

Fra god samtale til næste skridt

Arbejdsarket hører til afsnittet, hvor jeg træner Jesper Brandt, der rådgiver virksomheder i hospitality. Brug det før, under og efter et salgsmøde. Det første afsnit er en tom skabelon. Bagest står et udfyldt eksempel med en fiktiv vinbar.

KORT FORTALT

Relevant beslutningstager, tydelig møderamme, kundens prioritering, konkrete udfordringer, konsekvenser og et afgrænset næste skridt.

De fire områder og 10 udfordringer i hvert

Start hver udfordring med: **Mange, jeg møder, har udfordringer med ...** Det er nemmere for kunden at placere sig i en gruppe end at få at vide, at netop kunden har et problem.

Udfordringerne er udgangspunkter fra samtalen og typiske forhold i branchen. De er ikke en diagnose. Undersøg hver af dem med den enkelte kunde, før du konkluderer noget. Et symptom er ikke bevis for en bestemt årsag.

Gæsteoplevelse og kundetilfredshed

NR.	MANGE, JEG MØDER, HAR UDFORDRINGER MED ...
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Medarbejdertilfredshed, ansvar og retning

NR.	MANGE, JEG MØDER, HAR UDFORDRINGER MED ...
1	
2	
3	
4	
5	

NR.	MANGE, JEG MØDER, HAR UDFORDRINGER MED ...
6	
7	
8	
9	
10	

Bundlinje og økonomisk overblik

NR.	MANGE, JEG MØDER, HAR UDFORDRINGER MED ...
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Ejeren som flaskehals: tid og skalering

NR.	MANGE, JEG MØDER, HAR UDFORDRINGER MED ...
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

Arbejdsark til ét møde

1. Før mødet

Kunde

Formål med mødet

Deltagere: navn og rolle

Beslutningstager

Budgetmandat: hvad kan deltagerne selv godkende?

Ønsket næste beslutning

2. Kundens prioritering

Vis de fire områder. Lad kunden vælge, hvor I starter. Vis derefter udfordringerne i det valgte område, og lad kunden vælge de tre største.

- ☐ Gæsteoplevelse og kundetilfredshed ☐ Medarbejdertilfredshed, ansvar og retning
☐ Bundlinje og økonomisk overblik ☐ Ejereren som flaskehals: tid og skalering

Kundens valg og kundens egne ord om hvorfor

Prioriteret udfordring 1

Prioriteret udfordring 2

Prioriteret udfordring 3

3. Undersøgelse af udfordringen

Tag én udfordring ad gangen. Spørg til en konkret hændelse, før du spørger til det generelle.

Konkret hændelse: hvad skete der sidst?

Kundens egne ord

Hyppighed: hvor tit sker det?

Konsekvens: hvad koster det, og hvem mærker det?

Berørte personer

Allerede afprøvede løsninger

Manglende oplysninger

4. Økonomi og tid

Skriv **ukendt**, når en oplysning mangler. Et gæt skrives som et gæt.

OPLYSNING	VÆRDI	DATAKILDE
Baseline: hvordan ser det ud i dag?		
Tidsperiode		
Gæster pr. aften		
Åbningsdage pr. måned		
Omsætning pr. aften eller måned		
Dækningsgrad		
Ekstra omkostninger ved løsningen		
Ejerens timer pr. uge		

Omsætning er ikke det samme som dækningsbidrag eller overskud. Frigjorte ejertimer er heller ikke automatisk en kontant besparelse.

5. Næste skridt

Handling

Leverance

Ansvarlig

Dato

Succeskriterium: hvordan ved I, at skridtet var det værd?

6. Læring efter mødet

Hvad skabte klarhed?

Hvor faldt engagementet?

Hvilken antagelse blev afkræftet?

Hvad ændrer du næste gang?

Eksempel: Vinbaren Glasset

Vinbaren, personerne og alle tal er fiktive. Eksemplet viser, hvordan arket kan se ud efter en første samtale.

1. Før mødet

Kunde

Vinbaren Glasset (fiktiv). Ejerledet vinbar med 18 medarbejdere, åben 6 dage om ugen.

Formål med mødet

Første samtale. Forstå, hvad der fylder mest, og om et afgrænset observationsbesøg giver mening.

Deltagere: navn og rolle

Ejeren og barchefen. Barchefen bookede mødet efter et webinar.

Beslutningstager

Ejeren.

Budgetmandat: hvad kan deltagerne selv godkende?

Barchefen kan selv godkende op til 4.000 kr. Alt derover godkender ejeren.

Ønsket næste beslutning

Ja eller nej til et observationsbesøg på en fredag med dato for rapportmøde.

2. Kundens prioritering

Vis de fire områder. Lad kunden vælge, hvor I starter. Vis derefter udfordringerne i det valgte område, og lad kunden vælge de tre største.

- ☐ Gæsteoplevelse og kundetilfredshed ☐ Medarbejdertilfredshed, ansvar og retning
☐ Bundlinje og økonomisk overblik ☐ Ejeren som flaskehals: tid og skalering

Kundens valg og kundens egne ord om hvorfor

Medarbejdertilfredshed, ansvar og retning. Ejeren: "Jeg kan ikke åbne et sted nummer to, før holdet kan bære aftenen uden mig."

Prioriteret udfordring 1

At medarbejderne ikke tager ansvar ud over deres egen opgave.

Prioriteret udfordring 2

At vagtplanen er svær at få dækket.

Prioriteret udfordring 3

At stamgæster ikke bliver genkendt og budt velkommen.

3. Undersøgelse af udfordringen

Tag én udfordring ad gangen. Spørg til en konkret hændelse, før du spørger til det generelle.

Konkret hændelse: hvad skete der sidst?

Fredag for to uger siden meldte to afbud kl. 16. Ejeren stod selv i baren til lukketid. Tre borde ventede over 15 minutter på første glas.

Kundens egne ord

"Jeg er blevet den, der dækker hullerne."

Hyppighed: hvor tit sker det?

Ejeren anslår 2 til 3 gange om måneden. Vagtplanen er ikke gennemgået, så tallet er et skøn.

Konsekvens: hvad koster det, og hvem mærker det?

Ejeren mister fridage og tid til planen om sted nummer to. Gæsterne venter. Barchefen bruger tid på at ringe rundt. Omsætningseffekten er ukendt.

Berørte personer

Ejeren, barchefen, de medarbejdere der er på arbejde, og gæsterne.

Allerede afprøvede løsninger

En vagtbank i en chatgruppe. Den bliver kun brugt af få.

Manglende oplysninger

Antal afbud de sidste tre måneder. Omsætning på aftener med og uden fuld bemanning. Årsagen til afbuddene.

4. Økonomi og tid

Skriv **ukendt**, når en oplysning mangler. Et gæt skrives som et gæt.

OPLYSNING	VÆRDI	DATAKILDE
Baseline: hvordan ser det ud i dag?	Ca. 21.000 kr. omsætning pr. aften	Ejerens skøn, ikke kasserapport
Tidsperiode	De seneste 3 måneder	Aftalt i mødet
Gæster pr. aften	Ca. 60	Ejerens skøn
Åbningsdage pr. måned	26	Åbningstider
Omsætning pr. aften eller måned	Ca. 546.000 kr. pr. måned	21.000 kr. × 26 dage
Dækningsgrad	65 %	Ejerens skøn, skal bekræftes
Ekstra omkostninger ved løsningen	Ukendt	Afhænger af løsningen
Ejerens timer pr. uge	Ca. 60	Ejerens skøn

Omsætning er ikke det samme som dækningsbidrag eller overskud. Frigjorte ejertimer er heller ikke automatisk en kontant besparelse.

KORT FORTALT

Regneeksempel med fiktive tal: Hvis bedre værtskab giver 2.500 kr. ekstra omsætning pr. aften på 10 aftener om måneden, er det $2.500 \times 10 = 25.000 \text{ kr.}$ i omsætning om måneden og 300.000 kr. på 12 tilsvarende måneder. Med en dækningsgrad på 65 % er dækningsbidraget 16.250 kr. om måneden og 195.000 kr. på 12 måneder, før ekstra omkostninger. Det er ikke overskud. Frigjorte ejertimer er ikke automatisk en kontant besparelse.

5. Næste skridt

Handling

Observationsbesøg en fredag fra kl. 17 til lukketid.

Leverance

Rapport med de tre største flaskehalse og et forslag til prioritering.

Ansvarlig

Rådgiveren gennemfører besøget. Barchefen sender vagtplan og afbudsliste for de seneste 3 måneder.

Dato

Besøg fredag i uge 46. Rapportmøde med ejer og barchef tirsdag i uge 47.

Succeskriterium: hvordan ved I, at skridtet var det værd?

Ejeren kan efter rapportmødet sige, hvilken flaskehals der skal løses først, og hvorfor.

6. Læring efter mødet

Hvad skabte klarhed?

Spørgsmålet om den sidste fredag. Konkrete hændelser gav bedre svar end spørgsmål om drømme og mål.

Hvor faldt engagementet?

Da jeg talte om mit forløb, før kunden havde valgt område.

Hvilken antagelse blev afkræftet?

Jeg troede, at problemet var gæsteoplevelsen. Ejeren valgte medarbejderne.

Hvad ændrer du næste gang?

Book ejeren med fra start. Spørg til mandat i bekræftelsen.