



sub licența

## **Coachingul și excelența în vânzări**

Cum pot să devin - 1<sup>st</sup> Sales Coach - pentru echipa mea!

Fundamental, Coachingul nu este despre “cât mai bine” ci este despre atingerea excelenței personale în toate dimensiunile ei.

Cum spunea Mihai Stănescu, Coach: “Coach-ul este un martor conștient al procesului natural de creștere al unei persoane”. Este o perspectivă extrem de reală dar și bulversantă în context organizațional. Cum putem fi martori ai unui proces natural de creștere umană atunci când rezultatele de business ne presează zi de zi și nu avem timp să așteptăm ca oamenii să crească “natural”? Este posibil?

Intr-o lume în care rasa umană încearcă din răspuțeri să obțină rezultate excepționale încercând să pună în aplicare metode tradiționale, mai există posibilitatea pentru o nouă opțiune? Când “Legea fermei” menționată de Stephen Covey (în care pentru a crește natural, plantele au nevoie de timp, răbdare și dedicație autentică în procesul maturizării lor) este în mod necesar încălcată în lumea afacerilor și mai cu seamă în vânzări. Vănăm permanent rezultatele prezentului pe cheltuiala viitorului sperând în viitoarea apariție a unei formule magice care să ne ajute “să rupem” bariera performanței organizațiilor. Este posibilă trecerea către următorul nivel de evoluție și performanță umană în prezentul concret și nu într-un viitor neclar și incert?

“Începe, prin a-ți pune întrebări și încet, încet răspunsurile vor veni!” spunea cineva, și se pare că răspunsuri la întrebările enunțate mai sus, încep încet, încet să apară. Unele sunt ceva mai terestre de tipul: feedback de dezvoltare, împuternicire, ascultare autentică, modelarea excelenței iar altele par mai curând idei de avangardă cum este cazul coachingului de tipul “breakthrough process” promovat de Alain Cardon, MCC prin Școala de Coaching Metasysteme România.

În acest context acest articol se adresează în mod special: sales managerilor, sales coaches, trainerii de vânzări interni și externi și consultanților de vânzări. Deasemeni, poate fi un material util managerilor tradiționali care doresc să facă un pas decisiv în arena coaching-ului.

În munca mea în peste 60 de companii din România, în care am văzut contexte diferite de la caz la caz, am observat un cadru de referință comun pentru majoritatea acționarilor, directorilor, managerilor și uneori chiar oamenilor de Resurse Umane: “De ce, cei mai mulți dintre oamenii mei nu sunt responsabili, cu inițiativă, creativi, orientați către rezultate?”, “De ce nu sunt ei la fel “ca mine” sau “ca noi” cei câțiva cărora le pasă?”

Un posibil răspuns l-am auzit de la Gigi Andrieș, un reputat consultant în dezvoltare organizațională și Coach: “Pentru că “ei” nu sunt “noi”!, Gigi spunea că în organizații ne dorim ca în jocul NOSTRU, oamenii să fie la fel ca NOI. Dar realitatea crudă ne arată că oamenii nu vor să joace un joc care nu le aparține și mai mult decât atât, Ei au nevoie de propriul joc în care să se manifeste la maximum potențialului propriu.



sub licența

În contextul organizațional, coachingul pentru oamenii de vânzări are multe similarități cu coachingul managerial. Amândouă sunt procese în “flux continuu” între supervisor și angajat, procese care presupun oferirea de feedback și au ca obiectiv dezvoltarea persoanei care primește coaching. Cu toate acestea, faptul că ai o anumită pregătire și experiență în vânzări nu înseamnă în mod automat că poți oferi coaching de înaltă calitate oamenilor de vânzări. Un Sales Coach trebuie să fie familiar cu ce anume-i motivează pe oamenii de vânzări, cum să ofere feedback de calitate și, foarte important, când să se dea la o parte din calea procesului natural de creștere și dezvoltare al clienților lor de coaching.

Înțelegând mai bine comportamentul și motivațiile interne specifice oamenilor de vânzări putem fi mult mai eficienți în a-i ajuta să-și atingă maximum de potențial în contextul unor rezultate de excepție. Este important de specificat faptul că în condițiile pieței forței de muncă actuale în care există oameni de vânzări cu caracteristici evidente (ușor identificabile cu ajutorul testelor psiho-apținutudinale și de personalitate) în egală măsură găsim oameni de vânzări “converșiți la vânzări”, cu background divers și care au ajuns prin conjunctură să facă munca de vânzări. În mare măsură acest articol se referă la oamenii de vânzări cu predispoziție personală către munca de vânzări.

### **Ce este Sales Coachingul?**

Când vorbim de Coaching pentru oamenii de vânzări este important să punem subiectul în contextul adecvat. Cuvântul *Coach* are multe conotații dar pentru a avea același înțeles în ideea acestui articol, coachingul înseamnă, a scoate ceea ce este mai bun de la oamenii de vânzări.

Sales coachingul presupune două elemente:

1. **Coachingul este despre “a scoate la iveală cadrul de referință limitativ” și nu despre “a adăuga resurse în cadrul de referință al clientului de coaching”.** Oamenii acționează în limita percepției lor despre realitate, așa numitul “cadru de referință”. Acesta este un sistem de referință (construit pe baza percepției) la care oamenii se raportează. Nu putem vedea decât elementele care sunt în interiorul acestui cadru și care sunt validate de propriul sistem de convingeri, valori și experiențe. Aici se concentrează coachingul prin dezvoltarea și eliberarea potențialului intern al persoanei respective, coachul lucrând cu “cadrul de referință” al clientului de coaching. Ajutând oamenii de vânzări să-și extindă, cadrul de referință cuprinzând astfel mai multe resurse deja existente în ființa umană, pot descătușa motivația și energia internă prin utilizarea acestor “resurse noi”. Cum spunea Sir John Whitmore “Lucrăm la 40% din potențialul nostru interior”.
2. **Responsabilizarea persoanei pentru a-și utiliza potențialul intern pentru atingerea excelenței.** Așa cum spuneam, oamenii de vânzări, deseori, nu sunt pe deplin conștienți de calitățile și resursele lor interne. Un bun Sales Coach ajută oamenii de vânzări să și le descopere și să fie conștienți de ele, și astfel să-și asume responsabilitatea pentru a le folosi autonom fără a fi nevoie de prezența coachului pentru punerea lor în aplicare. O atitudine cheie în coaching este “lasă responsabilitatea în totalitate la clientul de coaching”, împuternicește-l pentru atingerea excelenței personale.

Câteva caracteristici ale oamenilor de vânzări:

- Orientare antreprenorială (vânători de oportunități)
- Socializează foarte ușor
- Competitivi în tot ceea ce fac
- Pot fi percepuți ca fiind manipulativi sau cu agende ascunse
- Nu au orientare către detalii și mai curând către privirea de ansamblu
- Au o puternică necesitate de echilibru între ariile vieții
- “Dependenți” de adrenalină (senzații tari)
- Activitate profesională oscilantă (greu de menținut o constanță)
- Perseverenți
- Orientați către conceptual și privire de ansamblu
- Buni ascultători în cazul în care sunt oameni de vânzări performanți
- Le place să fie în avangardă (idei, produse, servicii)
- Creativi în funcție de împrejurări, grad mare de improvizație
- Plini de resurse dar destul de inflexibili
- Într-o perpetuă căutare (idei, produse, clienți, etc)
- Buni în a-i face pe oameni să vorbească

Pentru persoanele care au caracteristici dominante, din cele de mai sus, cele mai întâlnite surse de inspirație, motivare și drivere interne sunt:

- Banii
- Prestigiul
- Recunoaștere și câștig
- Gratificație în tot ceea ce fac
- Egocentrice (nu neaparat egoiști)
- Lucrează cel mai bine sub stres și termene limită
- Factori motivaționali externi (șeful direct)
- Factori motivaționali interni (să dovedească că pot)
- Gamble-ri, vânzările sunt un joc în care trebuie să dovedească că sunt buni.

Exemple de schimbări care se pot realiza cu ajutorul coachingului în intervale de până la 12 luni:

<b>Schimbări ale “cadrul de referință” pentru oamenii de vânzări</b>	
<b>De la...</b>	<b>Către...</b>
Vor să-și crească veniturile	Vor să-și crească valoarea
Vânzători – orientarea către vânzare	Oameni - Orientați către client
Motivație prin Comparație externă	Motivație internă
Rezultate oscilante	Rezultate constante și business development
A face vânzări	A construi un portofoliu de relații
Orientare către promovare și convingerea clienților să cumpere	Orientarea către atragerea de clienți prin valoarea proprie, integritate și onestitate
Servicii postvânzare reduse sau inexistente	110% servicii la client

Reacții la schimbările din piață sau în portofoliul de produse	Anticiparea și influențarea schimbărilor
‘Împingerea produsului’ în piață	Construirea de relații și atragerea clienților
Folosirea intensivă a ‘limbajului produs’	Utilizarea predilectă a ‘limbajului client’
Rezolvarea problemelor apărute	Eradicarea surselor de probleme potențiale
Vânzarea a orice propune spre vânzare compania	Întelegerea profundă a pieței și a produselor potrivite acesteia
Reacție la consecințe/ crizele din vânzări	Răspuns instantaneu/ transformarea consecințelor în potențiale avantaje
Emoțiile pozitive vin din ‘a castiga’	Emoțiile pozitive vin din ‘a servi sau a contribui’
Rezerve financiare foarte mici sau nule	Rezerve financiare consistente
Mai mult timp pentru distracție	Rezerve de timp pentru toate ariile vieții personale
Grija față de propria persoană atunci când și dacă timpul o permite	Grija față de propria persoană în topul priorităților personale cu timp special dedicat
Timp pentru vacanțe/familie după cum se potrivește cu programul de lucru	Timp de calitate pentru vacanțe/familie programat în avans.
A munci multe ore	Către a avea o viață plină printr-un echilibru între profesional și personal

### Ideile cheie pentru un coaching de calitate pentru oamenii de vânzări

#### 1. Ei au nevoie să câștige și coachul este ‘angajat’ pentru asta

Oamenii de vânzări au nevoie de cineva care să-i asculte și să-i încurajeze să facă ceea ce ei știu deja să facă. Ajută-i să-și definească obiective înalte pentru o perioadă de 90 de zile iar apoi ajută-i să-și concentreze în totalitate eforturile pentru a le atinge. Nu acceptați răspunsul NU; au nevoie să fie încurajați dar fiți fermi în abordare.

#### 2. Trebuie să-și schimbe focalizarea de la a promova produse și ‘a seduce’ clienții către a crea atracție determinând clienții să-i contacteze. Ajută-i să devină ‘sfătătorul de încredere al clienților’

Ajută-i să rămână focalizați pe acțiuni concrete liniare, dar în același timp întreabă-i ‘Cum își poți determina clienții să vină la tine?’. Prezintă-le teoriile atracției personale/ teoria posibilităților în ritmul în care ei îți permit să le abordezi.

#### 3. Au nevoie să-și schimbe sursa energiei personale de la ‘adrenalină’ la ‘rezerve’.

Ajută oamenii de vânzări să obțină rezultate mai repede, mai devreme în loc de a accelera în ultimul minut. Pentru a ajunge în vârful ierarhiei ajută-i să promită mai puțin și să facă mai mult. Implicit vor putea să obțină satisfacții din surplusul realizat și nu din faptul că ‘am ajuns din urma targetul și luna aceasta’.

**4. Ajută-i să-și îmbunătățească limbajul profesional folosit.**

Pregătește oamenii de vânzări să vorbească mai puțin în jargonul specific al industriei, în caracteristicile produsului și mai mult în a articula beneficii și avantaje la client. Ajută-i să răspundă efectiv la întrebarea nerostită a clientului “Eu ce câștig din asta?”

**5. Ajută oamenii de vânzări să fie mult mai conectați cu clientul. Să fie cu adevărat “prezenți” în conversație pentru a putea capta informații de calitate și necesități neconștientizate de client.**

Prezintă-le regula “așteaptă 3 secunde până să răspunzi”, ajută-i să practice tăcerea și ascultarea activă și implicit să poată înțelege lucrurile rostite și nerostite de către client reușind astfel să discearnă între simptome de suprafață și necesități de profunzime.

**6. Repoziționează oamenii de vânzări în rol de “key value added contributor” mai curând decât de “vânzător pe bandă rulantă”. Sustenabilitatea vânzărilor prezente dar mai ales viitoare depinde de asta.**

Ajută omul de vânzări să devină un expert al necesităților/problemelor pieței deservite și al produselor cu care operează. Arată-le cum pot să ajute clienții și să le ofere valoare adăugată reală.

**7. Ajută-i să-și consolideze și dezvolte rețeaua personală de relații/ comunitatea profesională/ sursele de recomandări.**

Sprijină-i să-și construiască un program/sistem automatizat de referințe și recomandări. Oferă-le instrumente și vocabularul de business necesar pentru a face acest sistem să funcționeze.

**8. Ei au nevoie să știe că sunt deja buni în ceea ce fac. Împreună veți construi “ultima frontieră” - excelența în domeniu.**

Ajută-i să scape de obsesia de se autovalida prin elemente cantitative: numere, cantități, unități. Contruiește alternativa de a se defini și prin elemente calitative: timp de calitate petrecut cu clienții, relații solide de afaceri validate prin vânzări repetate chiar în condiții de preț nefavorabile, etc

**9. Ajută-i să înțeleagă diferența între “Nu cumpăr” și “Oportunitatea următoare”**

Când un client spune “Nu cumpăr” nu se adresează omului din tine ci produsului sau serviciului pe care îl promovezi. Aici trebuie făcută o mare distincție! Nu contează cât de mare ar fi putut fi afacerea ratată, există întotdeauna o alta oportunitate în piață care așteaptă sa fie descoperită. Ajută-i să meargă către o noua afacere.

**10. Tebuie să învețe să delege sau să externalizeze anumite componente ale muncii lor.**

Eficiența personală a oamenilor de vânzări poate crește spectaculos dacă reușesc să anihileze unii “hoți de timp” prin delegare sau externalizare. Ajută-i să indentifice activități ce pot fi delegate sau externalizate.

### Un Model de coaching pentru Managerii de vânzări

Demersurile enunțate anterior sunt elemente care intră în sfera coachingului profesional, demers pus în aplicare de Coach-i profesioniști externi cu practică independentă dar și cu aplicare internă prin intermediul Coach-ilor interni cu statut de angajați interni.

Pentru persoanele cu statut managerial sau de supervizare, în drumul lor către o posibilă profesionalizare în domeniul coachingului se poate demara cu un proces mai simplu aplicabil zi cu zi și care nu are profunzimea demersurilor tecute în revistă în paragrafele anterioare.

### Metoda POD - Păstrează, Oprește, Demarează

Este o metodă care derivă din feedback-ul de dezvoltare și care poate fi extrem de productivă.

#### 1. Păstrează

Descrie ce anume a făcut persoana bine și oferă exemple clare de tip cauză- efect

#### 2. Oprește

Identifică ariile de îngrijorare sau de slabă performanță, oferă exemple clare evidențiază impactul potențial

#### 3. Demarează

Oferă sugestii pentru îmbunătățirea performanței omului de vânzări. Aliniază efectele potențiale cu motivațiile individuale și câștigă dedicația pentru trecerea la acțiune

Frumusețea acestei metode este că ea aduce aproape automat în discuție, observația concretă și motivația individuală. Dar nu uitați că procesul de coaching presupune a scoate tot ce este mai bun din ființa umană. Ca urmare în loc să spuneți, pur și simplu, ce aveți de spus utilizând acest model, mai curând ar trebui să transformați acest model într-un proces de punere de întrebări și de construcție pe baza răspunsurilor primite. Ex:

**Păstrează:** “Ce crezi tu că a mers bine în această vizită de vânzare?”

**Oprește:** “Ce ți-ai dori să fi făcut diferit?”

**Demarează:** “Ce ai vrea să faci data viitoare pentru a face această vizită excepțională?”

Intr-un context de coaching de tip “breakthrough process” întrebările ar putea fi:



sub licenta

**Păstrează:** “ Pune-te în locul clientului, ce a făcut cu adevărat diferența pentru tine în această vizită de vânzare?”

**Oprește:** “Ce ai fi putut să NU mai faci pentru a-ți dubla rezultatele acestei vizite?”

**Demarează:** “Imaginează-ți că ai câștigat deja contractul, cum ai făcut asta?”

Prin utilizarea acestui model într-un context de coaching avem trei beneficii majore:

1. Omul de vânzări învață cum să-și autoevalueze performanța (cu sau fără ca să fie prezent Coach-ul).
2. Omul de vânzări conștientizează propriile greșeli și zone de îmbunătățire nefiind necesar ca altcineva să accentueze și arate cu degetul către aceste zone.
3. Omul de vânzări poate identifica lucruri pe care nu le vedea anterior. Acest element este foarte important în contextul identificării celui mai bun răspuns la o situație data, răspuns care de multe ori poate fi diferit de răspunsul “văzut” de Coach.

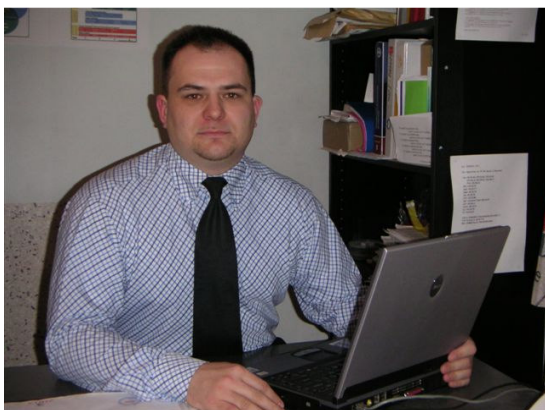
### Cuvânt de încheiere

Programele de training în vânzări, schemele de salarizare, harta competențelor de vânzare, toate pot aduce o mare valoare dar toate se bazează pe puterea unui demers de coaching continuu, demers ce le poate face cu adevărat operaționale.

Dacă există un climat activ de coaching autentic în organizație atunci orice altă inițiativă de management de vânzări capătă un impact net superior asupra capacității organizației de a produce rezultate superioare în vânzări. Dacă nu există o cultură activă de tip coaching atunci toate inițiativele încep foarte curând “să palească” în zgomotul de fond creat de oamenii de vânzări ce se concentrează către alte lucruri.

“Problemele esențiale ale lumii contemporane nu mai pot fi rezolvate cu același nivel de gândire ca cel care le-a creat” Peter Drucker, în virtutea acestui citat coachingul poate fi o opțiune absolut validă pentru provocările personale și organizaționale cu care ne confruntăm.

### Autor:





sub licența

**Dragoș Constantin Trâncă, MBA – Executive & Team Coach & Senior Consultant C&C Training&Consulting**

- Master of Business Administration (The Open Business School UK)
- Lore International Institute - Executive Certified Coach, Zurich, 2005
- Graduated - Core Essential Programe from Coaching University, USA, 2006
- Advanced Corporate Coaching Programe, Coaching University USA, 2007
- "Fundamentele coachingului" – program de formare supervizat de Alain Cardon, Metasysteme, 2007
- 10 de ani experiență pe poziții manageriale din organizații de top românești și straine
- Am livrat programe de training, facilitare și coaching la peste 60 de companii românești și straine