воплощали его основные ценности. Более того, воспитанию персонала они придают не меньшее значение, чем созданию рекламных слоганов. Достаточно посмотреть, как работают две сети круглосуточных продовольственных магазинов шаговой доступности. Одна из них — QuikTrip (QT), частная компания со штаб-квартирой в Талсе (штат Оклахома) и оборотом $4 млрд; ее 462 магазина работают в центральном, западном и южном регионах США. Другая — частная компания Wawa с оборотом $2,8 млрд и штаб-квартирой в Ваве (штат Пенсильвания); у нее 500 магазинов в пяти восточных штатах. Три года подряд QT попадала в список Fortune-100 в категории «лучший работодатель» и в 2005 году заняла в нем 19-е место. Компания Wawa регулярно оказывается в числе лучших частных компаний США, которых отбирает журнал Forbes. Текучесть кадров в QT и Wawa составляет 14% и 22% , что намного ниже среднего уровня по отрасли. На каждую вакансию в сети Wawa претендуют несколько сотен кандидатов, а QT в 2004 году получила 118 580 заявлений на 284 новые вакансии. У обеих сетей есть постоянные клиенты — они даже создают блоги и интернет-сайты, посвященные этим компаниям. В сообществе «Мы любим Wawa» на сайте livejournal.com — более 700 человек.

Но дело не только в эмоциях. Финансовые результаты обеих компаний превосходят средние по рынку. С 1977 по 2003 год курс акций Wawa рос на 17% в год, почти вдвое быстрее, чем индекс S&P-500, а курс акций QT последние три года — в среднем на 19,2% в год.

В 2003—2004 годах мы изучали отрасль в целом и работу этих двух сетей в частности. Мы выявили шесть принципов, которым следовали обе компании, развивая у сотрудников преданность своим брэндам и создавая культуру качественного обслуживания. Их пример показывает, сколь многого могут добиться компании, работающие в отрасли с минимальным уровнем зарплат, если они инвестируют в персонал.

**Секреты «живого брэнда»**

**Знать, что искать.** Обычно компании знают, какими навыками и качествами должны обладать ее сотрудники и что для этого нужно делать. Тем не менее очень часто им не хватает дисциплины, чтобы систематически проводить соответствующую работу, не ограничиваясь такими неопределенными категориями, как «склонность к работе в сфере услуг» или «ответственное отношение к делу». Но даже если компания хорошо представляет себе, чего ждет от своих работников, ей следует пойти еще дальше и решить, что делать — «строить» или «покупать», то есть понять, какие качества и навыки можно воспитать у нынешних сотрудников, а какие надо «покупать», нанимая новых.

Руководители QT уверены, что главное — найти «хороших» людей, которые дружелюбно относятся к окружающим, поскольку это качество трудно развить: либо оно есть, либо его нет. Учитываются также способность работать в команде, готовность учиться у коллег, уважение к чужому мнению и чужой культуре. Однако сказанное не означает, что QT, нанимая сотрудников, исходит исключительно из субъективного мнения. Наоборот, все кандидаты проходят жесткую процедуру отбора, при которой оцениваются их личностные особенности, в частности, терпеливость и общительность. Компания составляет психологический портрет «идеального» кандидата, основанный на качествах ее самых сильных сотрудников.

Подтасовать результаты проверки трудно. Кандидату приходится несколько раз отвечать на один и тот же, но по-разному изложенный вопрос, и представители компании, анализирующие результаты собеседования, заметят чересчур «правильные» ответы и потому будут особенно пристрастны на повторной встрече. Кандидата попросят вспомнить какие-нибудь случаи из жизни, в которых проявился его характер. Например, если речь зайдет о работе с «трудными» покупателями, то интервьюер постарается понять, сможет ли кандидат хорошо обслуживать людей. Кто был виноват в возникшем конфликте — клиент или продавец? Нашел ли продавец нестандартный выход из положения? Что бы он предложил теперь, задним числом? Все интервью проводят сотрудники, некогда занимавшие должность, на которую претендует кандидат, поэтому в своем выборе они руководствуются и личным опытом.

Вопреки устоявшейся в отрасли традиции директора магазинов не принимают решение о найме сотрудников — это сфера компетенции руководителей восьми региональных подразделений компании. На это есть две причины. При таком централизованном найме, во-первых, легче придерживаться единого стандарта, что позволяет при необходимости назначать сотрудников в любой магазин (хотя компания старается предоставлять им работу как можно ближе к дому). Во-вторых, меньше вероятность того, что директор магазина, у которого нет ни времени, ни навыков кадрового подбора, наймет слабых работников, из-за чего начнет падать стоимость брэнда в рамках и самого магазина, и компании в целом.

Уделяя основное внимание чертам характера, а не предыдущему опыту, эти компании находят людей, не просто знающих розничную торговлю, но обладающих необходимыми для такой работы качествами. В Wawa ищут людей «с огоньком». С конца 1980-х компания удовлетворяет свою потребность в рабочей силе следующим образом: каждое лето она приглашает подростков из Великобритании и Ирландии поработать в ее магазинах, расположенных в Нью-Джерси. В Европе учебный год заканчивается в середине июня и каникулы длятся до октября (в Америке каникулы часто бывают с мая до середины августа). На побережье штата Нью-Джерси сезон отпусков продолжается до сентября (иногда и дольше), и между магазинами идет жесткая конкуренция за рабочую силу. Поэтому Wawa в первой половине лета нанимает американских студентов, а затем привозит английских и ирландских, которые поначалу работают параллельно с американцами. Компания поддерживает связь с несколькими ирландскими колледжами, готовящими специалистов для сферы общественного питания, поэтому студенты рассматривают свою работу в Wawa не просто как возможность побывать в США, но и как полезный опыт, который пригодится им в будущем. А поскольку этой программе уже больше 20 лет, каждое новое поколение студентов узнает о работе в Wawa от старших товарищей, которые таким образом способствуют популярности брэнда.

**Развивать способности сотрудников.** В розничной торговле часто считается, что незаменимых работников нет. Такое отношение вызывает соответствующую реакцию. Исследования раз за разом показывают, что люди подтягиваются или, наоборот, опускают руки в зависимости от того, чего от них ждут. Это правило универсально, идет ли речь о школьниках, которые начинают лучше учиться после того, как учитель назвал их способными, или о сотрудниках компании, которые в ответ на признание их заслуг добиваются более высоких результатов. Wawa и QT получают от своих сотрудников большую отдачу потому, что верят в них и многого от них ждут.

Обычно в розничной торговле обучению продавцов не придают большого значения: на профессиональную подготовку уходит в среднем семь часов на человека. Проводят ее, как правило, вне магазинов или в небольших тихих филиалах, чтобы новые сотрудники не мешали работе. В QT, однако, к подготовке сотрудников относятся иначе. Каждому только что взятому в штат сотруднику назначают личного наставника, прежде занимавшего такую же должность (чаще всего он работает в отделе персонала соответствующего регионального подразделения и сам нанимал своего подопечного). Первые две недели наставник и ученик работают в одну смену — в том магазине, в который взяли новичка. За это время новый сотрудник знакомится с коллегами и получает более-менее полное представление о будущей работе: ее напряженный ритм не станет для него неожиданностью.

Компании поддерживают сотрудников не только на первых порах. Wawa, например, поощряет желание учиться в колледжах и не важно, на каком факультете — биологическом, историческом или философском, и возмещает плату за обучение в трех учебных заведениях, с которыми у нее налажены партнерские отношения. Топ-менеджеры уверены, что высшее образование полезно и для самих сотрудников, и для компании, поскольку развивает у людей уверенность в своих силах и способность к критическому анализу. Этим Wawa заметно отличается от других компаний. У нее есть и своя учебная база; здесь сотрудникам предлагается обучение по многим предметам (всего их больше ста), включая безопасность на производстве, управление складскими запасами и навыки работы с людьми. Если директор магазина решит, что всем его сотрудникам нужно прослушать лекции по какой-то теме, то компания присылает в магазин преподавателей — либо собственных, либо из колледжа. Многие сотрудники ценят внимание, которое в Wawa уделяют образованию — этим (наравне с другими причинами) объясняется тот факт, что, несмотря на средний уровень оплаты труда, здесь низкая текучесть кадров.

Люди вкладывают в работу душу, если связывают свое будущее с компанией. В QT сотрудникам помогают профессионально расти, поэтому они знают, что могут сделать тут карьеру. Директора 462 магазинов и почти все топ-менеджеры когда-то пришли в компанию на низшие должности и поднимались со ступеньки на ступеньку. Корпоративная культура поощряет и командную работу: менеджеры с симпатией относятся к подчиненным и тем самым дают им пример для подражания. В этих компаниях рядовые сотрудники реже, чем в других местах, противопоставляют себя руководству, оперируя терминами «мы» и «они».

QT поддерживает лояльность сотрудников и другим способом — с помощью индивидуализированных социальных пакетов. Штатные сотрудники с первого дня получают полную медицинскую страховку (работающие на полставки — ограниченную), им также отчасти компенсируются расходы на лечение, не предусмотренные страховым полисом. QT славится гибкой политикой в отношении отпусков. Компания оплачивает штатным сотрудникам (в зависимости от стажа) 25 дней отпуска и десять дней — по больничному листу. Кроме того, они могут взять за свой счет две недели отпуска и десять отгулов по семейным обстоятельствам, например чтобы сходить к детям на школьный спектакль или выпускной вечер. Необычной для розничной торговли возможностью пользуются почти все сотрудники. Это выгодно и самой компании, ведь иначе сотрудники, которым надо отпроситься с работы по личным делам, просто звонят с утра в магазин и сообщают о том, что заболели. В таком случае страдает качество обслуживания. А заранее зная об отсутствии подчиненного, начальник найдет ему замену.

И наконец, сотрудники обеих компаний получали поддержку, необходимую им, чтобы как следует исполнять свои обязанности. Для этого, например, директора магазинов Wawa дважды в год оценивают работу своих подчиненных. Продавцы могут обсудить результаты оценки с «экзаменаторами» и понять, что им делать, чтобы достичь более высоких показателей.

Столь же дотошно компания анализирует работу отделов маркетинга и персонала — и точно так же ждет от них улучшений. Один из опросов, например, показал следующее: менеджеров магазинов раздражало, что часто они не могут дозвониться до маркетологов и им приходится оставлять сообщения на автоответчике. Отдел маркетинга оперативно создал колл-центр, чтобы менеджеров немедленно соединяли с нужными им сотрудниками. Судя по результатам голосования в конце года, именно отдел маркетинга Wawa добился наибольшего прогресса в своей работе.

**Воспитывать гордость за свой брэнд.** В розничной торговле обслуживание — одна из ипостасей брэнда, а качество обслуживания напрямую зависит от преданности сотрудников брэнду. И QT, и Wawa целенаправленно инвестируют в развитие брэндов, которыми сотрудники могли бы гордиться. У брэнда Wawa есть искренние поклонники, а такое нечасто бывает в отрасли. Компания стремится максимально облегчить жизнь покупателям, порой даже в ущерб своей прибыли. Когда клиенты снимают наличные в банкоматах, установленных в ее магазинах, с них не взимаются комиссионные — об этом сообщают специальные наклейки на автоматах. В магазинах сети не продаются лотерейные билеты, и поэтому накануне особенно крупных розыгрышей здесь не выстраиваются очереди игроков, которые мешают обычным покупателям. Магазины QT в 1986 году первыми в отрасли перестали продавать «журналы для взрослых», что привело к уменьшению прибыли более чем на $1 млн в год.

Преданность покупателей и сотрудников брэнду Wawa столь высока, что идея разместить киоски Taco Bell, Pizza Hut и Dunkin’ Donuts в магазинах сети встретила в 1994 году серьезное сопротивление. Чтобы удовлетворить потребность клиентов в более разнообразных продуктах, компания потратила значительные средства на приобретение франшиз, обучение сотрудников, перестройку магазинов и т. д. Однако продажи шли плохо: покупатели привыкли видеть в магазинах товары под брэндом Wawa. И сотрудники компании отказывались работать на чужие брэнды — им хотелось, чтобы люди приходили ради Wawa, а не Pizza Hut. В 1996 году компания начала сворачивать программу привлечения других брэндов, освобождая место для продуктов под собственным брэндом. Руководство чистосердечно признало свою ошибку и правоту работников.

**Создавать сообщество.** Многие сети магазинов шаговой доступности основное внимание уделяют быстроте обслуживания и объемам продаж отдельных магазинов, однако Wawa и QT развивают преданность потребителей своему брэнду, создавая у них ощущение принадлежности одному сообществу. Мы опросили 80 постоянных покупателей, и почти все в числе причин, по которым они выбрали эти магазины, назвали дружелюбие сотрудников. Продавщица кофе в магазине Wawa в Ричмонде, штат Вирджиния, знала большинство посетителей по имени и помнила их любимый сорт кофе. Один из магазинов сети Wawa закрылся 45 минут, чтобы двое постоянных клиентов, которые познакомились здесь за чашкой кофе, смогли заключить брак в «своем» магазине.

Похожую привязанность испытывают и постоянные клиенты магазинов QT. «Не могу представить свою жизнь без QT», — говорит один из них. Клиенты обеих сетей отмечали две особенности, которыми их магазины отличаются от остальных: любой посетитель чувствует, что продавцы с удовольствием работают здесь, ощущает доверительную, дружелюбную атмосферу. Видя теплые, почти семейные отношения между сотрудниками, покупатели начинают и себя ощущать членами одной большой семьи.

Обе компании активно поддерживают местные благотворительные и некоммерческие организации. QT выделяет 5% своей валовой выручки за год на благотворительность. QT заключила партнерские отношения с некоммерческой организацией SafePlace, которая занимается беспризорниками. Сотрудники магазинов предлагают нуждающимся в помощи или убежище подросткам еду и питье, пока не прибудут добровольцы из Safe Place и не отвезут их в безопасное место. Покупатели одного из магазинов Wawa рассказали нам, что компания бесплатно предоставляет кофе и другие напитки родственникам детей, находящихся на лечении в местной больнице.

Дух коллективизма проявляется и во внутренней жизни обеих компаний. Когда в 2003 году штат Виргиния пострадал от урагана «Изабель», сотрудники компании приехали сюда из других городов и помогали убирать завалы, восстанавливать разбитые витрины и наводить порядок, чтобы магазины могли нормально работать. (На одном из местных индейских языков wawa означает «канадский гусь», и в компании взаимовыручку этих птиц, которая особенно проявляется во время ежегодных миграций, часто приводят как образец для подражания.)

В магазинах QT коллективизм поощряется и системой вознаграждения. Оценивается качество обслуживания не каждого отдельного продавца, а всей команды. Даже если покупатели в своих отзывах о работе магазина хвалят конкретного сотрудника, премию получает вся смена, поскольку здесь считается, что впечатление о магазине создают все сотрудники.

**Прививать ценности компании.** Сотрудники должны хорошо понимать, как работает компания и особенно — как в ней достичь успеха: для этого нужно поддерживать доверие потребителей, которого компания добивалась многие годы. (В 1950-х и 1960-х годах, когда многие американские женщины стали работать, они оставляли сотрудникам Wawa ключи от дома, чтобы те могли положить продукты в холодильник.) Если сотрудники разделяют ценности компании, то им незачем придерживаться жестких правил — главное, чтобы покупателям нравилось, как их обслуживают.

Сотрудники также должны видеть, как их работа отражается на финансовых результатах компании и как она достигает поставленных целей: в этом случае им становятся понятнее решения топ-менеджеров и они стараются лучше работать. И в QT, и в Wawa совершенно открыто, с участием всех сотрудников, обсуждаются результаты и стратегия компании. Все продавцы QT умеют анализировать финансовые отчеты компании и получают бонусы, размеры которых зависят от прибыли магазина.

Топ-менеджеры QT готовы признать свои ошибки. Так, например, было, когда по их решению для удобства водителей установили бензоколонки вдоль тротуара (покупателям новшество не понравилось, и от него довольно быстро отказались) или магазины неудачно пытались расширять свой ассортимент за счет новых категорий продуктов. Одна из целей политики открытости — поощрение инноваций: сотрудники знают, что в компании терпимо относятся к ошибкам. Генеральный директор QT Чет Кадье часто повторяет, что, пока в компании работают умные и ответственные люди, можно позволить им совершать ошибки, ведь любой, кто ищет новые пути, по определению обречен на промахи, главное — стараться свести их к минимуму. Пользующийся огромной популярностью кофе под брэндом Wawa поступил в продажу после того, как кто-то из продавцов предложил варить кофе прямо в магазине. В момент написания этой статьи компания проводила в своей внутренней интернет-сети конкурс на лучший рецепт прохладительного напитка. Победитель получит $100, а его рецепт будет вывешен в магазинах.

**Заботиться о безопасности.** Как показывают исследования, люди вкладывают душу в работу, если видят, что компания заботится об их безопасности, уважает их и относится к ним справедливо.

*Безопасность.* Сотрудники QT знают, что топ-менеджеры компании уделяют огромное внимание обеспечению их безопасности: все магазины оборудованы современными системами сигнализации и видеонаблюдения. Продавцы никогда не работают поодиночке. Магазины ярко освещены и внутри, и снаружи, кассы всегда находятся на возвышении, а витрины не закрываются жалюзи, поэтому все происходящее в магазине хорошо видно с улицы. В магазинах Wawa тоже всегда работает не меньше двух продавцов, так они чувствуют себя более защищенными. И обе компании, чтобы привлечь в свои магазины стражей порядка, предлагают находящимся при исполнении обязанностей полицейским бесплатный кофе.

*Уважение.* Работа продавца связана с огромной эмоциональной и физической нагрузкой, поэтому Wawa старается морально поддерживать своих сотрудников, отмечая их достижения. Каждый месяц им сообщают о результатах работы магазина, и каждый год лучшие директора и менеджеры, которых определяют на основании финансовых показателей и улучшений в работе, становятся членами Президентского клуба. Членство предполагает трехдневную поездку на курорт и участие в специальных мероприятиях. Самое главное из них — церемония вручения кольца Президентского клуба. Ее проводят в каком-нибудь необычном месте, например на стадионе или где-нибудь на природе. Цель церемонии — поощрить менеджеров, которые постоянно совершенствуют методы работы, и вдохновить их на дальнейшие свершения. Президентский клуб — важная составляющая корпоративной культуры, в которой особенно ценится готовность сотрудников помогать друг другу.

Каждый месяц покупатели анонимно оценивают, насколько в магазинах Wawa соблюдаются стандарты брэнда: от времени стояния в очереди до свежести продуктов и чистоты туалетов. В магазины, получившие особенно высокие оценки покупателей, приезжает «призовой патруль»: устраивается вечеринка для персонала и раздача призов. Выиграть путевку могут даже сотрудники, работающие на полставки, — одному из них как-то выпало кругосветное путешествие.

*Справедливость.* Чтобы люди чувствовали, что с ними обращаются справедливо, Wawa предоставляет сотрудникам со стажем больше года (и работающим не меньше 1000 часов в год) долю в прибылях. Она также расширяет свою опционную программу: у продавцов есть право приобрести дополнительные акции. О доверии сотрудников к своей компании говорит тот факт, что им принадлежит около 29% ее акций.   
  
\*\*\*  
На первый взгляд может показаться, что Wawa и QT слишком много вкладывают в свои «живые брэнды». Топ-менеджеры охотно признают, что их компании тратят на развитие персонала больше, чем конкуренты, хотя предпочитают не называть точных цифр. «Как они могут себе это позволить?» — такой вопрос нам задавали много раз, когда мы рассказывали о высочайшем качестве обслуживания, достигнутом в столь прозаичной отрасли. На это руководители Wawa и QT наверняка ответили бы: «Нет, как вы можете позволить себе не делать этих инвестиций?!»

Сегодняшняя действительность заставляет бизнес пересматривать свое отношение к персоналу. Теперь во все большем количестве компаний персонал - не затраты, а выгодные инвестиции.

Статья была бы более информативна, если бы были указаны размеры з/п рядового персонала и график их работы.

Статья интересная. Более того, судя по сайту Wawa, компания не сдалась в кризис и имеет на 70 магазинов больше, чем на момент написания статьи.

# Подбор менеджеров по продажам: практика собеседования

Менеджер по продажам - должность достаточно распространенная, но и не менее ответственная. Работник этой профессии ежедневно принимает решения, нередко стоящие миллионы рублей. Поэтому интерес к моральным и профессиональным качествам соискателей, а также жесткий отбор кандидатов на эту позицию вполне обоснован.

Требования к вакансии

В связи со спецификой работы к должности менеджеров по продажам предъявляется ряд требований, который схож в любой отрасли и характеризует портрет потенциального менеджера по продажам в целом. В первую очередь это возрастной ценз: как правило, требуются кандидаты в возрасте от 18 до 30 лет. Эксперты полагают, что человек в этом возрасте находится в процессе материального и социального становления, а потому максимально активен и адекватен. Во-вторых, нередко присутствует желание потенциального работодателя, чтобы менеджер по продажам не был обременен семейными узами (особенно часто это практикуется в городах-миллионниках с их характерным быстрым темпом жизни и ненормированным рабочим днем, с частым отсутствием выходных как таковых).

Бытует следующее мнение: профессиональный менеджер по продажам должен быть активным и очень общительным. Идеального менеджера можно легко отличить по огоньку в глазах, неподдельному интересу к выпускаемой продукции и отличной мотивации к работе. Он должен также иметь грамотную устную речь и презентабельную внешность, поскольку ему часто приходится общаться и вести переговоры с первыми лицами компаний-клиентов.

Пример 1. Приведем пример типового объявления на позицию менеджера по продажам: "Требования к кандидату. Возраст: от 25 до 35 лет. Пол: не имеет значения. Образование: высшее. Водительские права категории "B". Требования к квалификации: опыт работы в оптовых продажах. Навык ведения переговоров с дистрибьюторами, дилерами. Навык проведения презентаций, формирования коммерческих предложений. Опытный пользователь ПК".

Входная анкета: содержание и оценка

В абсолютном большинстве компаний при первом собеседовании менеджерам по продажам выдается анкета (на одном или нескольких листах в зависимости от жесткости требований, предъявляемых в каждой конкретной компании). В основном все анкеты похожи друг на друга и содержат несколько типовых блоков: блок личной информации, блок профессиональных данных, блок опыта работы, блок самооценки и т.п. Анкета выполняет достаточно простую функцию - она дает возможность руководителю сформировать первичное впечатление о кандидате еще до разговора. Без данных анкеты достаточно тяжело провести первичное собеседование, ведь соискатель наверняка уже навел справки о компании, в которую он хочет устроиться, а работодатель о соискателе сможет узнать только из непосредственного разговора. А с помощью анкеты "уравниваются" позиции двух сторон - работодателя и соискателя.

Следует отметить, что в крупных компаниях кандидатам предлагают заполнить достаточно объемные анкеты, насчитывающие до сотни вопросов различной направленности, при этом они могут включать и тест на профпригодность (см. пример 2). При этом практикуется собеседование с потенциальным кандидатом через несколько дней после заполнения анкеты для того, чтобы руководитель мог в спокойной обстановке ее изучить, а служба безопасности - при необходимости проверить некоторые данные. После этого уже выносится решение, приглашать ли человека на непосредственное личное собеседование.

Пример 2. Предлагаем упражнение-тест "Я, Моя Компания, Мой Клиент и Мои Деньги" для определения профпригодности потенциального "Чемпиона Продаж".

1. "Якалка".

Очень важно, как кандидат произносит слово "Я". Попросите его "поякать", то есть произнести подряд позитивные утверждения относительно себя: "Я Иванов Петр, мужчина", "Я торговый представитель компании "Успех", "Я лучший продавец", "Я грамотный специалист".

Внимательно слушайте и смотрите, насколько он органично и убедительно выполняет задание. Обратите внимание на дикцию, темп речи, пластику тела, тембр голоса, мимические характеристики. Уверен он или нервничает? Заторопился или остолбенел? Обнаглел или растерян?

Помните, что все это еще ярче увидит клиент в первые 30 секунд знакомства с вашим продавцом.

Попросите кандидата произнести по 10 утверждений в три захода с небольшим перерывом (дайте ему время написать шпаргалку). Каждый следующий блок должен быть выполнен лучше предыдущего. Если кандидат справляется, значит, у него есть внутреннее видение себя самого, и он обучаем. В противном случае не тратьте на него более ни минуты.

2. "Моя Компания".

Упражнение аналогично предыдущему, но акцент необходимо сделать на слове "МЫ, Наша компания, Наши специалисты". Видим и слышим способность кандидата представить бренд, быть носителем корпоративной культуры. Дело в том, что у разных людей по-разному энергетически наполнено "Я" и "Мы".

Сильное "Я" без коррекции на "Мы" зачастую содержит наглость и неуправляемость, в то время как сильное "Мы" при слабом "Я" несет опасность личной безответственности. И в том, и в другом случае цепочка "Компания - Продавец - Клиент" будет ослаблена.

Подготовьте для кандидата 10 позитивных утверждений относительно компании, бренда и единства коллектива. Например: "Наша компания является лидером...", "Мы обеспечиваем город уже в течение 10 лет...", "Мы любим и ценим наших клиентов", "Наши специалисты обеспечивают высокое качество..." и т.п.

Дайте кандидату 5 минут на подготовку и попросите его произнести заданные утверждения максимально уверенно, сыграть роль старожила компании. Пусть он сделает три захода с возрастающей уверенностью и силой. Тестируйте его самочувствие, выраженное в пластике, мимике и голосе. Если соискатель не способен простроить себя в новом образе, немедленно прощайтесь.

В положительном случае переходим к следующему упражнению.

3. "Мой Клиент".

В течение минуты обрисуйте кандидату продукцию или услугу вашей компании и образ клиента, с которым ему в будущем предстоит работать: физическое лицо или предприятие, его потребности, уровень дохода и пр. Затем попросите кандидата написать пять личностных качеств, которые, на его взгляд, клиент ожидает от торгового представителя.

Если соискатель назовет внешние для себя характеристики, например надежность компании, доступность по цене продукта, эксклюзивность услуги (а это часто случается), то знайте, что этому продавцу еще многому предстоит научиться.

Если же человек быстро ориентируется и называет вам такие качества, как аккуратность, исполнительность, скорость ответа на обращение, компетентность, услужливость или любые другие, действительно характеризующие работу продавца, то знайте - база для работы в области переговоров и продаж у кандидата есть.

Попросите кандидата отметить свои сильные стороны из того, что он перечислил. Для какого клиента именно он будет полезен? Что именно в нем выберет и будет ценить клиент? Какой тип клиента станет у него не просто покупателем, а почитателем?

Время и внимание, уделенное в собеседовании этому вопросу, зависит от стоимости продукта и услуги, от стоимости рабочего места продавца, от того, насколько допустима для вас текучка и как долго будет длиться обучение.

Если вы готовите суперпродавцов для VIP-клиентов и ожидаете от них контактов и умения вести переговоры, а особенно больших денег, то данную тему вам следует обсуждать постоянно со всем торговым персоналом, а не только с новичками.

4. "Мои Деньги".

Попросите кандидата открыть свои финансовые притязания. Сообщите ему простую формулу расчета вознаграждения продавца в вашей компании и среднюю цену сделки и попросите составить его свой личный финансовый план на первый, второй и третий месяцы работы. Сколько он готов привлекать новых клиентов ежемесячно? Сколько клиентов он способен удержать на обслуживании? Сколько зарабатывает он на одном контакте? Сколько способен иметь контактов в день, неделю, месяц? Какие личностные качества позволяют ему выйти именно на желаемый уровень дохода?

Если соискатель совсем не ориентируется в данных вопросах (допустим, не имеет опыта продаж), то тестируйте его готовность обсуждать данную тему, работать с калькулятором в руках, находить денежный эквивалент своим способностям. Первоначальная растерянность кандидата еще не означает его профнепригодность, но вам нужно отследить, не вызывает ли эта тема отрицательных и уничижающих эмоций. Если да, то ваш интервьюер еще не готов к продажам. Другую опасность представляет алчный блеск в глазах и явно завышенные финансовые ожидания, несоизмеримые с проявленными личными качествами. Прощайтесь смело, сохраните свое здоровье и репутацию фирмы.

Положительным исходом данного упражнения является заинтересованность кандидата в финансовых результатах своей деятельности и желание повышать свою стоимость как продавца.

Еще один интересный факт: в некоторых анкетах вопросы размещены таким образом, что без ответа на предыдущий вопрос нельзя ответить на последующий. Кроме того, анкеты в компаниях содержат ряд специфических вопросов, задавать которые на первый взгляд не совсем правомерно, поскольку они не имеют прямого отношения к работе. Однако эти вопросы заранее предполагают страховку компании на случай возникновения нестандартной ситуации (см. пример 3).

Пример 3. Выдержка из анкеты для кандидата на должность менеджера по продажам крупной нефтегазовой компании:

"1. Были ли Вы за границей (где, когда, с какой целью)? Укажите данные загранпаспорта.

2. Имеете ли Вы дачу или приусадебный участок? Укажите адрес: область, район, нас. пункт, сельсовет, N кол. сада, улицу, дом.

3. Имеете ли Вы в собственности транспортное средство (автомобиль, мотоцикл, лодка и т.д.)? Указать модель, цвет, гос. номер, год выпуска.

4. Не привлекались ли Вы к ответственности (когда, кем, за что, мера наказания, штрафы), административной или уголовной?

5. Являетесь ли Вы или Ваши близкие родственники (муж, жена, отец, мать, братья, сестры, дети) учредителем или соучредителем коммерческой структуры (название, степень участия, юридический адрес, направление деятельности)?

6. Имеете ли Вы оружие (тип, марка, N регистр. удостоверения, дата регистрации)?

7. Состоите (состояли) на учете в органах здравоохранения по поводу психических заболеваний, алкоголизма, наркомании?

8. Укажите должность, Ф.И.О. и контактный телефон лица, которое могло бы дать Вам рекомендацию: а) с последнего места работы, б) из числа сотрудников компании".

И обязательное итоговое заверение: "Я, (Ф.И.О. полностью), подтверждаю достоверность вышеуказанной информации и не возражаю против проверки указанных мною сведений. Я также не возражаю против прохождения психологических и профессиональных тестов и ознакомления руководства компании с полученными результатами".

Формы, методы и этапы собеседования

Типовое собеседование стандартно практически в любой компании и подразделяется на несколько этапов. Как правило, "последовательность кабинетов", в которых происходит собеседование с потенциальным менеджером по продажам, выглядит следующим образом: сначала первичный отбор происходит на уровне отдела кадров, затем собеседование проводит руководитель подразделения (например, начальник отдела), следом собеседования проводят заместитель директора по сбыту и директор компании. Окончательный вердикт остается за отделом безопасности. Это полный вариант цепочки, он характерен для крупных и средних компаний. В небольших компаниях этот "путь" ограничивается отделом кадров и начальником отдела.

Для менеджера по продажам, пожалуй, самым главным собеседованием является разговор со своим непосредственным руководителем - начальником отдела продаж или заместителем директора по сбыту. Именно в данной беседе определяется возможность эффективного взаимодействия как в рабочей, так и в личной плоскостях - ведь, не найдя общего языка, вряд ли можно рассчитывать на результативность продаж со стороны менеджера и на объективность оценки со стороны непосредственного руководителя.

Собеседование менеджера по продажам может проходить в виде беседы, анкетирования, психологических и профессиональных тестов. Не исключены и комбинации этих видов. Форма проведения самого собеседования также может различаться: быть жесткой либо доверительной, а также включать в собеседование поочередно или сразу всех руководящих лиц.

Пример 4. В одной компании начальник отдела продаж проводил собеседование следующим образом: небрежно пролистывал анкету, фиксируя лишь имя и фамилию, а затем предлагал рассказать потенциальному соискателю о себе - о работе, о целях в жизни. Но главным и любимым вопросом была тема занятий спортом. Руководитель интересовался у соискателя, как он относится к спорту, занимался ли им когда-либо, каким видом и с какими чувствами уходил из спорта. Логика была проста: спорт как ничто иное учит преодолевать препятствия, ставить цели, концентрироваться, терпеть и перешагивать через себя в погоне за результатом. Поэтому, если человек активно занимался спортом, для руководителя это было весомым плюсом в общем впечатлении от кандидата.

Способ проведения собеседования с кандидатом зависит и от того, какую категорию работников представляет потенциальный кандидат. Так, должность менеджера по продажам может быть первой работой подобного рода в карьере кандидата, или может быть так, что он уже работал менеджером по продажам, но в кардинально другой отрасли. Или - что тоже является достаточно распространенным вариантом - это смена работы без смены направления. В любом случае нужно выводить кандидата на доверительную беседу, в ходе которой постараться получить ответы на несколько важных вопросов:

- почему он выбрал именно эту работу и эту компанию;

- чем обусловлена смена места работы;

- каковы ожидания менеджера по зарплате, коллективу, ритму работы;

- уточнить семейные обстоятельства кандидата - семейное положение, обеспеченность жильем и т.п.

Не стоит использовать столь излюбленные сейчас методики жестких переговоров, давления и превращать собеседование в пыточную. Во-первых, это свидетельствует о непрофессионализме сотрудников компании, а во-вторых, кандидат, "находящийся в трезвом уме и твердой памяти", просто развернется и уйдет. Для менеджеров по продажам с опытом, пусть и небольшим, стоит применять так называемые кейсы, чтобы понять, как человек будет реагировать в конкретной ситуации (то есть поставить перед соискателем рабочую задачу, характерную для данной компании, и предложить разрешить ее) (см. пример 5). Метод ведения собеседования каждый руководитель выбирает сам, но на текущий момент альтернатив личной доверительной беседе пока нет.

Пример 5. В качестве примеров можно привести следующие кейсы, используемые автором статьи при собеседовании с менеджерами по продажам.

Кейс 1. Менеджер начинает работать с крупным клиентом. Клиент капризный, требующий к себе особого внимания. Он заявляет менеджеру, что не желает работать именно с ним, потому что сомневается в его профессиональной компетенции. Затем то же самое про менеджера заявляет начальнику отдела. Действия менеджера в данной ситуации.

Кейс 2. Клиент звонит одновременно в два отдела и с обоими ведет переговоры по закупке продукции. Сначала факсимильный запрос приходит к Вам, Вы отрабатываете его. Затем оказывается, что аналогичный запрос ушел в соседний отдел, тот дал цены ниже. Действия менеджера в данной ситуации.

Кейс 3. Вы ведете переговоры с клиентом, судя по всему перспективным. Клиент присылает Вам запрос, Вы выставляете счет, резерв согласно регламенту. Тут раздается звонок из одного коммерческого отдела управляющей компании. В ходе разговора выясняется, что клиент вроде как подотчетен управляющей компании, и менеджеру вменяют нарушение корпоративной этики. Отгрузок на клиента не было. Переговоров, по утверждению клиента, тоже. Действия менеджера в данной ситуации.

Кейс 4. У прорабатываемого Вами клиента очень интересная организационная структура: фактически выделен завод, имеющий ОМТС, и управляющая компания, ответственная за закупки. В ходе переговоров Вам удалось достичь соглашения с управляющей компанией и даже заключить договор. Отношения формируются партнерские. Однако на самом заводе Вас не воспринимают как поставщика и всячески саботируют работу с Вами. Поэтому переговоры идут месяц, второй, третий... А поставок так и нет. Действия менеджера в данной ситуации.

Кейс 5. Менеджер согласовал поставку на крупного клиента. Однако сроки поставки оказались сорваны, менеджер оттягивал сроки до последнего, клиент ждал. Но вот терпение клиента лопнуло, он присылает письмо на отказ от поставки. И в тот же момент менеджер узнает номер вагона. Он сообщает его клиенту. Но клиент принципиально настаивает на отказе от поставки, мотивируя сорванными сроками. Юридически он прав: сроки, указанные в договоре, не соблюдены. Действия менеджера в данной ситуации.

Собираем команду

Решающим фактором при приеме на работу менеджера для руководителя подразделения должно быть некое универсальное качество, характеризующее потенциал менеджера по продажам. Мало взять на работу менеджера по продажам - надо его еще обучить и удержать, сделав результативным в системе продаж данной конкретной компании, а это задача непосредственно начальника отдела продаж. Люди все очень разные, и даже с точки зрения соблюдения баланса нельзя, чтобы в компании работали одинаковые менеджеры по продажам: одного пола, склада характера, темперамента и т.п. Продажи - это процесс в достаточной степени творческий и креативный, хотя и обусловлен внутренними процедурами компании. Именно поэтому при подборе менеджеров необходимо руководствоваться не только профессиональными, но и личностными качествами кандидатов - проще и дешевле будет их обучить, чем ломать уже созданные стереотипы. В любом отделе есть совершенно разные категории людей, которые вместе образуют команду, работающую над одной целью - над продажами. И приглашать на собеседование надо не только ярких, инициативных и пробивных менеджеров, но и хороших, спокойных исполнителей, уравновешивая таким образом общий баланс отдела. Так или иначе, любому вновь принятому менеджеру по продажам устанавливается испытательный срок, в течение которого он должен показать определенные результаты и сработаться с коллективом. Если этого не случается - менеджер уходит.

Пример 6. В отделе продаж работали три менеджера - двое мужчин и женщина. Женщина - опытный и результативный менеджер, который хорошо и стабильно работал. Пришло время увеличивать численность отдела до семи человек. Сначала были приняты на работу еще два менеджера - оба мужского пола. Результативность продаж менеджера-женщины снизилась, и только после искреннего разговора с начальником отдела выяснилась причина. В практически мужском коллективе девушке стало очень тяжело и некомфортно работать. Особенно это чувствовалось, если ей приходилось одной оставаться вместе с четырьмя менеджерами-мужчинами. Они поначалу стеснялись девушки, но потом, приняв ее "за свою", возобновили свой обычный стиль общения. И только когда начальник отдела принял на работу еще двух девушек, ситуация выровнялась и появился баланс - социальное равновесие полов в отделе.

"Подводные камни" при подборе работников

В ходе собеседования с менеджерами по продажам придется столкнуться с некоторыми трудностями. Изначально необходимо отказаться от некоторых иллюзий, которые преследуют многих работодателей. В первую очередь от того, что менеджер по продажам окажется идеальным кандидатом, во вторую же - от того, что, если кандидат мало-мальски понравился, надо дать ему шанс. Руководитель отдела продаж - это первое заинтересованное лицо в приеме на работу менеджера по продажам, и именно поэтому он должен давать основное и главное заключение после беседы с потенциальным кандидатом о его профпригодности.

Основным "подводным камнем" является, пожалуй, сама система подбора менеджеров по продажам. Невнятные и необъективные требования к вакансии, неэффективная работа отдела кадров, неуважительное отношение к кандидатам - все эти факторы могут негативно влиять на качественный состав отделов продаж.

Вторым по значимости "подводным камнем" является отношение самих потенциальных кандидатов на должность менеджеров по продажам. Существует определенная категория профессиональных соискателей, которые "прыгают" с места на место. И больше всего их именно в сегменте менеджеров по продажам, характерном своими традиционными текучестью и активностью. Такого рода менеджеры по продажам в состоянии очень эффектно себя позиционировать, имеют профессионально составленные резюме, прекрасно отвечают на вопросы анкеты и на первый взгляд выглядят идеальными кандидатами. Однако на практике оказывается, что их работоспособность достаточно низкая, они быстро вспыхивают и также быстро теряют интерес к новой работе, а еще профессионально разлагают трудовую дисциплину. Более того, после своего ухода они распространяют негативную информацию о компании как о работодателе.

Пример 7. В компанию по производству станков был взят на работу менеджер с прекрасным резюме, большим послужным списком из серьезных компаний. Правда, срок работы в каждой не превышал полугода. Однако он с блеском прошел собеседование, и на это обстоятельство никто не обратил внимания. Как оказалось в дальнейшем, зря. Менеджер был принят на работу, но результатов не показывал. Уже через месяц начались конфликты с коллегами - менеджер вел себя крайне некорректно с клиентами других менеджеров, пытался переманить их к себе. Начальник отдела продаж вовремя не обратил внимания на эти обстоятельства и пропустил момент окончания испытательного срока нового работника. А, как известно, если срок испытания истек, а работник продолжает работу, то он считается выдержавшим испытание, и последующее расторжение трудового договора допускается только на общих основаниях. Вопрос пришлось решать практически в судебном порядке, ведь уволить человека без веских на то оснований почти невозможно. Консенсуса удалось достичь достаточно большой ценой.

И.В.Чернов Начальник отдела продаж Белгородского филиала ОАО "ИНПРОМ"

# Как оценить менеджера по продажам на собеседовании

Менеджер по продажам уже несколько лет возглавляет сразу два рейтинга – самых востребованных специалистов и самых сложных вакансий, поэтому найти по-настоящему толкового продажника – заветная мечта любого HR’a. Как оценить уровень сэйлза ещё на входе в компанию? Ведь тест с продажей ручки давно не показателен.

**Описание ситуации.** Как определить уровень менеджера по продажам на собеседовании, какие компетенции и каким образом проверять, чтобы понять, будет ли он успешен?

**Задача.** Разработать список вопросов, которые помогут выявить необходимые для продавца/менеджера по продажам навыки и умения.

***Татьяна Копылова, независимый консультант по управлению персоналом:***

— Поскольку менеджеры по продажам, как правило, делятся на две категории (те, кто ищет новых клиентов и те, кто работает с постоянными клиентами и клиентами, которые обратились сами), в первую очередь важно понять, к какой из этих категорий относится специалист. Если кандидат занимался и тем и другим, нужно определить, какие именно продажи превалировали и что ему ближе.  
Стандартные вопросы этого блока:  
• Опишите свой обычный рабочий день.  
• Почему вы выбрали эту профессию?  
• Приходилось ли вам заниматься поиском клиентов?  
• Какой процент в общем объёме времени занимал поиск клиентов?  
• Сколько звонков, встреч вы делаете ежедневно (еженедельно)?

Представление о том, насколько у кандидата развиты **навыки поиска клиентов и навыки работы с информацией,** даёт ответ на следующий вопрос:  
• Позиция менеджера по продажам в нашей компании предполагает поиск новых клиентов. Расскажите, как вы будете искать клиентов?

Хороший продавец определит, кто может являться потенциальными клиентами (исходя из сферы деятельности компании и выпускаемой ею продукции), перечислит источники, из которых планирует добывать информацию, расскажет о методах обработки данной информации и о том, как будет определять лиц, принимающих решение, а также обозначит план своих дальнейших действий в отношении этих клиентов.

**Знания**  
Важно также понимать, **продаёт ли кандидат интуитивно или владеет технологией продаж.** Чтобы прояснить этот момент, спросите соискателя о том, как он оценивает свои знания по технике продаж, скажем, по пятибалльной системе? Попросите его рассказать об этапах продаж.

***Наблюдение:*** если кандидат рассказывает о технологии продаж своими словами (не книжными или тренинговыми) с комментариями на основе собственного опыта, это значит, что знания, полученные им на тренинге или из книги, благополучно перешли в умения и навыки (а не легли «в стол» вместе с раздаточными материалами тренинга).

Идеально, когда кандидат в процессе собеседования демонстрирует владение технологией (потому как собеседование — та же продажа: приветствие, выявление потребности, презентация, работа с возражениями, завершение сделки).

**Опыт**  
Прогнозировать успешность (результативность) кандидата во многом можно на основе его предыдущего опыта, который проясняется по следующим вопросам:  
• Как часто вы выполняли планы продаж? А как часто перевыполняли?  
• Каковы были ваши результаты по сравнению с результатами других сотрудников отдела?  
• Приведите примеры клиентов, привлечение которых к работе с компанией является именно вашей заслугой.  
• Расскажите о самой крупной сделке, заключённой вами.  
• Какая сделка оказалась самой сложной? Почему?

Дополнительно стоит задать уточняющие, конкретизирующие вопросы: как появился тот или иной клиент, с кем кандидат вёл переговоры, какие были сложности и пр. Это помогает понять реальную роль соискателя — только тот, кто пошагово вёл сделку, помнит её до мельчайших подробностей. И наоборот, если кандидат говорит «я уже и не помню» или отвечает расплывчато, вероятно, его заслуги не так велики, как он пытается это преподнести.

Стоит дополнительно развернуть вопрос про самых крупных клиентов и сделки с ними. После того, как кандидат привёл примеры таких клиентов, выберите любого из перечисленных и попросить рассказать подробнее о том, что это был за проект, откуда появился клиент (как и кем был найден), что именно ему продали и за счёт чего («слить» по самой низкой цене — ещё не значит быть хорошим продавцом), какие были сложности/особенности этого проекта, как их решали и т.д.

***Наблюдение:*** по ответам (их глубине и детализации) можно сделать вывод о том, действительно ли данная сделка — заслуга кандидата. В разговоре также обязательно спросите, кто был лицом, принимающим решение по сделке в компании данного клиента. Как правило, кандидат называет должность специалиста, на что в ответ можно устроить небольшую проверку-провокацию: «Да-да! Алексей Игнатьевич? Он замечательный специалист!» (имя выбираю наугад, избегая распространённых сочетаний имени и отчества; если клиентом кандидата была западная компания — называю какое-нибудь не очень распространённое, но и не исключительно редкое имя). Если кандидат действительно работал с этим клиентом, он либо задаст вопрос, кто такой Алексей Игнатьевич, либо скажет, что не знает такого и работал с таким-то и таким-то. Если начнёт активно поддакивать (такое тоже случается!) — делайте соответствующие выводы...

**Мотивация**  
Желание и дальше продолжать свою карьеру в области продаж и направление этой карьеры проясняется вопросами наподобие:  
• Что вам нравится в работе менеджера по продажам больше всего? Почему?  
• Что, на ваш взгляд, самое сложное и/или неприятное в работе продавца? Почему?  
• На какой уровень дохода вы хотели бы выйти через год?  
• Кем вы видите себя через год, три, пять лет?  
• Дайте определение понятию «успешный продавец (менеджер по продажам)». Если кандидат говорит, что не очень успешный и/или есть к чему стремиться, задайте уточняющий вопрос «Чего вам не хватает для того, чтобы уверенно сказать, что успешный?».

Ответ на первый вопрос позволяет понять, насколько кандидат ориентирован на результат. В ответе должны присутствовать слова, обозначающие результаты: «сделка», «объём продаж», «результативный», «добивающийся поставленных целей» и т.п. Ответ на последний вопрос даёт представление о том, как кандидат себя оценивает в качестве продавца.

# Менеджеры по продажам: ставим цель и определяем мотивацию

Если выручка не достигает плановых значений, операционные показатели компании падают, роль первого «козла отпущения» достается менеджерам по продажам.

Перед тем как менять и депремировать консультантов проверьте — правильно ли вы выстроили собственную систему продаж.

**1. Определяем цель менеджеров по продажам**

Процесс продаж направлен на достижение одной из двух глобальных целей. Первая цель менеджера по продажам: заключение максимально возможного количества сделок. Вторая — установление партнёрских отношений с клиентами. Розничная продажа батареек большому числу клиентов или продвижение консалтинговых услуг требуют одинакового мастерства менеджера по продажам, но совершенно разного функционала.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/18_02/sales11.jpg)

Необходимо выбрать — какая цель стоит перед вашей компанией. Это выбор генерального директора, а не менеджера по продажам. И, сообщаем сразу, работать по двум направлениям одновременно не получится.

Если цель менеджера по продажам — сделки, то нужен детальный контроль, создание и мониторинг многочисленных KPI вдоль всей воронки продаж. Бизнес, построенный на отношениях, требует тщательного таргетирования клиентов, правильного позиционирования, серьезной поддержки отдела продаж со стороны всех подразделений компании. И много времени.

**2. Ищем правильный тип менеджеров по продажам**

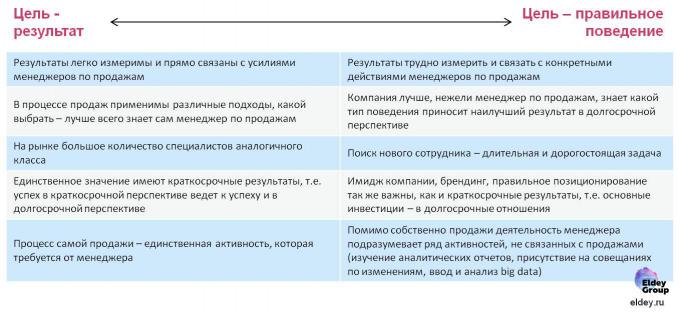
Тип менеджера по продажам, который нужен именно вашей компании, зависит от цели продаж и типа продукта.

Упрощенно можно выделить 4 основных типа «продажников», для каждого из которых требуется свой подход к мотивации.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/18_02/sales21.jpg)

**3. Определяем систему мотивации**

Система мотивации менеджера по продажам должна соответствовать цели, которой хочет достичь компания.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/18_02/sales31.jpg)

Если цель «максимальное число сделок», то мотивация менеджера по продажам прямо зависит от его производительности, премии выдаются за конкретный результат. Частая ошибка — задача компании заключается в выстраивании отношений с потребителями. Именно эту цель ставят перед продавцом. А мотивацию менеджера по продажам все равно привязывают к количеству заключенных сделок. Если компании важно формирование доверительных отношений с клиентом, работа на долгосрочную перспективу, то лучший тип мотивации для менеджера по продажам — фиксированная зарплата.

[](http://hr-portal.ru/files/iimg_uploads/18_02/sales41.jpg)

**Резюме. Чек-лист эффективной системы продаж**

* Определена цель менеджера по продажам: сделки или отношения с клиентами
* Утверждена система маркетинговых коммуникаций
* Профессиональные требования к менеджерам по продажам совпадают с их личностными качествами
* Мотивация менеджеров по продажам настроена на стимулирование поведения, нужного компании
* Настроена система обратной связи. Менеджеры по продажам первые, а зачастую и единственные, кто видит и слышит клиента. В обычной компании они являются единственным источником информации о потребителях и их желаниях. Забывать анализировать информацию этого источника — недопустимо

# Опросник для оценки менеджеров по продажам

Отметьте в каждом утверждении те пункты, которые, на ваш взгляд, наиболее соответствуют портрету идеального менеджера по продажам

**1. Сочетание каких трех качеств менеджера по продажам важны для клиента на начальном этапе взаимодействия?**

A. Профильное образование, доскональное знание всех тонкостей продукта, привлекательный внешний вид.

B. Заинтересованность проблемами клиента, компетентность, точность.

C. Стратегическое мышление, энтузиазм, смелость.

**2. Основная задача из сферы деятельности менеджера по продажам:**

A. Аналитика.

B. Общение с клиентом.

C. Продажи.

**3. Отметьте общие черты между предпринимателем и менеджером по продажам:**

A. Менеджер по продажам воспринимает свой район сбыта так же, как предприниматель свою фирму.

B. Стремление добиваться максимальной прибыли, используя свои умения, знания и навыки, учитывая перспективу.

C. Степень принятия рисков.

**4. Какие три составляющие играют для менеджера по продажам решающую роль в начале процесса анализа ситуации на рынке?**

A. Клиент, продавец, продукт/товар.

B. Структура сегмента рынка, оценка ситуации в нем с учетом продаваемого продукта, определение регионального сегмента с географической точки зрения.

C. Цены на нефть, политическая ситуация, сезонность.

**5. Необходимое условие для продажи нового продукта/услуги:**

A. Харизматичность менеджера по продажам.

B. Давно сложившиеся отношения с предполагаемым клиентом.

C. Высокая осведомленность менеджера по продажам о сложившихся на рынке условиях.

**6. Основное преимущество для менеджера по продажам при наличии разработанного и непрерывно пополняемого электронного банка данных:**

A. Уверенность в постоянном доступе к самым «свежим» сведениям.

B. Экономия времени.

C. Соответствие профессиональным стандартам.

**7. Цель первого телефонного разговора с потенциальным клиентом:**

A. Продажа.

B. Создание благоприятного впечатления о себе и своей компании.

C. Достижение договоренности о дальнейшем взаимодействии.

**8. Почему в процессе телефонного разговора с клиентом предпочтительнее форма глаголов настоящего времени, например, «Вы довольны нашей последней поставкой?» (вместо – «Вы были довольны нашей последней поставкой?»)?**

A. Так рекомендуют психологи.

B. Форма настоящего времени сообщает собеседнику, что он является клиентом, а не был им в прошлом или станет в будущем.

C. Так проще формулировать вопросы при разговоре с клиентом.

**9. Какие преимущества получает менеджер по продажам, если с нужным человеком его соединяет по телефону секретарь?**

A. Можно преподнести свое предложение в наиболее выгодном свете.

B. Можно познакомиться с девушкой.

C. Можно собрать дополнительную информацию о потенциальном клиенте.

**10. Отправляясь на первую встречу с потенциальным клиентом и не обладая информацией о традициях данной фирмы относительно служебной одежды сотрудников и их внешнего вида, менеджер по продажам должен одеться:**

A. В дорогой костюм в классическом стиле и использовать броские аксессуары для того, чтобы наверняка запомниться партнерам.

B. В джинсы и джемпер темных тонов.

C. В не слишком новый, но опрятный и выглаженный костюм в классическом стиле.

**11. Демонстрационная папка нужна менеджеру по продажам в процессе общения с клиентом для:**

A. Унификации подхода менеджеров по продажам к процессу переговоров.

B. Ссылок на различные документы и материалы, о которых может зайти речь в процессе разговора с клиентом.

C. Продвижения своей компании с целью реализации ее стратегических целей.

**12. В случае сравнения конкурентов решающее значение имеют два фактора:**

A. Соотношение цены и качества предоставляемых товаров.

B. Соотношение цены и количества предоставляемых услуг.

C. Соображения лояльности.

**13. Позитивная роль конкуренции заключается в:**

A. Регуляции динамики цен.

B. Стимуляции к развитию сервиса.

C. Создании атмосферы гонки.

**14. Выгодная цена не всегда является для клиента основным критерием в процессе принятия решения о сделке по причине:**

A. Клиент не умеет считать свои деньги.

B. Запрос клиента предполагает удовлетворение иной выгоды, нежели экономия средств.

C. Клиент пытается манипулировать.

**15. Наиболее удачным ответом менеджера по продажам в ситуации, когда клиент указывает ему на преимущества конкурента, будет:**

A. «Вы не правы, и я сейчас расскажу вам, в чем именно».

B. «Давайте обсудим все преимущества наших конкурентов».

C. «Да, у наших коллег есть свои преимущества, а у нас – свои. Давайте поговорим о наших».

**16. Какие свои психологические ресурсы менеджер по продажам должен задействовать в процессе работы с возражениями?**

A. Терпение.

B. Напористость.

C. Красноречие.

**17. Каким будет наиболее профессиональный ответ менеджера по продажам на возражение клиента: «Ваши цены слишком высоки для нас»?**

A. «Да, у нас дорого».

B. «Да, вы правы, наши цены довольно высоки, причем это напрямую связано с высоким качеством нашей продукции».

C. «Ну что вы, разве это дорого? Вы посмотрите на цены у наших конкурентов!»

**18. Ключевой клиент – это:**

A. Такой, который благодаря соответствующим закупкам обеспечивает фирме и менеджеру по продажам выполнение значительной части плановых показателей объема продаж.

B. Представители крупных предприятий.

C. Партнеры, сотрудничающие с фирмой и непосредственно с менеджером по продажам не менее полутора лет.

**19. Какие качества должен обнаружить менеджер по продажам при поступлении рекламации?**

A. Умение парировать агрессивные высказывания.

B. Сострадание и совестливость.

C. Невозмутимость и понимание состояния клиента.

**20. Работа по возвращению клиентов – это:**

A. Умение выяснить у бывшего или неактивного клиента мотивы его ухода/снижения активности.

B. Умение приносить извинения за некачественную работу компании.

C. Умение объяснить клиенту, что уход/снижение активности является его стратегической ошибкой.

**21. Задачи менеджера по продажам на многопрофильной выставке:**

A. Продавать как можно больше.

B. Устанавливать новые связи и заключать предварительные договоренности.

C. Продвигать свою компанию и ее продукцию.

**Правильные ответы**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 |
| В | С | А В | А | С | А В | С | В | А С | В | В | В | А В | В | С | A | B | А | С | А В | В |

Присвойте каждому правильному ответу один балл и суммируйте количество баллов.

**0–8 БАЛЛОВ**

Этот работник рассматривает деятельность менеджера по продажам как работу продавца в булочной: минимум инициативы, минимум анализа. Ему еще многому необходимо научиться, в первую очередь умению расставлять приоритеты, приобретать навыки реагирования на возражения. И быть активнее.

**9–18 БАЛЛОВ**

Многое достигнуто, у этого работника есть чему поучиться и к нему даже можно приставить новичка. Он понимает, что зарплату менеджеру по продажам платит клиент, вместе с тем иногда рассматривает клиента как противника, которого надо победить. Если он проанализирует свое поведение и наметит «моменты», которые нуждаются в «доработке», его справедливо можно будет назвать высококлассным специалистом.

**19–24 БАЛЛА**

Этот человек – профессионал, и этим все сказано. Он активен в работе, сам ищет потребителей, а встретив интерес, не отпускает клиента без покупки. Он хорошо понимает рыночные механизмы, умеет ладить с людьми, причем не во вред коммерческому успеху.

Ему нужно передавать свой опыт молодым и не почивать на лаврах. Продвижение по служебной лестнице для него более чем вероятно.

**25–27 БАЛЛОВ**

Это отличные результаты, но они встречаются очень редко. Поэтому нужно проверить еще раз, действительно ли тестируемый работник так думает, а не прочитал об этом в специальной литературе и выбрал правильные ответы в соответствии с учебниками? Если он и в работе показывает наилучшие результаты, то готовьтесь повысить его в должности или отметить каким-либо другим способом, потому что его компетенции уже выходят за рамки его должности рядового менеджера по продажам.

# 10 важных компетенций менеджера по продажам

Понять, насколько хорош менеджер по продажам, можно несколькими способами. Один из них – определить, находятся ли важные для менеджера-продавца компетенции в его рабочем арсенале.

В этом могут помочь специальные вопросы или кейсы, нацеленные на выявление сильных и слабых сторон специалиста. Их можно применять как на этапе подбора сотрудников в отдел продаж, так и к уже работающим специалистам, чтобы оценить уровень профессионально-значимых компетенций.

Итак, давайте познакомимся с перечнем основных компетенций:

**1. Расширение клиентской базы**

Естественно, что любая компания преследует цель привлечения к себе новых клиентов. Если менеджер причисляет себя к продавцам активным, важно будет выяснить следующее: **каким образом он расширяет клиентскую базу?** Где ищет новых клиентов, каковы его методы работы с информацией? Как он будет определять лицо, принимающее решения и как будет с ним взаимодействовать?

Хороший продавец предоставит вам план своих действий по привлечению нового клиента в компанию. В идеале, он определит  потенциальную клиентскую базу, опираясь на специфику компании, её продукта или предоставляемых услуг; покажет, где ищет клиентов; как работает с полученной информацией; как контактирует с ЛПР.

**2. Умение продавать по технологии**

В каждом человеке заложены способности к той или иной деятельности. Возможно, что ваш кандидат  – прирожденный продавец и сможет продать снег эскимосу или рыбе зонтик, но даже при таком условии важно узнать, на каком уровне он владеет технологией продаж. Иными словами, как именно он продает товар: интуитивно или по определенной системе?

**Спросите кандидата об этапах продажи.** Если он рассказывает уверенно, пошагово, со своими примерами, основанными на личном опыте в сфере продаж, то можно смело заявить: человек владеет нужными навыками. Соответственно, владеет и технологией продаж.

Так же можно попросить оценить кандидата свои знания, например, по шкале от 1 до 5.

**3. Степень результативности менеджера**

Выяснить, насколько полезен будет конкретный менеджер по продажам в вашей компании, можно, базируясь на его предыдущем опыте работы. Задайте кандидату следующие вопросы:

* + Часто ли выполнялись планы по продажам под вашим руководством? Как часто план был перевыполнен?
  + Какова была ваша результативность в сравнении с другими продавцами отдела?
  + Приход каких клиентов в компанию является именно вашей заслугой?
  + Какова ваша самая крупная сделка? Можете ли вы в подробностях описать процесс сделки?
  + Какие трудности вам пришлось испытать и преодолевать при заключении сделок?

Подобные вопросы направлены на выяснение реальной степени результативности менеджера. Если он отвечает на вопросы четко и детально, скорее всего, результативность работника на предыдущем месте работы была действительно высока.

**4. Желание расти и развиваться в сфере продаж**

Так же хорошего менеджера обычно выдает желание расти и развиваться в своей сфере. Поэтому нужно  выяснить, хочет ли ваш кандидат продолжать карьеру, покоряя новые вершины в продажах. В этом вам помогут следующие вопросы:

* Что вас привлекает в вашей профессии больше всего и почему?
* Какие трудности вы испытываете на своей должности? Как с ними справляетесь?
* Что для вас самое сложное в вашей работе?
* Какую зарплату вы бы хотели получать через год?
* Кем, где и как вы видите себя через три года? Через пять лет?
* Поясните, что для вас означает «быть успешным менеджером по продажам». Являетесь ли вы таким менеджером? Если нет, то чего вам для этого не хватает?

**5. Работа с клиентами**

Дайте кандидату краткую характеристику продукта или услуги вашей компании и примерный образ клиента (потребности, уровень дохода, статус и т.д.), с которым специалисту предстоит работать в будущем. После этого спросите менеджера, проявление каких личностных качеств, на его взгляд, будет ожидать клиент от продавца?

Далее могут быть два варианта развития событий. В первом случае соискатель назовет характеристики, соответствующие компании – надежность, доступность, приемлемую цену продукта и т.д. Таким образом, он сделает акцент на внешних качествах компании, не затрагивая компетенции, которые могут быть присущи именно ему как менеджеру по продажам. Что ж, такому кандидату нужно еще многому обучиться

Во втором случае кандидат перечислит **компетентность, исполнительность, аккуратность, скорость ответа на обращение и другие характеристики, присущие именно продавцу.** Если вы услышали такой ответ, можем вас поздравить – кандидат действительно опытен в сфере продаж.

Спросите, какими из этих качеств обладает именно он. Попросите перечислить его сильные и слабые стороны как продавца. Что может привлечь в нем клиента? Эти вопросы помогут разобраться в уровне компетенции его работы с клиентами.

**6. Работа со скидками**

Попросите менеджера решить следующую задачу: клиент требует такую скидку, которую компания предоставить не может. Попросите предоставить несколько вариантов решений.

Менеджер, владеющий данной компетенцией, предложит от 3 до 5 вариантов примерно следующего содержания:

* + Что мы можем предложить вам взамен скидки?
  + Для вас будет возможна такая скидка при закупке ХХХ количества товара;
  + Мы можем предоставить вам дополнительную услугу;
  + Предлагаем вам скидку несколько меньшую, но в наиболее удобном для вас варианте;
  + Я бы с удовольствием сделал вам такую скидку, но, к большому сожалению, в нашей компании существуют определенные правила и я должен их соблюдать.
  + Боюсь, это будет нечестно по отношению  к другим нашим клиентам. Мы все работаем по определенной схеме. Я думаю, вам бы не хотелось, чтобы мы портили свою репутацию на рынке.

Этот кейс позволяет выявить вариативность и гибкость мышления продавца, знание специфики сферы продаж,  умение менеджера идти на контакт и поиск нетривиальных решений.

**7. Урегулирование конфликтов**

Предложите менеджеру решить проблему: срок поставки товара был нарушен, но конкретно от менеджера по продажам не зависел.  Однако претензию предоставили именно ему. С помощью этого кейса можно оценить навыки менеджера как переговорщика, его способности к работе с претензиями и урегулированию конфликтов в целом.

Хороший продавец предоставит подобную схему действий:

* 1. Выражает сожаление о случившемся, берет ситуацию под свой контроль. Разбирается в ней, оговаривает возможные варианты решения проблемы.
  2. Выясняет максимальное количество информации у сотрудника, который отвечает за поставки. Старается уладить конфликт, исходя из потребностей клиента и интересов компании.
  3. Связывается с клиентом, сообщает, что уже предпринято для решения проблемы.
  4. Оговаривает  с клиентом, что компания может сделать, чтобы избежать повторения ситуации в будущем.
  5. Оговаривает с коллегами, как избежать таких проблем в дальнейшем.

**8. Работа с сомневающимися клиентами**

Предложите менеджеру разрешить следующую ситуацию. Клиент, смотря на цены, сомневается, говоря «Не знаю, слишком у вас дорого». Как кандидат будет его убеждать совершить покупку?

Менеджер должен выслушать возражения покупателя, принять их во внимание, задать уточняющие вопросы. Только после этого менеджер должен привести аргументы в пользу товара компании.  Он может сказать: « Вы правы, вопрос цены действительно очень важен как для вас, так и для нашей компании. Могу ли я уточнить? Вы сравниваете с чем-то другим или есть другие причины?» В зависимости от ответа, менеджер приведет 2-3 аргумента в пользу продукта вашей компании.

**9. Работа с требовательными клиентами**

Чтобы выяснить, владеет ли кандидат этой компетенцией, попросите менеджера вспомнить о ситуации, когда его клиенту хотелось слишком многого. Какую сторону занял в этой ситуации кандидат? Как урегулировал вопрос? Вписываются ли его методы в рамки корпоративной этики вашей компании.

**10. Анализ потенциала клиента**

Каким образом ваш кандидат анализирует перспективность клиента?

Хороший менеджер по продажам ответит, что **сразу сказать о потенциале клиента нельзя** – можно только предположить, потому что ситуаций может быть великое множество.  А предполагать можно, исходя из ответов покупателя на вопросы менеджера, реакций покупателя, реплик, внешнего вида и т.д.

# Подбор менеджера по продажам от "А до Я"

**Сегодня специалисты по продажам — категория наиболее востребованных работников на рынке труда. Спрос на хороших «сейлзов» (от англ. *sales* — продажи) традиционно превышает предложение, так как именно эти люди, непосредственно работающие с клиентами, обеспечивают компании прибыль. Как же найти эффективного «продажника»?**

Первое условие успеха - проводить отбор **на конкурсной основе** . Что это значит: не брать знакомых, приглашать только «людей с улицы»? Нет, такой формальный подход не поможет, у эйчара должна быть отработана эффективная методика отбора будущих сотрудников, основывающаяся на профиле должности. Тогда «сквозь сито» пройдут только те кандидаты, которые смогут работать на данной позиции наилучшим образом.

Как проводится отбор сейлз-менеджеров в нашей компании? Все начинается с того, что руководители отделов оформляют **заявки на подбор менеджера по продажам** . В ней указываются знания, умения, навыки и личностные качества, которыми должен обладать кандидат для успешной работы в данной должности. На основании этой заявки рекрутер составляет текст объявления, выбирает методы привлечения и направления поиска кандидатов, а также согласовывает их с внутренним заказчиком.

Мы используем разные подходы: размещение объявлений в СМИ и интернете, рекомендации знакомых и сотрудников, прямой поиск. При анализе резюме учитывается целый ряд факторов. Их можно разделить на два блока: 1) формальные и 2) неформальные. К **формальным** относятся пол, возраст, образование, опыт работы (число лет) и сфера бизнеса (определенный рынок или продукт). Соответствие каждого кандидата этим требованиям оценивается всегда, но отклонение от «нормы» не может быть основным поводом для отказа. Например, если претендент имеет два года стажа работы, а в заявке указано три (и по остальным критериям человек соответствует требованиям должности), то его кандидатуру стоит обсудить с заказчиком. К **неформальным** факторам мы относим такие, как динамика карьеры (к примеру, мерчандайзер - торговый представитель - супервайзер), время работы в каждой указанной в резюме компании и периоды безработицы. Если кандидат не задерживался на одном месте дольше полугода, а интервалы между трудоустройством и «вольными хлебами» занимают три-четыре месяца, рекрутеру стоит задуматься, нужен ли компании такой работник.

Качество и полноту резюме мы не оцениваем каким-либо особым образом. Исключение представляет набор на должности, требующие развитых навыков делового письма (например, для менеджера по персоналу). Поскольку кандидат мог составлять резюме с посторонней помощью, делать какие-либо выводы лишь на основании этого документа трудно.

По результатам **отбора резюме** проводятся телефонные интервью, основная задача которых - сократить количество «случайных» кандидатов до минимума. Первое, что можно проверить в ходе беседы, - действительно ли кандидат заинтересован в новой работе, активно рассматривает различные предложения. Далее стоит уточнить круг обязанностей человека на последних местах работы (одновременно сверяя полученную информацию с требованиями заявки и оценивая вероятность того, что свое резюме человек составлял сам). Если в устном общении кандидат показывает себя достаточно компетентным, и его опыт приблизительно соответствует нашим ожиданиям, следует поговорить о мотивах, побудивших соискателя откликнуться на объявление (почему ушел с предыдущего места работы, чего ждет от нового). Мы считаем необходимым в телефонной беседе сразу дать краткую информацию о компании, ключевых задачах должности, а также льготах и компенсациях. Таким образом, человек может уже на этом этапе принять взвешенное решение - участвовать в конкурсе на замещение вакансии либо отказаться.

|  |
| --- |
| Все руководители среднего и высшего звена в нашей компании проходят тренинги по подбору персонала, во время которых они обучаются:   * формировать требования к кандидатам исходя из задач должности; * задавать вопросы, раскрывающие уровень компетентности кандидата; * собирать достоверную информацию о кандидате и качественно ее анализировать.   Таким образом, менеджеры по персоналу и руководители «говорят на одном языке», что позволяет избегать дублирования одних и тех же вопросов на разных этапах конкурса. Эйчары сосредотачивают свое внимание на личных и деловых качествах соискателей, на соответствии карты их мотиваторов требованиям должности и корпоративной культуре компании, а линейные менеджеры - на профессиональных компетенциях. Обычно рекрутер или менеджер по персоналу предоставляет руководителю вместе с резюме кандидата свои комментарии с указанием сильных и слабых сторон человека, перспектив и возможных сложностей при его адаптации. Повторные собеседования могут проводиться как руководителем самостоятельно, так и совместно с сотрудником отдела персонала, а вот обсуждаются результаты - коллективно. |

Следующий шаг - **собеседование в компании** . Каждый кандидат проходит, как минимум, два этапа общения с нашими сотрудниками:

1. **Первичное собеседование** проводит специалист по подбору персонала, который оценивает соответствие соискателя требованиям открытой вакансии (наличие необходимого опыта работы, уровень развития ключевых компетенций, личностные качества, социальный интеллект, «совместимость» с корпоративной культурой компании).
2. **Повторное собеседование** проводит руководитель отдела - заказчик вакансии. Он выступает в качестве эксперта: отвечает за оценку профессиональных знаний и навыков претендента, делает выводы об уровне его квалификации.

Перед началом собеседования необходимо четко определить требования к ключевым компетенциям кандидата на открытую вакансию. Если речь идет о совершенно новой должности, то за основу берутся корпоративные требования к специалисту по продажам и корректируются в зависимости от специфики работы.

Какими же качествами необходимо обладать хорошему менеджеру по продажам? «Сейлз» является «лицом компании» в глазах клиентов, он представляет ее продукцию на рынке, постоянно работает «на переднем крае» коммуникаций. Следовательно, он должен обладать хорошими коммуникативными способностями, владеть навыками ведения переговоров. Ориентированность на клиента, инициативность, гибкость, эмоциональная устойчивость, уверенность в себе и высокий уровень самоконтроля - вот базовые качества в профиле «продажника». Не менее важны способность и желание учиться, ориентация на результат.

Мы используем **интервью по компетенциям** : во время собеседования рекрутер подробно расспрашивает соискателя о его поведении в различных ситуациях, связанных с профессиональной деятельностью. Для этого заранее готовится список вопросов, ответы на которые позволяют выявить особенности поведения кандидата в типичных рабочих ситуациях. Примеры вопросов для прояснения ключевых компетенций представлены в *таблице* .

**Примеры вопросов для прояснения ключевых компетенций**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Ключевые компетенции менеджера по продажам** | **Характеристика** | **Методы выявления** | **Реакция кандидата** |
| **Коммуникабельность** | * умение логически четко формулировать свои мысли * точный выбор языковых средств (лексика, интонация) сучетом характера аудитории   • умение слушать и получать обратную связь | Следует обращать внимание на манеру общения кандидата | Свидетельством развитости требуемых качеств являются следующие особенности поведения:   * стилистика речи иформа подачи информации быстро «подстраиваются» под стиль собеседника   • развито умение слушать (человек не перебивает собеседника, включается в разговор в нужный момент) |
| **Обучаемость** | * высокая скорость усвоения новой информации * способность отказываться отнепродуктивных стереотипов   • эффективное использование, адекватный перенос и комбинирование информации из различных областей знаний | Вопросы к кандидату:   * Приходилось ли Вам осваивать новые знания без посторонней помощи? Как Вы это делали? * Опишите ситуацию, когда Вы смогли разобраться вкаком-либо довольно сложном процессе заочень короткое время?   • Расскажите, как Вы вышли из ситуации, когда нужно было освоить новый участок работы (продукт) в отсутствие человека, ранее выполнявшего эту работу. Как Вы это делали? | Свидетельством высокой обучаемости является упоминание кандидата о том, что он:   * задавал вопросы для получения новых знаний * учился чему-либо, наблюдая затем, как это делают другие   • стремился улучшать свои навыки на практике |
| **Гибкость** | * умение быстро иадекватно реагировать наизменения ситуации * поддержание эффективности деятельности вне зависимости отвнешних условий * изменение подходов иметодов деятельности сучетом требований ситуации   • принятие критики и обратной связи | Вопросы к кандидату:   * Приведите пример, когда при работе склиентом Вас постоянно отвлекали. Что являлось для Вас наиболее сложным втакой ситуации? * Расскажите освоем последнем «трудном» клиенте * Бывали ли случаи, когда обычные приемы обслуживания покупателя несрабатывали? * Приходилось ли работать спокупателями - семейными парами? Расскажите осамой запомнившейся продаже   • Случалось ли Вам сталкиваться с некорректным поведением клиентов (хамство, агрессия и т. д.)? Каким образом Вы выходили из ситуации? | Свидетельством гибкости являются следующие особенности поведения:   * поддерживает доброжелательное отношение ксобеседнику при любом повороте темы разговора   • быстро находит оптимальные решения в сложных ситуациях |
| **Мотивация к работе** | * интерес кданному виду деятельности * целенаправленность инастрой навысокую отдачу вработе   • желание развивать профессиональное мастерство | Вопросы к кандидату:   * Как Вы стали «продажником»? * Почему Вы продолжаете заниматься этим делом? * Что нравится/ ненравится всвоей профессии?   • Как Вы чувствуете себя в ситуациях, требующих постоянного общения? | Свидетельством высокой мотивации к работе являются следующие особенности поведения:   * желание быть «экспертом-консультантом» * высокая эмпатия\*   • хорошо развитые навыки презентации и самопрезентации |
| \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_  \* **Эмпатия** (от греч. *еmpatheia* - сопереживание) - способность эмоционально отзываться на переживания других людей, представить себя на месте другого человека, понять его чувства, желания, идеи и действия. | | | |

Квалифицированный менеджер по продажам умеет быстро **выстраивать доверительные отношения** с самыми разными людьми. Это профессиональное качество кандидат должен ярко продемонстрировать на собеседовании.

Следует обращать внимание на то, как он рассказывает о себе и своих достижениях. При работе с клиентами продавец, в первую очередь, должен сформировать доверие к себе, а уже потом - интерес к предлагаемому продукту и компании, которую он представляет. Он должен вызывать только положительные эмоции - и внешним видом, и речью, и поведением.

Анализируя ответы кандидата, мы оцениваем, насколько у него развиты требуемые на данном рабочем месте компетенции. Приводимые кандидатом **поведенческие примеры из прошлого (ППП)** позволяют рекрутеру сделать вывод об уровне развития той или иной компетенции. **Полный** , качественный ППП включает три основных компонента:

**ситуация >> действие >> результат**

Выделяют также **неполный** (отсутствуют одна или две составляющие) и **ложный** ППП (общие, теоретические рассуждения). О достаточном/высоком уровне развития выявляемой компетенции свидетельствует приведение, как минимум, трех полных ППП. Поэтому задача рекрутера - с помощью дополнительных вопросов перевести разговор из сферы общих рассуждений в плоскость обсуждения реального опыта кандидата. Полезно задавать **конкретные** «поведенческие» вопросы, например: «Что Вы делали, когда?.», «Как Вам удалось сделать?.»; **условные** : «Как бы Вы повели себя, если бы?.» или **открытые** вопросы: «Как Вы решаете конфликтные ситуации с клиентами?», как правило, провоцируют в основном «социально желательные» ответы, которые не помогают прояснить истинных способностей кандидата.

|  |
| --- |
| **Пример ответа, содержащего *полный* ППП:**  - Вчера мне позвонил клиент и сказал о том, что товар, который ему доставили, оказался бракованным. Он выражал свое недовольство в достаточно грубой форме. Я внимательно выслушал его претензии. Чтобы прояснить ситуацию и понять, почему клиент решил, что товар бракованный, я задал ряд вопросов. Убедившись в том, что речь действительно идет о заводском браке, я предложил человеку приехать в офис и обменять его покупку на качественное изделие. Клиент отреагировал позитивно, поблагодарил меня за понимание.  *Ситуация:* «позвонил недовольный покупатель», действия продавца: «выслушал, прояснил ситуацию, предложил заменить товар», результат: «клиент остался доволен».  **Пример ответа, содержащего *ложный* ППП:**  - Клиенты бывают разные, но я всегда нахожу подход к людям, никогда не иду на конфликт.  Данное высказывание является общим, не дает информации о конкретных действиях кандидата в реальной ситуации. |

Хочу подробнее остановиться на такой важной компетенции, как **мотивация к работе** . Нам важно выявить, что является основной движущей силой профессионального развития кандидата, почему он хочет трудиться в данной сфере, чего он ожидает от работы на новом месте? Собирать информацию о ведущих мотивах лучше начать с вопроса о той рабочей ситуации, в которой кандидат чувствует себя наиболее или наименее комфортно. Продолжить беседу можно просьбой описать, **что** он делал, когда был максимально удовлетворен / неудовлетворен своей деятельностью. Завершить обсуждение мотивации следует вопросом: **почему (чем)** та или иная ситуация была приятной/неприятной. Ответ на этот вопрос поможет прояснить специфику мотивации кандидата. Очень важно, чтобы специалист хотел развиваться в избранной им сфере деятельности, чтобы работа нравилась ему, приносила удовольствие.

Успешный «сейлз» отлично знает товар, хорошо ориентируется на рынке, постоянно отслеживает появление новинок, совершенствует методы своей работы. Он получает удовольствие от **процесса общения** с клиентами, от возможности удовлетворить их потребности и, конечно же, - от результата (будь то расширение клиентской базы и привлечение новых клиентов или повышение уровня продаж).

**Ориентация на результат** - очень важное качество для продавца. Оценить доминирующую ориентацию кандидата - на процесс или на результат, можно внимательно слушая его речь. Если человек чаще употребляет глаголы совершенного вида - «что сделал?» («заключил», «расширил», «возобновил»), значит, он, скорее, ориентирован на результат. Если же он использует преимущественно глаголы несовершенного вида - «что делал?» («договаривался», «искал», «пытался») - на процесс.

Рекомендуется внимательно отслеживать, как соискатель объясняет причины своих неудач и сложностей: принимает ответственность на себя или ссылается на внешние факторы (качество товара, везение, ситуацию). Более результативны на позиции сейлз-менеджера, как правило, люди с **внутренней референцией** . При обсуждении системы оплаты труда хорошие специалисты в сфере продаж ориентируются, в первую очередь, на процент от продаж, а не на фиксированную ставку. Они осознают - чем лучше результат, тем выше уровень оплаты, и готовы прикладывать личные усилия для достижения высоких результатов. Кандидаты, опасающиеся «жить на процент», проявляющие особый интерес к размеру твердой ставки, чаще оказываются менее успешными продавцами.

Сейчас в некоторых торговых компаниях во время собеседования с кандидатами часто проводят мини-тесты по типу «продайте мне эту ручку». У нас подобный метод не используется. Основная идея данного теста - проверить знание человеком этапов продаж и умение работать с клиентом на каждом из них. Мы считаем более логичным выяснить это на конкретных примерах из практики, когда есть реальный товар, клиент со своими желаниями и стереотипами - и действия кандидата. «Сейлзы» нашей компании не продают неизвестный товар неизвестному клиенту совершенно неожиданно для себя (а именно такая ситуация моделируется упражнениями «продайте мне сейчас»). Собеседование само по себе ставит человека в стрессовую ситуацию, и усугублять ее нам кажется лишним.

При необходимости проверить навыки кандидатов в реальной ситуации мы используем оценочные процедуры. Участников заранее предупреждают о том, что от них потребуют продемонстрировать определенные навыки; перед каждым подобным упражнением у них есть время на изучение контекста и подготовку. На наш взгляд, это наиболее эффективный метод выявления требуемых компетенций.

Основной критерий, по которому мы оцениваем «совместимость» кандидата с корпоративной культурой компании, - это карта мотиваторов, то есть описание самого значимого, важного для человека в его профессиональной деятельности. Например, если компания работает на высокотехнологичном конкурентном рынке, требующем от менеджера по продажам постоянного индивидуального обучения и командной работы, устремленность к получению новых знаний и навыков должна быть у претендента в числе приоритетов.

После проведения всех собеседований с кандидатом интервьюер анализирует собранную информацию, оценивает уровень развития необходимых компетенций. Окончательное решение о приеме на работу принимает заказчик (инициатор заявки) на основании вывода о соответствии человека предъявляемым требованиям. Заявка считается закрытой после выхода отобранного кандидата на работу (на испытательный срок).

Таким образом, найти эффективного менеджера по продажам можно на основе портрета успешного «сейлза». Этот портрет, конечно, имеет общие черты: он складывается из внутренней мотивации, высокой способности к обучению, энергичности, ориентации на результат и коммуникабельности. В то же время в нем присутствуют и специфические особенности, связанные с характеристиками продукта/услуги, целевых групп клиентов и корпоративной культуры конкретной организации. То есть в каждой компании - свой портрет успешного менеджера по продажам.

# 4 причины ненависти сотрудников к своим клиентам

Все мы, когда это необходимо, любим рассказывать про клиентоориентированность и про то, что клиент всегда прав. Но давайте попытаемся представить, сколько читателей сейчас мысленно скривилось при мысли о "всегда-правом-клиенте". Да, к сожалению не только на хейтерских форумах можно встретить темы для обсуждений, в которых пользователи делятся своими эмоциями от общения с клиентами. И если копнуть глубже, для этого у многих есть реальные причины.

**1. Перегруженность сотрудника вынужденным общением.**Человек - существо социальное и общение всем нам действительно необходимо, даже отчаянным социофобам. Но только в разумных пределах и доза общительности у каждого своя. Беда в том, что планы в большинстве компаний пишутся без учета индивидуальных особенностей сотрудников - и интроверту, и экстраверту надо совершить одинаковое количество звонков, встреч или консультаций. Признаемся честно, что большая часть планов эффективности рассчитана на максимум того, что можно "выжать" из сотрудника. Отсюда и ощущение выжатого лимона к концу дня, нежелание даже слышать что-либо связанное с работой. А причина проста - сотрудник получил токсическую дозу общения с другими людьми.

**2. Осознание сотрудником своей незащищенность перед капризами клиента.**А вот это уже - прямая отсылка к тому, что "клиент всегда прав". Особенно лицемерно это воспринимается вкупе с корпоративным лозунгом "мы - команда". Но стоит какому-то клиенту лишь намекнуть на претензию, как руководство сбрасывает личину заботливого патрона и начинает грозить сотруднику выговорами, штрафами, увольнением. А теперь глянем на ситуацию глазами самого сотрудника: непредсказуемый и своенравный клиент с осознанием вседозволенности - с одной стороны и тиранический начальник - с другой. Для сотрудника важен не каприз или претензия клиента, а недовольство начальника и то, как его избежать. Разумеется, никакой искренней заинтересованности в заботе о клиенте при таком подходе у сотрудника не будет.

**3. Вседозволенность в поведении клиента.**Все люди разные по своему характеру и уж совсем разные - по уровню воспитания. Там где один не переходит личные границы и обращается на "Вы", второй уже вовсю "тыкает" и фамильярничает. Зачастую такие клиенты намеренно унижают тех, с кем им приходится иметь дело, пытаясь возвыситься в своих глазах за чужой счет. И если одернуть одного-двух еще можно, то на втором десятке хамоватых клиентов терпение лопается. Жесткая клиентоориентированная этика компании все еще более усугубляет - рано или поздно адаптационные резервы истощаются и возникает стойкая неприязнь к тому, что связано с клиентской работой.

**4. Нарушение предсказуемого распорядка дня из-за действий клиента.**Это особенно заметно там, где ведется запись или бронирование. И вдвойне травматично для тех, кто привык заранее планировать свое расписание. Сотрудник уже настроился на решение одного вопроса, как нежданно, в последний момент оказывается, что это уже не актуально. Если из-за таких капризов приходится еще и задерживаться на работе дополнительно, ожидая непунктуального клиента, то разумеется нельзя ждать от сотрудника доброжелательности и участливости. Вернее, они конечно же будут продемонстрированы, лишь для того, чтоб избежать штрафа или увольнения. Если подобное поведение клиентов не контролируется, то сотрудники будут в течение всего дня думать только об одном - о возможности поскорее уйти от общения с клиентами.

Если вы заметили в своей работе с клиентами хотя бы один из перечисленных признаков, то знайте - вам нужно быстрее подыскивать себе более комфортное место работы. Ибо, все описание выше - ступени к развитию декомпенсированной стадии эмоционального выгорания.

[**Вернуться в каталог сборников по управлению персоналом**](http://учебники.информ2000.рф/personal2/personal3.shtml)

[**НАПИСАНИЕ на ЗАКАЗ: дипломы и диссертации, курсовые и рефераты. Переводы с языков, он-лайн-консультации. Все отрасли знаний**](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml)

|  |  |
| --- | --- |
| [**КНИЖНЫЙ МАГАЗИН**](http://учебники.информ2000.рф/chitai.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ТОВАРЫ для ХУДОЖНИКОВ и ДИЗАЙНЕРОВ**](http://учебники.информ2000.рф/kar.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**АУДИОЛЕКЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/lectr.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**IT-специалисты: ПОВЫШЕНИЕ КВАЛИФИКАЦИИ**](http://учебники.информ2000.рф/otu.shtml) |  |

|  |  |
| --- | --- |
| [**ФИТНЕС на ДОМУ**](http://учебники.информ2000.рф/fit1.shtml) |  |