

A man in a dark business suit and tie is floating horizontally in clear blue water. He is holding a black briefcase in front of him. To his right, a large shark is swimming towards him with its mouth wide open, showing sharp teeth. The scene is set underwater, with light filtering from above, creating a dramatic and somewhat menacing atmosphere.

16+

Роман Мухин

Как стать территориальным
менеджером по продажам

Роман Николаевич Мухин

Как стать территориальным менеджером по продажам

http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=40093349

SelfPub; 2019

Аннотация

Я, как и сотни тысяч амбициозных молодых людей в России, пошел в продажи в поисках своей мечты. Это было время, когда стандарты продаж только начали развиваться, вместе с ними и я. Путь к мечте оказался полон разочарований и побед, стрессов и радости, ненависти и любви к своему делу, новых знаний, умений, навыков и старых, как мир, законов человеческого общения. Я добился мечты любого "продажника"! А вы хотите?

Содержание

| | |
|---|----|
| Введение | 5 |
| 1. Разгон | 7 |
| 2. Первый километр | 10 |
| 3. Корпоратив | 13 |
| 4. Второй километр | 16 |
| 5. Третий километр | 31 |
| 6. Четвёртый километр | 35 |
| 7. Пятый километр | 44 |
| Послесловие. Последний километр или новая дорога? | 48 |

Дорога от VAN агента до ASM

© Мухин Роман Николаевич. 2018

Введение

Я сижу в машине перед открытым компьютером и размышляю о чем написать мою первую книгу. Слово «книгу» как то пока произносить не удобно, так как всегда считал, что книги пишут очень умные товарищи с литературным образованием и каким то особым даром...

– Итак, книга... Пусть будет Книга!

Я представляю несколько лет своей жизни, начиная с Университета, как дорогу. Дорогу, по которой едешь первый раз. Без навигатора или карты. Опираясь на личные ощущения, интуицию, видимый небольшой участок дороги перед машиной и больше желания доехать до своей мечты...

Так повелось, что ковыряюсь сам, со всеми успехами и ошибками. Постоянное желание заработать – вот мой главный «двигатель», мой мотиватор. Желание жить лучше, иметь больше, дать своей семье лучшее. «Двигатель» надо сказать, крепко стоит в «кузове» – постоянного желания быть лучше, чем окружающие, желания быть признанным, потребностью в похвале. Конечно – эти «автомобильные» выводы пришли ко мне не сразу, я много думал, что я могу, что люблю, что приносит мне удовольствие. Анализируя причины успехов в работе, в карьере, пришёл к выводу, что есть, что то постоянное, нерушимое, что составляет костяк моего поведения и действий, основу при принятии решений

– это мои внутренние принципы. (Ответственность, Напористость, Гибкость). Внутренние принципы – есть «**водитель**» этой чудо конструкции двигателя (Цели) и кузова (желаний).

И вот в начале 21 века, мой «автомобиль» понесся по ухабистой дороге моей взрослой жизни. О да! Это было реальное бездорожье.

1. Разгон

Рассматривать дорогу среди бездорожья я начал ещё учась в Педагогическом Университете на учителя физической культуры. Денег не было совсем. Часто даже на проезд в транспорте. Много раз мне приходилось возвращаться домой пешком после того как провожал свою девушку домой – сейчас такое расстояние я поеду только на машине . На 1 -2 курсе я подрабатывал тренером по Рукопашному бую среди малышей. Уже ко второму курсу я бросил успешные занятия единоборствами, да и, честно говоря, учёбу, что бы пойти работать. Меня устроил мой старший брат на работу в шиномонтаж . О да. Я заработал свои первые деньги. Первое что я купил – это футболка себе и брату близнецу. После, какую то мебель домой, технику. Отработав год параллельно с учёбой, я превратился из студента, который получал повышенную стипендию в рьяного отстающего и прогульщика, т.к. график работы был – одни сутки через двое отдыха. Со мной начал работать Серёга, мой брат близнец. Сутки напролёт мы таскали колёса, разбирали, ремонтировали, собирали, балансировали и снова разбирали и опять и опять. Мы работали хорошо, стали появляться постоянные клиенты, которые приезжали на «переобувку» только к «братьям». На работе в шиномонтажке – мы не переставали болтать обо всём подряд, смеялись, хотя нет – просто ржали. Как толь-

ко были перерывы, не было клиентов мы садились на доску вдоль забора прямо перед пешеходной тропой вдоль дороги. Мы смотрели на проезжающие машины, обсуждали прохожих и чаще всего размышляли, как было бы классно если... чем реально нужно заняться, где реальная перспектива. Как говорит Серёга – единственное, что мы делаем лучше всего вдвоем – это «чешим языками». После суток работы – мы приезжали в институт на пары. Да уж. Даже молодому организму тяжело в таком режиме. Я мог заснуть абсолютно в любом месте. Однажды я чуть не уснул – когда шёл по лестнице на восьмой этаж родительской квартиры. О как! Я шёл, размышлял, как то незаметно глаза закрылись, мои размышления становились всё интересней, цветные и как будто вдалеке. Очнулся быстро, так как ноги подкосились, и я завалился к лестничному пролёту, наверно как кошка резко развернулся и зацепился руками за перила. Было дело, уснул когда с напарником Олегом ночью ремонтировали шиномонтажный станок, я был на подхвате, что то держал, крутил, разговаривал... слышу Олег говорит: «Ром, Ром» – и трясёт меня за плечо. Я как сидел у станка, привалился к стене и уснул, как говориться «на ходу»! Зато были цели и мечты. И вот однажды сбылась мечта юных парней – мы на двоих с братом купили МАШИНУ – Опель Кадетт Седан 86 года. Это было круто. Это было оправдание всех усилий. Вот оно – я выхожу медленно из намытого голубого Опелька прямо перед входом в Университет, на меня смот-

рят сокурсники. Я не просто вижу – я чувствую как у них шевелятся мозги , я вижу уважительные взгляды, завистливые, искусственно равнодушные – но это мне нравится. Я круут. Через год авто продали, т.к. естественно требовался ремонт, обслуживание.

Университет закончил не без труда.

Шиномонтаж бросил перед армией, не могу сказать – уволился, т.к. не был оформлен все два года.

После армии я начал трудовую деятельность не по специальности. Это был поиск себя, поиск дела по душе и по моим ожиданиям.

Сначала, я был менеджером по продажам строительных материалов с доходом 3000 – 5000 рублей с полным непониманием, что я делаю и, что от меня требуется. Я был ювелиром-монтировщиком, мой брат близнец взял меня к себе в ювелирную мастерскую, обучил азам ювелирного мастерства ручной работы и литейному делу. У нас была громада планов, но к разочарованию многих – скажу, доход ювелира не высок, на двоих хватало очень в обрез. Я понимал, что тяну по деньгам брата вниз, да и доход мне нужен был более стабильный – у меня намечалось рождение сына.

2. Первый километр

И вот я стою в своём единственном пиджаке, в галстук жду собеседование с супервайзером компании Марс на позицию VAN агента (это типа торговый представитель который сам двигается на Газели, сам продаёт, сам отгружает, ведёт борт, дебиторку). Собеседование проходило для меня по непонятному сценарию, т.к. я с трудом представлял себе работу VAN агента и тем более не знал, как продавать и т.д. Александр Доросимеев – супервайзер, одет в костюм с отливом, розовый галстук на белой рубашке, вежливый и явно снисходительный к моим ответам. Он стал для меня первым кумиром и образцом для подражания. Впервые я услышал фразу лично, раньше слышал как миф: «Продайте мне ручку!», – и протягивает мне обычную синюю пластиковую ручку. Опа. Наверно сейчас я бы от души поржал над собой, но тогда мне было не до шуток и я начал, как мог, «продавать». Интуитивно рассказал, какая это замечательная ручка, что именно такие ручки наиболее популярны. Конечно, последовало возражение, после чего я повторил сказанное и убедительно произнёс: «Надо брать!». Меня взяли.

Я работал по левому берегу и «Кустам» (пригород Воронежа). Автомобиль мне дали – раздолбанную Газель с будкой, которая ехала 70 км/ч только с горы, а вот поднимаюсь, каждый раз в подъём на Манежной, я каждый раз ду-

мал, что не въеду даже на 1 передаче. Уазовский двигатель ревел громко, но ходу не было. После первых двух недель работы по маршруту я жил только с одной мыслью – «что я здесь делаю?» У меня не получалось ничего, «продавчухи» заразы чувствовали мою слабость и не опытность, куча возражений, куча негатива, куча отказов. Я быстро и искренне возненавидел эти рожи. Я замкнулся. Было тяжело физически, т.к. подъём 5.30 – завтрак – на маршрутке ехать почти в центр города час, заводишь авто, готовишь документацию, выезжаешь на маршрут. Каждый визит – это подготовка, работа в точке, проверка товарного запаса по всем полкам и подсобкам, продажа, преодоление всех «не хочу», «не буду», «не надо», составление бланка заказа, после, в машине считаю заказ, выписываю накладную, иду в будку – набираю заказ, несу в магазин, передаю, забираю деньги, выставляю на полки (мерчендайзинг). Маршрут – 18 торговых точек с переездами. После в офис к 17.00. Оценка товарного запаса на своём борту по каждой позиции, подсчёт, составление заказа из расчёта маршрута следующего дня. Раскладка выручки по купюрам, очередь в кассу, сдача дневной выручки, пробиение себе на борт недостающего продукта у оператора, поход на склад, ожидание набора, проверка на паллете количества, погрузка на борт, авто на стоянку перед входом. Обычно это уже далеко за 20.00. И Пошёл на остановку. Маршрутка по ул. Пирогова после 21.00 не ходила, иду пешком минут 20 на Заставу. Дома около 22.00. Плюс, минус час. Каждый

день! В любую погоду! С любимым самочувствием...

Вспоминая это время, я никак не могу вспомнить в какой момент и как это произошло, но со временем я начал получать удовольствие от работы. Периодические собрания перестали быть занудными. Информация по стандартам – этапы визита – перестали быть ахинеей, которую нужно вызубрить, я стал понимать смЫЫЫсл каждого этапа, пытался использовать в «полях». В торговых точках, я думаю благодаря моей внутренней уверенности в себе и желанием наладить контакт с каждой точкой, всё пошло хорошо. Продажи в рамках плана, деньги (Дебиторку) мне отдавали все, ну естественно бывали задержки. Многие точки меня ждали, я знал все их личные проблемы. У меня стало появляться время пообедать или отъехать, иногда, по личным делам. Через год я уже с увлечением рассказывал брату Сергею – о содержании этапов визитов, о том, как это работает, о системе прямых продаж, о работе торговых представителей, примерах развития людей и знакомых в продажах, которые были для меня ориентирами. Стать супервайзером! Вот о чём я начал мечтать. Это предел всех моих желаний.

3. Корпоратив

Корпоратив компании Марс – приглашены все VAN агенты. Для меня это слово было чем-то загадочным, желанным, с налётом пьяного веселья, приверженности компании, единением коллег. Весь день я старался побыстрее объехать точки, что бы пораньше сдать деньги. Грузиться на борт не буду, на понедельник хватит. В обед позвонил менеджер от Дистрибутора, Роман Веселов, сказал заскочить к одному клиенту не по маршруту за заказом, т.к. она сама ему позвонила. Торговая точка была по пути, но помня о постоянных проблемах с забором денег в данной точке и самой противной в мире директрисы, я в пылу ожидания корпоратива – проехал мимо. В офис. Быстрее. Я мысленно уже в боулинге, оплаченном Компанией, халявное пиво и закуски, музыка и сказочная атмосфера. В офисе я был одним из первых часов в 17.00, быстро сдал деньги и понёс сдавать ежедневный отчёт Роману Веселову. На вопрос заехал ли я к тому самому клиенту я честно сказал, что: «эта зараза весь мозг вынесла, заказы у неё через визит и «по пять штук – три позиции», я не заехал, заеду в понедельник». Реакция обычно спокойного менеджера Дистрибутора (а VAN агенты в основном подчинялись ему, Супервайзеру – только Торговые представители и мерчендайзеры) – оказалась для меня эмоциональной и ...неадекватной.

– Я лично пообещал Татьяне Николаевне, что мы заедем сегодня, собирайся и езжай сейчас!

«ЭЭЭээ.. Роман – как бы сейчас 17.30 – если я поеду сейчас я опоздаю на корпоратив» – как то не веря ещё в происходящее, произнёс я. Фраза «Меня это не волнует» – похоронила мои ожидания на праздник. Надо сказать, что я бываю вспыльчивый и могу по горячке, что ни будь натворить, о чём после буду жалеть. Уже было дело когда я «посылал» каких то приезжих супервайзеров «по обмену», которые поехали со мной в «поля» с целью обучения и попытались продать в точке то, что я не смог – продавчиха обложила их трёхэтажным и откровенным матом, после чего в машине началось очередное «лечиво» как надо и то, что если б не такая продавец – они бы продали эти корма для животных. Я не выдержал и послал туда, откуда они приехали, высказал им, что нужно знать, по мимо стандартов, историю продаж в точках. Рассказал популярно, что у этой продавщицы, недавно умерла собака, по её железо-бетонному мнению из-за поедания сухого корма для собак, поэтому «Чаппи» и «Педигри» она никогда не закажет в магазин. Высадил их из Газели и уехал по маршруту. Но то было связано с точкой, техникой продаж, сейчас же я чувствовал личное оскорбление. Роман Веселов был с меня ростом, лысоватый и не производил впечатления спортивного тела. Я выпрямился, посмотрел прямо в глаза Роману, намеренно чуть дольше, чем следовало, сжал скулы, отчего мои губы сложились в подобие трубоч-

ки.. и... молча развернулся и пошёл на улицу к машине. В голове у меня звенел оркестр из несказанных Роману в лицо фраз о том кем я его считаю и как он об этом пожалеет, я представлял как мог провести серию ударов по его «амбициозной» башке. Я отгонял эти бесполезные мысли, пытался сфокусироваться хоть на чёмнибудь.. Я был не просто расстроен, главное я не понимал причину, для меня было всё очевидно, что проблемы из этой мелочи делать не стоило. Я прекрасно понимал, что он хочет продемонстрировать неприкасаемость его задач, его слова, волю по реализации каких то своих целей или, боже упаси, высокий сервис перед клиентами. Но где та грань между менеджерскими задачами и пониманием мотивации своих сотрудников!?! Я бы принял любые санкции.. Перед глазами у меня был боулинг и пиво. Конечно эта тварь, Татьяна Николаевна, отсутствовала в своём киоске, продавец ничего не заказала, так как в принципе остатки были по моему ассортименту. Я отзвонился Роману, отчитался по «супер» визиту. В трубке грохотала музыка, слышался смех. Позвонили парни – коллеги, позвали срочно приезжать: «Ромыч, давай к нам скорее, тут всё только начинается»... Да. Да... У меня действительно все только начиналось... На выходных я составил резюме и выслал во все кадровые агентства.

4. Второй километр

Я чётко знал, что хочу развиваться в продажах. У меня получалось и, главное, мне это нравилось. Мечта стать супервайзером пока была мечтой. Сейчас хотел работать настоящим Торговым Представителем! Но как? У меня не было собственной машины, а корпоративные авто давали только в западных компаниях, в которые я не знаю, как попадаю. Это ж халява, авто дают, «белая» ЗП, бонусы, тренинги – работай себе в удовольствие!

Несколько неудачных попыток, и вот, о чудо, я иду на собеседование в табачную компанию «GLD» на позицию штатного торгового представителя, в народе – мерчендайзера, т.к. непосредственно они не продавали, а занимались дистрибуцией марок, презентациями новинок, лопатили витрины, то есть делали корпоративные выкладки, проводили инвестирование ТТ, контролировали выполнение условий контрактов по ассортименту и доли полки и контактировали с торговыми представителями дистра по вопросам совпадающих точек и заказов.

Супервайзер Игорь, запускает по одному человеку в большую комнату и проводит собеседования. Я основательно готовился, повторил все что знал. Был уверен и честен в беседе. Я не знаю, наверно для создания стрессовой ситуации стул кандидата был поставлен в центр большой комнаты, и

чувствовал я себя сильно неудобно. В этот раз после основной беседы о моём понимании работы Торгового представителя, мне предложили продать пачку сигарет, самую дорогую в компании, «Sobranie Black Russian». На этот раз я был готов. Я не курю, но я уже знал этапы визита, а в частности этап презентации. Я взял пачку сигарет, остался стоять и с улыбкой и жестами начал прелюдию, что мол до того как зайти и презентовать новые сигареты в точку, я **ПОДГОТОВЛЮСЬ**, собираю данные о точке (внешний осмотр), подготовлю инфо о продукте (цена, отличительные особенности от конкурентов – факты и преимущества, выгоды). После, я как будто захожу к Вам в точку и начал представление:

– (**приветствие**) Добрый день! Меня зовут Роман, я представляю компанию «Елки Палки» это производитель лучших сигарет «Бревно», «Палено» и женских сигарет «Веточка берёзы», Как Вас зовут?

Игорь сквозь улыбку: «Тамара Петровна».

– Очень приятно, Тамара Петровна! Сегодня я расскажу вам о новинке нашей компании, подскажите Вы принимаете решения о закупке сигарет ? «Да». Мне необходимо 5 минут вашего времени. Но для начала мне необходимо осмотреть торговый зал.

(**Осмотр** внутри торговой точки)Театрально хожу по комнате, проговариваю « осматриваю свой товар, конкурентов, рекламные материалы, цены, ищу место куда предложить разместить свою новинку». Возвращаюсь к Тамаре Пет-

ровне в теле Игоря.

– Тамара Петровна, несколько вопросов, что бы уточнить детали, (**анализ нужд и потребностей клиента**, по методу Воронки вопросов). Подскажите, как в целом у Вас продаются сигареты?

– Только за счёт них и живу, да, ещё пиво.

– Скажите, а какие сигареты продаются лучше более дорогие или подешевле?

– Милок район видишь какой – заводской, больше доступные по цене сигареты,

– (перифразирование) Я понял, то есть более доступные продаются лучше, но Вы были бы не против повысить продажи дорогих сигарет?.

– Я то, не против, но как?

Делаю шаг вперёд, чуть протягиваю руки вперед с открытыми ладонями, делая как бы жест «ну вот, наконец дождались – для Вас рецепт бессмертия!» Улыбка и понеслась.

– (**Презентация**) Компания «Елки-Палки» предлагает Вам сигареты «Собрание золотых веток». Протягиваю образец ей в руки. Это премиальные сигареты по цене 100 рублей, что означает – с продажи 1 пачки – Вы зарабатываете как с блока дешёвых сигарет! Я обратил внимание, что к вам заходят не только рабочие, но и работники управления и бухгалтерии – которые вполне будут рады такому предложению. Таким образом, Вы получите то, что Вам нужно – при сохранении уровня продаж доступных марок сигарет, вы подни-

мите свой доход с продажи дорогих сигарет и предоставите вашим покупателям дополнительный сервис. (**Закрытие**) Я предлагаю Вам для начала купить 5 пачек.

Пауза. Улыбаюсь. Игорь, а он же Тамара Петровна, издал протяжное «эээээ», не ожидая такого подготовленного выступления, после собрался и заученно произнёс: «ну я не согласен, то есть – не согласна я!» (**Преодоление общего возражения**). А я этого и ждал. Искусственная гримаса сильно понимающего горе человека и продолжаю:

– Тамара Петровна, скажите, а что вас останавливает? Какая причина не позволяет вам согласиться?,

– Просто пока не хочу, давайте в следующий раз!,

– Тамара Петровна, всё же может вопрос в наличии денег? (Мотаёт отрицательно головой), может, вы сомневаетесь в качестве? (нет), может, вы переживаете, что мало места на витрине? «Да – точно, у меня нет места», – ободрился супервайзер, временно исполняющий обязанности продавщицы. Иии.. (**преодоление конкретного возражения**) снова с улыбкой добиваю:

– Тамара Петровна, я понимаю, что места много не бывает, поэтому я заранее нашёл место и предлагаю разместить их справа основной табачной витрины. Вот здесь, смотрите, есть место, как раз ближе к витрине с коньяком, что означает – покупатель сможет увидеть сигареты, в том числе при выборе коньяка и захочет их купить. Покупатель доволен и Вы зарабатываете дополнительные деньги». Предлагаю сделать

заказ сейчас. Вам сколько выписать 5 штук или блок?

Пауза и одобрителный кивок головы с той же улыбкой.

– 5 штук хватит.

Мне то же!

Мне досталась территория Хорики всего города Воронежа. В то время и в этой компании это была не самая популярная вакансия, основной фокус на сети и розницу. Но я был счастлив. У меня впервые появилась корпоративная машина – ВАЗ 2111 (универсал). О, это лучшая машина в мире! Оплата бензина, мойки, белый оклад и бонус за выполнение КРІ. Я был счастлив одевать каждое утро корпоративный галстук на корпоративную рубашку. Я узнал, что такое аббревиатура SR – «sales representative» Торговый представитель, ну я то есть. Я был доволен собой.

Собрания проходили каждое утро в большом офисе в центре города. Перед собранием обычный галдёж, обязательный чай, рассказы коллег об интересных случаях в полях, шутки над некоторыми коллегами. Команда была хорошая – 8 человек. Все разные ребята. Тут были все. И «хорошие парни». И «выскочки». И «тихони». И, конечно, один «всё знающий еврей». Кто был я в этой команде? Ну, я был серьёзен и сдержан, больше слушал, выступал неким «миротворцем» в перепалке мнений, при этом принимал активное участие во всём происходящем.

Столы в нашем кабинете стояли буквой «П», а стол супервайзера был ближе к окну, но все перед ним сидели как

на ладони. В то время у нас не было никаких электронных гаджетов, вся отчётность и формы планирования были на бумаге, готовить которую нам заботливо помогала администратор Ольга. Индивидуальный отчёт по вчерашнему дню, планирование дня текущего, информация по текущим задачам цикла, кое какие разборы полетов по статусу выполнения целей месяца – вот основной набор утреннего собрания. В поля. Отъезд всех восьми представителей от офиса мне всегда напоминал сцену, из какого-то голливудского фильма. Не хватало замедленных съёмок и музыки. Восемь серебристых, рядом стоящих, машин, по бокам которых были наклеены большие пачки сигарет «Собрание» и красные головы то ли неких драконов, то ли птиц с высунутым языком. Мы их называли ласково – «наши петухи». И вот восемь довольных собой суперменов в голубых рубашках и галстуках, с папками в руках, садятся в машины и, как свадебный кортеж, друг за другом выезжают с парковки на дорогу. Н да. Круууть.

Дальше начиналась история каждого на своём маршруте. Территория хорики, от английского HoReCaDi то есть Hotel, Restaurant, Cafe, Disco по ассортименту моей компании, которая была на 4 месте по рейтингу табачных компаний, была мягко сказать – не развита. Бюджетов на контракты не было. Все ключевые заведения города были под дорогими эксклюзивными контрактами конкурентов. Я собирал все «говнобудки» из маленьких кафе, игровых залов с бара-

ми, придорожные кафе, пиццерии. Оборудования не было то же. На складе я нашёл несколько сломанных световых подставок под семью сигарет «Собрание». Привёз их домой, отмыл, из целых пластиковых деталей склеил 2 подставки, починил оторванные провода, заменил выключатели и, о чудо, это оказались вполне себе красивые световые дисплеи в виде большой короны на тёмно-синей платформе, из белого пластика с местами для вставки пачек сигарет и красивой золотой надписью «SOBRANIE». При включении яркий свет из платформы подсвечивал конструкцию из пластика голубым неоновым светом, так что краешки были ярко синие. Эту красоту я впарил в пиццерию и кафе как новое эксклюзивное оборудование, только для них, за счёт чего увеличил свою дистрибуцию аш на две точки. Всего за 3 месяца я поднял из небытия 85 точек. Супервайзер меня не контролировал как остальных, при отчётах почти не задавал вопросов, отчего я был уверен, что на хрен эта территория никому не нужна. А мне хотелось, что б меня хвалили, мне хотелось быть лучшим среди равных.

Перевод моего коллеги в областной город Лиски – Жени Скоробогатова, дал мне шанс поработать в рознице. Как все. На мою позицию Хорики так и никого больше не взяли. При передаче дел я посещал точки вместе с Женей. Это весёлый парень, всегда позитивный, высокого роста и спортивного телосложения от природы. Меня удивляла его непосредственность в обращении с продавцами, хотя и у меня

уже был опыт работы «в поле». Практически в каждой точке, где были молодые продавщицы, он заигрывал, сыпал комплиментами и совсем не многозначно предлагал то вместе попить кофе, то побухать, то прям так и говорил «красавица, когда же мы с тобой, наконец, займёмся сексом?». И всё это как-то гладко, с шутками и улыбками. Даже завидно, но, увы, я так не мог и, в каком учебном заведении этому учат, я не знал. Как-то я не так воспитан что ли?

Конечно, кто работал в рознице, знают, что праздника в этом мало. День сурка – одним словом. От киоска к магазину, от магазина к универсаму, и опять киоски, павильоны, магазины. Полки, дисплеи, полки, дисплеи и снова и опять... В мои обязанности входило: работа с активными точками, контроль обязательного ассортимента в каждой точке, размещение рекламных материалов по текущим задачам месяца, заключение и контроль выполнения контрактов, допродажа с борта ассортимента неходовых позиций или новинок (основные продажи выполняли агенты всероссийского дистрибутора «Мегаполис» в то время «Формула доставки») и всеми любимый мерчендайзинг (выкладка по плануграмме, бренд блоки в зоне А, контроль ценников на каждой пачке, размещение промо материалов, выделение своего бренд блока). Мерчендайзинга было очень много, до 80% работы т.к. и цели менялись каждый месяц и цены и постоянная безжалостная борьба с конкурентами – то кто-нибудь сдвинет или уберёт часть выкладки – то самому нужно двигать народ –

т.к. цели есть цели и война есть война! О сколько POSM материалов и муляжей конкурентов было содрано и сожжено! Как говорили продавцы «зачем вы постоянно перекладываете пачки с места на место? И за что вам только деньги платят?» или «здоровые мужики – а ходят пачки перекладывают» или какая ни будь бабища в киоске: «..мне бы так ходить и ничего не делать, наверно денег то много получаете?». Откуда же знать этим дремучим тёткам, что такое продажи, маркетинг вообще, бренд маркетинг, торговый маркетинг? Как понять этим людям с тремя классами образования и интересами «пожрать и поспать», что рекламный материал, муляжи – это не бесполезная макулатура, а инструменты визуализации, выделения среди конкурентов, создания образа бренда, в том числе создание эмоциональной наполненности бренда и побуждения покупателя к покупке. Как может быть непонятно, что ценник должен быть всегда в принципе, с актуальной ценой и он не должен закрывать всю пачку сигарет, и что не надо просто маркером писать на пачках! И уж тем более я не скажу им, что это все, барышни, инструмент достижения моих личный целей, что бы в конце месяца я получил бонус. Конечно, в каждой точке от меня слышат красивый вариант презентации о том, как данная реклама выделит продукт и как резко возрастет прибыль с продажи этого товара и будет вам счастье!

В пылу неравной борьбы с конкурентами, я начал чаще и чаще думать о двух вещах: Первое: Мне целых 26, есть выс-

шее образование и опыт прямых продаж, мотивации – хоть отбавляй, а не пора ли мне замахнуться на «Вильяма нашего Шекспира», то есть начать пробовать претендовать на позицию супервайзера в других компаниях. И, второе, вытекающее из первого и из реальной оценки своих приблизительных знаний, умений, навыков в области управления, то есть отсутствия опыта супервайзера – это как приобрести информацию по управлению командами и процессами. Да, я оценивал себя реально. Я понимал – посади меня сейчас на место супервайзера – что я буду делать? Что-то «очково» как-то. Стиль «я начальник – ты дурак», как я позже узнал «Авторитарный» – не подходил ко мне изначально. Т.к. для меня было важно сначала узнать, что делать, а потом действовать. Я начал со второго пункта. Я сознательно решил поступить на второе высшее в институт, на факультет «Менеджмент, управление организацией». Сам ВУЗ я долго не выбирал, так как всего один ВУЗ в городе предлагал форму заочного обучения без сессий, с занятиями каждую субботу, весь день, – Международный Институт Компьютерных Технологий. Естественно факультет «Менеджмент, управление организацией». Цена хоть и кусалась за обучение, но я решил, что это будет инвестиции в себя. Я в это свято верил все три года учёбы. А сейчас в этом – убеждён. Первый пункт – поиск – вакансии супервайзера я начал спустя три месяца после поступления. Составление резюме на сайтах, просмотр вакансий стало для меня почти хобби. Откликов не

было. Первый отклик с приглашением на собеседование был «Анкор».

Подходя к кабинету на 3 этаже бизнес центра, я изо всех сил старался собраться и выглядеть спокойным. Чувство спокойствия меня покинуло уже давно, сразу после звонка представителя «Анкора». Я зашёл в туалет и, смотря на себя в зеркало, успокаивал себя и подбадривал «Рома, у тебя всё получится. Да. Не забывать улыбаться. Пошёл». Маленькая комната для проведения интервью, два стула и маленький столик. Супер вежливая девушка с искусственным добродушием сообщила «подождите, пожалуйста, пару минут, сейчас подойдёт Светлана». Не вопрос, куда ж тут денешься в двух квадратных метрах. Беседа – откуда, где, почему, зачем, когда, пристальный взгляд как на допросе, дежурная улыбка и обещание позвонить, если у них будет подходящая вакансия. Во как. Я – то разбежался, думал, сейчас прям тут, предложат варианты. Ага, держи карман шире.

В редкие моменты по «дороге» удавалось отдохнуть на «обочине» – встретиться с братом вечерком в бильярдной. Игроки мы конечно не ахти, но для нас это возможность побыть вместе, обсудить новости, случаи на работе, ну и конечно планы, желания, варианты. Смех, братские объятия, разговор по душам о самом сокровенном, иногда с коньячком или пивом – вот наш рецепт отличного отдыха в бильярдной. Время с братом всегда летит незаметно. Казалось просто обсуждения и фантазии, сейчас, я уверен, нет, мы созда-

вали образ нашего желаемого будущего, мы представляли, как здорово быть супервайзером – в деталях, какие навыки можно развить, какие команды торгпредов нужно формировать, как лучше мотивировать людей на реальную работу. Это здорово... Кии на места, расплачиваемся и каждый к своим делам, семьям, заботам. Каждый на свою «колею дороги».

Первое собеседование на позицию территориальный представитель – было в компанию «Лореаль». Как ни странно, через компанию «Анкор». Как я только ни выпыживался на собеседовании с представителем Компании, мне казалось, я говорю всё правильно, я заучил уже пройденный в институте материал по «структуре принятия решения руководителем», про «личные, деловые и профессиональные навыки руководителя» и, даже, высосал примеры из своего опыта. Но по мимике этой дамы я чувствовал, что она ничуть не вдохновилась моими ответами. Через неделю я узнал, что на эту позицию претендовал мой коллега. Взяли его. Как и многие торговые представители, я не очень представлял себе, что это вообще за позиция и что там нужно будет делать. Без команды, самому отвечать за несколько городов. Но Торговому представителю, даже из Западной компании, который до тьмы в глазах хочет хоть чуть чуть но пробраться повыше среди тысяч себе подобных – это не важно. Важно изменить свой статус – я уже не Торговый представитель я территориальный – а дальше вообще неважно кто. Именно поэтому я

пребывал с неделю в значительном ступоре и думал, что же в моём коллеге лучше?! Слегка картавит. Очки. Длинный волос. Подвешенный язык? Что?

Все выводы я максимально использовал при второй попытке заехать на путь супервайзера. Через однокурсника, я узнал, что появилась вакансия в великой и могучей компании «Крафт Фудс». Офис «Крафта» находился с торца здания, в котором был офис и моей текущей компании. Поэтому прибытие на собеседование явно напоминало детективный сюжет, с остановкой за квартал, прохождение «козьими тропами» к входу. И вот я перед дверью с домофоном. Твою мать! Я не узнаю сам себя, у меня трясутся руки в полном смысле этого слова. Движения скованные, а при попытке улыбнуться – уголки рта трясутся непроизвольно, как будто их сводит. Я отхожу в сторону и в двадцатый раз пытаюсь проделать все советы Радислава Гандапаса как успокоиться перед выступлением.

За неделю до прихода на собеседование в Крафт, я каждый день, в том числе в рабочее время, готовился. Я проговаривал наизусть перед зеркалом своё резюме. Я придумал покрасивей причины увольнений с прежних мест работы и совсем сказочную о том, почему я решил стать супервайзером. Я подготовился к возможным вопросам и сам подготовил дежурные вопросы к работодателю. Мне казалось, что вот он шанс. Сейчас жизнь сделает крутой вираж и всё изменится как в сказке. Я был полностью поглощён предстоящим

собеседованием. Я настраивал себя «Рома – ты выходишь с собеседования и ты доволен собой, ты улыбаешься, ты сделал всё правильно!». Если я буду доволен собой – это будет главным для меня.

И снова к двери. Поправить галстук. Спина прямая. Звонок. Ожидание в большой комнате, заваленной на треть коробками с рекламой и муляжами конфет. Сажусь напротив двух мужчин и одной молодой женщины.

Поехали..

Выходя из офиса и чуть расслабляя галстук, я глубоко вдохнул. Да, это запах весны. Деревья раскачивались ещё без листвы, кое, где оставались чёрные льдины. Свежий порывистый ветерок. О! Оказывается, есть мир вокруг. Я улыбнулся от того что осознал, я пару недель жил где-то в себе. Странное чувство, с одной стороны я доволен собой и всё сделал на 120%, я был горд собой, что смог собраться и быть уверенным, громким, даже с юморком. Но одно мне не давало покоя, как же они приглашают кандидата на позицию супервайзера без опыта и как определяют потенциал, смогу я управлять командой или нет. Почему-то из всего функционала супервайзера, которым я не обладал – меня беспокоило именно это? Меня не взяли.

В компании начались процессы объединения с огромным конкурентом «JTI», точнее нашу компанию купили и в течение полу года рассказывали нам как будет хорошо в объединённой компании. После увольнения обще уважаемого

Территориального менеджера Эдуарда, как-то без обсуждения всем стало ясно, что будущее не так уж и прекрасно, если уходят руководители. По одному, мои коллеги, постепенно, начали уходить в другие компании. Один в медицинские представители, другой в супервайзеры. Я был следующим, но пока об этом не подозревал и продолжал «пахать в полях».

5. Третий километр

Как-то в очередной торговой точке, выставляя выкладку по планограмме, мне позвонила девушка и пригласила на собеседование. Я не понял по телефону название компании, то ли «санбрю», то ли «интеррю», к чёрту – главное – я услышал, что позиция супервайзер. Разберусь потом. Да, что-то напомнило мне про газированный напиток «Айрон Брю». Я ошибся.

Я приехал в назначенный час в офис. Попав только в коридор, меня сразу встретила корпоративное гостеприимство в виде всевозможных плакатов с брендами, лозунгами и загадочными схемами. Это была пивная компания «САН Интербрю», она же тем годом стала называться «САН ИнБев». Встреча была с менеджером по персоналу, Катей. Очень приветливая, но с каким-то загадочным изучающим взглядом – девушка. Казалось, она даже не моргает когда слушает ответы на свои вопросы. Отдельно я подметил, как пристально она посмотрела на мои руки, когда мы сели друг напротив друга, я поневоле, то же скопил взгляд, но ничего особенного не увидел. Вместо обручального кольца я носил небольшое золотое кольцо, которое мне сделал и подарил брат Серега. Сверху в ряд были три квадратных синих сапфира, разделённых между собой маленькими дорожками фианитов. Тогда я подумал, что привлекло внимание кольцо. Собеседование

по уже знакомому сценарию. Я был собран и уверен в себе.

Я прошёл успешно этап собеседования с HR. Об этом я узнал по приглашению на следующий этап собеседования с Территориальным менеджером. Территориальный менеджер в канале On Trade (Ногеса) Г. Александр, сидел на стуле, полулёжа, с выражением лица полного уверенности в себе и с налётом пренебрежительности к собеседнику. Выглядел он удивительно для данной позиции молодо. При этом я чувствовал, что разница профессионального уровня между нами явно не в пользу меня, и она точно не измеряется годами. После стандартных вопросов по резюме и пониманию функционала позиции супервайзера – начались вопросы – точнее задания, к которым я был не готов. Что то из разряда, каких то бизнес – ребусов. Я не ответил – чему Александр был, похоже, рад.

К моему удивлению, через день, всё та же Екатерина по телефону пригласила меня на очередное собеседование с RSM (Region Sales Manager). Вот оно! Где то звякнуло! Если уж третий раз приглашают на встречу – похоже, что то их заинтересовало. Чувство было как у рыбака, у которого началась долгожданная поклёвка, который соскочил с места и ждёт момент, когда подсекать. Когда он даже не дышит, боится, что соскочит добыча! Я собрался с мыслями и духом – вперёд до победного. Это был Региональный менеджер по продажам в канале Хорека – К. Роман. Судя по позе сидящего – огромного круглолицего большого босса, я подумал,

что это корпоративная поза менеджеров ИнБева – всё так же развалившись полулёжа. По содержанию встречи, это было нечто другое. Это не были вопросы из разряда «где» и «почему» – это были заданные условия, и вопрос как я буду реагировать. Например, вопрос: «Вы выехали на авто на работу на пол пути вам необходимо было выйти из машины и случайно закрыли дверь. Нет ни документов, ни телефона. Работа начинается через 15 минут. Ваши действия?». Без раздумий я выдаю:

– Первым делом буду просить прохожих телефон и позвоню руководителю, предупрежу об опоздании.

Или ещё вариант «вы на переговорах важнейшего клиента, вы не можете принять решение без согласования вашего руководителя, вас просят увеличить инвестиции на 10% или данный клиент отказывается от вас в пользу конкурентов прямо сейчас – вам необходимо принять решение сейчас, ваш бос не на связи. Ваше решение». Я был конкретен и сказал, как думаю, лаконично:

– Я принимаю решение о повышении на 10%.

На вопрос: «а как отреагирует ваш Босс, вдруг не подтвердит?». Я был настойчив: «с руководителем обсужу позже, а клиент в любом случае отказался бы, если бы я не дал 10%».

Спустя неделю, я переобувал, корпоративный авто. Вместе с коллегами на авто сервисе я пил чай на втором этаже в кафе. Раздался звонок по телефону – это был Г. Александр. Моё сердце замерло и, кажется, всё вокруг остано-

лось. Вокруг было шумно и я, в три прыжка, слетел с лестницы на улицу. Я ждал конкретного результата всех собеседований. Вместо этого я услышал, какую то телегу о том, что я не то, что они хотели и, что им важен этот выбор и, в конце, «мы остановились на твоей кандидатуре». Я секунду помолчал – переваривая сказанное, в голове отложилось «что я не то, что они хотели». Практически повышенным тоном я спросил: «так я не понял, вы какое решение приняли?!». «Мы выбрали тебя», – уже уверенно сказал Александр и начал рассказывать дальнейшие шаги, которые я впитывал как инструкцию к действию. Мне не хватало воздуха, глазами я искал, где записать информацию, но у меня в руках был только телефон, а машина была в боксе на переобувке. Я зачем то обманул и сказал, что записываю. Схватил с земли первую попавшуюся палку и начал записывать телефоны и время встреч прямо на обочине дороги.

Загадочное чувство не покидало меня – чувство перемен и ожидания чего-то удивительного и нового. Вот теперь всё будет по-другому. Я буду супервайзером в западной компании ИнБев! Супервайзер! Да ещё по Хорике! Ураа! Я руководитель! И я не ошибся... Изменилось всё..

Дорога, которую я так ждал, гладкая и скоростная была пока в моих представлениях. Я выехал на ухабистую, извилистую и весьма грязную дорогу.

6. Четвёртый километр

Вместо обещанного оформления в штат, меня попросили «подождать», пока уволят моего предшественника, чего он явно не желал и упирался ещё 4 долгих месяца. Меня оформили как начальника по продажам на дистрибуторе «Лазурит». Машину, которую мне обещали – осталась стоять ждать моего оформления в штат. На первый месяц я попросил у друга старенькую Джетту. Когда иллюзии о быстром оформлении растаяли, я взял кредит и купил старую Ладу «99», т.к. перемещаться нужно было много. Ох, много. Команда мне досталась самая боевая. Из 7 торговых представителей – было три в области (один в Лисках, один в Павловске, один в Борисоглебске), в Воронеже вместо 4 ТП – 2 вакансии. Из существующих торговых представителей Воронежа, одна – не совсем в уме девочка и демотивированный насмерть парень, хамоватой наружности. Территория Хорик Воронеж была в состоянии комы, т.е. что то теплилось и продавалось, но в каждой точке, которую я посещал при первых в своей жизни аудитах, при названии моего дистрибутора, почему то отборно ругались матом. Дистрибутор, а главное, его Воронежский директор Олег Алибобаевич были действительно легендарными. Это был царь и бог. Одного из моих предшественников он просто выгонял из кабинета, если так можно было назвать комнату, в которой можно было

вешать топор от табачного дыма. У дистра – сплошные потери оборудования, газовых баллонов, не идущие сверки по кегам и дебиторке. Отношение к моей команде Хорики в самой компании ИнБев – ну то есть в Воронежской команде, которая состояла из 5 розничных, одной «ключевой» команды и команды мерчей – было мягко говоря отрицательное. Для этого был сделан большой вклад моего предшественника, который переругался со всеми супервайзерами и территориалом Воронежа. И теперь давайте приправим этот «винегрет» моими слабыми знаниями, отсутствием опыта управления командой, дистрибутором, оборудованием, отсутствием навыков территориального управления (трое были в области на удалении мин 100 км). Вот это салат так салат! И что мне оставалось? Да, да. Найти ложку и побольше и проворачивать! Ну вот я и начал по началу переворачивать и замешивать своё блюдо – только за счёт морально волевых качеств, огромной личной мотивации и верой. Верой в то, что это испытание и что я смогу. Я изменю и ситуацию и себя. Главное – я супервайзер!!!

Мой непосредственный босс Г.Александр – оказался младше меня на 2 года. При этом я не сомневался в его компетентности и знаниях. Я впитывал всё, что он говорил, подробно разбирал формы планирования, презентаций и отчётности. Иногда мы собирались у него на съёмной квартире, Александр, я и ещё два супервайзера с его территории, с

Липецка и Тамбова. Разбирали презентации, обучались знанию продукта, проведению собраний по стандартам компании, разбирали все сложные вопросы. Он Мне пришлось ночами делать таблицы, т.к. мои навыки с XL были примитивны. Я помню, как составлял с нуля свой первый файл с маршрутами по каждому торговому представителю. На работе с регламентом утренняя планёрка, планёрка с ASM, выезд в поля, вечерняя планёрка – я не успевал ничего. Я попросил ноутбук у своего боса, сел дома на кухне часов в 22.00, навёл большую кружку кофе и, вперёд... Рассвет пришёл ещё до окончания моих трудов. Но дело в итоге было сделано.

Как то спустя пару месяцев, мой босс ушёл в отпуск и оставил меня в качестве исполняющего обязанности, я впервые увидел файлы по прогнозированию продаж дистрибутора на период по SKU. Первое впечатление было – как вообще тут можно, что то понять?! Таблица с миллионом закладок, столбцов и строк, английские названия, цифры, цифры и цифры. Ну, то есть, когда показывал Александр, вроде было понятно, как открыл сам, всё приплыли. После двухдневных бесполезных попыток разобраться, опасаясь получить больших люлей за не предоставление прогноза в срок, я позвонил девочке, которая принимала прогнозы в Москве. Объяснил как есть, что я не знаю, как и что делать. «Да ничего страшного, вы планируете какие то всплески продаж в ближайшие две недели?», – вещает девочка, я говорю, нет. «Тогда я оставляю понедельный прогноз, всего хорошего».

«Твою маму целовать», – если прилично выразиться, это то, что я заорал после разговора. Я два дня не находил себе место из-за этого файла, т.к. босс сказал, что это очень важно, а тут «ничего страшного»!?

Утренние собрания с командой у меня проходили в отдельном «кубрике» большого стеклянного офиса компании ИнБев. Я развесил по стенам названия брендов, высказывания «великих», например, таких как Джим Коллинз «От хорошего к великому» – цитата «Хорошее – враг Великого». Разместил графики, показатели, «ран рейд» – динамика КРП по каждому торговому по дням. Сами собрания я начинал на 1 час позже, чем вся команда розницы – в 9.00, т.к. мне удалось обосновать, что торговый представитель по Хорики, который после собрания выезжает в «поля» в 9.00 – просто бездельничает минимум час, т.к. точки Хорики тупо – закрыты. Собрание начиналось с приветствия, оценки внешнего вида ТП, раздачи маршрутов и проверки наличия документации. Так же они вносили данные предыдущего дня на доску показателей» РанРейд и корректировали план на неделю, в случае если было невыполнение. После подготовки я переходил к планированию дня, самостоятельной подготовке ТП. Каждый ТП должен был знать свой план на месяц, знать текущее выполнение, знать, сколько осталось до продать до плана, распределить план по дням и на сегодня по каждому клиенту. Должен по каждому клиенту запланировать забор дебиторской задолженности, подписания сверок

по ДЗ и по таре, запланировать в каких точках он планирует расширить ассортимент или в каких новых точках будет делать презентацию – для выполнения целей месяца по дистрибуции. После я сообщал текущие результаты всей команды, индивидуальный статус по продажам по каждому торговому и каждый озвучивал свой общекомандный план на день. Я коротко задавал вопросы, если планы не соответствуют целям дня. Рассказывал индивидуально, как и куда надо продать, прописывал в ежедневнике, что кому поставил в задачу дня, что бы вечером не упустить детали. После согласования целей дня, доводил новости или повторяли знание стандартов продаж через короткие вопросы. Иногда я давал домашнее задание каждому и на планёрке утром каждый делал презентацию 2 этапов визита. В конце планёрки – наступал мотивационный блок, я сообщал общую цель на день, эмоционально подчёркивал о безусловности выполнения плана на 100%, о том что каждый может достичь больше в каждой точке, имея основные инструменты: стандарты продаж, превосходный продукт, чёткие цели, чёткий маршрут, знание о клиентах (карты клиентов), и, «главное – это ВЫ, ваша личность, амбициозный и уверенный подход к работе»!!! Планёрка обязательно заканчивалась аплодисментами и улыбками.

Вечерние планёрки проходили в офисе дистрибутора. Связано это было с необходимостью сдавать деньги в кассу дистра, сдачу сверок и получения новых. Планёрку я орга-

низовал самостоятельно по структуре ИнБев, при этом практически исключил участие директора Олега А, оставив ему блок по дебиторке в конце планёрки или организационные вопросы, связанные с доставкой или техниками. Я наладил отношения с директором Олегом. Я понял, что нужно ему – поменьше работать, и определил, что нужно мне. Не смотря на разницу в возрасте, Олег старше меня лет на 15, я сразу начал общаться с ним на его языке. По делу, с матерком, ориентируясь на выполнении моих целей. В процессе вечерней планёрки он играл в какие то компьютерные игры и только иногда поначалу, с улыбкой восклицал: «КЭх. Где ж тебя так научили складно вещать?!». Ему нравилось, что в вопросах дебиторки, сверок или необходимости самим вывезти пару кег – я занимал жёсткую позицию, объяснял причины и цели, со мной парни не спорили. Делали.

Вечерняя планёрка начиналась, после сдачи денег и документов, с отчёта каждого ТП по результатам дня – строго по задачам, которые ставили утром. С обязательным вопросом «почему», «что бы сделал для выполнения на 100%», «как планируешь догонять показатели?» – если какая либо задача была не выполнена. С прописанием действий конкретному ТП. После индивидуальных отчётов, я подводил итог дня, сравнивал с целями дня команды. Ругал или хвалил в зависимости от показателей, но всегда заканчивал информацией о возможностях, о связи выполнения целей с бонусами, о личном вкладе каждого и о вкладе нашей команды в цели Реги-

она.

Да. Это была отличная команда. Всё это было именно так, но только после заполнения 2 вакансий и замены 2 оставшихся ТП в Воронеже. 4 ТП я набирал сам, обучал и направлял. Это были «мои» люди. Я был в них уверен. Каждый своеобразный и особенный, но это была настоящая команда. 3 ТП в области остались, но работа с ними была индивидуальная, по телефону и почте, визитами на территорию на 3-4 часа. Командировок мне не полагалось, а удалённость Борисоглебска от Воронежа 240 км, Павловска – 180.

Через пол года, каждый мой Воронежский ТП – мог самостоятельно провести достойную презентацию стандартов 8 шагов визита. Меня стали замечать и ставить в пример среди розничных супервайзеров в большом офисе Ин Бев .

Мне нравилось проводить полевые активности – аудит. Прежде всего, потому, что я посещал, рестораны, кафе, бары и клубы. Я чувствовал себя реальным руководителем. Мне показывали, рассказывали, в основном хвалили моих ТП. Я отмечал в бланке показатели по аудит листу. Надо сказать, в то время у нас не было «гаджетов» и всё делали на бумаге. Я получил свой первый опыт переговоров с клиентами по контрактам. Меня никто не учил переговорам. Всё сам. Готовился, узнавал наши рамки и возможности по выплатам, согласовывал с дистром возможные отсрочки по оплатам, прописывал на бланке коммерческие предложения (бюджет, технический сервис, возможность предоставления оборудова-

ния, посуды, сервис через торгового представителя). Встречался с директорами клиентов и обсуждал. Конечно, меня пытались прогнуть, конечно, были неудачи. Я горжусь победами. Я заключил 2 очень больших эксклюзивных контракта, это самый большой ночной клуб Воронежа «Революция» и сеть пиццерий «Время есть».

Однажды мне предложили поучаствовать на вакантную позицию Территориального менеджера (ASM) по Хорике в Северо-Западном регионе с локацией в Санкт-Петербурге. Это было неожиданно. Не то, что бы я ни думал о карьерном росте, скорее наоборот – думал постоянно, а то, что предложили в рамках компании. Я очень слабо представлял себе переезд в другой город с женой и сыном. Не было информации по условиям. Но я отказываться не думал. Позиция ASM – это был верх моих ожиданий.

Мне оплатили поезд туда и обратно, встречал меня мой коллега из Питера, супервайзер по Хорике Игорь. Собеседование проходило на заводе «Тинькофф» в г.Пушкин. Я долго ждал встречи с Регионалом всего Северо-Запада в офисе, где работало 30 человек. Всем окружающим было глубоко чихать, кто тут сидит и зачем, все занимались своими делами. Мне было очень некомфортно. Я старался не показывать своего волнения. В голове был полный бордель. «Ты всё знаешь» – успокаивал я себя. Я предполагал вопросы по функционалу позиции, по работе с клиентами и с территорией, с дистрибуторами, вопросы по команде, типа: «Что буду де-

лать, если команда будет ...?».

Беседа была минут десять. Не смотря на то, что Регионал Алексей сказал, мы подумаем и дадим обратную связь, я был уверен на 100% что это отказ. По дороге на вокзал я молчал. Встречающий и провожающий супервайзер Игорь, вероятно, видел мою расстроенную физиономию и то же молчал. Я прокручивал в голове каждый из немногочисленных вопросов и не мог понять, почему именно такие вопросы? Я думал, как можно было ответить иначе на вопрос: «зачем тебе это?», – я красноречиво рассказывал о профессиональном росте, о примерах, о достижениях, о моих личных целях. Что я мог сказать ещё или другое, если я искренне так и думал? «Сколько ты ожидаешь зарабатывать»? Мой спич о готовности работать и развиваться по карьерной лестнице, о не приоритетности денег для меня, явно навёл скуку на Регионала Алексея. Я чувствовал всем телом, что после, он задал пару вопросов просто для заполнения эфира. Все. Вокзал. Сутки в поезде. Сплю. Утренняя планёрка.

Тогда я не сильно долго анализировал причины, да и не мог я тогда правильно понять и принять, что я просто не соответствовал. Ни по резюме, ни по готовности переехать, ни по опыту управления удалёнными командами через супервайзеров, ни по закупкам дистрибуторов, ни по знаниям. Никак. Кроме моего желания.

7. Пятый километр

Звонок с неизвестного городского номера. Приветливый женский голос с явной профессиональной подготовкой по телефонным разговорам.

– Добрый день, меня зовут Иванна, компания «Анкор», Вам удобно поговорить?

– Да, давайте поговорим.

Этот звонок изменил мою жизнь. Разделил её на этапы «до тренера» и «после».

Мне предложили поучаствовать в конкурсе на позицию Регионального тренера в компанию «Cadbury». С одной стороны я просто мечтал о такой возможности, с другой – мне было страшно, т.к. в моём понимании Тренеры – это избранные люди, некие волшебники стандартов и хранители корпоративных знаний.

Мой ответ «Да», конечно я хочу, и буду участвовать.

Я кинулся повторять всё, что знаю, все материалы по стандартам, материалы из института по видам анализа и принятию решений. Я чувствовал, что я могу. Я очень этого хотел. Ощущение было будто бы в казино, когда ты должен выбрать из нескольких шкатулок и только в одной супер приз. Ты чувствуешь волнение, предвкушение, ты уже представляешь себя счастливым обладателем супер приза. Сжимаются кулаки и зубы, напрягается всё тело. Мысли о том, что воз-

можно и не получиться – ты гонишь прочь. Сколько уже было разочарований, сколько...

Первое собеседование было сразу с руководителем службы персонала Татьяной Павловной, руководителем Региона Сергеем и прямым руководителем – тренинг менеджером Александром, который приехал из Нижнего Новгорода. Я уверенно рассказал свой опыт по резюме, привёл примеры достижений, примеры выхода из сложных ситуаций, примеры работы с командой, с дистрибьюторами, с клиентами. Самыми сложными для меня вопросами были «как ты учил сотрудников, чему», потому что я понимал, передо мной профессионалы обучения и мои знания могут быть просто примитивными на их уровне. Я отвечал, как и делал, обучал в «полях», в офисе, на собраниях, учил этапам визита, подробно каждый этап. С примерами и эмоционально:

Подготовка и планирование (начиная от знания целей дня, цели на каждую торговую точку, постановки цели SMART на визит, подготовка материалов, документов и инструментов продаж, подготовка/проверка маршрута, подготовка автомобиля, рекламных POSM материалов и, конечно, мой конёк – эмоциональный настрой на день!). Улыбаюсь сам и осматриваю медленно сидящих передо мной. Пауза. О да – начали улыбаться все..

Приветствие (5 вопросов приветствия: 1.Кто? (Имя), 2.Откуда? (название компании и основных брендов), 3.Зачем?(Цель визита), 4.Кто принимает решения?(решения о

закупке по конкретной группе товаров), 5. Есть ли время? (я говорю – лучше предложение «прошу уделить 5 минут»).

Осмотр (внешний и внутренний со всеми деталями)

Выявление потребностей (вопросы – открытые, закрытые, альтернативные, воронка вопросов)

Презентация (свойство, преимущество, выгода, использование демонстрации при презентации)

Преодоление возражений (техника преодоления возражений)

Закрытие сделки (прямое, альтернативное, «с уступкой»)

Анализ и администрирование (самоанализ в сравнении с целями SMART на визит, фиксация цели на следующий визит в карте клиента).

Удивительно, но я чувствовал себя на собеседовании легко. Похоже, впервые на собеседовании я не пытался выглядеть лучше, чем есть на самом деле, я вел себя естественно, говорил правду. Смотрел прямо в глаза. Слушал. Приводил примеры из моего реального опыта, понимая, что они не идеальные, но они мои и мне нечего стесняться. На тот момент я не мог себе представить, как мало я знаю о стандартах, я видел мааленькую вершину огромного айсберга.

Я работал Региональным тренером два года. Два прекрасных, удивительных, сложных года, наполненных невероятными приключениями и историями, открытиями и знакомствами, новыми знаниями и новым ощущением себя. Себя

как профессионала в области обучения, в области продаж.

Послесловие. Последний километр или новая дорога?

Через два года региональный директор предложил мне занять должность Территориального менеджера по продажам – Area Sales Manager. Это новая жизнь, новый опыт и новый личный уровень.

Сбылась ли моя мечта? Да. Когда то я торговый представитель и после супервайзер, смотря на своего территориального менеджера – мог только мечтать об этом. Но как то незаметно, работая тренером, постепенно расширяя свой кругозор, круг знакомств, среди ASM, генеральных и региональных менеджеров, руководителей смежных отделов – трейд маркетинга, службы персонала, повышая свой профессиональный уровень, незаметно и потихоньку, перестал видеть в позиции ASM ничего сказочного. Теперь я смотрел с восхищением на своего Регионального директора, вот это уровень. Вот что я хочу!

Я знаю, что выбирая эту дорогу, меня ждёт опасный и сложный путь. Пока я не знаю точный маршрут. Но я верю. Верю в себя. «Двигатель», «кузов» и «водитель» – прежние. Я не могу по-другому.

Однажды, работая тренером, в поезде, по дороге в очередную командировку в г. Краснодар, читая книгу В.Тарасова,

я открыл для себя важную цитату, которую взял для себя как жизненное кредо: «Сначала ты выбираешь свой путь, потом путь выбирает тебя». Я выбрал свой путь! А ты?

Не сомневайся – поехали!!!