



**Accelera**<sup>®</sup>  
ACCOR services

Starea de  
Performanță  
a echipei  
de vânzări!

# Starea de Performanță a echipei de vânzări!

Bazat pe cercetare de piață  
făcută în vederea lansării în România  
a programului  
"Starea de Performanță"

## Cuprins:

1. "Dacă mai continuă așa, îmi "fardez" CV-ul și ies pe piață!"  
- Starea psihică a echipelor de vânzări
2. "Ți-am spus eu că nu o să mergă!"  
- Performanța în vânzări este determinată de psihologie
3. Caracteristicile psihologice ale vânzătorilor performanți  
- Tabel comparativ
4. "Boală lungă, moarte sigură!"  
- În fiecare zi performanțele echipelor de vânzări se reduc!

Autor:  
Bogdan Comănescu  
Accelera<sup>®</sup> România

## 1. "Dacă mai continuă așa, îmi "fardez" CV-ul și ies pe piață!" - Starea psihică a echipelor de vânzări



Blocajul economic și schimbarea raportului de forțe dintre client și vânzător, a afectat extrem de puternic starea psihică a echipelor de vânzări din România.

Pentru a lansa un nou program de dezvoltare a performanțelor în vânzări, în cursul lunii mai, am stat de vorbă cu un număr de 100 de reprezentanți de vânzări, din diferite domenii și cu diferite nivele profesionale. Majoritatea (86%) aveau o stare psihică "proastă", definită prin expresii de genul:

*"Dacă mai continuă așa, îmi "fardez" CV-ul și ies pe piață!"*

*"Dacă nu ieșim pe piață cu o ofertă mult mai ieftină va fi rău. Eu îmi dau toată silința da' ...."*

*"Acum le-a venit în minte să ne pună să contactăm lunar fiecare client... Ce Dumnezeu să-i spun clientului în fiecare lună?!?"*

*"După ce mi-am făcut credit și mi-am luat casă, m-am trezit că vor să ne reducă salariul fix și asta tocmai acum când vânzările merg prost!"*

*"Ne-au tăiat bonusurile, ne-au redus bugetele și acum vor să vindem! ... Cu ce să mai vindem?"*

*"În martie ne-a băgat niște obiective imposibile... Și când i-am spus că nu se vor putea face a țipat la mine, ca nebunu', că n-am spirit de vânzător. Dar s-a dovedit că am cam avut dreptate!"*

*"Stăm și ne uităm ca proștii cum pleacă clienții la concurență și nimeni nu face nimic."*

Este naturală o astfel de stare? Da! Este natural și normal ca 86% dintre reprezentanții de vânzări să se simtă demotivați și dezarmați în noua situație economică.

Cum s-a ajuns aici?

## 2. "Ți-am spus eu că nu o să mergă!"

- Performanța în vânzări este determinată de psihologie



Anul trecut vânzările erau constant crescătoare, realizarea target-ului era sigură, lupta cu concurența era relativ relaxată și, ca urmare, veniturile reprezentanților de vânzări erau sigure și foarte bune. Starea lor psihică era foarte bună. Majoritatea au contractat credite la bănci, și-au făcut planuri de viitor și și-au stabilit un anumit standard de viață. Erau siguri pe ei, mândri de ceea ce făceau și puternic motivați să facă mai mult ca să câștige mai mult. Iar această stare era benefică pentru companie!

Astăzi, starea economică dificilă a afectat foarte tare vânzările companiilor și, implicit, viața reprezentanților de vânzări. Majoritatea se confruntă cu o puternică stare de blocaj mental (disonanță) generată de diferența mare de condiții de muncă între anul trecut și anul acesta:

- puterea clientului în negocierea prețului,
- presiunea din partea conducerii companiei,
- target-ul greu de atins,
- concurența disperată
- amenințarea cu pierderea locului de muncă și
- venitul mai mic și mult mai nesigur.

Când trecem brusc de la o situație bună la o situație rea, creierul nostru este "programat" să ne protejeze, să ne blocheze și să ne facă să ne întoarcem acolo unde ne era "bine". De aceea ne este greu să ne dăm jos din pat dimineața, ne apucăm de fumat, ne este dor de cei dragi sau povestim des întâmplări din "vremurile bune". Practic, creierul are grijă de noi și vrea să ne ducă acolo unde "ne este bine". Pentru asta ne face să ne mințim singuri privind situația în care ne aflăm, ne protejează Ego-ul și ne dă o senzație de anxietate în ceea ce privește viitorul. Rezultatul: involuntar și inconștient, refuzăm să acționăm corect în situația actuală, cu speranța că ne vom întoarce la situația bună.

Cele mai dese manifestări ale stării de blocaj psihologic sunt:

1. "**Legea Atribuirii**" – Ce fac bine se datorează calităților mele, ce fac greșit este din cauza altora sau a "ghinionului".

Reprezentanții de vânzări percep că rezultatele din “vremurile bune” se datorau exclusiv profesionalismului lor. Rezultatele proaste de acum sunt percepute a fi numai din vina pieții, a concurenței, a clienților, a companiei, etc. dar, în nici un caz din vina lor, chiar dacă ei nu mai fac la fel de multe prospectări sau nu mai prezintă marfa cu același entuziasm.

2. **“Auto-mințire”** - Blocăm/Negăm dovezile care ne demonstrează vina sau ne evidențiază erorile și căutăm continuu să modificăm realitatea în favoarea noastră.

Pentru a înțelege, poate că cel mai simplu exemplu de Auto-mințire este cel care s-a îngrășat și care își “suge burta” ca să pară mai slab și poartă cămășile scoase din pantaloni. Dacă îi spui că “s-a îngrășat cam tare”, își sugă burta și răspunde că “este doar balonat” sau că “slăbește la vară”etc. Dar, cu toții știm că, atâta timp cât se minte pe el însuși, nu va face nici un efort să slăbească.

Reprezentanții de vânzări aflați în această stare de blocaj se mint singuri (dar și pe cei cărora le raportează) că fac “tot ce se poate” pentru a vinde mai mult. Iar dacă li se arată matematic că au contactat mai puțini clienți decât contactau anul trecut, își “demonstrează” că: “În situația dată, nu se poate mai bine de atât!” Și, în sinea lor, chiar cred acest lucru.

3. **“Auto-profeția”** - Pentru a ne proteja și mai bine ego-ul, apare al treilea fenomen psihologic. Nu ne este suficient că ne auto-mințim (nu ne putem minți cu adevărat fiindcă, în sinea noastră, știm adevărul), dar căutăm să și dovedim că ratarea era inevitabilă, că nimeni nu ar fi putut să reușească și că orice încercare de redresare este sortită pieirii.

“Grasul” din exemplul de mai sus o să ne “demonstreze” că “nu are timp acum să facă sport” (30 minute/zi?!?). Fumătorul nu poate să se lase “acum” de fumat pentru că “este stresat” (Dar în concediu? A... nu în concediu nu se poate fiindcă vrea să îi priască concediul!).

Reprezentantul de vânzări aflat în stare de blocaj primește demotivat orice plan sau sugestie de redresare a situației și va acționa involuntar de așa fel încât să “demonstreze” că “nu merge”. Dacă se face o reducere de tarife o va privi cu dezamăgire (“Nu este suficient de mic prețul!”) și o va prezenta clientului cu un ton atât de demotivat încât va pierde vânzarea. Apoi se va întoarce la companie și-i va spune Directorului de Vânzări:

**“Ți-am spus eu că n-o să meargă!”**

În aceeași situație de blocaj se află și 86% dintre reprezentanții de vânzări care au cunoscut “vremurile bune”. Mulți dintre ei au o pregătire profesională bună, știu foarte bine care sunt pârghiile vânzării, știu foarte bine ce ar trebui să facă ca să își crească performanțele dar ... nu o fac! Nu o fac pentru că sunt blocați din punct de vedere psihologic: deși știu ce ar trebui să facă, nu au starea mentală și motivația necesară pentru a acționa în direcția ieșirii din criză.

Rezultatul: inacțiune, pierdere oportunități de business (așa rare cum sunt) și scăderea cifrei de afaceri a companiei!

### 3. Caracteristicile psihologice ale vânzătorilor performanți - Tabel comparativ



Primul lucru pe care trebuie să-l știm atunci când vorbim despre caracteristicile psihologice care ne asigură (sau ne blochează) succesul este că nu sunt permanente. Sunt reacții și decizii generate de starea mentală specifică situației și ca urmare se modifică, în timp, în bine sau în rău. Ele pot fi (1) depistate, (2) schimbate în favoarea noastră și (3) antrenate pentru a ne duce către performanțe cât mai mari!

Fie că vorbim de o echipă sportivă, fie că vorbim de o echipă de vânzări, prima etapă în schimbarea stării mentale este evaluarea și depistarea caracteristicilor care blochează performanța.

Iată, mai jos, 7 dintre cele 14 repere ale tabelului comparativ privind tipurile de reacții psihologice ale reprezentanților de vânzări aflați în diferite stări de performanță. Fiecare reacție este însoțită de exemple orientative.

#### STAREA MENTALĂ A REPREZENTANTULUI DE VÂNZĂRI

*Studiul de mai jos relevă reacțiile reprezentanților de vânzări pe fondul crizei economice cu care se confruntă momentan piața românească. (mai 2009)*

	STARE	Stare de <b>RENUNȚARE</b> 15%	Stare de <b>BLOCAJ</b> 70%	Stare de <b>PERFORMANȚĂ</b> 15%
1.	<b>MOTIVAȚIA</b>	<b>Extrinsecă și materială:</b> - Teama pierderii locului de muncă - Recompensa financiară mică și sigură	<b>Intrinsecă și bazată pe Ego:</b> - Să salveze aparențele - Să-și mențină funcția, statutul, poziția, imaginea - Să dovedească că are dreptate și că "nimic nu merge"	<b>Intrinsecă, competitivă și/sau altruistă:</b> - "Să reușim să ieșim din situația asta" - "Dacă am putut o dată, mai putem încă o dată!"

	STARE DOMENIU	Stare de <b>RENUNȚARE</b> 15%	Stare de <b>BLOCAJ</b> 70%	Stare de <b>PERFORMANȚĂ</b> 15%
2.	<b>OBIECTIVELE</b>	<p><b>Materiale și Pasive:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Să reușesc măcar să îmi acopăr ratele la bancă!"</li> <li>- Nu are obiective stabilite bazându-se doar pe specularea oportunităților ivite</li> </ul>	<p><b>Condiționate de ceva extern, de obicei imposibil:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Nu se poate face nici un plan fără ...!"</li> <li>- "Dacă am reduce prețurile cu X%, poate am putea să ..."</li> </ul>	<p><b>Proactive, Concrete și Tangibile:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Măcar încă 3 clienți dacă reușim să aducem."</li> <li>- "Un client pe zi înseamnă 20 pe lună"</li> <li>- "Eu mi-am ales să îi păstrez pe x,y și z (clienți) orice ar fi!"</li> </ul>
3.	<b>REAȚIA LA CONCURENȚĂ</b>	<p><b>Evitare sau alegerea liniei de minimă rezistență:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Azi contează numai prețul. Dacă nu am preț mai mic, nu are rost să mai încerc!"</li> </ul>	<p><b>Frustrare și Evitare pentru păstrarea Ego-ului:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Sunt niște tâmpiți! Au stricat piața!"</li> <li>- "Prostituție! Eu nu fac așa ceva!"</li> <li>- "Nu-mi spune mie ce face concurența fiindcă nu mă interesează!"</li> </ul>	<p><b>Acceptare și motivare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Și până acum am avut concurență. Nimic nou!"</li> <li>- "În astfel de momente concurența este bună fiindcă crează piața pe care noi o acaparăm!"</li> <li>- "Urmăresc toate articolele despre concurență!"</li> </ul>
4.	<b>REAȚIA LA COMPETIȚIE INTERNĂ</b>	<p><b>Teamă:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Eu am făcut tot ce mi s-a spus, îmi văd de treaba mea, ... Nu văd de ce să mă dea afară!"</li> </ul>	<p><b>Vanitate:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Să mă dea afară! Măine îmi găsesc ceva mai bun!"</li> <li>- "Nu or să îndrăznească. Sunt clienți pe care numai eu știu cum să ..."</li> </ul>	<p><b>Siguranță:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Am vânzări bune! Am câteva proiecte bune în derulare. Nu cred că se pune problema..."</li> <li>- "Încă mă descurc excelent!"</li> </ul>
5.	<b>AUTORESPPECT ÎNCREDERE ÎN SINE</b>	<p><b>Foarte reduse:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Mi-am ales o meserie proastă"</li> <li>- "Toată lumea ne ceartă și ne critică"</li> <li>- "De când au scăzut vânzările câștig cât un amărât de profesor de la sat"</li> </ul>	<p><b>Vanitate/Frustrare:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Eu le-am spus dar nu mă ascultă nimeni!"</li> <li>- "Mă întreb de ce mai îmi bat eu capul cu firma asta!"</li> <li>- "Ce vină am eu în chestia asta? Crezi că dacă angajează altul ăla o să reușească?"</li> </ul>	<p><b>Puternice:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- "Avem o serie de avantaje pe care ne bazăm!"</li> <li>- "Am reușit o dată, o să reușim și de data asta!"</li> </ul>

	<b>STARE</b> <b>DOMENIU</b>	Stare de <b>RENUNȚARE</b> 15%	Stare de <b>BLOCAJ</b> 70%	Stare de <b>PERFORMANȚĂ</b> 15%
6.	<b>REAȚIE LA CRITICĂ</b>	<b>Acceptată cu resemnare. Nu este urmată de nici un fel de acțiune de redresare.</b> - "Are dreptate când spune că ..." - "Ok! Știu că ..."	<b>Negată* și Respinsă pentru protejarea Ego-ului:</b> - "Eu nu am nici o problemă! Problema este piața, prețul ..." - "Este ușor să critici!" - Da știi! Dar îți spun eu că nu o să mergă nici așa!"	<b>Acceptată constructiv. Este urmată de acțiuni corectoare:</b> - "Nici nu mi-am dat seama că ... dar o să țin cont!" - "Este o situație nouă și este normal să greșim. Hai să vedem cum reparăm!"
7.	<b>DIRECȚIA DE CONCENTRARE MENTALĂ (Gânduri, vorbit cu sine, căutare, ...)</b>	<b>Internă, teamă:</b> - "Ce mă fac dacă mă dauăștia afară?" - "Iar n-am vândut, iar o să mă critice!" - "Șper să nu mă întrebe de preț!"	<b>Internă, Trecut, Auto-mințire:</b> - "Am fost eu fraier că nu am plecat acum 2 ani!" - "Dacă exista vreo soluție o găseam!" - "Când aduceam câte 20 de clienți noi, nimeni nu mai zicea că am nevoie de training!"	<b>Externă, Viitor, Oportunitate:</b> - "Când este greu, trebuie să tragi mai tare!" - "Trebuie să fac un pas în fiecare zi?" - "Ce fac bine cei care reușesc?"

\* **Atenție!** Negarea problemelor este cea mai puternică formă de manifestare a blocajului psihologic, având ca rol apărarea Ego-ului. De la cel care și-a pierdut un picior și, când intră în stare negativă, spune că nu mai are nevoie de ajutorul nimănui, până fotbalistul profesionist care afirmă că nopțile petrecute în cluburi nu îi afectează performanța sportivă.

Vanzătorii aflați în **Stare de Renunțare** se manifestă cel mai liniștit și pasiv: sunt supuși, ascultători, își fac normele de muncă (telefoane, vizite, etc.), dar nu își ating integral tragețul.

Deși cei aflați în Starea de Renunțare alcătuiesc cea mai "comodă" categorie pentru Directorul de Vânzări, sunt și cei mai periculoși din trei motive:

(1) de multe ori par a fi în stare de Performanță, manifestându-se entuziast doar de ochii DV-ului (ca să își păstreze postul)

(2) muncesc mult, dar fără rezultat ceea ce întărește ideea că nu se mai poate face nimic.

(3) sunt motivați doar de bani și de menținerea postului ca urmare vor părăsi echipa cu prima ocazie (Deja au CV-ul pe "jobs.com")

Vanzătorii aflați în **Stare de Blocaj** se manifestă pasiv-agresiv: reacționează cu respingere la ideile de ajutor sau de sprijin, se enervează ușor, își manifestă

dezacordul sau dezamăgirea față de orice strategie de redresare, sunt nemulțumiți de banii câștigați și fac dese referiri la trecut (vremurile bune).

Cele mai periculoase aspecte în relația cu ei sunt:

- (1) Auto-profeția lor – vor sabota inconștient orice strategie de revenire.
- (2) Starea lor mentală se agravează din cauza spiralei în care au intrat: starea de blocaj le reduce performanțele iar rezultatul slab le întărește starea negativă și mai tare.

Din cauza acestor fenomene majoritatea eforturilor de redresare făcute de companii se "dovedesc" a fi neeficiente. Echipa le sabotează involuntar!

Vânzătorii aflați în **Stare de Performanță** se manifestă asertiv și altruist. Sunt de acord să se sacrifice "până își mai revine compania", acceptă privațiunile generate de reducerile bugetare și pun presiune (pe ei înșiși dar și pe ceilalți) privind atingerea de obiective concrete. Știu ce trebuie să facă și fac! Autonom și cu tenacitate!

Există două pericole în relația cu ei:

- (1) dacă realizează că sunt "singurii" care aduc rezultate concrete își vor pierde starea de performanță sau vor părăsi echipa,
- (2) fiindcă aduc rezultate, managerii sunt tentați să îi exploateze excesiv ceea ce duce la "consumarea" lor.

Reprezentanții de vânzări aflați în stare de blocaj sau de retragere, nu acționează la adevărata lor capacitate. Deși știu ce ar trebui să facă, nu au starea mentală și motivația necesară pentru a acționa în direcția ieșirii din criză.

#### Recomandare:

Pe baza celor de mai sus, poartă o discuție cu membrii echipei de vânzări. Determină în ce stare se află pentru că este posibil ca potențialul pieții pe care acționezi să fie mai mare decât o arată vânzările actuale!

Ce trebuie făcut pentru a exploata la maxim piața pe care activăm?

În ce  
stare sunt  
membrii  
echipei  
tale?

#### 4. “Boală lungă, moarte sigură!” - Acționează astăzi!



Starea mentală neproductivă este ca o carie dentară: nu se vindecă singură! Ba mai rău, se adâncește în fiecare zi! Ori o reparăm și scăpăm de dureri, ori așteptăm până ne cade măseaua și ... scăpăm de dureri.

Starea mentală neproductivă a echipei de vânzări nu se vindecă de la sine. Dimpotrivă, se agravează pe măsură ce trece timpul. Fiecare zi cu noi insuccese le alimentează oamenilor Auto-profeția și le reduce performanța. Iar performanța echipei de vânzări se repercutează direct în veniturile companiei.

Practic, după fiecare zi în care moralul echipei de vânzări este neglijat, compania mai “moare” un pic. Sau, alte cuvinte: “Boală lungă, moarte sigură!”

La fel ca în cazul cariei dentare, starea mentală neproductivă nu o putem trata singuri pentru că:

(1) Nu poate fi reparată prin discursurile din timpul ședințelor de obiectiv fiindcă ... “Nimeni nu mai crede pe nimeni în compania asta!”.

(2) Nu poate fi reparată prin training intern pentru că vor respinge orice idee venită din interiorul companiei (uneori chiar și pe cele din exterior)... “Deja știu asta și îți spun eu că nu merge!”

(3) Nu poate fi reparată prin sisteme interne de recompensare (comisioane mai mari) pentru că reprezentanții de vânzări nu mai cred în posibilitatea revenirii.... “Este clar că orice ai face, nu merge!”

(4) Nu poate fi reparată prin sisteme interne de pedepsire (penalități la nerealizarea normelor) pentru că asta le-ar afecta siguranța venitului (celor în starea de Renunțare) sau Ego-ul (celor aflați în starea de Blocaj).

(5) Din cauza stării de negare (Auto-mintire) care însoțește starea de blocaj psihologic, este posibil să nu accepte că are nevoie de ajutor și sprijin pe această temă.

Echipa de vânzări aflată în această situație are nevoie de un program de training specializat, destinat Restabilirii Stării Mentale Optime pentru Performanță, livrat de trainerii cu o mare experiență, atât în vânzări, cât și în psihologie.

Un astfel de program dezvoltă:

1. **Încrederea în sine** – ajutând participantul să facă diferența dintre vanitate și încredere în sine,

2. **Motivația internă** – ajutând participantul să își regăsească puterea internă de a acționa performant pe o bază regulată,

3. **Competitivitatea** – ajutând participantul să își controleze anxietatea legată de concurență și să performeze bine sub presiune,

4. **Perseverența** – dotând participantul cu unelte (psihologice și profesionale) necesare ducerii acțiunilor la bun sfârșit,

5. **Concentrarea** – învățând participantul cum să își declanșeze și să își păstreze concentrarea pe obiectiv în timpul procesului de vânzare,

6. **Echilibrul psiho-emoțional** – furnizând participantului metodele științifice necesare depășirii limitelor virtuale create de propria minte și păstrării echilibrului psihologic în zona de maximă performanță și

7. **Gândirea strategică** – antrenând participantul să acționeze conform unor planuri și strategii stabilite în avans.

Implementați un astfel de program cât mai curând pentru că, în fiecare lună, compania pierde din ce în ce mai multe oportunități de afaceri!

Cu prietenie,

Bogdan Comănescu  
[bogdan.comanescu@accelera.ro](mailto:bogdan.comanescu@accelera.ro)  
[www.accelera.ro](http://www.accelera.ro)  
0744 654 467

**Sales  
on Fire<sup>®</sup>**

cel mai puternic program  
de dezvoltare a  
Stării de Performanță!