

## **Kan man (kisse)misse en krise?**

Det kan være svært at se noget positivt i pandemien, men hvis vi må vove (mink) pelsen, kunne den tid, du sparer på digitale møder være en god anledning til fordybelse, omtanke og kvalitet.

I en tid hvor mange har gashåndtaget i bund, tror vi, at tiden kalder på færre, men bedre kundemøder. For følelsen af at komme i dybden på kvalitetskriterierne i din segmentering, eller kundens anerkendelse af din relevans og forberedelse sætter barren for dit nye (og høje) bundniveau, og motiverer begge parter til at arbejde mere på den måde fremover.

Vi tror at chancen for at genopdage glæden i detaljen er større end nogensinde før, og starter med at du tager kundens parti, og ser hvad der måske kan undre.

Møs fra Garde Consultants

## **Har I for travlt til at tjene penge?**

I mange organisationer stiger mængden af interne møder, når resultaterne udebliver.

På møderne præsenteres powerpoints med ideer til, hvordan andre kan indhente det forsømte. Nogen vælger salgstræning for nu skal sælgerne sælge for enhver pris, og det er så også det de bliver målt på.

Længere nede ad gangen kæmper kollegerne for at bevare kunderne og overtale dem til at blive. De bliver til gengæld målt på, hvor hurtigt de kan tage telefonen. Og lægge røret på igen.

Imens undrer marketing sig over, hvorfor ingen af parterne bruger de værditilbud, som de med møje og besvær har udviklet. Men de bliver så heller ikke målt på, om nogen bruger det de udvikler.

Trods alle de velmenende indsatser sidder mange tilbage med følelsen af manglende sammenhæng og meningsfuldhed og til sidst taler alle om, hvor travlt de har og hvor stressede de er.

Vi tror, det handler om at tale mere med kunderne og mindre om og med hinanden. Og at det starter med at sy tingene sammen, så det giver mening for både kunder, kolleger og resultater.

## **Er der penge i at være nysgerrig?**

Ja, for I går glip af forretning, hvis I ikke er nysgerrige. Det er tillidsnedbrydende, ikke at holde sin kunde opdateret på vigtige tiltag, hvis kunden forventede, at det var med i prisen. Og det er svært at øge kundetilfredsheden, hvis der ikke er en relation eller sælge mere til de kunder, der ikke kender sortimentet.

Men undskyldningerne for ikke at være proaktiv er ofte at rådgiverne ikke ved, hvad de skal spørge om, ligesom fantasien bliver sat på prøve, hvis kollegerne ikke har sørget for gode anledninger i form af nye tilbud.

Det er en barriere for mange rådgivere, at stille spørgsmål, de ikke selv kan svare på. 'I love you' calls kan også være en stor mundfuld for den introverte rådgiver.

Vi tror, at proaktivitet starter med forretningsforståelse. For nøglen til øjeblikkelig relevans er, at forstå, hvad der optager kunden og hvorfor. Det gode er, at hvis nogen ikke er nysgerrige af natur, kan de spørgsmål, der giver taletid hos jeres kunder, tillæres.

Men før kunderne kan påskønne din proaktivitet, skal jeres løsninger oversættes til motiverende spørgsmål, der giver talelyst hos kunden.

## **Nytårsforsæt eller nytårsfortsæt...?**

Det er fristende at gøre det man plejer, købe det man plejer, og håbe det man plejer. Hvis dit nytårsforsæt er, at denne gang VIL I lykkes med forankringen af ny adfærd og kultur, skal du formentlig vælge en anden metode, end I plejer.

Vores erfaring er, at der skal mere end kurser til at ændre adfærd, og mere end opfølgning til at forankre. Derfor starter vi altid med en (gap)analyse som kan afdække alt fra skuffende krydssalg, upålidelige forecasts og performancevarianser til valide svar på uforståelige resultater og placeringer i analyser og målinger.

Uanset om du ser i vores eller andres retning, vil vi anbefale at I også starter med at finde de bagvedliggende årsager til at I har den adfærd og kultur I har, før I vælger virkemidler.

Coronatrætte albuer fra Team Garde.

## **Kan man være stolt over de(t) forkerte?**

Mange håber, at hvis medarbejderne er engagerede, smitter det af på både salg og kundetilfredshed. Og det kan de isoleret set have ret i.

Derfor vælger mange at igangsætte nye projekter og nye målinger af work life balance, trivsel og arbejdsglæde. De nedsætter udvalg, og udveksler idéer om frugtkurve, lønniveau og ønsker til kantinen.

Men hvis medarbejderengagement er et mål i sig selv eller spørgsmålene i engagementsmålingen ikke understøtter kundetilfredsheden bliver resultatet ofte et højt engagement og en lav kundetilfredshed.

Årsagen er, at ingen vil ødelægge den gode stemning. Så de fleste vælger, at løse kundernes problemer fremfor at ændre på den adfærd, der skaber problemerne. Og frygten for at demotivere sætter feedbackkulturen på prøve og får lederne til at acceptere 'forkert' adfærd.

Konsekvensen af manglende konsekvens er, at kulturen bliver mere sød end professionel.

Hvis I skal være stolte over de(t) rigtige sætter du kundetilfredshed over eget engagement. Det kræver ledere, der tør udfordre heltebilleder og (re)agerer overfor den adfærd, der afgør om kunderne kommer eller går.

Den afledte effekt af høj kundetilfredshed skaber lyst til at gøre sig umage, bygger stolthed og højt engagementet. Især hos de rigtige.

## **Vente, vente, vente...**

Aldrig har så mange mennesker haft så lidt brug for ferie som nu, og risikoen for at gå på mental sommerferie, og i Corona-limbo er overhængende. Og for første gang er der en reel mulighed for at gå ustressed på ferie med god samvittighed og uden rygende bunker (heller ikke derhjemme).

Mens mange er bekymrede for hvordan det hele skal gå, er vi mere bekymrede for den tid, der bliver brugt forkert i forhold til firmaets potentialer og kundernes forventninger. Og her tænker vi naturligvis ikke på alle dem, der er syltet ind i videomøder, ringer løs fra børneværelset, eller måske har deres første arbejdsdage på kontoret i disse dage.

Så hvis du skal undgå ubehagelige overraskelser til august og september, er det nu ledelsen skal stå klar med nye friske mål, som guider og motiverer adfærden de næste ca. 4 uger. Uanset om du er på distancen eller står lige ved siden af.

Handle, handle, handle...

Høje knæ fra Garde Consultants

## **Er det svært at 'være der, uden altid at være der'?**

Hvis I har skala og profitabel vækst på agendaen, skal I formentlig arbejde mere ens end forskelligt. Også fordi det er svært at følge effektivt op, hvis tiden går med at diskutere troværdigheden i tallene og hvad der heller ikke virker lokalt. Hævdvundne rettigheder og uskrevne regler kommer op til overfladen og nye færdigheder varer indtil nærmeste chef efterspørger noget andet.

Hovedkvarteret fornemmer, at det går godt derude, alt imens de drømmer om fakta og indsigt i, hvad der egentlig foregår på kundemøderne og hvordan de lokale præsenterer firmaet. Det er nemt at aflæse en performance varians og hvem, der ligger i top og bund. Det svære er, at afkode mønstrene og hvilke succesopskrifter, der kan kopieres i adfærd.

Argumentet for ikke at sige og gøre tingene på den samme måde er, at mennesker er forskellige. Omvendt kan det være svært, for både kunder og kolleger, at få øje på synergierne, hvis alle gør det på hver deres måde.

Vi tror på, at mennesker motiveres af, at gøre det rigtige og at følelsen af fremdrift skaber meningsfuldhed, selvforståelse og stolthed over jeres fælles virksomhed. Og det har vi en metode til. Uanset om du er 7 meter eller 7 tidszoner væk fra dine medarbejdere

## **Feedback eller Feedback?**

I vores verden er feedback kultur noget mere og andet end et klap i måsen til den årlige julefrokost. Feedback er en færdighed, som falder kulturbærere naturligt, fordi de reagerer når nogen forbryder sig mod værdierne. Andre er nødt til at øve sig, men det gode nyt er, at dem, der enten går for direkte til værks, eller giver feedbacken til den forkerte, kan lære at gøre det rigtigt. På kort sigt er det hyggeligere at lade 'forkert' adfærd passere og lade chefen lege politibetjent. Men hvis julefrokosten også skal være hyggelig efter kl. 22, har vi en opskrift på kulturbæreradfærd

## **Er hjemmearbejde en døgnflue?**

Digitalisering er en ny disciplin, ikke mindst for den kørende sælger og for chefen med åben dør. Hvad der før kunne afstemmes ved kaffemaskinen eller observeres ved en tur ned ad gangen er afløst af fleksible hjemmearbejdspladser og digitale medier. Og ligesom det er nyt for sælgeren at skulle motivere sine kunder på distancen, er det en ny disciplin for lederen at motivere sine medarbejdere på afstand. Symptomet på manglende mål og samtalestruktur er lange samtaler uden (større) værdi, motivation eller retning.

I den nye verden er det en grunddisciplin for ledere at vurdere medarbejderens motivation og adfærd på samme måde som når de skal sammenstykke et realistisk og fælles billede af, hvad der foregår mellem medarbejder og kunde.

Vi tror det handler om at turde og kunne stille de få, præcise spørgsmål, der forpligter og guider den rigtige adfærd. Og blive ved indtil det bliver til kultur, og måden at gøre det på hos jer.

Virtuelle vink fra Team Garde

## **Hvor er budgettet for strategieksekvering?**

Den bedste strategi er den, der kan eksekveres. Når mange alligevel undrer sig over, at den gamle strategi heller ikke blev forankret, skyldes det måske, at 98% af budgettet er gået til power points.

Der bliver talt meget og længe om, hvad firmaet skal nå. Både til næste år og om tre år. Mindre om, hvordan de skal nå det. Og slet ikke på lang sigt. Det efterlader få ressourcer til at oversætte strategien til adfærd. Dvs. hvad skal ledere og medarbejdere sig og gøre og på hvilken måde. Nogen mener, at det må organisationen da kunne af egen drift. Symptomet på, at tage adfærd for givet er, at ledelsen har aftalt, hvad det nye er, men alle gør præcist som de plejer...

## **Er kultur et konkurrenceparameter eller et projekt?**

Kultur får skyld for meget. Fra dårlige resultater, deprimerende målinger og silotænkning til ledelsens undren over, hvorfor nogen ikke vil det samme eller lige så meget som dem.

Derfor drømmer mange om en anden kultur, end den de har.

Kunde-, salgs-, vinder- eller performancekultur er flere sider af samme sag. Kultur er et middel til at skabe resultater, men aldrig et mål i sig selv. Kultur er heller ikke et projekt eller en ny work stream. Kultur er et konkurrenceparameter og en differentieringsfaktor, der tiltrækker og fastholder de rigtige og er svær at kopiere.

Når kulturen skal forandres, starter mange med en værdiproses. Alle mødes og udveksler eksempler på, hvordan de allerede er fx kundeorienterede, og derfor roligt kan gøre, som de plejer.

Men hvis du har prøvet at lægge nye værdier oveni gammel adfærd, har du formentlig erfaret, at kulturen er den samme som før og at ny adfærd ikke kommer af sig selv.

Så hvis du vil forankre værdierne i adfærd og kultur, skal du starte med at finde ud af, hvor og hvorfor I går på kompromis med jeres værdier.

## **Skal I arbejde mere ens end forskelligt?**

Hvis I har lønsom vækst på agendaen, skal I sandsynligvis have mere ud af samme eller færre ressourcer. First Time Right, 4 minutes of excellence og sømløse kundeoplevelser er oplagte effektiviseringer og luner i regnearket

Men når de lavt hængende frugter er plukket melder behovet sig for også at ensarte adfærden og så møder mange uventede problemer.

Det svære er, at standardisere adfærden, fordi holdninger og præferencer ikke skalerer på samme måde som produkter og processer. Og imens går tiden med at diskutere troværdigheden i tallene, og hvad der er ikke virker lokalt. Symptomet er, at de medarbejdere som blev sparet væk erstattes af nye, som skal kompensere for ikke standardiseret adfærd.

Og så kan det hele begynde forfra...

## Skal nissen flytte med i 2019?

Når mange er udfordret på forankring og varig effekt, er det ofte fordi symptomer forveksles med årsager og fordi, det ikke er nok at følge op.

Det ville være dejligt, hvis det var nok at spørge, om nogen bruger værktøjerne, minde om værdierne eller læse højt af strategien til julefesten.

Hvis sælgerne fx mangler forretningsforståelse, er det oplagt, at gentage, at det bør de have. Og det kan undre at alle ikke har det, når chefen selv er både udadvendt og proaktiv, og går foran med gode eksempler.

Men hvad nu hvis medarbejderne ikke kan bruge eksemplerne i deres unikke situation? Og årsagen til, at de ikke kan finde deres egne eksempler er, at de ikke kom rundt om kunden på det første møde. Som skyldes, at kunderne ikke følger salgsprocessen og fordi firmapræsentationen er lang.

Essensen er, at hvis struktur eller kommunikation fastholder gammel adfærd, får træning ikke varig effekt. For selvfølgelig skal man følge op.

Måske du tænker at I godt selv ved, hvad problemet er, og det er forankring I savner.

Men nøglen til forankring er, at finde ind til de bagved liggende årsager til, at I har den adfærd I har. Før I træner.

Ellers flytter nissen med.

## **Kan man overhovedet sælge noget til de priser I har?**

Mange salgsledelser drømmer om nye, store kunder, kortere salgscyklus og valide forecasts. Mere kvalitet i kundekontakten, professionalisme og sult.

Men undskyldningerne for ikke at booke møder med de rigtige eller sælge på andet end pris er mange.

Sælgerne fortæller ellers, at de nok skal nå målene, 'hvis bare' marketing ville øge kendskabsgraden eller gav bedre leads. Eller hvis nogen ville gøre produkterne mere unikke eller sænke priserne. Men konsekvensen af afslag og prispres er manglende selvtillid og tiltro til firmaets produkter og position. Og når tilpas mange mister gejsten bliver mismodet til ny og kollektiv virkelighed. For når motivationen er i bund er det kun naturligt at søge henimod eksisterende kunder eller have travlt med administration.

Vi tror, at følelsen af, at kunne forklare sit særkende og retfærdiggøre sin merpris, starter med et fængende værditilbud og træning i at forklare kundeudbytter mere end priser. Og når du først har fået sat ansigt på yndlingskunden dvs. dem som sætter pris på dig og det I leverer, bliver det hele meget sjovere.

Den afledte effekt af, at skaffe de rigtige kunder er stolthed, selvopfattelse og identitet.

## **Er der noget, I har glemt at fortælle?**

Mange ledelser fornemmer, at de går glip af forretning, når kunderne ikke lægger alle deres køb i deres virksomhed. Især fordi analyser viser, at jo mere kunderne køber, jo glattere - og længere - bliver de hos jer.

Hvis kunden ovenikøbet tror, at de handler med firmaet mere end den enkelte sælger giver det ekstra god mening at brede sortimentet ud. Men hvis man ikke stoler på kollegaen, hans produkt eller bare synes at, det er besværligt at have ham med i bilen, er det selvfølgelig også meget nemmere at fokusere på sine egne mål.

Men når nogen glemmer at fortælle kunderne om værdien af jeres forretningsmodel og sammenhæng i sortimentet gør I livet besværligt for både kunder og kolleger. Kunderne bliver nødt til at mødes med jeres konkurrenter og specialisten i den anden silo, får svært ved at gøre sig relevant.

Vi tror, det handler om, at tale lidt mindre om sig selv og lidt mere om forretningsmodellen allerede på det første møde.

Så bliver det hele, også lidt mindre mystisk for alle parter.

God påske



## **Skal I tilbage til fremtidens gamle dyder?**

Mange ledere drømmer om proaktive medarbejdere og en kultur, hvor flid, kunder og ansvarsfølelse kan tages for givet. De kalder det sund fornuft og undrer sig over at medarbejderne ikke gør det de siger. Medarbejderne fortæller til gengæld om alt det de tog for givet i den årlige tilfredshedsmåling, og nu er chefen endnu mere forbløffet.

Men når dyder går i forfald skyldes det manglende konsekvens i kulturen, som kommer af en følelse af, at det ikke kan svare sig at gøre sig umage, for der er ingen konsekvens for dem, der gør noget andet.

Vi tror det starter med at finde ud af, hvornår I går på kompromis med det I har aftalt. Og så skal dyder masseres, påvirkes, nudges, forfines og modelleres. 'Lidt, men tit', ligesom hjemme i familien.

Hvis du da ikke synes, at adfærd er for banal, ikke har den beskrevet eller bare tager den for givet

## **Tror du sælgerne orker, at bruge det marketing udvikler?**

Der kan være mange gode forklaringer på, hvorfor sælgere ikke altid bruger det, som deres kolleger i marketing har brugt tid og penge på at udvikle.

En af dem kan være, at ingen af parterne bliver målt på hvordan det bruges i kundedialogen. Det kan også være at hverken salg eller marketing har set det virke i praksis og en tredje mulighed er, at brugen bare ikke er efterspurgt af hverken kunder eller cheflag?

Konsekvensen af manglende sammenhæng mellem salg og marketing er forskellige udlægninger, egenudviklede firmapræsentationer og andre velmente 'hjemmebag'.

Hvis du vil vide, hvordan sælgerne præsenterer jeres værditilbud, virksomhed, særkende og position etc. anbefaler vi, at du tager på kundeBesøg med en sælger. Det kan også være en god anledning til at høre mere om kundens forventninger og udbytte.

Og for den travle leder starter rejsen i kopirummet, hvor materialerne ofte ophober sig.

God tur

## **Betyder AHT Ad Helvedes Til?**

Det svære ved digitalisering er, at kunden nu kommer ind i butikken på flere kanaler og med andre forventninger. Og hvis man samtidigt bliver målt på, hvor hurtigt man kan tage telefonen eller lægge røret på igen, bliver det ekstra stressende.

'First Time Right', 'Four minutes of excellence' og 'Fast & Easy' ser godt ud i Excel, men samtalekvalitet er ikke bare noget der skal forstås, ligesom ny adfærd ikke er noget, der kommer af sig selv.

Symptomet på manglende struktur er lange samtaler uden samtykker og mersalg. Og en kultur, hvor det er op til den enkelte, hvem og hvor mange, der bliver spurgt om hvad.

Men jo mindre tid I har til at komme rundt om kunden, jo mere struktur, og jo bedre spørgeteknik skal der til, før kunder oplever digitalisering som en forbedring og ikke en spareøvelse.

## **Tak for et nederen 2020**

Sjældent har vi drukket så meget rødvin og trøstespist så mange nougatmus (også på hverdage), som tilfældet var i Q2. De første 6 måneder var op ad bakke for os, men så mistede vores kunder tålmodigheden og satte igen adfærd og kultur på agendaen, og nu er vi tilbage på sporet.

Vi har aldrig haft et bedre team end nu. Så vi slår håret ud, tager en dyb indånding (igennem mundbindet), og tager 4-5 spritnye konsulenter ombord i Århus og Hellerup til foråret. Og da ambitiøse mennesker ofte kender andre ambitiøse mennesker, vil vi meget gerne høre fra dig (eller dem du kender), som kan se sig selv i vores selskab.

Tak til vores gode kunder, og venner af huset. Vi håber at se meget mere til jer i det nye år, og ikke bare på Teams.

Fra alle os til alle jer.

Glædelig jul fra Garde Consultants.

## **Er håb en strategi?**

Mange håber på, at pandemien går over, og at alting bliver lidt ligesom før. Andre håber på, at adfærden kommer af sig selv, nu da strategien er opdateret og læst højt på Teams. Cheferne har været på den virtuelle ølkasse, og opfordret alle til at nå deres mål, mens de håber på, at medarbejderne tager stafetten op fra jorden. Alle nikker indforstået på skærmen, imens de funderer over, hvordan det skal ske på afstand, og i praksis.

Men hvis resultaterne lader vente på sig, kan det være fordi det er blevet sværere at forklare på distancen, hvilken adfærd det kræver at eksekvere strategien. Især hvis den nye adfærd ikke er beskrevet.

Krydsede fingre fra Garde Consultants

## **Kan det handle om noget helt andet?**

Når høje ambitioner og nye strategier præsenteres, nikker de fleste anerkendende. Måske fordi rationalerne er overvældende eller fordi de bare gerne vil beholde deres arbejde. Enigheden varer ved indtil det går op for de involverede, hvad den nye retning betyder for deres egen adfærd og gamle vaner.

Det er kun naturligt at passe på sig selv og sine medarbejdere, især hvis resultaterne er under pres eller den nødvendige adfærd virker fremmed, svær eller uopnåelig. Det er også nemmere at efterspørge flere værktøjer, mere information eller måske endda forsøge at samle flertal for status quo, mere data eller en anden fortolkning af planerne.

Vi tror mere det lyder som symptomer på nogen, der inderst inde ikke orker jeres strategi. Men før I skrotter jeres udrulningsplaner, justerer strategien eller leder efter flere undskyldninger for ikke at nå sine mål, bør I overveje om årsagen (og dermed løsningen på problemet) skal findes gennem samtaler med dem der råber højest, først.

Floss (dance) fra Team Garde

## **Er dine kunder blevet dårlige til at træffe beslutninger?**

I de gode gamle dage kunne man charme sig til et kaffemøde, finde på agendaen under køreturen, og stille alle de gode spørgsmål som faldt dig ind når du sad hos kunden. Det var også her dine evner til at aflæse kropssprog og improvisation kom til sin ret.

I dag er de færreste kunder i stand til at koncentrere sig i mere end 30 minutter på en skærm. Men jo kortere tid du har til et møde, jo rigtigere forberedelse og jo bedre struktur skal der til.

For det er kun naturligt at kunder beder om noget på skrift eller ekstra betænkningstid, hvis de har fået (for) mange informationer og svære spørgsmål, ligesom nogen af kunderne måske savner noget visuelt.

Vi tror de fleste kunder gerne vil beslutte sig hurtigt. Men det kræver, at du kan forklare værdien af det du tilbyder på en motiverende, nem og overskuelig måde og med få, enkle budskaber.

Pointen er at salget i den nye verden sker FØR du møder kunden.

Dabs fra Team Garde

## **Kan man savne kørerøv og km-penge?**

Det er ingen sag at digitalisere, når det fælles mål står klart for alle.

Men når glæden over samspillet, begejstringen for den nye hjemmearbejdsplads, og stoltheden over, hvad der kunne lade sig gøre ved fælles hjælp har fortaget sig, er det formentlig de samme problemer du vil møde efter krisen, som før.

Og det er fristende at håbe på, at alle de gode eksempler kommer med tilbage til kontoret af sig selv. Men når effekten af de eksterne faktorer fortager sig, falder mange tilbage i gammel adfærd.

Forventningens glæde til de fysiske møder med kaffe og blødt brød venter lige om hjørnet. Både i marken og i HQ. Medmindre du ved hvilke parametre du skal skrue på, når nye (digitale) dyder skal forankres i adfærd og kultur.

Solskinshilsner fra team Garde