

SALG ER ET HÅNDVÆRK

Jannich Rindom &
Henrik Frier

Indhold

Utålmodighedssyndrom.	3
Salg bliver mere digitaliseret.	7
Kreativitet som værktøj	11
Det gode møde.	16
En Salgsverden i forandring.	21
Kommunikation & Feedback.	25
Den bedste sælger.	29
Den gode salgschef	33
Salg er et håndværk.	38
Den vigtige motivation.	42
Hvad er en mødebooker.	46
Positiv psykologi.	50
Stil flere og bedre spørgsmål – og sælg mere.	54

Utålmodighedssyndrom.

kapitel 1

Der findes et udtryk som sociologer kalder for 'utålmodighedssyndrom'. Det er den polske sociolog Zygmunt Bauman der er kommet frem til udtrykket – fordi den moderne verden vi lever i, har tendens til at gøre os mennesker mindre tålmodige end vi har været før – og hele tiden have et ønske om at gøre alting hurtigere.

Det er utålmodighedssyndromet der er årsagen til at vi kører for hurtigt over vejbumpene, så både hat, briller og medpassagerer danser og hopper rundt inde i bilen. Det årsagen til at vi råber til den stakkels kassedame i supermarkedet, om ikke der snart kunne blive åbnet en kasse mere? Det er også utålmodighedssyndromet der gør, at vi nogle gange går og bekymrer os mere om i morgen, i stedet for at koncentrere os om at leve øjeblikket lige nu.

Måske det er en globaliseret verden der har gjort, at vi hele tiden tænker fremad og forsøger at opnå mål og ønsker. Det er en 'flydende' tid, hvor gamle traditioner er i opbrud og ny innovation kommer til overalt. Efterhånden er livets og hverdagens muligheder nærmest ubegrænsede og det er blevet lettere at gå efter sine mål, drømme og ønsker end nogensinde før. Vi får mad bragt til døren på få minutter, vi kan se de film vi har lyst til – når vi ønsker det, og vi kan få al den information vi søger ved blot at glide pegefingeren hen over en app på skærmen.

Der er tale om information der blot for få år siden, krævede at vi skulle en tur på biblioteket, eller vente til boghandleren åbnede mandag morgen.

Verden er fuld af muligheder, men den kører stærkt. Nogle gange så stærkt at vi slet ikke indser hvilken centrifuge i egentlig befinder os i som mennesker. Tendensen er, at det er nu eller aldrig, og hvis tingene ikke går vores vej, bliver vi i stigende grad irriterede og i sidste instans kan vi endda blive ligefrem aggressive. Der er faktisk nogen der mener, at tidens utålmodighed er en af de største triggere til stress overhovedet – og det kunne godt være et emne vi bliver nødt til at tage alvorligt, for det går ikke bare ud over vores sundhed, det påvirker også det arbejde vi udfører i det daglige.

Sælgerens utålmodighed

De problemer der for tiden viser sig på mange arbejdspladser, på grund af tendensen til at alting skal gå hurtigere end nogensinde. Jeg har i en længere årrække arbejdet som coach og underviser af personale der arbejder med salgsrelaterede opgaver. "Salgsverdenen er en branche hvor der per tradition, er fuldt tryk på. Ikke mindst, fordi salgsarbejde ofte er aflønnet som provision, og derfor er der et naturligt incitament for de fleste sælgere i at give den gas", "Gas er godt, men lidt for meget gas, og lidt for meget utålmodighed, kan få tingene til at køre den gale vej. Det kan simpelthen gå galt – og sælgerne kan ende med at brænde ud og gå ned med stress", Jeg har set en del eksempler på den slags i min karriere som coach. Men der findes en del simple teknikker, hvorpå man kan træne sig ud af et snigende utålmodighedssyndrom – og undgå den dårlige stress. Her vil jeg nævne et par gode råd.

Træn dig til tålmodighed

1. Anerkend din utålmodighed

Hvis vi skal have nogen chance for at gøre noget ved vores utålmodighed, bliver vi nødt til at indrømme at vi lider af den. Og vi skal have lyst til at gøre noget for at ændre den. Prøv fx at læg mærke til de gange at utålmodigheden sparker ind og prøv at tænke over hvad det er der udløser den. Selvfølgelig kan noget

så banalt som tæt trafik få mange til at føle sig utålmodige, men i jobbet kan der være mange små detaljer der får utålmodigheden til at spire – og det kan være praktisk at vide hvorfor. Er det når kunderne stiller for mange spørgsmål, eller når de tager for lang tid til at gennemgå et forslag? Hvis du kan genkende årsagen, vil du også være bedre til at rette op på problemet.

2. Giv dig selv et mentalt 'stand-by'.

At være i stand til at slukke for dine tanker, selvom det blot er i få sekunder, kan hjælpe med at reducere utålmodighed. Næste gang du føler dig frustreret over hvor længe noget tager, eller bare føler dig forhastet eller bekymret over ikke at nå det du skal, så giv dig selv 5 minutter hvor du ikke tænker på noget overhovedet. Det er ikke nogen nem øvelse, for tankerne har det med at 'poppe op' igen hele tiden – men hvis du er i stand til at fokusere på at lægge alle tanker til side, og forsøge at lukke ned for harddisken i 5 minutter – så kan du faktisk lære dig selv at rydde op i hovedet og bevidst få de utålmodige tanker væk.

3. Læg en plan

En stor grund til at vi sælgere kan føle os utålmodige, er fordi der er så mange variabler og så meget pres på os på et givent tidspunkt. At komme med en ugentlig eller daglig plan og derefter holde sig til det, kan fjerne en del af denne usikkerhed og give en køreplan for alt hvad vi gør dag til dag. Prøv at dele din dag ind i specifikke opgaver, og hold dig så meget som muligt til den. En sådan køreplan kan virke rutinepræget, men den kan faktisk også afhjælpe de værste utålmodighedstendenser.

4. Lær at meditere

Det lyder som et stort ord, og meditation er sandsynligvis heller ikke på de fleste sælgers opgaveliste. Men der er ingen der siger, at man nødvendigvis skal gå helt i åndeligt zen – eller gå i indiske tilstande – for at dyrke en smule meditation. Egentlig handler det blot om skabe korte øjeblikke med stemningsforbedrende aktiviteter, som det hedder. Få minutter med god musik, en tur rundt om blokken for at trække frisk luft – eller andet der kan få en til at adspredde sig et øjeblik, inden man vender tilbage til opgaverne.

Find din egen personlige måde at meditere på, og du vil kunne finde fornyet energi og blive bedre til at takle utålmodighed.

5. The Big Picture

Salgsfolk i dag er så drevne og fremadrettede, at de sjældent bliver så hængende for at tage et skridt tilbage for at se på det store billede. Det er først, når vi begynder at tænke i år, at vi forstår, hvordan hver lille smule daglig arbejde giver noget større. Utålmodighed har det med at forsvinde, når du virkelig kan sætte tingene i kontekst og forstå, at selvom der ikke sker noget lige i dette øjeblik - eller i denne uge - så er alt det du gør, alligevel en del af de resultater der skabes på lang sigt. Det kan altså hjælpe at tænke lidt større og lidt mere langsigtet. Det giver ro.

6. Afstem distraktioner

En af de største stressfaktorer for sælgere - og årsagen til så megen utålmodighed - er den konstante strøm af meddelelser, krav, anmodninger, svar og alt muligt andet der kommer som følge af at være i kontakt med mange forskellige mennesker på én gang. Vi forsøger at være overalt på en gang, og hjælpe på flere fronter samtidig, men vi kan altså ikke være to steder på en gang - det er fysisk umuligt. Hvis du vil træne dig selv til mere tålmodighed, skal du lære at prioritere hvad der er vigtigt, og lære at sige nej til nogen af de faktorer der kan virke distraherende.

Salg bliver mere digitaliseret.

kapitel 2

Det var så hyggeligt dengang verden havde små butikker. Man kan helt glemme hvordan det var at handle i gamle dage, hvor hver kategori af produkter blev solgt i hver sin lille butik. Det må være fordi man efterhånden ikke ser andet end store supermarkeder og glitrende indkøbscentre. Men dengang var byerne fulde af små butikker der lå på striben, i enhver handelsby med respekt for sig selv: Slagteren, grønthandleren, fiskehandleren, tobaksforretningen ...de var der alle sammen! Og kommer man først til at tænke på hvordan man foretog sine indkøb dengang, kan man pludseligt komme til at savne hele sceneriet. Butikken hvor man går ind, hilser på ekspedienten, køber den vare man skal bruge – og går ud igen uden at have fået ondt i hovedet.

Som fx den lille isenkræmmer, hvor man kunne gå ind og købe et søm eller en elpære med ægte glødetråd. Eller hos købmanden, som altid havde den lille detalje man lige stod og manglede til aftensmaden, og som man kunne smutte ned og købe på et splitsekund, uden at skulle hables igennem flere timers forvirrende virvar af blinkende lygter og glimmer i indkøbscentret. Der, hvor man for at finde en enkelt liter mælk, er tvunget til at forcere hele afdelinger med damekonfektion, cykeludstyr og diverse hårde hvidevarer – inden man til sidst kommer frem til en uvenlig kø af mennesker ved kassen, der alle helst vil slippe ud igen så hurtigt som muligt.

Et sted hvor man på en nem, sympatisk og behagelig måde kan købe en vare i et forholdsvis normalt lokale, med vinduer, en disk og en dør som man selv åbner og lukker. Det var jo nærmest

en luksus at blive ekspederet i ro og mag. Hvis der sad en lille messingklokke øverst på døren og manden der stod bag ved disken var iført en blød hat og var gik med kittel, så er det jo lige før man får en tåre i øjenkrogen og rammes af nostalgisk velvære.

Verden er gået online

Men nostalgi, det er præcis hvad det er. Der er løbet meget vand gennem floden, siden den kittelklædte ekspedient slog kr. 4,85 ind på det gamle kasseapparat, eller skrev beløbet ned i bogen, så man kunne betale ved udgangen af måneden. Hyggelig stemning i selv sig, hjælper ikke noget på salgstallene - der skal helt andre boller på suppen for at kunne lave salg i 2018.

Salg i dag er en hel anden verden, end den var for blot få år siden. Der er sket en revolutionerende udvikling på forholdsvis kort tid. Den afgørende forskel er, at vi fået internettet på banen, det har ændret og effektiviseret salg på en måde vi aldrig har set før. Salg er blevet digitaliseret.

Sandheden er, at 85 % af de varer og serviceydelser der opsøges af kunder i dag, foregår online. Det vil sige, at der kun er 15 % tilbage, der måske går ned til bageren og køber sig en smørkage, uden at tjekke udvalget på internettet først – og selv bageren er på vej til at blive digitaliseret.

Selv om der utroligt nok stadig findes virksomheder der ikke gør brug af digitale platforme i deres daglige forretning, så må fremtiden for alle nye virksomheder, siges at blive drevet online og digitalt.

Farvestrålende papirreklamer ligger og fylder i postkassen, og ender som regel med at blive kørt på genbrugspladsen uden at blive læst. Imens kører de digitale reklamer ind på telefonen, computeren eller tabletten derhjemme eller på jobbet. Det er nemt, det er hurtigt, det er effektivt.

De sociale medier er en potent kilde til salg

Men tilbage i virkelighedens 2018, må vi heller ikke glemme det fænomen der kaldes 'sociale medier'. 'digitalisering' af salg og de muligheder der ligger i fx brug af de sociale medier. "I dag handler det om, hvordan virksomheder kan omdanne deres traditionelle salgsteam til en digital salgsstyrke, der bedre end nogensinde før, kan pleje kundernes engagement og tilbyde et helt andet forhold mellem kunder og virksomhed, der både kan skabe salg og glade klienter. Og dette form for forhold og engagement, er det man kan opnå med sociale medier".

Sociale medier gør det muligt for sælgere at se, hvad der menes og siges om netop deres produkt/ydelse, blandt et meget stort publikum. Det er sociale platforme som fx Twitter, Facebook og LinkedIn, som sælgere er begyndt at gøre ihærdigt brug af, for at komme endnu tættere på deres leads og nye, potentielle kunder. Med disse sociale kontakter, er det nemlig nemmere at nå helt frem til de personer ude i virksomhederne, der står for indkøb og sidder med kapaciteten til at kunne tage beslutninger. Den slags kontakter, er guld værd for en sælger.

Træning og uddannelse

Statistikker siger, at forbrugere påvirkes af de sociale medier, med op til 78 %. Det er rigtigt meget, og det gør de sociale medier til et kæmpe potentiale, vel at mærke så længe omtalen og påvirkningen er positiv. Derfor er det vigtigt at vide noget om, hvordan man bedst bruger de sociale platforme. At lære at bruge sociale netværk kræver mere træning, end blot at ringe fra telefonen eller sende en email.

Ifølge 68 % af de ansatte, er uddannelse og udvikling den vigtigste politik på arbejdspladsen, mens 84 % af lederne heller ikke er tvivl om, at medarbejderindlæring er vigtig del af en virksomheds udvikling. Det ser ud til, at uanset hvilken rolle salgsmedarbejdere udfører, så er alle enige om at de bør lære og udvikle sig. De sociale medier er bare et enkelt eksempel,

på et område som salgsteams bør mestre for at skabe succes i virksomheden. Men helt generelt, så er den digitale udvikling på markedet i så kraftig vækst, og det digitale tempo så højt, at løbende træning og opdatering er en forudsætning for, at salgsbranchen kan holde sig ajour med de nyeste teknologier og udføre deres job.

Det handler om at være synlig

Men det handler ikke kun om reklame, det handler om synliggørelse og om at være til stede på internettet. Vi taler om digital og online marketing, der nu er en del af den digitale marketings- og salgs-strategi, som de fleste virksomheder benytter sig af i dag. Der udvikles og sælges fra webshops som aldrig før, og der findes næsten ikke længere varer der ikke kan købes online. Der udvikles nye apps til mobiltelefonen, der skal gøre vejen kortere og mere direkte, mellem virksomheder og deres kunder, i et stadig mere konkurrencepræget marked. Der laves digitale markedsanalyser og kundeundersøgelser, der kan analysere og præcisere hvordan en virksomhed når frem til de rette kunder. Der skrives reklame- og blog-tekster med nøje undersøgte og analyserede SEO, Adwords og søgeordskampagner, med ord der skal ramme den helt rigtige målgruppe.

Det er tjekket og gennemtjekket, og bare så meget mere sofistikeret og effektivt end det nogensinde har været før. Puha, man bliver helt forpustet af al den digitale teknologi – og kan endnu engang længes tilbage til den lille butik med klokken på døren.

Kreativitet som værktøj

kapitel 3

Enhver virksomhed ønsker at holde trit med branchens seneste tendenser og holde sig foran konkurrenterne. Kreativ tænkning - det vil sige at drømme nye og unikke måder at gøre ting på - er naturligvis en del af den proces. Men hvor meget betyder kreativitet for en virksomhed?

Studier viser, at 82 procent af virksomhederne mener, at der er en stærk sammenhæng mellem kreativitet og forretningsresultater. Faktisk er virksomheder der aktivt fremmer kreativ tænkning, bedre end deres rivaler i omsætningsvækst, markedsandel og konkurrencedygtigt lederskab.

Stort set alle organisationer opererer i dag i et stærkt konkurrencepræget, globalt miljø, hvilket gør kreativitet til en afgørende faktor. Kreativitet giver brændstof til store ideer, udfordrer medarbejdernes tankegang og åbner døren for nye forretningsmuligheder. "Kreativitet" og "innovation" bliver ofte brugt i sammenhæng, men er faktisk to separate begreber.

Innovation er ikke kun en ting. Der er mange kompetencer der skal benyttes for at føre innovation ud i livet. Kreativitet er anderledes, fordi kreativitet er en mekanisme til at være innovativ. Du kan godt have masser af gode ideer, men samtidig ikke være i stand til at være innovativ.

Kan kreativitet være en metode til at foretage problemløsning på. Psykologer har længe påpeget, at det at være kreativ, er en metode der kan føre tanker ud i livet og derved kan gøre dem til reelle produkter.

At det ikke blot handler om bare at have gode idéer og tanker i hovedet, men om at være i stand til at føre dem ud i livet og forvandle dem til noget konkret.

Temaet om kreativitet ikke kun noget der vedrører kunstnere og musikere, men i høj grad også et vigtigt tema i en moderne forretningsverden.

For eksempel er kreative ledere mere komfortable med tvetydighed og usikkerhed, end ledere der kører efter en fast drejebog. Med andre ord: en kreativ leder er mere på hjemmebane, og har lettere ved at finde løsninger, når markedet pludseligt ændrer sig, hvis hele organisationen forandrer struktur – eller hvis man pludseligt mister medarbejdere.

Otte ud af 10 topledere forventer, at deres forretningsområde vil blive betydeligt mere kompleks i fremtiden. Kun 49 procent er imidlertid overbeviste om, at deres organisationer er rustet til at håndtere de forandringer der måtte komme.

Kan man lære at være kreativ?

Næsten alle industrier udfordres af en helt ny global dynamik og ændringer i teknologi, og ordet "omstillingsparat" er et ord man ser i flere og flere jobbeskrivelser og jobannoncer. Det er altså ikke bare den overordnede forretningsstrategi der udfordres af forandring, men også den enkelte medarbejder helt ude i frontlinjen, der dagligt står med nye opgaver og problemer, der kræver nye løsninger nu og her.

Men at være parat til nye udfordringer, er i høj grad noget der er nødvendigt for hele organisationen, fra top til bund. Blot en lille smule ukonventionel tænkning kan nå langt i næsten alle aspekter af erhvervslivet. Kreativitet kan gøre en vigtig forskel i den succes der kan skabes internt i en virksomhed, såvel som eksternt overfor kunderne.

Men man kan jo ikke bare sige: "Vær kreativ", og så forvente, at medarbejderne på magisk vis producerer nye, innovative ideer

blot ved et knips med fingrene. Et kreativt og innovationsdrevet arbejdsmiljø skal bygges op med incitament og instruktion. Det kræver en form for implementering, og skal i øvrigt plejes nøje når man først har fået sådan et miljø op at køre. Og den slags, starter med virksomhedens lederskab.

Men kan man lære at være kreativ? Jannich, mener ikke at man blot kan sende folk på skolebænken. "Kreativitet er et vidt begreb, og er ikke et fag man bare finder på ethvert skoleskema. Det handler mere om at stimulere kreativitet i det daglige arbejde og give medarbejdere rammer og muligheder for at udvikle de kreative egenskaber der kan være nødvendige i netop deres arbejde".

Om at indføre kreativitet i teamet

Der er flere mindre skridt, som ledere kan tage, for at skabe store forandringer i deres organisation. Her er nogle eksempler på måder, der kan fremme kreativitet i ens eget team:

Beløn kreativitet.

Ikke alle ideer bliver til en succes, men store gennembrud vil ikke finde sted, hvis firmaet spiller med sikre kort og ikke tør prøve nye tiltag. Ledere skal være fortrolige med fejl og give medarbejderne frihed og fleksibilitet til at eksperimentere med og udforske nye muligheder. Flere store virksomheder som fx Tata eller Google, har med succes indført konkurrencer og flotte premier, der tildeles de medarbejdere der tør prøve nye ideer af, eller at få traditionelle forretningsgange til at blomstre og fungere på en ny måde.

Virksomheder der belønner kreativitet, viser altså, at de sætter pris på personer inden for organisationen, der kan inspirere andre og gerne vil forfølge uprøvede teorier og koncepter.

Giv medarbejderne tid til at genoplade.

Med kreativitet kan der også komme udbrændthed. Medarbejdere har til tider brug for tid til at træde et skridt tilbage og trykke på opdateringsknappen. Virksomheder skal tage hensyn til udbrændthed, og have mulighed for at tage sig tid mellem forskellige projekter. Men kan ikke være kreativ på kommando – og der er ingen der kan levere nonstop innovation hele tiden. Kreativitet kan give unikke løsninger og muligheder, men det kræver at man behandler og plejer begrebet som en fin plante eller blomst - der skal vandes, gødes og "nurses" for at udvikle sig bedst muligt.

Prøv fleksible arbejdstimer.

Ikke alle er velegnede til den traditionelle "otte til fire" arbejdsdag. At tilbyde fleksible vagter og arbejdsdage, eller at tilbyde personalet mulighed for deltidsarbejde eller at arbejde hjemmefra, er kendt for at gøre medarbejderne sundere, gladere og mere produktive. Så længe medarbejderne er klare over de forventninger der stilles og udfører det arbejde de skal - så er det en nem strategi at teste og gøre det muligt for alle at arbejde, når de føler sig mest kreative, og derved leverer et bedre stykke arbejde.

Tilbyd private arbejdsområder.

På trods af den seneste tendens til at arbejde i åbne kontorfaciliteter, mener mange faktisk at de er mest kreative i et mere privat miljø. Det behøver på ingen måde at betyde at arbejdet bliver ensomt eller mindre team-orienteret – men giver blot medarbejderen mulighed for den smule fred og ro der nogen gange skal til, for at kunne arbejde kreativt og produktivt.

Frisk luft udendørs.

Uanset om det er at få frihed til at arbejde et par timer nede i parken eller på den lokale café - eller blot at få muligheden for at kunne gå væk fra skrivebordet og gå en tur udenfor – så er frisk luft og bevægelse en god ide. Undersøgelser viser, at 64 % af alle medarbejdere mener, at udendørs ophold er vigtigt for deres kreative proces.

"Men mulighederne for at 'trigge' og stimulere kreativitet, er nærmest uendelige". "Vi er vant til at tro, at en konkret plan er den eneste måde at nå sit forretningsmål på. Men sandheden er faktisk, at nogle af de mest kreative personligheder oftest går ind i et projekt – uden at have nogen fast strategi overhovedet. Så uanset hvilke metoder man synes der virker bedst, så er det allervigtigste måske at give slip på tanken om at skulle lægge faste planer på alle områder – men derimod at indrette sig på altid at være åben for at kunne gøre tingene på en anden måde end den vi er vant til...".

Det gode møde.

kapitel 4

Der er gode møder og der er dårlige. Dårlige møder synes at vare ved for evigt, man synes aldrig at man kommer frem til sagens kerne og man undrer sig over, hvorfor man egentlig er kommet. Det gode og effektive møde, giver dig derimod masser af god energi og en følelse af, at man har opnået noget nyt og konstruktivt.

Der findes masser af metoder til at skabe et godt møde. At sikre sig et effektivt resultat af mødet, er hvad det handler om. Men hvad er et 'effektivt' møde? Det kan koges ned til tre ting:

- 1. At mødet objektivt opfylder de mål der er sat for mødet.*
- 2. At mødet tager et minimum af tid.*
- 3. At deltagerne føler, at de har deltaget i et fornuftigt forløb med et konstruktivt formål.*

Hvis du strukturerer din mødeplanlægning omkring disse tre grundlæggende kriterier, bliver resultatet et effektivt møde.

Det handler om at være synlig

Men det handler ikke kun om reklame, det handler om synliggørelse og om at være til stede på internettet. Vi taler om digital og online marketing, der nu er en del af den digitale marketings- og salgs-strategi, som de fleste virksomheder benytter sig af i dag. Der udvikles og sælges fra webshops som

aldrig før, og der findes næsten ikke længere varer der ikke kan købes online. Der udvikles nye apps til mobiltelefonen, der skal gøre vejen kortere og mere direkte, mellem virksomheder og deres kunder, i et stadig mere konkurrencepræget marked. Der laves digitale markedsanalyser og kundeundersøgelser, der kan analysere og præcisere hvordan en virksomhed når frem til de rette kunder. Der skrives reklame- og blog-tekster med nøje undersøgte og analyserede SEO, Adwords og søgeordskampagner, med ord der skal ramme den helt rigtige målgruppe.

Det er tjekket og gennemtjekket, og bare så meget mere sofistikeret og effektivt end det nogensinde har været før. Puha, man bliver helt forpustet af al den digitale teknologi – og kan endnu engang længes tilbage til den lille butik med klokken på døren.

Mødets mål

Et effektivt møde tjener et formål. Det handler om at opnå det ønskede resultat. Det er vigtigt at kende de mål der er sat. Alt for ofte indkalder folk til et møde for at diskutere noget uden virkelig at overveje, hvad et godt resultat ville være. Derfor bør man gøre sig klar over følgende:

- *Ønsker du at der tages beslutninger?*
- *Ønsker du at der skal genereres ideer?*
- *Ønskes statusrapporter?*
- *Skal der kommunikeres?*
- *Ønsker du at lægge planer?*

Alle disse spørgsmål er eksempler på mødemål. Inden du foretager nogen mødeplanlægning, skal du fokusere på dit mål.

For at finde frem til hvad dit mødemål er, kan du udfylde denne sætning: "Ved afslutningen af mødet vil jeg have gruppen til at ...". Med slutresultatet klart defineret, kan du derefter planlægge indholdet af mødet og afgøre, hvem der skal være til stede.

Brug tiden klogt

Tiden er en værdifuld ressource, og ingen ønsker at spilde deres tid. Med den tid vi alle bruger på møder, skylder du dig selv og dit team, at strømline mødet så meget som muligt. For hvis man spilder tiden i et møde, er tiden spildt for alle der deltager. For eksempel, hvis en deltager er 15 minutter forsinket til et ottepersoners møde, siger man, at den pågældende har kostet to timers tabt aktivitet.

Når du sætter mål for hvad der skal gennemgås på selve mødet, bør alt hvad der foregår på mødet handle om disse mål. Hvis det ikke gør det, er det overflødigt og bør ikke medtages.

For at sikre, at du kun dækker hvad der skal dækkes, og du holder dig til relevante aktiviteter, skal du oprette en dagsorden der kan sikre, at mødet holdes kørende på mål og tid.

For at udarbejde en dagsorden skal du overveje følgende faktorer:

- *Prioriteter - hvad skal absolut dækkes?*
- *Resultater - hvad skal du nå på mødet?*
- *Deltagere - hvem skal deltage i mødet?*
- *Sekvens - i hvilken rækkefølge dækker du emnerne?*
- *Timing - Hvor meget tid vil bruge på hvert emne?*
- *Dato, sted og klokkeslæt - hvor og hvornår skal mødet finde sted?*

Med en ide om hvad der skal dækkes - og hvor meget tid der skal bruges - kan du begynde at forberede de ting der skal udarbejdes på forhånd. Hvad skal deltagerne vide for at få mest muligt ud af mødetiden? Og hvilken rolle forventes de at udføre i mødet?

Hvis der er indkaldt til møde for at løse et problem, så bed deltagerne om at komme forberedt med en levedygtig løsning.

Hvis du diskuterer et igangværende projekt, bør hver deltager have opsummeret hans fremskridt til dato, og kan dele informationen med andre.

At tildele et bestemt emne til diskussion til forskellige mennesker, er en anden god måde at øge engagement og interesse på. På dagsordenen skal du angive, hvem der vil lede diskussionen eller præsentationen af hvert emne.

Brug din dagsorden som din tidsguide. Når du bemærker at tiden løber ud for et bestemt emne, overvej at styre diskussionen således, at man kommer frem til en beslutning, eller alternativt: at udsætte diskussionen til en anden gang eller tildele det til drøftelse i et underudvalg.

Gør dine deltagere tilfredse

Når du har udarbejdet en dagsorden, skal du uddele den til deltagerne og få deres feedback og input. At køre et møde er ikke en diktatorisk rolle: Du skal være deltagende lige fra starten. Måske er der noget vigtigt, som et teammedlem kan tilføje. Måske har du tildelt for meget eller for lidt tid til et bestemt tema. Der kan endda være nogle punkter du har medtaget, som allerede er afklaret og kan tages ud af listen til diskussion.

Uanset årsagen, er det vigtigt, at du får feedback fra deltagerne om din foreslåede dagsorden.

For at sikre maksimal tilfredshed for alle, er der flere ting, du bør huske på:

Hvis visse mennesker dominerer samtalen, skal du stille et spørgsmål til andre deltagere om deres ideer.

I slutningen af hver dagsorden skal du hurtigt opsummere, hvad der er blevet sagt, og bede folk om at bekræfte, at det er et retfærdigt resumé.

Bemærk emner, der kræver yderligere diskussion og opfølgning.

Læg mærke til kropssprog og foretag justeringer efter behov. Måske der er brug for en pause, eller du skal stoppe en deltager der taler for meget.

Sørg for, at mødet holder sig til emnet.
Nedskriv alle de opgaver, der genereres på mødet. Lav et notat af, hvem der er tildelt til at gøre hvad, og hvornår. Ved afslutningen af mødet opsummerer du hurtigt de næste trin og informerer alle, at du vil sende et referat.

Efter mødet er overstået, tager du tid til at debriefe og opsummere, hvad der gik godt og hvad der kunne have været bedre. Vurder mødets effektivitet ud fra hvor godt du opfyldte målet. Dette vil hjælpe dig med at forbedre din evne til at køre effektive møder.

Slutteligt udarbejdes referatet. Dette vil blive videresendt til alle deltagere og andre interesserede. Det er en oversigt over hvad der blev opnået, og hvem der er ansvarlig for at de aftalte handlinger udføres. Dette er en meget vigtig del, der ofte overses. Du har brug for en skriftlig oversigt over hvad der skete, sammen med en liste over handlinger, som navngivne personer har aftalt at udføre. Sørg for at nogen er udnævnt til at tage noter under mødet, hvis du ikke selv har tid til det.

God møde-etikette

Udover de tre kriterier der er beskrevet ovenfor, er det vigtige i at huske visse spilleregler under mødet. Nogle få grundregler eller 'etiketter', der styrer måden man opfører sig på til et møde og som gør, at man undgår problemer, forvirring og tidsspilde.

God etikette dækker adfærd som fx timekeeping, brugen af bærbare computere og mobiltelefoner, spise og drikke under mødet, om du kan afbryde mens nogen taler, eller kun stille spørgsmål i slutningen, hvor du sidder osv.

Disse regler varierer alt efter virksomhedens kultur, din ledelsesstil og præferencerne for dit team. Nogle møder kan være mere formelle end andre, afhængigt af dagsordenen og hvem der deltager. Men at holde sig til disse grundlæggende standarder, kan hjælpe dig og dit team med at udføre møder på en mere professionel måde og bedre at nå frem til dit mål med mødet.

En Salgsverden i forandring.

kapitel 5

Den taktik man bruger indenfor salg i dag, er ganske anderledes end de salgstaktikker man brugte for 10 eller 15 år siden. Verdenen af køb og salg forandrer sig hastigt og det gør salgsmetoder, taktik og teknologi også. Den teknologiske udvikling og muligheden for at finde detaljeret information på internettet, har virkelig forandret den måde hvorpå de fleste træffer deres købsbeslutninger. Internet og moderne teknologi, har ændret stort set alt hvad der har med salg at gøre. Det kommercielle er kommet i fokus på en helt anden og mere væsentlig måde end det har været før, og det gælder om at være fremme i skoene, hvis man skal gøre sig gældende i en salgsverden der stadig bliver mere digitaliseret.

Selv om der stadig gøres brug af de mest basale og fundamentale salgstaktikker – altså, salgsværktøjer som aldrig har ændret sig og som altid vil kunne bruges – så er der kommet en kæmpe udvikling af ny teknologi, moderne værktøj og nye strategiske måder at optimere sin salgsvirksomhed på. Udviklingen er så langt fremme, at vi bliver nødt til at ændre den måde vi tænker på salg. Udviklingen er blevet en udfordring – og vi bliver simpelthen nødt til at lære os selv en masse nyt.

Som moderne salgsvirksomhed er det i dag vigtigere end nogensinde, at være oppe i gear og med på den seneste udvikling indenfor strategi, taktik og teknik. Også i rollen som fx salgschef, er det forventet at du er den bedste til det job du udfører og hele tiden kan være rollemodel og inspirator for dine sælgere og ansatte. Så det er vigtigt at være opdateret på de nyeste trends og moderne udvikling inden for området

– vigtigt hele tiden at ville lære og søge ny viden. At deltage i fx workshops og konferencer, vil ofte kunne give dig sparring med andre personer fra salgsverdenen, der kan give dig ny viden, gode råd og måske lære dig noget ikke vidste i forvejen. "You can't teach an old dog new tricks", er ofte noget man hører fra de garvede i branchen, men intet kunne være længere fra sandheden. Man kan netop altid lære nye tricks, og netop fra andre i branchen – derfor er det så vigtigt, at ville søge ny viden og hele tiden tro på det positive i at søge ny læring og inspiration.

Du er den bedste i verden til netop det du gør – det er der slet ikke er nogen tvivl om. Men derfor kan du godt blive endnu bedre. Vær 'på' og vær 'med'. Brug dine sparringspartnere, søg information, deltag i workshops, konferencer og kurser. Sug informationer og viden til dig, det vil gøre dig endnu bedre. Vær stolt over den du er og det du kan – men vær aldrig FOR stolt til at komme videre og blive endnu bedre. Din gode erfaring, gør det nemmere for dig at kombinere din helt specielle grundviden, med nye fif og tricks der kan give dig et boost. Ofte er det små kneb og nye idéer, der kan gøre en verden til forskel. Vær derfor aldrig bange for at søge en mentor eller at bruge en coach. Det kan simpelthen øge din præstation, din kvalitet og din professionalisme.

Rend mig i traditionerne – eller hva?

At være ansvarlig for at forbedre og øge salget er aldrig nogen nem opgave. Det kan være vigtigt at se begrebet salg i en bredere forstand og ikke kun måle på folks præstationer.

Som salgschef er det desværre særdeles nemt at falde i en såkaldt "performance trap". Moderne salgsvirksomheder befinder sig i en stærkt konkurrencepræget verden, hvor både stress og utålmodighed præger tonen, hverdagen og arbejdslivet. Der skal produceres, leveres og lukkes. Jo mere og jo hurtigere – desto bedre. Den salgsansvarlige leder, presser selv på for at sælgerne leverer toppræstationer. Derfor har der altid eksisteret en traditionel tankegang om, at man som sælger "skal levere

– ellers er du ude”. Men det kan give det negative resultat, at ballonen kan presses så meget, at den til sidst sprænger. I sådan et tilfælde mister man en potentiel god medarbejder – i stedet for at skabe et værdifuldt aktiv for virksomheden.

Selvfølgelig skal en sælger lønnes for at sælge, og selvfølgelig skal der præsteres. Men det er også sandt, at sælgere kan motiveres med helt andre virksomme metoder. At give dine sælgere incitamentet, kan ligge nogle helt andre steder end der hvor vi traditionelt er vant til. I nogle tilfælde kan det handle om mere inklusion, end vi er vant til som ledere – i andre tilfælde kan det dreje sig om undervisning, instruktion og indlæring. I nogle cases skal der sættes fokus på individuelle præstationer og viden – mens andre sager handler om at forbedre fællesskabet og sætte fokus på en bedre team spirit. Nogle salgsteam har behov for mere struktur, regelsæt og faste rammer - mens andre kræver særlig fokus i en helt anden retning, nemlig i bedre personlige relationer, mere nærvær og forståelse.

Nye behov – nye udfordringer

Optimering af salgsvirksomhed kan bestå i et hav af spændende muligheder. Behov og løsninger er forskellige fra salgsteam til salgsteam – samt fra virksomhed til virksomhed. Kunsten ligger i at analysere behovet og forandringerne der kan skabe de gode og virksomme resultater. Som salgsleder og inspirator kan der derfor være behov for masser af nytænkning og kendskab til både nye og anderledes teknikker, der kan præge både salgsteam, lederskab og virksomhed i en positiv og konstruktiv retning.

At eksperimentere med forskellige former for optimering, kan gøre det lettere at nå det store mål du har sat. At lære om forskellige processer og taktikker – samt at blive endnu bedre til at inspirere og motivere dit hold af sælgere, kan gøre det muligt at opnå langt større resultater end du først troede.

Kompetent salgstræning

Det er altså vigtigt at sikre, at dit salgsteam ikke blot er opdateret og klar til at indgå i en digital og moderne tidsalder med mange nye tekniske løsninger – men også at sælgerne får udviklet deres salgskompetencer og modtager tilstrækkeligt med incitament og motivation til at kunne udføre deres job endnu bedre end de har gjort før.

At tilbyde coaching, uddannelse og optimere dit salgsteam i den rigtige retning, behøver ikke at være særlig kompliceret – specielt ikke hvis man gør brug af muligheden for at få professionel konsulentrådgivning, der oftest har ekspertisen til at udføre optimeringsopgaver på en effektiv og rationel måde. En af de gode kompetencer der findes på området, er salgcoach Jannich Rindom, der har beskæftiget sig med salg, telemarketing og mødebooking i mere end 14 år og som har stor erfaring inden for coaching og træning i moderne salg.

Uanset hvilke behov der er for at følge med tiden – og hvordan man ønsker at optimere sin salgsvirksomhed - så handler det om at give salgsteam, sælgere og ledere de ressourcer, de har brug for til at lykkes. Også i fremtiden.

Kommunikation & Feedback.

kapitel 6

Virksomheder afhænger i høj grad af, hvor godt information cirkulerer gennem organisationen. Feedback ligger i centrum for effektiv kommunikation. Åben kommunikation med tilbagemeldinger gavner udviklingen i enhver organisation inden for hver sin branche og imod dens konkurrence. Lige fra ejer og ledelse til frontlinjens medarbejdere, er det vigtigt vi forstår hvor vigtig en god kommunikation er for at alle led i virksomheden kan fungere og vokse som en helhed.

Effektiv kommunikation mellem ledelse og medarbejdere kan være til gavn for virksomheden af den simple grund, at det reducerer medarbejderomsætningen, mindsker fraværet på grund af frustrerede medarbejdere og modvirker tabte indtægter fra utilfredse kunder. Det kan hjælpe medarbejderne med at holde fokus på virksomhedens strategi og fremme loyaliteten hos de ansatte. Feedback giver medarbejderne specifikke mål at nå frem til og styrker produktiv adfærd, der igen giver incitament til medarbejderens motivation og giver deres arbejdsindsats værdi.

I virkeligheden opfylder den effektive medarbejderkommunikation tre forudsætninger. For det første giver den medarbejderen generel information om virksomhedens mål, produkter, service og krav til jobbet. For det andet hjælper det dem med at forstå, hvad de behøver at mestre – de faktiske færdigheder og erfaringer som de har brug for til at opfylde deres opgaver. Endelig er det lederens opgave at formidle forståelse for, hvordan medarbejderne skal agere for at kunne levere deres bedste og hvordan man de respekteres og værdsættes som væsentlige medlemmer af organisationen.

Effektiv kommunikation skal være klar og tydelig. Informationer og direktiver der sendes ud til alle medarbejdere, skal ikke kun være koncise og enkle, men også skrevet i et tilgængeligt sprog der når ud til læseren og giver medarbejderen lyst til at læse. Meget lange tekster med et formelt sprogbrug bliver ikke læst, og der er desuden ingen idé i at udsende alt for meget information, som medarbejderen i grunden ikke har brug for.

Kommunikation på tværs af institutionerne kan godt være relativt formel, mere dybdegående og med flere detaljer, fordi det handler om information der dækkes af hele virksomhedsbredden. Men skriftlig kommunikation på team-niveau og mellem enkelte afdelinger, bør altid holdes enkelt, kort og direkte i sit sprog, så alle skal til at bladre igennem noget der svarer til en hel søndagsavis.

Der er selvfølgelig forskel på kommunikationen i en stor multinational koncern og så en mindre lokal virksomhed. Men i princippet, så handler kommunikation om det samme for både store og små aktører: Det handler om at få kommunikationen igennem til modtageren så effektivt som muligt. Rent teknisk, så skal enhver kommunikation indeholde specifikke oplysninger, fakta og data for at fremhæve objektivitet i det der skal kommunikeres. Der skal være tilstrækkeligt med detaljer for at modtageren kan håndtere og rette opmærksomheden mod det der ønskes fortalt – også samtidig ikke så mange detaljer, at modtageren mister overblikket og essensen i beskeden. For at etablere en tovejskommunikation, så sørg for at få modtageren til at opsummere eller bekræfte – fx via mail – og så er der en kommunikation i gang.

Den gode kommunikator

Det er simpelthen umuligt at blive en god leder uden at være en stor kommunikator. Bid mærke i ordet 'kommunikator', som ikke betyder at være god til at tale – men derimod at være god til at kommunikere. Der er stor forskel på at have et godt snakketøj, og så være god til kommunikere. Nøglen til at blive

en dygtig kommunikator er ikke nødvendigvis en der findes i skolen, sådan i traditionel forstand. Gennem vores uddannelse, er vi nemlig vant til at fokusere på at søge viden til vores egen fordel. At lære ting der kommer os til gode og som giver os en nødvendig uddannelse. Men at være en god kommunikator, handler faktisk om det modsatte, nemlig at tage fokus fra os selv og flytte den over på andre.

For at være en god leder, der er i stand til at kommunikere godt, findes der hele bogreoler fyldt med bøger, der giver gode råd til den gode kommunikation på ledelsesplan. Man sagtens bruge årevis på at lære om god og effektiv kommunikation, men at der findes nogle simple råd og regler, der kan være gode at holde sig til.

Vær personlig: Lad være med at udstede tung virksomhedskommunikation og begynde at have organisatoriske samtaler. Det gælder om at have fokus på den gode dialog – og ikke en ensidig monolog. Heresagen – jo mere personlig og engagerende samtalen er, desto mere effektiv bliver den. Gammel og klassisk forretningsteori fortæller ledere at opretholde en vis distance til medarbejderne. Men dette kunne ikke være længere fra sandheden, når vi taler effektiv kommunikation. Hvis du ikke udvikler meningsfulde relationer med mennesker, vil du aldrig vide hvad der virkelig foregår, før det er for sent at gøre noget ved det. Det vil være en mislykket kommunikation.

Vær specifik: Specificitet er altid bedre end tvetydighed og uklarhed. Lær at kommunikere med klarhed. Enkelt og kortfattet er altid bedre end kompliceret og forvirrende. Tid har aldrig været mere dyrebar end den er i dag. Det er gode ledere der kan hurtigt finder frem til essensen og kan skære alt det unødvendige bort. Dette gælder også i kommunikation – hvor det er vigtigt at nå frem til højdepunkterne i det der skal kommunikeres, og det er vigtigt også at forvente det samme fra andre. Uden at forstå værdien af korthed og klarhed er det usandsynligt, at du nogensinde vil blive komme frem med et budskab. Målet er at udrydde det unødvendige og overflødige – og gøre dine ord til dem der tæller.

Hav et åbent sind: Det kan måske siges anderledes, men en lukket tankegang er nok den største enkeltstående faktor til at begrænse nye muligheder og bremse en udvikling allerede inden den er kommet i gang. En leder tager et skridt op til et helt nyt niveau, i det øjeblik han frivilligt søger forskellige og anderledes meninger, holdninger og idéer. Nye og 'skæve' idéer kan være vejen frem til ny udvikling og det gælder om aldrig at være bange for at modsætte sig synspunkter fra andre. Åbn dialoger med dem der konfronterer dig, udfordrer dig og udvikler dig. Husk at det eneste der virkelig betyder noget, er viljen til at diskutere det med et åbent sind og lære noget af det.

Hold kæft og lyt: Store ledere ved hvornår der skal tales – og hvornår der skal lyttes. Kend din besøgstid og brug den. Hver sin ting til hver sin tid. Når man har lært at det 'at lytte' faktisk ikke kun handler om at holde munden lukket og lade den anden part tale, men om at fjerne ørevoksen og rent faktisk forstå hvad der bliver sagt – så har man taget det første skridt til at blive en dygtig kommunikator.

Det sidste bud på en både effektiv og positiv kommunikation der når helt frem til sine modtagere, handler om at udskifte ego med empati. Når vigtige beskeder kommunikeres med empati, omsorg og humor i stedet for med arrogance og opblæst ego, begynder der at ske ting og sager. Empatiske kommunikatorer viser et niveau af ægthed og gennemsigtighed, der ikke er til stede hos dem, der vælger at kommunikere bag en falsk facade. Ren tale og oprigtighed, er med til at gøre vrede til respekt og tvivl til tillid. Når alt kommer til alt, så er det mennesker der kommunikeres med – ganske som dig selv

Den bedste sælger.

kapitel 7

Jeg havde engang en klassekammerat der hed "Bent" . Da vi gik ud af skolen, kom "Bent" pludseligt og fortalte, at han helt spontant havde fået et job som sælger. Jeg husker ikke helt hvad det var han skulle sælge, men det var vist noget med maskiner og dele til landbrugssektoren, eller noget i den stil. I alt fald var det noget, som hverken "Bent" eller os andre havde det mindste forstand på.

Men der skete så det, at "Bent" allerede på andendagen af hans ansættelse – og stadig under en form for prøvetid – lavede et salg der var det største i firmaets mangeårige historie. Jeg husker det tydeligt, for han kom og fortalte det samme dag som det var sket, med et smil der var så bredt, at han næsten ikke kunne komme ind ad døren. Han havde solgt for en formue, imponeret samtlige ansatte og chefer i firmaet, fået en øjeblikkelig fastansættelse – og selv tjent en mindre formue i provision. Provisionen havde været så fed, at han ugen efter kom i en ny bil.

Sådanne historier forekommer af og til. Og spørgsmålet er jo stadig den dag i dag: Var "Bent" bare den fødte supersælger der fandt sit kald – eller var manden bare mere end almindelig heldig?

Vi finder nok aldrig det helt korrekte svar, for held og dygtighed går side om side i den slags. Selv den bedste sælger har brug for en god dosis held i ny og næ – og selv den mest solbeskinnede lykkerider af en sælger, har brug for dygtighed i sit arbejde. De to ting går hånd i hånd.

Men, når det er sagt – så har de allerbedste og dygtigste sælgere en hel del ting til fælles. Egenskaber som adskiller fårene fra bukkene, og som i sidste ende forklarer hvorfor der findes topsælgere der konstant får succes – og middelmådige sælgere, der aldrig når helt op at ringe.

”Det handler om empati og om ego”

Jannich har haft en tæt kontakt med alle typer af sælgere i løbet af hans mangeårige karriere. Selv om Jannich selv underviser og coacher i salgsbranchen, understreger han fra start af, at ‘den gode sælger’ ikke uddannes på skoler eller gennem almindelige akademiske uddannelser. ”Det er ‘learning by doing’”. ”Salg skal læres med hårdt arbejde i marken, og så suppleres med løbende kurser og træning undervejs”..

”Held spiller selvfølgelig også en rolle, men mest af alt, så har de bedste sælgere altså det der specielle gen der gør dem bedre end de andre”. Og efterhånden som vi kommer ind på snakken om, hvad det er for noget med det der specielle ‘sælgergen’, viser det sig hurtigt, at der er en hel række egenskaber forbundet med det at være en god sælger:

En af de grundlæggende teorier er, at en god sælger skal have mindst to grundlæggende kvaliteter, nemlig: Empati og ego. Empati er jo den vigtige evne til at kunne indleve sig i andre menneskers verden. At kunne forstå hvad andre mennesker føler, og forstå den situation de befinder sig i. I en sælgers verden, er empati en vigtig egenskab, for at kunne forstå hvad kunden har behov for – og for at kunne sælge ham et produkt eller en tjeneste.

Den empatiske sælger behøver ikke nødvendigvis at være sympatisk eller venskabelig, men bruger ganske enkelt empatien til at skaffe sig nyttig viden om klienten og til nemmere at få feedback og tilbagemelding fra kunden, således at han kan skabe et salg. Sælgeren kan ved hjælp af empatiske formåen, blive god til at læse kundens reelle behov – og derved være i stand

til at tilbyde kunden præcist den vare eller ydelse (samt antal, rigtig pris, levering osv.) som netop passer kunden. Sælgeren har indlevet sig i kundens verden – og bruger altså den viden til at realisere et salg. Den bedste sælger – har den bedste empati.

Behovet for at erobre

Den anden af de grundlæggende kvaliteter, som en god sælger absolut har brug for, er en særlig form for ego, der driver ham til at skabe resultater og gennemføre salg på en hel personlig måde. Det handler ikke kun om de penge der opnås ved salget, men mere om at være i stand til at gøre det. At erobre og vinde terræn er hans game. Et salg bliver nærmest til et personligt behov, og kunden skal hjælpe ham til at få opfyldt det behov. I virkeligheden giver salget – erobringen – et middel til at sælgeren kan styrke og forbedre sit ego. Fiasko undgås for enhver pris, og sælgerens selvbillede forbedres dramatisk hver gang en erobring lykkes.

Denne type sælger vil hellere undgå at sælge overhovedet, end at fejle et salg. Egoet er for stort til at acceptere nederlag. Han nægter simpelthen at formindske sit selvbillede, og foretrækker at lade telefonen være slukket i en halv dag – end at forsøge at lave et salg der ikke kan lykkes. Så hellere vente, til egoet er tilpas på plads igen – og så fortsætte erobringerne med fornyet kraft. Denne type sælger er særdeles vanskelig at slå ud, og vil altid komme tilbage og skabe nye salg – fordi motivationen er så personlig.

En sælgers empati kombineret med et intenst ego, gør det muligt for ham at komme i mål bedre end de fleste andre. Han har driften og behovet for at lave salget, og hans empati giver ham det rigtige værktøj til at kunne gøre det.

En hel række af egenskaber

Men udover at besidde disse to vigtige grundelementer, har de bedste sælgere en hel række dyder som man ikke må glemme.

For de første, så kender de deres produkter bedre end de fleste. De forstår hvad det er de sælger, og kan således nemmere formidle god og brugbar information videre til kunden – hvilket i den sidste ende skaber tillid hos klienten. Og tillid? Ja, den slags ender som regel i et succesfuldt salg.

De bedste sælgere er desuden gode til at lytte og er helt 100 % til stede, når de taler med kundeemner. De tænker ikke på andre aftaler, chatter ikke på sociale medier eller sender vittigheder til deres kollegaer. De er engagerede og fokuserede på det de laver, og det giver samtaler der er mere meningsfulde og frugtbare. Aktiv lytning kan være en af de sværeste evner at udvikle, men dog også en af de mest værdifulde egenskaber. Ikke alene opbygger du stærkere relationer, men du får bedre låst op for de oplysninger, der hjælper dig med at placere dit produkt som den bedste løsning.

Hårdt arbejde giver bonus

Til syvende og sidst er det heller ingen hemmelighed, at salg også handler om indsats og hårdt arbejde. Klokkeren er 17 på den sidste dag i måneden, og flere af kontorets bedre sælgere er allerede skredet, og sidder i fredagsbaren for at fejre at månedens mål er nået. De middelmådige sælgere sidder stadig tilbage på kontoret, og forsøger at få bugt med den bunke af e-mails og tilbud, som de aldrig har nået at få sendt ud.

Men den bedste sælger sidder der også. Han har allerede ramt målet, men kører videre og er ikke begyndt at fejre endnu. Han sender stadig e-mails og tilbud ud, planlægger fremtidige møder og laver opkald. Men han gør det fremadrettet og er allerede godt i gang med at gøre den kommende måned endnu mere succesfuld end den der lige er slut.

Den gode salgschef

kapitel 8

Den vigtige rolle som salgschef

Oftentimes har man gjort sig fortjent til det, og udnævnes derfor til salgschef. Fordi man har gjort det bedre som sælger end sine salgskolleger i huset. Eller fordi man formår at løfte sit salgsteam til nye højder og dermed opnår virksomhedens salgsbudgetter.

Men er det virkelig nok til at være en dygtig salgschef?

"Svaret er et rungende nej",

Den gode salgschef skal sikre at budgetterne nås i et vist omfang og at teamet performer hver gang efter bedste evne. Men salget starter et helt andet sted, nemlig hos dig selv. Hvad kan du gøre for at udvikle dig selv som salgschef?

Det tog mig rigtig mange år at lære, at det "aldrig" er sælgerens skyld. Det er jo i grove træk mig selv der udvælger mit team, så derfor kan jeg ikke bebrejde mine sælgere. Den gode salgschef kigger indad, og bør reflektere over hvor god han/hun kan blive til at arbejde med sine kollegaer og sikre de bliver mere selvstændige og har fokus på deres personlige udvikling.

"Kunsten er ikke at lede sælgerne, men derimod at sælgerne leder sig selv", udtaler Jannich Rindom. Flere salgschefer begår den klassiske fejl, at de skælder ud, hvis salgene ikke leveres eller salgsteamet ikke er topmotiveret lige akkurat den dag. Det er kæmpe fejl, ingen kan top-performe hver dag. Det er simpelthen umuligt. På sådanne dage, er kunsten at anerkende sit personale, rose, vejlede og pleje sit personale.

Simple spørgsmål som kan lede en salgschef i den rigtige retning i forhold til sit team.

Hvordan sikrer du som salgschef, at budgetterne nås for ugen? Spørg dit personale, del dine tanker og lad personalet sætte dagsordenen. Gør dem selvstændige som de individer der er – og lad dem sætte dagsordenen ud fra de tanker og ideer i har i fællesskab.

De sunde spørgsmål?

- *Hvordan kan jeg hjælpe dig med, at dit personlige mål nås?*
- *Hvordan kan jeg bedst muligt hjælpe dig til din personlige udvikling?*

Kunsten er at lytte.... Ingen sælgere er ens og derfor skal de også behandles forskelligt. Lyt, hjælp og motiver dine kollegaer

klassiske lederfejl

Kastet ud i lederrollen

Alt for ofte træder folk ind i lederroller før de er klar til at udføre opgaven. Nogle gange er det af nødvendighed: En organisation eller virksomhed mister en nøglemedarbejder og har pludseligt brug for nogen til at udfylde rollen – så de forfremmer en medarbejder til en ledende stilling.

I andre tilfælde oplever man desværre også, at nogle er for fokuseret på ideen om at blive betragtet som 'The Boss', end de er med at søge de gode lederkvaliteter. De ønsker at være chefen mere end de ønsker at reflektere over hvad der egentlig er lederens reelle opgaver. Det handler jo ikke om at blive set op til, det handler om at se op til de medarbejdere der ledes.

Det tydeligt, at det både er små og store virksomheder der oplever problemer med implementering af nye ledere. 'Det går nogen gange lidt for stærkt med at kaste en ny medarbejder ud

i rollen som leder', 'Det kræver uddannelse og udvikling, og at være en god leder er ikke noget man er født til', En lang række af typiske fejl som nye ledere ofte begår, hvis ikke de er trænet til rollen:

De klassiske fejl

For det første, så handler det om at kende de folk man arbejder med. Man kender som regel ikke folk så godt som man tror. Hvis en leder på forhånd tror han kender sine medarbejdere og/eller samarbejdspartnere, så har han allerede mærket dem og sat dem i bås, uden egentlig at kende dem. Hvordan kan man virkelig lære folk at kende, hvis ens tankegang allerede har fortalt dig, hvem de er? Giv folk en chance til at afsløre hvem de er – og du kan blive positivt overrasket.

At tro, at perfektion er et mål. Perfektion eksisterer simpelthen ikke og 'det perfekte' kan aldrig være et mål i sig selv. Hvis du sigter mod at være perfekt, kan resultatet kun blive en fiasko, fordi man søger et mål der vil være uopnåeligt. Sæt mål der handler om fx kvalitet og ekspertise, men glem det perfekte – det findes ikke i virkeligheden.

Troen på at man skal gøre alting selv. De fleste ledere blev nok ledere, fordi de er rigtigt gode til det de gør, men sandheden er, at man aldrig skal gøre det alene. Store ledere uddelegerer arbejde og ansvar som ikke kun hjælper dem, men involverer andre mennesker. Hvis du vil have tingene gjort på din egen facon, handler det ikke om at gøre det selv – men derimod at inddrage andre folk og lære dem hvordan tingene skal gøres.

Forhastede beslutninger.

Dette er nok noget, som vi alle kender på en eller anden måde. At leve i en verden i konstant forandring, og være nødt til konstant at multitask og arbejde under pres. At skulle træffe de rette beslutninger under tidspres og stress, kan være nærmest umuligt.

Personer der arbejder med store informationsstrømme, der multitasker som blæksprutter og konstant løser problemer – har brug for hurtige beslutningsfærdigheder.

Går det hele lidt for stærkt – er det nemt at tage forhastede beslutninger. Her er det vigtigt at være i stand til at holde små pauser i workflowet, se objektivt på situationen og tage sig de par minutter ekstra det kræver, at tage en intelligent beslutning. En god leder bør selv kunne beherske dette nødvendige overblik – og desuden være i stand til give det videre til sine medarbejdere.

Halvt fyldt eller halvt tomt? Psykologiens gamle ordsprog om hvorvidt glasset er halvt fyldt eller halvt tomt, kan også bruges til at tolke gode lederegenskaber. Det er faktisk en faldgrube for mange ledere, der uden at være bevidste omkring det – bruger versionen med at glasset er halvt tomt. Man er nemlig typisk vant til at påpege problemerne og de dårlige resultater, i forsøget på at skabe forbedringer. Men vi ved, at en negativ holdning aldrig vil føre til positive resultater. Der er intet vil bremse dine fremskridt mere, end en negativ tankegang.

Om de menneskelige værdier – også hos chefen

Hårdt arbejde er en dyd og der stort set ingen grænser for hvor langt chefen vil gå for at nå det hele. Problemet er bare, at man aldrig kan nå det hele.

Glem det. Hverken Superman, eller James Bond kan nå det hele, så der er ingen grund til at gøre forsøget. Man tror måske, at man kan være på hele tiden, gøre alt og være tilstede overalt, hele tiden. Men det kan man ikke og forsøget kan ende med at få negative konsekvenser, både psykisk og fysisk. Lær at lukke ned, at sige fra og holde hvile. Verden omkring dig, forventer nemt at du skal vide det hele, er du er overalt og at du aldrig holder lukket. Det kræver disciplin at lukke computeren ned, at slukke telefonen og at låse døren til kontoret. Men selv om du er arbejdsnarkoman og elsker det arbejde du udfører – så er selv du nødt til at nulstille, lade batterierne op og samle energi til i morgen. De menneskelige værdier er vigtige – også hos chefen.

Husk at nyde rejsen. Hvis man aldrig giver sig tid til at feste og fejre de daglige resultater, vil det i sidste ende spolere det

gode lederskab. Selv store ledere falder ofte i denne fælde. Lederen søger konstant nye muligheder, forbedringer og vækst – og glemmer ofte at anerkende den succes man har lige nu. At værdsætte at lige præcis i dag er en god dag, og ikke konstant stræbe efter fremtidige muligheder. Problemet er et konstant pres for at komme videre, og det er ikke bæredygtigt på lang sigt.

Det brænder folk ud, får dem til at føle sig undervurderede og fører til en meget lav team spirit. Folk har brug for en pause – de har brug for et øjeblik, hvor de kan hvile, trække vejret og fejre den sejr der allerede er opnået, inden toget kører videre mod nye mål.

Social kommunikation

Der er ingen tvivl om, at en god leder er en god kommunikator. Husk, at du aldrig bliver en effektiv leder, hvis man ikke giver konstruktiv feedback til medlemmerne af sit team. Måden at kommunikere på, viser også den respekt og tillid som en leder udviser til sine medarbejdere.

Det er jo ikke lederen der alene har udført den store indsats, det er noget alle er med til. At opnå succes kræver altid en holdindsats, og det er vigtigt at kommunikere ud til de ansatte, ellers kan det virke som om lederen tager al æren. Så hvad sprogbrug angår, så brug altid 'vi' og 'os' – og ikke kun 'jeg' og 'mig'. Det handler om simpel tovejskommunikation, der når frem til de rigtige mennesker, på den gode måde. Der er i høj grad også noget socialt i en god kommunikation.

Nogle ledere mener faktisk, at lederskab betyder at fordybe dig selv i processer og procedurer i stedet for at være blandt mennesker. Tankegangen om, at en leder ikke skal være social sammen med de ansatte, er en af de farligste der findes. Lederskab handler om engagement og bemyndigelse af andre, og det kan simpelthen ikke gøre isoleret og distanceret fra andre. Et godt lederskab kræver nærvær og sociale egenskaber – fordi ledere har brug for medarbejdere, og medarbejdere har brug for ledere

Salg er et håndværk.

kapitel 9

I en tid med nemme, hurtige og masseproducerede produkter, er der igen begyndt at fremspire et marked for varer i bedre håndværksmæssig stand. Kvalitet er nemlig ikke altid det første man har fået øje på, i den jungle af discounttilbud og billig internethandel som markedet er fyldt med i dag. Men kunderne ønsker i stigende grad kvalitet – og der er tegn på en større efterspørgsel på varer i god, 'gammeldags' kvalitet.

'Fast Food' er blevet til 'Slow Food' fordi folk rent faktisk ønsker at beholde god kvalitet i madlavningen og spise mad der er tilberedt med bare en anelse sjæl. Begrebet 'retro' er blevet populært, fordi det tager folk tilbage til de kvaliteter, farver og designs der var engang. Også i tøj og mode, begynder folk at efterspørge en bedre kvalitet, og ikke kun de billigste varer der ligner en krøllet hagesmæk efter at have været en tur i vaskemaskinen. Nogle gange er der bare ingen lette udveje udenom at tilbyde en kvalitet der holder.

Også serviceydelser handler om kvalitet. I høj grad. Når man tænker tilbage på de gammeldags uddannede tjenere, der nu er afløst af unge piger med botoxlæber og piercinger, kan man næsten komme til at savne den form for kundeservice der var engang. Tag ikke fejl, tøserne ser da godt ud, men når det gælder om at yde vaskeægte kundeservice hvor problemer opstår og skal løses på stedet – så kan det godt gå hen og knibe lidt med empatien og erfaringen hos de unge. Der er også markant forskel på den service man fik hos flyselskaber i 80'erne, i forhold til at sætte sig op i en discountairline i dag. Vi taler om at ægte kundeservice ikke handler om at se godt ud, men derimod om at gøre klienten til en glad og tilfreds kunde, der vender tilbage igen og igen. Vi taler om, at kundeservice var et håndværk.

Salg er på ingen måde anderledes end andre serviceydelser. Salg er også et håndværk, hvis det gøres ordentligt og man husker at se på faget som et håndværk. Dels har sælgerjobbet en del flere aspekter og teknikker end de fleste forestiller sig – dels så har netop salgsbranchen en helt særlig mulighed for at tilbyde kundeservice der ikke er set siden Jan Carlzon rev pyramiderne ned i SAS engang i firserne.

“Salg og kundeservice hører sammen”

“Spørger man den lidt mere modne generationen fra dengang, vil de sige at salg og kundeservice hører sammen som snaps til en sild, eller salt på en æggemad – det ene kan ikke fungere uden det andet. Opstår der problemer med en vare, en ydelse eller et salg, eller er der behov for rådgivning – så skal kunden da hjælpes og assisteres til problemet er løst. Det er helt almindelig sund fornuft og klar logik for de fleste”.

Men problemet er at, nogle salgsbrancher efterhånden er blevet så aggressive i deres stil, at de har udviklet deres salgsteknikker nærmest til perfektion, men ikke tilsvarende har optimeret den kundeservice de tilbyder deres klienter. I nogle tilfælde er firmaers kundeservice simpelthen sparet væk, aldrig nogensinde blevet etableret – eller også sidder man på vent i 20 minutter i en irriterende telefonkø, hvor man hører høj og skrækelig muzak – inden man endeligt kommer frem til en dum og fatsvag gås der hedder ‘S...’ i den anden ende af røret, der ikke har det mindste begreb om hvad du taler om, og som ikke er i stand til at hjælpe dig. En form for ‘kundeservice’ der faktisk gør problemerne meget værre – og kunden endnu mere frustrere”

Sandheden er selvfølgelig, at S... hverken er dum eller fatsvag, men at virksomheden har valgt at ansætte en ung studine som billig arbejdskraft, og glemt alt om at instruere i det håndværk der skal udføres. Det er som at sætte en første års murerlærling til at bygge en domkirke – det kan ikke lade sig gøre.

Problematikken er egentlig meget simpel: Alt det positive omkring et godt salg, falder pladask til jorden hvis ikke sælgeren,

eller virksomhedens kundeservice, er i stand til at hjælpe og udbedre de små fejl, der altid vil opstå ifm. levering, antal, pris, farve, antal, abonnement eller andet. Man kan ikke tillade sig at lade den del af salgsprocessen sejle, og kun fokusere på at brage salget igennem. Det er dårlig stil – og kunderne hader den slags.

Vil du hjælpe kunden – så gør alvor af det

Vi kender alle de øjeblikke der kan opstå, når vi bør ringe til en kunde, men egentlig ikke har lyst. Vi ved der er problemer forbundet med opkaldet, og en eller anden kompliceret sag der skal løses og som tager tid. Vi ved også, at kundens forventninger er store – måske større end dem vi er i stand til at indfri. Så hvad sker der, når du har et øjeblik som dette og stadig skal levere fuld opmærksomhed til kunden? Der sker ikke andet, end at du bliver nødt til at 'levere varen', hvis ikke du vil miste kunden. Det eneste der er at gøre, er på en eller anden kreativ måde, at give kunden en positiv oplevelse og løse situationen. Hårdt arbejde? Ja, måske – men vigtigt arbejde!

For kunderne er meget opmærksomme på, hvordan de bliver betjent i sådanne situationer, og er kun et lille, enkelt skridt fra at handle andre steder, hvis ikke de bryder sig om måden der bliver handlet på i netop din geschæft. Hvis man giver kunden den kedelige oplevelse af, at skulle diskutere med salgspersonalet eller tale med en ophidset salgsleder, så vil virksomheden gøre sig selv en bjørnetjeneste. For selv om kunden til sidst ender med at købe varen/ydelsen, og betale regningen, så vil denne kunde være så utilfreds med oplevelsen, at han uden tvivl vil give firmaet en dårlig omtale i lang tid fremover. Den slags har det med at sprede sig som ringe i vandet, og dårlig omtale er der ingen der ønsker.

For at undgå situationer som denne, gælder det om at være forberedt. At levere god kundeservice, er ikke nødvendigvis det samme som at være en god sælger. Træn dig selv – eller træn dit team – i at håndtere kunder på den rigtige måde. Start med

at lægge alt hvad der hedder irritation og dårligt humør fra dig. Den slags kan ikke bruges til at udøve kundeservice. Det handler om at være væbnet med tålmodighed og ro, evnen til at lytte – og så kende de værktøjer du kan bruge overfor virksomhedens kunder.

Hvis du rent faktisk kan hjælpe kunden, og give ham følelsen af at virksomheden støtter ham – så har du vendt en dårlig situation om til en positiv. Kunden vil huske den positive oplevelse og komme tilbage næste gang. Og dig selv? Ja, du vil få en mere behagelig arbejdsdag.

Kunden har altid ret... eller har han?

Man sagde engang, at 'kunden altid har ret'. Javist, den slags er måske lettere sagt end gjort – men alligevel: driver du ikke i forretning på grund af dine kunder? For endnu en gang at vende tilbage til de "gode gamle dage", så hilste de fleste forretningsdrivende deres kunder ved navn. Uanset hvor du handlede, så blev man mødt med en sympatisk hilsen, en høflig tiltale og en form for respekt.

Denne type kundepleje var ganske rar for klienten, men blev også præsteret fordi det var "godt for forretningen". Et godt og respektfuldt forhold mellem forretning og klient, har alle dage været del af god forretningsføring. Har man den slags kundepleje i tankerne i dag – og ville det ikke være fordelagtigt at udføre den slags i en ny og moderne virksomhed?

At blande gammeldags pli og tone med moderne kundepleje, er faktisk ikke så svært. Et konsekvent smil, en venlig hilsen og ikke mindst en ægte interesse for din kundes trivsel, er noget der bør ligge i ryggraden hos enhver virksomhed. At kunder ønsker at bruge deres tid og spendere deres penge i din virksomhed, er noget der altid bør være en taknemmelighed for. Husk, at ingen virksomheder ville kunne eksistere, uden deres kunder.

Den vigtige motivation.

kapitel 10

Motivation i en moderne salgsvirksomhed, handler om mere end blot kløgtige citater eller flotte plakater sat op på væggen i virksomhedens salgslokale. Motivation er et af de vigtigste elementer i en vedvarende salgssucces. Det handler om en drivkraft der ikke bare kan købes i din app-store, men et tema der skal plejes og passes for at kunne gro.

Som leder eller salgschef kan du kun påvirke ydelsen i dit salgsteam på to måder: Deres færdigheder (altså deres kundskaber og dygtighed) og så sælgernes motivation.

Motivation handler om lysten til at arbejde. Altså, at være veloplagt samt at have kraft, energi og gnist til hele tiden at udføre dine arbejdsopgaver på en positiv og konstruktiv måde.

Forbedring af dit teams færdigheder er en stort set objektiv proces. Ved at evaluere aktuelle præstationsmålinger og sammenligne dem med en vellykket resultat, kan du forholdsvis nemt diagnosticere, hvilke områder der skal forbedres og justeres. Men når det drejer sig om at motivere – at skabe motivation og incitament – kan opgaven være langt sværere. Nu handler det pludseligt om mennesker, og det kræver nogle helt andre arbejdsmetoder og teknikker, end blot ren salgsteknik. Ikke alene er der mange eksterne faktorer der påvirker motivationen, men hver enkelt person og medarbejder kræver forskellige incitament og metoder at lade sig inspirere på.

"I mine årtier som salgsleder og coach for salgsvirksomheder, har jeg brugt en del forskellige strategier til at motivere mine teams med succes og give en motivation der gør en forskel",

Vær kreativ, tænk ud af boksen – og søg rådgivning

Salgsledere søger altid geniale måder at motivere deres hold på. De afholder store kickoff-møder for at annoncere nye bonusprogrammer. De lover eksotiske udflugter eller flotte præmier til de sælgere der får det til at ske. Når business er lidt langsom, finder man på nye former for salgskonkurrencer, der skal inspirere og sætte krudt i sælgerne. Hvis salgsmålene alligevel ikke nås, starter man ofte forfra igen og prøver det samme igen.

”At motivere og inspirere et helt hold unge sælgere, kan kræve nytænkning og kreativitet” ”Der skal virkelig tænkes ud af boksen, for at finde på nye idéer og tiltag, der kan inspirere et salgsteam der har haft en dårlig dag, en dårlig uge – eller måske endnu længere. Lederen har selv masser af arbejdsopgaver at se til, og det er ikke altid at ressourcerne og energien rækker til at motivere en hel flok sælgere, der sidder og hænger med mulen.

Sparring og rådgivning med en salgcoach, kan her være en ideel løsning. En professionel rådgiver, vil ofte ret hurtigt kunne spotte muligheder for at løfte energien i teamet, som der ikke har været tænkt på før. Det handler om at komme med objektive og friske idéer”.

At indsparke ny energi og finde kreative løsningsmodeller til umotiverede medarbejdere, kan desuden være et simpelt spørgsmål om at kende forskellen på ‘pisken’ og på ‘guleroden’. Det er helt sikkert, at man i langt de fleste tilfælde kan fremme motivationen og skabe bedre salg ved hjælp af belønninger og incitament. Men det kan også være tilfældet, at et helt team mangler både disciplin og fastere rammer, for at kunne arbejde bedre og mere effektivt. Nogle gange skal der lokkes og hjælpes – andre gange skal der råbes højt og sættes pres på maskineriet, for at tingene fungerer. Det kan være en svær kunst at kende forskellen, og her kommer den professionelle coach eller rådgiver igen ind i billedet, som en praktisk løsning.

Tillid til dit team:

Grundlaget for motivation kan være tillid. Hvis dit team ikke stoler på dig og de er i tvivl om hvorvidt du vil dem det bedste, vil det være svært for dem at føle sig inspireret og drevet af deres arbejde. Når sælgere er umotiverede, vil du ikke kunne inspirere dem igen, medmindre du har en åben og ærlig samtale om deres udfordringer og mål – noget der simpelthen ikke vil ske uden tillid. Det bliver en ond cirkel, hvis ikke tilliden er på plads.

Ledere skal skabe tilliden og derefter opretholde den ved at engagere sig med deres team på en konsekvent og nærende måde. Den bedste måde at opbygge tillid på, er altid at være helt transparent og åben. Bare det at tale om tillid med medarbejderen, kan være en god måde at starte på. Det vil nemlig vise, at lederen er interesseret i at arbejde på et forretningsforhold med teamet, snarere end at være deres chef. Hvis man formår at opnå en tillidsfuld rolle som leder for sit team, begynder alting at glide i en mere positiv retning. Fordi den tillid du udviser til teamets sælgere, vil begynde at blive gengældt den anden vej. Tilliden vil simpelthen vise sig i form af, at sælgerne vil gøre mere for at opnå de mål der er sat. De ønsker at vise, at de gerne vil yde en indsats og de er i stand til at gøre det. Det er en positiv cirkel der starter her – og som kun kan føre godt med sig. Det kan gøre en kæmpe forskel.

Kend dit team – kend din sælger

Du kan ikke motivere nogen, medmindre du ved hvad der driver dem. Forstå hvad dine sælgere hver især ønsker at opnå i deres personlige og professionelle liv. Dette vil ikke kun vise dig den type person de er, men også give dig indsigt i, hvilke ting vil motivere dem mest.

Selvom det synes at være indlysende, er det altid sundt at spørge sine folk direkte hvad der kan motivere dem. Det viser, at du har interesse i at dine sælgere har det godt – og er en begyndelse på at lære folk at kende

Det kan være simple og direkte spørgsmål som:

- *Er du motiveret lige nu?*
- *Hvad motiverer dig på lang sigt?*
- *Hvad kan du gøre for at motivere dig selv?*
- *Hvordan kan jeg vide, om du er motiveret eller ej?*
- *Hvad vil du have mig at gøre, hvis du ikke er motiveret?*

Hvis de ikke kan fortælle dig svarene på disse spørgsmål, skal du give dem 48 timer til at finde ud af det. At få dine sælgere til at være selvreflekterende gør det mere sandsynligt, at de vil give dig tankevækkende og brugbare svar. Og det kan være godt for alle parter i det lange løb.

I sidste ende handler inspirerende motivation om at finde de ting, der gør dine sælgere villige til at gå 'the extra mile'. Personer er forskellige og dit team består af sælgere der alle er forskellige typer og har individuelle værdier. Hvad er det der 'trigger' hver enkelt? Kend dit team som helhed, men også for de personligheder de er hver især. Personer, der ikke er motiverede i dag, bliver ikke nødvendigvis topaktører, hvis du tilbyder dem 1000,- kr. i kontanter. Mange gør, selvfølgelig, men andre tænder på andre typer af præmier og incitament. Så kend dit hold, kend din sælger og find frem til det indre talent der findes i hver enkelt sælger – og brug dine kendskaber til give de rigtige belønninger, der kan sparke gang i hele den positive salgsproces.

Hvad er en mødebooker.

kapitel 11

At arbejde med salg i dag, er næsten som at være en topatlet eller olympisk tikæmper. I takt med at forretningsverdenen ændrer sig, vil antallet af færdigheder og discipliner som dit salgsteam bliver nødt til at besidde, kræve kræfter og evner til at udfolde sig i flere forskellige discipliner. Og ganske som på et olympisk team, vil medlemmerne af dit salgsteam uundgåeligt blive stærkere på nogle områder frem for andre. Som salgsvirksomhed handler det om, at specialisere sig i de nicher og specialområder der findes i en moderne salgsverden.

Telefonen er en sælgers vigtigste våben. Men hvis ikke det våben bruges rigtigt, kan det også være som en sprængt akillesene, der får forretningen til at halte. Den simple kendsgerning er, at det er ligegyldigt hvor stor en indsats der udføres når der ringes ud til kunder, eller hvor god en sælgers præsentation er, hvis man i første omgang slet ikke er i stand til at nå frem til at få kontakt med kunden. Her kommer begrebet 'mødebooking' på banen, som en fordelagtig mulighed. En mødebooker udfører det arbejde som ordet siger, nemlig at reservere møder. Salgsmøder, vel at mærke, der arrangeres og aftales på forhånd med potentielle kunder, for at bane vej for et informativt – og forhåbentlig succesfuldt - møde mellem sælger og klient.

Mødebookere baner vejen for, at salgsteamet kan gøre et godt stykke arbejde, samt at fokusere på den afsluttende del af salgsprocessen. Det kan også dreje sig om salg inden for et meget specifikt område der kræver speciel uddannelse og viden (som fx forsikring), der får virksomheder til at outsource den største del af benarbejdet til mødebookere, der er ansat i callcentre og eksterne salgsvirksomheder.

Mødebooking indebærer altså evnen til at kunne identificere de rette kundeemner og fastsætte en aftale med dem, hvor sælgeren personligt eller per telefon, kan tale muligheder og forretnings spørgsmål med kunden. Det afgørende er, at potentielle emner og leads bliver konverteret til egentlige kunder, og den eneste måde at opnå dette på, er at etablere en kontakt hvor sælgeren har mulighed for at præsentere de varer og ydelser han tilbyder, til en kunde der allerede på forhånd har accepteret et møde.

Gennemtænkt salgsstrategi frem for vilde pistolsælgere

Mødebooking er i stigende grad et vigtigt element for enhver ny virksomhed. Det har længe været det mest udbredte værktøj til B2B kommunikation, men har nu også fundet vej til private kundekontakter. Denne metode til at tiltrække kundeemner på, kræver et velforvaltet program for at holde mål og anvendelighed af planlagte møder. Til gengæld kan denne form for salg virke mere seriøs for kunden, der ikke bare hagles ned af en ivrig og forpustet pistolsælger. Det er en af grundene til, at mødebooking er blevet et af de mest anvendte salgsværktøjer inden for eksempelvis salg af forsikringer.

Mange virksomheder vælger at investere midler og ressourcer i mødebooking. De fordele det kan give, er noget der kan ses på de salg der genereres – og ikke mindst de mersalg der kan skabes efterfølgende. Men mødebooking er en anden disciplin end direkte salg og kræver personale der er indviet i opgaven og har kendskab til den form for kontakt med kunden.

Derfor vælger de fleste virksomheder at outsource mødebooking til callcentre og telemarketingvirksomheder, der har specialiseret sig i temaet og har professionelle mødebookere ansat til at udføre opgaven.

Gode råd til mødebookeren

Om at holde fokus på god mødebooking, samt om det at være en dygtig mødebooker.

De vigtige forskelle på at være en almen pistolsælger – og så at være en mødebooker der opnår de rigtige resultater. Her giver vi nogle almene råd til at blive en succesfuld mødebooker:

Arbejd altid seriøst med det manuskript du bruger til at præsentere din mission overfor nye klienter og kundeemner. Manus bør altid have en tjekket introduktion, skal med tydelighed kunne identificere hvem du er eller hvilket firma du repræsenterer. Det er vigtigt at manus præsenteres naturligt og ikke lyder indstuderet. Hvis din tonehøjde er dårlig og helt oppe i et leje hvor det ikke hører hjemme, vil kunden sandsynligvis afbryde opkaldet, allerede inden du beder om at planlægge en aftale.

(Bemærk hvis du benytter et manuskript. Så skal det være udarbejdet af dig selv, og det vigtigt at du ikke læser op i forbindelse med telefonsamtalen.)

(Brug det som et hjælpe-værktøj)

Beskriv med incitament og glæde den mulighed du nu skal til at tilbyde kunden. Hvis du er spændende og seriøs at lytte til, fanger du interesse hos lytteren og får mulighed for at køre din samtale hjem. Det er meget nemt at tale for hurtigt, hvis du er nervøs og forsøger at spurte gennem dit manuskript. Fokuser på langsom, klar og tydelig tale. Det betyder mere end du tror.

Lyt til din kunde i stedet for at fokusere på at fuldføre dit manus. Ved at lytte, kan du afhente og læse de 'cues' kunden sender ud, og som angiver at han har brug for dine produkter eller tjenester. Når kunden kommer med de rette stikord, er det vigtigt ikke bare at fortsætte derud af med den samme smøre og i den samme tone. Bed i stedet om muligheden for en aftale med kunden, der yderligere kan afdække hans behov. Cues er mødebookerens chance til at komme på banen og få en aftale i hus. Hvis du bare fortsætter talestrømmen, kan du tale dig selv ud af den aftale.

Lær hvordan du håndterer indvendinger.

Den bedste måde at håndtere en indsigelse på, er at være forberedt på det. Træn dig selv i gode modargumenter der ikke irriterer kunden, men derimod giver ham ret. Hvis dit lead fx kommer med følgende indvending: "Jeg har ikke tid til at tale med dig", kan du udmærket svare: "Jeg ved din tid er værdifuld. Det er netop derfor, jeg vil gerne planlægge en aftale for yderligere at diskutere dine behov på et tidspunkt, der er mere bekvemt for dig.

Brug informationer og lær af dine fejl

Få så mange kontaktoplysninger som muligt fra kunden, uden dog at være en "snushane". Anmod om navnet på den bedste person til at ringe til, for yderligere at diskutere de fordele, som din virksomhed tilbyder. Få korrekt telefonnummer, mail osv. og spørg hvornår det er bedst at ringe. Giv evt. kunden et par mulige datoer for mødet, for at forsøge at lave en aftale der ikke ligger alt for langt ud i fremtiden. Ofte vil kunden acceptere et møde allerede der.

Send altid en bekræftelse på email, der husker kunden på den aftale der er indgået. Sørg for at emailen er kortfattet, velskrevet og uden dumme stavefejl. Er retskrivning ikke din stærke side, så bed om hjælp fra en kollega. Påmind ham på en venlig og høflig måde, om den samtale I har indgået og dato og tidspunkt for mødet.

Slutteligt, at hvis alt andet skulle glippe – og kunden alligevel hopper fra til sidst – så forsøg på en høflig måde at spørge ind til årsagen. For kender man den, har man nemlig alligevel fået en vigtig information fra den pågældende, som man kan bruge til andre leads og til at analysere sit arbejde. "At lære af sine egne fejl og erfaringer undervejs, er en af de bedste lektioner man kan få".

Positiv psykologi.

kapitel 12

"Vær positiv og smil til verden", eller: "Prøv at tænke positivt, i stedet for at gå der og hæng med mulen". Det er udtryk vi kender og hører jævnligt, og som selvfølgelig er relevante begreber for os alle. Vi ved jo godt, at det gælder om at være positiv. Men for det meste, så er det nemmere sagt end gjort. Positivitet er ikke noget vi bare kan knipse frem ud af den blå luft. Man kan ikke være positiv på kommando, og man kan heller ikke finde smilet frem, hvis der er noget der plager en.

Men kan man lære at være positiv? Kan man arbejde med positivitet som begreb og faktisk blive bedre til at have det godt og mere lykkelig? Det siger forskerne klart "ja" til – det handler om en anden og spændende måde at bruge psykologi på.

Psykologer og forskere arbejder med et begreb der kaldes 'positiv psykologi', hvilket er et forholdsvis nyt område inden for psykologien. Som navnet antyder, arbejder positiv psykologi med at flytte fokus fra de negative til de positive sider af den menneskelige tilværelse. En stor del af psykologien har traditionelt forsket i alt det der går galt i vores liv, og ikke nær så meget i det der faktisk virker og fungerer. Den positive psykologi forsøger således at skabe viden om, hvad der er godt i tilværelsen og for den menneskelige natur. Herunder stilles spørgsmålet om, hvad lykken er, og hvordan den opnås.

Som mennesker er vi meget mere tilbøjelige til at fokusere på det negative end det positive, og det negative påvirker os meget stærkere. Det gamle ordsprog om, at der skal ti succeser til at opveje en fiasko er ikke helt forkert. For at have det godt, er

det derfor vigtigt, at man forsøger ikke at hænge fast i traumer, nederlag, smerte og dårlige oplevelser. Hvis vi fokuserer på noget, der irriterer eller frustrerer os, vil denne følelse have tilbøjelighed til at blive hængende og helt ubevidst provokere andre negativt ladede følelser, der til sidst vil gøre os endnu mere frustrerede. Det gælder om at bryde den negative spiral – og til det, findes der råd.

Det gode ved positiv psykologi er, at vi hver især kan bruge den til noget konstruktivt, på en ret simpel måde. Psykologer på området har nemlig udarbejdet lister og oversigter, over en række af simple teknikker og øvelser man selv kan benytte sig af, til at fremme positiviteten og et bedre velvære. Det er teknikker der i dag bruges inden for både uddannelse, coaching og i sundhedssektoren, men som i princippet kan bruges af alle. Her følger et par af de øvelser og teknikker der er udlagt af psykologerne:

Små øvelser der kan gøre en forskel

Giv dig selv tilladelse til at være menneske. Accepter at følelser som frygt, tristhed eller angst godt kan være helt normale. Når vi ved at sådanne følelser er helt naturlige hos os alle, er vi mere tilbøjelige til at overvinde dem. Generelt kommer der intet godt ud af at afvise vores følelser, uanset om de er positive eller negative. Men vi er blevet så vant til at søge succes og fornøjelse, at vi tror der er noget galt med os, når vi har det dårligt. Vi forsøger at gemme sådanne følelser, men det er en dårlig idé. For når vi tillader os selv at være menneskelige – og accepterer at følelser godt kan være smertefulde – så har vi nemmere ved at tackle dem, komme videre og åbne op for de positive følelser.

Forsøg at simplificere og forenkle. Vi farer rundt og er generelt præget af en travl hverdag. Vi forsøger hele tiden at presse flere gøremål og aktiviteter ind på mindre tid. Mængden af alt det vi skal nå, påvirker kvaliteten – og vi bliver ikke lykkeligere af at forsøge at nå det hele, tværtimod. Gør dine daglige rutiner mere enkle. Lær at sige fra. At vide, hvornår man siger "nej" til andre, betyder ofte at sige 'ja' til os selv.

Undgå at leve med den stressende fornemmelse, at du hele tiden er ved at løbe tør for tid. Det gør det umuligt at nyde eller dedikere dig selv fuldt ud til de aktiviteter, der gør dig glad.

Husk forbindelsen mellem sind og krop. Hvad vi gør – eller ikke gør – med vores organer, påvirker vores sind. Regelmæssig motion, tilstrækkelig søvn og sunde spisevaner fører til både fysisk og psykisk velvære.

Øv dig i at tænke positivt. Tænk på tre gode ting, du har oplevet i dag. Skriv dem ned, og svar også hvorfor det er gode oplevelser. Udtryk taknemmelighed, når det er muligt. Vi tager for ofte vores liv for givet. Lær at værdsætte og nyde de gode ting i livet, fra søde folk til god mad, fra smuk natur til et flot smil. Prøv fx at skrive et takkebrev – eller mail – til en person, som har hjulpet dig, men som du aldrig har fået sagt ordentligt tak til. Du vil blive overrasket over den positive effekt sådan noget kan have.

Prioriter relationer til andre mennesker. Uanset om det er familie, naboer eller kolleger. Den tid vi bruger sammen med andre mennesker vi holder af, er kvalitetstid vi får det godt af.

Den vigtigste kilde til lykke kan være den person, der sidder ved siden af dig. Husk at værdsætte den tid I bruger sammen. Prøv i øvrigt at omgive dig med folk, som giver dig god energi. Energi smitter nemlig – ligesom det smitter, når nogen gaber, smiler og så videre.

Positivitet på jobbet

Det er jo bevist, at trivsel og arbejdsglæde, øger præstationerne hos medarbejderne. Ved hjælp af positiv psykologi kan man sætte gang i motivationen på en god måde, der faktisk er en fordel for både arbejdsgiveren og den ansatte selv. At skabe glæde og positivitet er jo en vigtig detalje i sig selv, for det enkelte menneske og hans daglige livskvalitet på arbejdet. Men det er også noget der rykker ved produktiviteten i det daglige arbejde. Arbejdsglæde fremmer nemlig effektiviteten i en sådan grad, at

arbejdsgiveren kan se positive resultater på bundlinjen. Og så er vi ved at være fremme ved en kerneværdi, som vil skabe store og brede smil hos de fleste virksomhedsejere.

I grunden er der ingen grænser for hvordan positiv psykologi kan bruges. Man kan fx træne personer i at blive mere robuste, og det kan være nødvendigt hvis man ved, at de vil blive udsat for stressede situationer eller forandringer på jobbet.

Flere psykologer mener at lykke og positivitet i høj grad er forbundet med styrke på det mentale plan, og den slags kan man næsten ikke få for meget af, i den verden vi lever i i dag. Begrebet er stadig ret ungt, og både psykologer og forskere arbejder stadig med at udvikle og udbrede begrebet, så det kan bruges langt bredere og i langt flere områder af psykologien, end det gør i dag. Positiv psykologi tyder på at have et kæmpe potentiale, og at vi måske kun har set toppen af isbjerget.

Stil flere og bedre spørgsmål – og sælg mere.

kapitel 13

"Vær positiv og smil til verden", eller: "Prøv at tænk positivt, i stedet for at gå der og hæng med mulen". Det er udtryk vi kender og hører jævnligt, og som selvfølgelig er relevante begreber for os alle. Vi ved jo godt, at det gælder om at være positiv. Men for det meste, så er det nemmere sagt end gjort. Positivitet er ikke noget vi bare kan knipse frem ud af den blå luft. Man kan ikke være positiv på kommando, og man kan heller ikke finde smilet frem, hvis der er noget der plager en.

Men kan man lære at være positiv? Kan man arbejde med positivitet som begreb og faktisk blive bedre til at have det godt og mere lykkelig? Det siger forskerne klart "ja" til – det handler om en anden og spændende måde at bruge psykologi på.

Psykologer og forskere arbejder med et begreb der kaldes 'positiv psykologi', hvilket er et forholdsvis nyt område inden for psykologien. Som navnet antyder, arbejder positiv psykologi med at flytte fokus fra de negative til de positive sider af den menneskelige tilværelse. En stor del af psykologien har traditionelt forsket i alt det der går galt i vores liv, og ikke nær så meget i det der faktisk virker og fungerer. Den positive psykologi forsøger således at skabe viden om, hvad der er godt i tilværelsen og for den menneskelige natur. Herunder stilles spørgsmålet om, hvad lykken er, og hvordan den opnås.

Som mennesker er vi meget mere tilbøjelige til at fokusere på det negative end det positive, og det negative påvirker os meget stærkere. Det gamle ordsprog om, at der skal ti succeser til at opveje en fiasko er ikke helt forkert. For at have det godt, er det

derfor vigtigt, at man forsøger ikke at hænge fast i traumer, nederlag, smerte og dårlige oplevelser. Hvis vi fokuserer på noget, der irriterer eller frustrerer os, vil denne følelse have tilbøjelighed til at blive hængende og helt ubevidst provokere andre negativt ladede følelser, der til sidst vil gøre os endnu mere frustrerede. Det gælder om at bryde den negative spiral – og til det, findes der råd.

Det gode ved positiv psykologi er, at vi hver især kan bruge den til noget konstruktivt, på en ret simpel måde. Psykologer på området har nemlig udarbejdet lister og oversigter, over en række af simple teknikker og øvelser man selv kan benytte sig af, til at fremme positiviteten og et bedre velvære. Det er teknikker der i dag bruges inden for både uddannelse, coaching og i sundhedssektoren, men som i princippet kan bruges af alle. Her følger et par af de øvelser og teknikker der er udlagt af psykologerne:

Små øvelser der kan gøre en forskel

Giv dig selv tilladelse til at være menneske. Accepter at følelser som frygt, tristhed eller angst godt kan være helt normale. Når vi ved at sådanne følelser er helt naturlige hos os alle, er vi mere tilbøjelige til at overvinde dem. Generelt kommer der intet godt ud af at afvise vores følelser, uanset om de er positive eller negative. Men vi er blevet så vant til at søge succes og fornøjelse, at vi tror der er noget galt med os, når vi har det dårligt. Vi forsøger at gemme sådanne følelser, men det er en dårlig idé. For når vi tillader os selv at være menneskelige – og accepterer at følelser godt kan være smertefulde – så har vi nemmere ved at tackle dem, komme videre og åbne op for de positive følelser. Forsøg at simplificere og forenkle. Vi farer rundt og er generelt præget af en travl hverdag. Vi forsøger hele tiden at presse flere gøremål og aktiviteter ind på mindre tid. Mængden af alt det vi skal nå, påvirker kvaliteten – og vi bliver ikke lykkeligere af at forsøge at nå det hele, tværtimod. Gør dine daglige rutiner mere enkle. Lær at sige fra. At vide, hvornår man siger ”nej” til andre, betyder ofte at sige ‘ja’ til os selv.

Undgå at leve med den stressende fornemmelse, at du hele tiden er ved at løbe tør for tid. Det gør det umuligt at nyde eller dedikere dig selv fuldt ud til de aktiviteter, der gør dig glad.

Husk forbindelsen mellem sind og krop. Hvad vi gør – eller ikke gør – med vores organer, påvirker vores sind. Regelmæssig motion, tilstrækkelig søvn og sunde spisevaner fører til både fysisk og psykisk velvære.

Øv dig i at tænke positivt. Tænk på tre gode ting, du har oplevet i dag. Skriv dem ned, og svar også hvorfor det er gode oplevelser.

SALG ER ET HÅNDVÆRK

*Bogen er udarbejdet af Henrik Frier & Jannich Rindom.
Formålet med bøgerne er, at skabe en forståelse og interesse
for salgets mange nuancer.*

Tak fordi du læste med.