**КОНКУРЕНЦИЯ В ОТДЕЛЕ ПРОДАЖ**

Один из лучших способов повысить доходность своей фирмы – создание эффективной конкурентной среды в отделе продаж, таким образом люди будут мотивированы выполнять работу как можно более хорошо и общие объемы реализованной продукции окажутся значительно выше.

*ЗАЧЕМ НУЖНА КОНКУРЕНЦИЯ*

Внутренняя конкуренция в отделе продаж необходима как стимулятор эффективной работы. Любой менеджер будет стараться повысить результативность по сравнению с конкурентами в своем отделе. Дух соревнований простимулирует сотрудника работать лучше, искать новые способы привлекать потребителей, креативить и мыслить масштабнее. Результаты не могут не быть положительными.

Те же сотрудники, которые не выдерживают подобной конкуренции, очевидно, хуже справляются со своей работой, и таким образом удается выявить их и отсеять – в гармонично развивающейся фирме они, к сожалению, не нужны.

*ФУНКЦИОНАЛЬНОЕ ДЕЛЕНИЕ ДЛЯ СОЗДАНИЯ КОНКУРЕНЦИИ*

Чтобы отдел продаж работал более эффективно, следует организовать разделение труда.

Таким образом достигается более здоровая конкуренция, потому что каждый человек сможет сосредоточиться на эффективном выполнении именно своей задачи. Менеджеров нужно четко поделить на группы – кто-то будет искать новых людей, кто-то выполнять первичные продажи, кто-то разговаривать с текущими клиентами. В идеале каждый отдел должен отвечать за конкретную функцию. А в рамках одного отдела организована взаимозаменяемость, то есть на каждого сотрудника при необходимости легко может найтись замена, если он уходит в отпуск, становится временно нетрудоспособным или вообще увольняется. Вдобавок менеджер, знающий, что на него найдется замена, опять же будет простимулирован работать лучше и постоянно развиваться.

*ПЛАНИРОВАНИЕ*

Отдел продаж не сумеет повысить эффективность своей работы в отсутствие грамотного планирования. Без него каждый человек будет работать как может. При планировании опять же следует учесть все возможности конкуренции для повышения эффективности труда (подробнее в других разделах статьи). План составляется и для всего отдела, и конкретно для каждого из сотрудников.

*ФУНКЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЯ*

Грамотный руководитель продаж должен выполнять такие обязанности:

Ежедневные собрания. Каждый рабочий день необходимо начинать именно с этого мероприятия. Руководитель озвучивает планы, представляет промежуточные результаты работы. После собрания руководитель отправляет отчеты о выполнении плана продаж с текущим процентом его выполнения сотрудникам на почту. Это станет хорошей мотивацией для достижения цели. В плане должны, в идеале, предполагаться поощрения и доплаты за перевыполнение минимальной программы, что и стимулирует сотрудников лучше других выполнять свою задачу, превосходить коллег;

Встречи с сотрудниками по пайплайну. Он поможет не только изучить итоги работы всех менеджеров, но и дать прогнозы дальнейших продаж. В пайплайн включаются пять основных моментов – отчетность сотрудников о выполненных работах, каждодневный контроль по исполнению плана, активное (несколько раз на дню) отслеживание начальством изменения статуса сделок, маркетинговые ходы (временно действующие акции и бонусы), мотивации менеджеров (премии и бонусы за ускоренное выполнение своих планов, за их перевыполнение и т. д.);

Мотивационные встречи. Два раза в месяц руководитель отдела проводит встречи, где ставятся специальные цели и задачи для менеджеров – на привлечение клиентов для выполнение плана продаж, какие методы следует применить, что нужно сделать, чтобы достичь результата. Здесь тоже могут быть использованы все уместные способы простимулировать конкуренцию;

Прослушивание звонков. Прослушивание хотя бы двух звонков в день для каждого сотрудника даст возможность выявить слабые места в работе менеджеров и вовремя внести корректировки в их работу. При этом разумно будет выбирать разговоры с разным направлением, например, по привлечению клиентов и по цене.

*КАК СОЗДАТЬ КОНКУРЕНТНУЮ СРЕДУ*

Создаются команды менеджеров, выполняющие однотипные задачи. Выше уже упоминалось, что так они смогут лучше сосредоточиться на определенной работе и стремиться именно в ней превзойти коллег. В одной команде должно быть хотя бы три человека – так, с одной стороны, опять же стимулируется конкуренция, а, с другой – каждому человеку практически наверняка найдется замена.

Весь рабочий процесс должен быть максимально понятным как руководителю, так и самим сотрудникам. Малейшие сложности, недопонимания сильно замедляют процесс выполнения работы, и ни о какой конкуренции тут уже и речи идти не может, в принципе снижается эффективность. Напротив, в идеале не только руководитель, но и индивидуально каждый сотрудник должен искать способы максимально упростить выполнение своей задачи, разумеется, без потери качества.

Также, чтобы создать конкуренцию, вы должны занимать главную позицию в глазах коллектива. Менеджеры не должны зарабатывать больше, чем вы, а вы должны иметь возможность в любой момент уволить человека без серьезных потерь для бизнеса.

*КАК МОТИВИРОВАТЬ СОТРУДНИКОВ РАБОТАТЬ ЭФФЕКТИВНО*

Важнейшим стимулом для работников коммерции выступает материальная и нематериальная мотивация. Есть три принципа материальной заинтересованности, практически гарантированно дающие мотивацию сотрудника к достижению результата.

Составной оклад. В такой системе заработная плата менеджера состоит из трех частей: твердый оклад (минимальные гарантированные выплаты не более третьей части от суммы при выполнении плана), мягкий оклад (он, например, может зависеть от количества встреч или звонков, индивидуально рассчитывается и составляет примерно 10–20 % от зарплаты сотрудника). Если все продумано верно, то у сотрудника всегда будут силы и желание работать как можно больше, осознанно или неосознанно конкурировать.

Большие пороги – это принцип системы бонусных выплат, взаимосвязывающий размер поощрения и план продаж. Если план будет выполнен меньше, чем на 80 %, то бонусы не платятся, если план выполнен – определенный процент от выручки, а при перевыполнении – более высокий.

Быстрые деньги – ставится задача, скажем, досрочное закрытие плана продаж или увеличение среднего чека за неделю, сотрудникам озвучиваются бонусные условия, когда они будут успешно выполнены, менеджер сразу получит наличную выплату даже не в день своей зарплаты.

Кроме условий выплат, замотивировать сотрудника на более эффективную работу и, следовательно, конкуренцию можно и нематериально: скажем, выставив стенд с лучшими сотрудниками за месяц, проводя конкурсы среди менеджеров. Хорошо работает и система нематериальных штрафов, скажем, за опоздание сотрудник на пару дней лишается права работать с новыми лидами.

*ПРИНЦИПЫ РАБОТЫ С КЛИЕНТАМИ*

Здесь важно, чтобы, с одной стороны, была конкуренция, а, с другой, она не оказалась нездоровой.

Коллектив все же должен оставаться не соперниками, борющимися друг с другом и теоретически даже за руководительское кресло, а одной командой, все участники которой в любой момент готовы прийти коллегам на помощь. Избегать нездоровой конкуренции помогает иерархическая структура, предполагающая наличие в подразделении не одного руководителя, а нескольких специалистов, контролирующих небольшие подгруппы других сотрудников, рангом пониже.

С первого рабочего дня каждый новичок должен понимать, что нужно делать именно ему для получения повышения, и при этом никак не мешать успеху его коллег. Карьера сотрудников должна зависеть только от их личных достижений. Скажем, если сразу несколько новичков перевыполняют план, то повышение должен получать каждый из них. Тогда даже при конкуренции будет замечательно развиваться взаимопомощь!

Именно при работе с клиентами это и важно в первую очередь. Нельзя допустить, чтобы сотрудники отдела продаж соперничали за клиентов. Каждый клиент индивидуален: кто-то соглашается сразу принять предложение, с другими приходится достаточно долго обсуждать даже самый минимум. И тот менеджер, который лучше находит с клиентом общий язык, и должен с ним работать. Стоит учитывать и то, кто все-таки первым начал общение от имени бренда вашей компании: если все идет хорошо, то пусть этот сотрудник и дальше выполняет свою работу. Если с клиентом хочет начать отношения другой менеджер, то он должен представить убедительные аргументы в пользу своей кандидатуры.

Стоит дополнить, что иногда руководители считают борьбу за клиентов и условно-нездоровую конкуренцию все же разумной, полагая, что побеждает сильнейший, и это правильно. Но в бизнесе все немного иначе. Ведь все менеджеры – одна команда, и, соперничая между собой, они тратят силы и время, личные интересы у них делаются превыше интересов фирмы. Какую модель внедрять в свой отдел продаж – решать вам, но здоровая конкуренция все же выглядит значительно разумней.

*РАЗВИТИЕ КОРПОРАТИВНОЙ КУЛЬТУРЫ*

Правильная корпоративная культура также способствует здоровой конкуренции и эффективному развитию бизнеса. Формирование определяется авторитетом руководителя фирмы, направлением ее деятельности.

Развивается же она в общем так:

брендинг – канцелярские принадлежности и сувениры с логотипом компании. Можно отмечать на них достижения наиболее успешных сотрудников, стимулируя тем самым менеджеров становиться успешнее;

корпоративное СМИ – журналы и газеты, освещающие не только продукцию и уровни продаж, но и офисную жизнь сотрудников;

стандарты – предлагаются бесплатная еда, проезд, фирменная одежда;

повышение уровня знаний людей – тренинги, семинары;

нематериальные варианты мотивации – дипломы, конкурсы, благодарности, выставление лучших менеджеров на Доску Почета;

программы лояльности для сотрудников – бонусы, скидки, социальные программы, семейные;

спортивные и культурные мероприятия, корпоративы. На них тоже можно отмечать лучших сотрудников и т. п.

*ОШИБКИ*

Из типичных ошибок стоит выделить следующие:

отсутствие четкого контроля за работой всех сотрудников в целом и каждого в отдельности;

недостаточное поощрение за перевыполнение плана, в связи с которым у сотрудников не хватает мотивации хорошо работать;

допускается развитие нездоровой конкуренции (см. выше), в результате которой личная выгода менеджера может даже навредить развитию компании.