

Samlet oversigt over cases (opgaver og rollespil)

Casenr.	Casens indhold
	Kontakt på kundens initiativ
1.	Telefonkontakt og afklaring af mål og motiver (rollespil)
2.	Mødet og opgaveanalysen (rollespil)
3.	Løsningen og aftalegrundlaget (opgave)
4.	Aftalen og forhandlingen (rollespil)
5.	Overdragelsen til egen organisation (rollespil)
6.	Samarbejdet og opfølgningen (rollespil)
	Samarbejdet med vigtige kunder
7.	„Tænk stort – lav en kundestrategiplan“ (opgave)
8.	Status- og strategimødet – indhold og udbytte (opgave)
9.	Status- og strategimødet – motivering af kontaktperson (rollespil)
	Kontakt på konsulentens initiativ
10.	Indledende møde (opgave)
11.	Proaktiv i telefonen (rollespil)
12.	Konceptpræsentationen (rollespil)
13.	Første møde hos kunden (rollespil)
14.	Løsningspræsentationen (rollespil)
15.	Kontraktforhandlingen (rollespil)
	Hvad ville du gøre i denne situation?
16.	En arbejdsopgave er fejlestimeret (rollespil)
17.	En arbejdsopgave kan ikke leveres til tiden (rollespil)
18.	Kundehenvendelse vedrørende ny opgave (rollespil)
19.	Kundehenvendelse vedrørende ny opgave (rollespil)
20.	Kundehenvendelse vedrørende uddannelse (rollespil)
21.	Kundeforespørgsel på timepriser (rollespil)
22.	Opfølgning på fremsendt oplæg (rollespil)
23.	Mindre opgave, hvornår kan I klare den? (rollespil)
24.	Kunden har et reelt problem (rollespil)
25.	Ny stor opgave, men du har ressourceproblemer (rollespil)

Kontakt på kundens initiativ

Dette caseforløb med seks forskellige rollespil tager udgangspunkt i en velbeskrevet virksomhed. Det vil sige, at der eksisterer en form for grunddokumentation beskrevet på samme informationsniveau som en „kundestrategiplan“. Se bogens bilag 6A.

Hovedideen med caseforløbet er, at kontinuiteten fra den ene case til den anden skal bevares, så vidt det nu er muligt. Det behøver ikke at være samme person, der er konsulent, blot er det nødvendigt, at „ny konsulent“ har fulgt med i forløbet. Det vil være en stor fordel, hvis „kunden“ er gennemgående i hele forløbet. Hvis andre personer fra „kundens organisation“ inddrages, skal det være „nye“ ansigter, men de behøver ikke at have deltaget i de tidligere cases, præcis sådan som det er i virkeligheden.

Som grunddokumentation må der ligeledes udarbejdes en baggrundsbeskrivelse, der angiver årsagen til kundens henvendelse. Den bør ikke være for detaljeret, men blot angive nogle problemstillinger eller nogle ønsker. Denne beskrivelse er ved starten kun kendt af „kunden“.

Da det er en „ny kunde“ der henvender sig, må den udvalgte virksomhed ikke være kendt af den/de konsulenter, der skal optræde som leverandør (ikke personlig indsigt i virksomheden).

Her er et overblik over caseforløbet, der ikke nødvendigvis skal gennemføres den samme dag, men kan køre over flere dage. Hvad angår mødelokaler, er „eksternat“ det mest ideelle. Det kan også foregå over en møderække på kontoret, men i det tilfælde er det vigtigt, at parterne ikke snakker sammen om casen i mellemfaserne.

Case 1: Telefonkontakten og afklaring af mål og motiver

Case 2: Mødet og opgaveanalysen

Case 3: Løsningen og aftalegrundlaget

Case 4: Aftalen og forhandlingen

Case 5: Overdragelsen til egen organisation

Case 6: Samarbejdet og opfølgningen

Hver enkel case er struktureret på denne måde:

Situation	Beskriver kort udgangspunktet for casen.
Opgave	Beskriver kort, hvad gruppen eller konsulentten skal gennemføre.
Tidsplan	Angiver estimeret tidsforbrug til forberedelse, gennemførelse, konklusioner osv.
Bilag	Materiale, som skal vedlægges i situationen.
Dokumentation	Refererer til bogens kapitler, hvor inspiration kan hentes.
Vejledning til coach	Områder, man skal være opmærksom på i forløb og i tilbagemeldinger.

Nu skulle det meste være lagt til rette for et spændende caseforløb. Resten må tilpasses efter egen smag og behag.

God fornøjelse.

Case 1: Telefonkontakten og afklaring af mål og motiver

Situation: Der ligger en memo fra afdelingslederen, som er borte fra kontoret de næste tre dage, hvor han beder konsulenten om at tage kontakt med HH hos virksomheden xx, der er interesseret i at tale om ... med os. Han skønner, at konsulenten er den rigtige til at tage sig af opgaven. Konsulenten har ikke tidligere løst opgaver for kunden.

Opgave: Gruppen bedes forberede og gennemføre telefonsamtalen til kunden. Efterfølgende evalueres samtalen herunder vurderes om ekstra opringning er nødvendig, inden et forslag til dagsorden fremsendes.

Tidsplan: Ca. 1 3/4 time

Briefing fra instruktør: 10 min
Forberedelse: 25 min
Telefonsamtaler: 5-15 min
Drøftelser i gruppen: 30 min
Dagsorden fremsendes: 25 min

Vejledning til coach: Ofte vil konsulenten relativt hurtigt etablere en mødeaftale med kunden uden at udnytte situationen til væsentlige informationer, som han kan have glæde af i sine forberedelser til mødet. Diskuter eventuelle manglende spørgsmål.

Bilag: En lille note med virksomhedens navn, kontaktperson og telefonnummer samt en kort instruks om, hvad det drejer sig om. Data fra kundedatabase eller beskrivelser fra dele af kundestrategiplanen.

Dokumentation: Se kapitel 2 – Kontaktfasen.

Case 2: Mødet og opgaveanalysen

Situation: Møde er aftalt hos kunden og et skriftligt oplæg med dagsorden er fremsendt.

Opgave: Gruppen bedes forberede mødet herunder beskrive *målet med mødet* samt skriftligt formulere en række spørgsmål til kunden:

- ▶ Hvad bør man vide om virksomheden?
- ▶ Hvad bør man vide om opgaven?

Mødedisposition etableres og mødet gennemføres.

Efterfølgende sammenfattes og evalueres mødet. Tag stilling til, om der mangler vigtige informationer for at kunne formulere forslag til løsning.

Tidsplan: Ca. 3 1/4 time

Oplæg i plenum:	15 min
Forberedelser i gruppen:	75 min
Mødet:	70 min
Evaluering:	35 min

Vejledning til coach: Her bør du sætte fokus på evnen til at gå tæt på de eventuelle problemstillinger, som er kommet frem under mødet. Hvordan blev der spurgt om konsekvenser og udbytte? Du bør også vurdere om konsulentens sikrede sig en mere generel viden om kundens forretningsituation.

Bilag: Brev til kunden med dagsorden.

Dokumentation: Se kapitel 3 – Analysefasen.

Case 3: Løsningen og aftalegrundlaget

Efter gennemført møde hos kunden skal opgaveløsningen vurderes.

Fase 1: Hvad er opgaven?
Hvilke problemstillinger/ønsker eksisterer?
Hvilken løsning foreslås?

Fase 2: Hvad skal den koste?
Hvilke fordele?
Handlingsplan for gennemførelsen.

Opgave: Konsulenten bedes formulere første del af det skriftlige oplæg til kunden og efterfølgende udlevere det til sine kollegaer i gruppen (individueel opgave). Derefter fortsætter gruppen sit arbejde og beslutter sig for det færdige skriftlige oplæg, der fremsendes til kunden. Hvis gruppen er usikker på kontaktpersonens opbakning, er man meget velkommen til at kontakte ham telefonisk og stemme af.

Tidsplan: Fase 1: individuelle skriftlige oplæg 2 timer

Oplæg i plenum:	15 min
Produktion:	65 min
Kopiering og læsning:	10 min
Drøftelser:	30 min

Fase 2: fælles skriftligt oplæg 1 1/2 time

Fælles oplæg færdiggøres:

- ▶ Eventuel afstemning pr. telefon.
- ▶ Fremsendelse til kunden.

Vejledning til coach: Ud over den generelle struktur foreslået i kapitel 4 bør du fagligt vurdere den foreslåede handlings- og implementeringsplan. Er den salgsstrategisk god? Indeholder den de nøgleaktiviteter, der lægger op til beslutning og indeholder et afsluttende evalueringsmøde?

Bilag: Aftalegrundlaget – generelt.

Dokumentation: Se kapitel 4 – Salgsfasen.

Case 4: Aftalen og forhandlingen

Situation: Konsulenten har aftalt et møde med kunden for at drøfte det fremsendte forslag og håber at få en aftale i hus som et resultat af mødet.

Opgave: Gruppen bedes forberede et mødeforløb og gennemføre mødet med kunden. Eventuelle aftaler dokumenteres efterfølgende skriftligt. Gruppen bedes til sidst evaluere hele mødet.

Tidsplan: Ca. 1 3/4 time

Oplæg i plenum:	15 min
Mødeforberedelser:	30 min
Mødet:	30 min
Skriftlig sammenfatning og evaluering:	30 min

Vejledning til coach: Her er muligheden for at afprøve nogle konkrete forhandlingssituationer. Temaer, som man kan tage op: flytning af tidsfrister – arbejdsopgaver, der flyttes over på leverandøren – økonomi mv. – kontrakttekster, der ønskes justeret – betalingsbetingelser.

Dokumentation: Se kapitel 4 – Salgsfasen.

Case 5: Overdragelsen til egen organisation

Situation: Konsulenten forbereder overdragelse af opgaven til kollega i egen eller i anden afdeling. I den forbindelse har han aftalt et kort møde på kollegaens kontor.

Opgave: Gruppen bedes forberede sig på ovennævnte møde. Når forberedelsen er gennemført, udvælger gruppen den konsulent, der skal overdrage. Han forlader gruppen og gennemfører sin overdragelse i „fremmed“ gruppe.

Gruppen får ligeledes besøg af kollega fra „fremmed“ gruppe og skal sætte sig i opgavemodtagerens sted. Gruppen udvælger den, der skal være opgavemodtager.

Tidsplan: 2 timer

Forberedelse af opgaven: 30 min

Overdragelse: 20 min

Feedback: 15 min

Sammenfatning i gruppen: 20 min

Vejledning til coach: Ud over det rent faglige i overdragelsen bør du sætte fokus på evnen til at præsentere den nye kunde og den nye opgave i et attraktivt lys. Sæt også fokus på konsulentens evne til at få egne tidsfrister igennem.

Dokumentation: Se kapitel 5 – Implementeringsfasen.

Case 6: Samarbejdet og opfølgningen

Situation: Det er nu to måneder siden, at den nye løsning blev implementeret hos kunden. Fakturaen er fremsendt og betalt. Konsulenten har ikke efterfølgende haft kontakt med kunden, men formoder, at alt kører efter planen. Konsulenten beslutter sig for at følge op og gøre status over telefonen.

Opgave: Gruppen bedes forberede telefonsamtalen.

▸ Mål og indhold

Gennemfør samtalen og evaluer efterfølgende situationen.

Tidsplan: 1 1/4 time

Oplæg i plenum: 15 min

Forberedelse af samtale: 15 min

Gennemførelse: 10 min

Evaluering og konklusion: 20 min

Sammenfatning i plenum: 15 min

Vejledning til coach: Det centrale her er at komme videre med nye aktiviteter hos kunden. Lad dette skinne igennem i dit oplæg. Indlæg en overraskelse i spillet i form af, at alt ikke er på plads hos kunden. Det skal ikke være store problemer, men noget der eventuelt kan løses over telefonen.

Dokumentation: Se kapitel 5 – Implementeringsfasen.

Samarbejdet med vigtige kunder

Dette caseforløb sætter fokus på samarbejdet med de større kunder.

Case 7: Tænk stort - lav en kundestrategiplan

Case 8: Hvad skal indholdet være?

Case 9: Mødeaftale med kontaktperson

Case 7 starter med en planlægningsopgave hvor målet er at etablere en kundestrategiplan for en vigtig kunde. Øvelsen „tvinger“ konsulenten til at tænke strategisk og langsigtet samt stiller krav til konsulenten om at få det konkrete på papir. Øvelsen er velegnet som udgangspunkt for en dialog mellem konsulenten og nærmeste leder, men kan også bruges i en afdeling hvor man vil starte en fælles form for strategiplanlægning ift. de større kunder.

I case 8-9 omhandles nøgleaktiviteten „Status- og strategimødet“. Case 8 lægger op til en kreativ diskussion om indhold og udbytte af denne mødeform, mens case 9 er en konkret øvelse i at motivere sin kontaktperson for mødeform og inddragelse af kundens ledergruppe.

Vejledning om forløb og træningsform er beskrevet i de efterfølgende cases.“

Case 7: „Tænk stort – lav en kundestrategiplan“

Situation: Konsulenten skal etablere en strategiplan for en udvalgt kunde. Kunden skal helst være konsulentens egen, så arbejdet ikke kun får teoretisk karakter. Planen skal senere præsenteres internt for en gruppe af kollegaer, der kritisk skal bedømme planen.

Opgave: Udgangspunktet for planen bør være en analyse af den nuværende situation i virksomheden. Analysen må gerne indeholde nogle overordnede betragtninger om virksomhedens forretnings-situation, men bør *som et minimum* kunne besvare de spørgsmål, der er nævnt i bilag 6A.

Når analysen er klar, skal konsulenten sætte mål for samarbejdet med den pågældende kunde:

- ▶ Samarbejde med egen afdeling/sector
 - løsningsområder
 - serviceaftaler
- ▶ Samarbejde med øvrige afdelinger/sectorer i din virksomhed
- ▶ Kundetilfredshed
- ▶ Relationer til kundens ledelse
- ▶ Indtjening
- ▶ Egen rolle (f.eks. samarbejde med „kundeteam“)

Etabler en budgetplan frem til årets udgang. (Anvend skema i bilag 6B).

Hvilken strategi skal vælges for at nå de skitserede mål? Hvilke nøgleaktiviteter igangsættes internt og eksternt? Beskriv dem med ord. Beskriv *handlingsplan* (nøgleaktiviteter) med kunden for de nærmeste 12 måneder, herunder hvad der eventuelt allerede er aftalt. (Anvend skema i bilag 6B).

**Præsenta-
tion:** Planen præsenteres for kollegaer på et „afdelingsmøde“.

**Dokumen-
tation:** Se kapitel 6 – Samarbejdsfasen.

Case 8: Status- og strategimødet – indhold og udbytte

Situation: Situationen tager udgangspunkt i en tidligere telefonsamtale, hvor konsulentens kontaktperson har sagt ja til møde af tre times varighed.

Opgave: Diskuter følgende spørgsmål i gruppen: (Der arbejdes i to grupper)

- ▶ Hvad er det generelle mål med denne type af møder?
- ▶ Hvilke spørgsmål kan stilles, der afdækker mulige samarbejdsområder?
- ▶ Hvad er kundens udbytte af et sådant møde?
- ▶ Hvilken standarddagsorden foreslår gruppen?

Beskriv et forslag til mødebekræftelse indeholdende en dagsorden.

Præsentation: Oplæg præsenteres i plenum. Oplægget skal indeholde konsulentens disposition til mødet, herunder hvilke klassiske spørgsmål der bør stilles. Derudover fremlægges et forslag til skriftlig mødeindkaldelse.

Tidsplan:

Forberedelser:	120 min
Præsentationer i plenum:	30 min
Konklusioner i plenum:	30 min

Dokumentation: Se kapitel 6 – Samarbejdsfasen.

Case 9: Status- og strategimødet – motivering af kontaktperson

Situation: Der skal etableres en mødeaftale med en af de vigtige kunder angående et status- og strategimøde. Det er især vigtigt, at konsulenten får overbevist sin kontaktperson om selve mødeindholdet. Der skal deltage nøglepersoner fra virksomhedens ledelse. Der udvælges tre emner pr. gruppe, som skal kontaktes pr. telefon.

Forberedelser til „Kunden“:

Af hensyn til dem, der skal agere kunder, afleveres et kort på hvert emne med info om:

- ▶ Firmanavn
- ▶ Branche
- ▶ Kontaktperson og titel
- ▶ Navne og funktioner på nøglepersoner i ledergruppen

Emnerne fordeles, så hver „kunde“ får et emne fra hver gruppe, altså i alt tre emner. „Kunden“ skaber herefter sin egen personlighed og forretningssituation. „Kunden“ placeres på eget kontor/værelse, og et telefonnummer afleveres til gruppen.

Praktisk gennemførelse:

Med tre udvalgte „kunder“, der hver har tre „virksomhedskort“, kan der køres parallelt i grupperne efter en nøje fastlagt tidsplan, hvor kunderne hele tiden „flytter“ fra gruppe til gruppe. Casene er nummeret A1-3, B1-3 og C1-3. Se matrice:

Tidsplan/Gruppe	Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C
10.00-10.10	Kunde 1 – A1	Kunde 2 – B1	Kunde 3 – C1
10.15-10.25	Kunde 3 – A2	Kunde 1 – B2	Kunde 2 – C2
10.30-10.40	Kunde 2 – A3	Kunde 3 – B3	Kunde 1 – C3

Alle i gruppen skal kunne gennemføre de udvalgte telefonsamtaler. Man kan eventuelt forudsætte, at alle er nye konsulenter på de pågældende kunder, så indforstået snak i telefonen undgås. Telefonerne bør have medhør, og samtalerne kan eventuelt båndes.

Konklusioner i gruppen:	Gruppen forbereder en kort sammenfatning af de tre situationer, som en af gruppens medlemmer via stikord på OH eller via pc-skærm fremfører i plenum. (Maks. fem min.)
Tidsplan:	Forberedelser: 30 min (case 8 skal være gennemført) Rollespil: 45 min Sammenfatning i gruppen: 30 min Præsentationer i plenum: 15 min Konklusioner i plenum: 20 min
Dokumentation:	Se Kapitel 6 – Samarbejdsfasen.

Kontakt på konsulentens initiativ

Disse opgaver og rollespil tager alle udgangspunkt i klassiske job-situationer, hvor konsulenten har startet forløbet på eget initiativ.

Virksomhederne, der arbejdes med, skal være reelle emner, og eventuel dokumentation kan hentes fra de informationer, der allerede er etableret i emnedatabaser o.l.

Her er et overblik over forskellige opgaver og rollespil. Som nævnt kan de løses uafhængigt af hinanden:

- Case 10: Indledende møde (opgave)
- Case 11: Proaktiv i telefonen (rollespil)
- Case 12: Konceptpræsentationen (rollespil)
- Case 13: Første møde hos kunden (rollespil)
- Case 14: Løsningspræsentationen (rollespil)
- Case 15: Kontraktforhandlingen (rollespil)

På de efterfølgende sider er alle caseforudsætningerne beskrevet. Hver enkel case er struktureret på denne måde:

Situation	Beskriver kort udgangspunktet for casen.
Opgave	Beskriver kort, hvad gruppen eller konsulenten skal gennemføre.
Tidsplan	Angiver estimeret tidsforbrug til forberedelse, gennemførelse, konklusioner osv.
Bilag	Materiale, som skal vedlægges i situationen.
Dokumentation	Refererer til bogens kapitler, hvor inspiration kan hentes.
Vejledning til coach	Områder, man skal være opmærksom på i forløb og i tilbagemeldinger.

Nu skulle det meste være lagt til rette for et spændende caseforløb. Resten må tilpasses efter egen smag og behag.

God fornøjelse.

Case 10: Indledende møde (opgave)

Situation: Situationen tager udgangspunkt i en tidligere telefonsamtale, hvor kunden har sagt ja til møde af en times varighed.

Opgave: Diskuter spørgsmålet om, hvad man bør vide for at kunne:

- ▶ vurdere muligheder?
- ▶ afgøre i hvilken grad, kunden er interesseret i fortsat dialog?

Gruppen bedes derefter drøfte:

- ▶ Hvad er det generelle mål med denne type af møder?
- ▶ Hvad er kundens udbytte af et sådant møde?
- ▶ Hvilken standarddagsorden bør vi have?

Forbered derudover fremlæggelse af et forslag til mødebekræftelse og dagsorden.

Oplæg præsenteres i plenum indeholdende egen disposition til mødet, herunder hvilke klassiske spørgsmål der bør stilles. Der fremlægges forslag til skriftlig bekræftelse.

Tidsplan: Gruppen har 60 min. til opgaven og 10 min. til fremlæggelsen i plenum. Efter præsentation diskuteres gruppens konklusioner – 20 min.

Dokumentation: Se kapitel 2 – Kontaktfasen.

Case 11: Proaktiv i telefonen (rollespil)

Situation: Der gennemføres en telefonsamtale til nyt kundeemne med det mål at aftale et møde. Der udvælges tre emner pr. gruppe, som skal kontaktes pr. telefon. Forberedelser til „kunden“: af hensyn til dem der skal agere kunder, afleveres et kort på hvert emne med information om: firmanavn, branche og kontaktperson og titel

Praktisk gennemførelse: Emnerne fordeles, så hver kunde får et emne fra hver gruppe, altså i alt tre emner. „Kunden“ skaber herefter sin egen personlighed og forretningssituation. Kunden placeres på eget kontor/værelse, og et telefonnummer afleveres til gruppen. Med tre udvalgte kunder, der hver har tre „virksomhedskort“, kan der køres parallelt i grupperne efter en nøje fastlagt tidsplan, hvor kunderne hele tiden „flytter“ fra gruppe til gruppe. Se nedenstående matrice:

Tidsplan/Gruppe	Gruppe A	Gruppe B	Gruppe C
10.00-10.10	Kunde 1 – A1	Kunde 2 – B1	Kunde 3 – C1
10.15-10.25	Kunde 3 – A2	Kunde 1 – B2	Kunde 2 – C2
10.30-10.40	Kunde 2 – A3	Kunde 3 – B3	Kunde 1 – C3

I gruppen etableres „en arbejdsplads“ (den varme stol) til dem, der skal ringe op, således at man bliver placeret med ryggen til de øvrige personer i lokalet. Telefonen skal have medhør, og samtalerne kan eventuelt båndes. Alle i gruppen skal kunne gennemføre de udvalgte telefonsamtaler.

Konklusioner i gruppen: Gruppen forbereder en kort sammenfatning af de tre situationer, som en af gruppens medlemmer via stikord på OH eller via pc-skærm fremfører i plenum. (Maks. 5 min.)

Tidsplan:

Forberedelser:	30 min
Rollespil:	45 min
Sammenfatning i gruppen:	30 min
Præsentationer i plenum:	15 min
Konklusioner i plenum:	20 min

Dokumentation: Se Kapitel 2 – Kontaktfasen.

Case 12: Konceptpræsentationen (rollespil)

Situation: Der gennemføres en konceptpræsentation med det mål at inspirere og forklare muligheder. Der arbejdes i tre grupper, som forbereder hver sin case. Alle tager udgangspunkt i en fælles standardpræsentation fra egen virksomhed. Hvis en sådan ikke eksisterer, så har gruppen en ekstra opgave, der skal forberedes, inden denne case vil kunne køre.

Praktisk gennemførelse – forskellige situationer:

Gruppe 1: Din virksomhed har arrangeret et seminar, hvor din målgruppe er til stede. Du har fået 15 min. til at præsentere dit koncept.

Gruppe 2: Kunden er i gang med en kvalificeringsrunde i forbindelse med investering i løsning „x“. På dagsordenen er sat 15 min. af til en præsentation af leverandøren og hans ydelse. Til stede er kundens projektgruppe.

Gruppe 3: I forbindelse med opsøgende arbejde har konsulenten aftalt et møde med funktionschefen i en mellemstor virksomhed. På dagsordenen er afsat 10 min. til præsentation af konsulentens virksomhed og dens ydelser.

Opgave: Gruppen arbejder kollektivt med følgende spørgsmål: Hvad er målet med præsentationen? Gruppen udvælger den, der skal præsentere. Konsulenten har maks. 30 min. til forberedelsen.

Grupperne samles i plenum, og en rækkefølge for præsentationerne bliver aftalt. Dem, der skal præsentere, sendes herefter uden for døren og hentes ind i aftalt rækkefølge. Inden de enkelte konsulenter hentes ind, beskrives situation og målgruppe for de øvrige deltagere, der under præsentationen prøver at sætte sig i målgruppens sted.

Tidsplan:

Forberedelser:	60 min
Rollespil:	45 min

Feedback: 45 min
 Sammenfatning i plenum: 30 min

Vejledning til coach: Gennemfør de tre præsentationer efter hinanden. Lad de øvrige deltagere gøre notater, så det er muligt at give feedback til sidst. Årsagen til at gøre det på denne måde skyldes, at der kan være store ligheder i dele af præsentationerne. Ved at give feedback efter hver case vil man „forstyrre“ de forberedelser, de efterfølgende har gjort. Sæt fokus på: Klarhed i konceptideen, logisk struktur i præsentationen og inspirationsværdi for målgruppen.

Lad deltagerne kommentere i forhold til deres rolle som kunder, kom derefter ind med dine egne synspunkter i forhold til ovennævnte fokuspunkter og sammenfat derefter det hele.

Dokumentation: Se kapitel 2 – Kontaktfasen.

Case 13: Første møde hos kunden (rollespil)

Situation: Det er det første møde hos en eventuelt kommende kunde, og målet er at afdække interesse og muligheder mv. Situationen tager udgangspunkt i en tidligere telefonsamtale eller en konceptpræsentation. Kunden har sagt ja til et møde af en times varighed.

Af praktiske årsager er der kun 30 min. til gennemførelsen, så der er ikke plads til en indledende social snak, det er med at komme til sagen. Der gennemføres to cases i hver gruppe. Der skiftes „kunde“ efter første case. Der må maks. gå fem min. mellem case 1 og case 2. Gruppen forbereder sig, så alle har mulighed for at gennemføre casene. Konsulent 1 og konsulent 2 udvælges i hver gruppe.

Kunden har inden mødet besluttet, at han befinder sig i en af følgende tre købsfaser: Interessert i at diskutere funktionsområdet

..., har erkendt behov ... eller er i gang med en købsproces ... og sender loyalt signaler i forhold til dette. (Stem af indbyrdes, så der er forskellige situationer i grupperne).

Kunden skal forberede:

Virksomhedssituation mv., egen placering i organisationen og egne forventninger til mødet. Kunden gennemfører sin situation i hver gruppe.

Konsulentens skal forberede:

- ▶ Hvad er målet med mødet?
- ▶ Disposition for mødet

Tidsplan:	Forberedelser:	30 min
	Rollespil:	70 min
	Feedback:	45 min
	Sammenfatning i plenum:	30 min

Vejledning til coach:	Indledning:	Var dagsorden for mødet „synlig“ og styrende?
	Analyse:	Hvad var informationsværdien i de stillede spørgsmål?
	Afslutning:	Var der klare forslag til næste handling og var næste skridt hensigtsmæssigt i forhold til de signaler, der blev afsendt under mødet?

Der gives først feedback, når begge cases er gennemført.

Diskuter følgende spørgsmål med gruppen:

- ▶ Hvor langt behøver man at gå i første møde?
- ▶ Hvad bør man vide for at kunne vurdere muligheder og afgøre, i hvilken grad kundeemnet er interesseret i en fortsat dialog?
- ▶ Hvilke grader af commitment kan man få i løbet af mødet?

Dokumentation: Se kapitel 3 – Analysefasen.

Case 14: Løsningspræsentationen (rollespil)

Situation: Der skal gennemføres en løsningspræsentation for „en kunde“ med det mål at sælge en løsning, herunder forslag til en handlings- og implementeringsplan. Der tages udgangspunkt i egne medbragte sager, det være sig tilbud, løsningsforslag eller analyserapporter. Der gennemføres to præsentationer i hver gruppe. Øvrige deltagere i gruppen deltager tankemæssigt i forhold til de konkrete kundesituationer og giver efterfølgende kritik i forhold til denne rolle.

Til stede på mødet, som er planlagt til maks. 20 min, vil være nøglepersoner fra det faglige funktionsområde, økonomifunktion samt fra den øverste ledelse (adm. dir. – ejer). Egentlige forhandlinger forventes ikke at finde sted på dette møde, da virksomheden dagen efter skal præsenteres for en anden løsning af en konkurrent.

For at skabe et godt diskussionsgrundlag i gruppen bedes konsulenten præsentere sit oplæg på OH eller pc-storskærm samt medbringe den dokumentation, man normalt ville give til kunden. Hvad er målet for præsentationen? Forbered, og gennemfør præsentationen. Der præsenteres i „fremmed“ gruppe.

Tidsplan:	Forberedelser:	45 min
	Rollespil:	45 min
	Feedback:	30 min
	Sammenfatning i gruppen:	10 min
	Præsentationer i plenum:	15 min
	Konklusioner i plenum:	20 min

Vejledning til coach: Indled hver præsentationssituation med en kort situationsbeskrivelse for „kunden“, og udvælg de personer, der skal udgøre tilhørerne. Efterfølgende sættes fokus på følgende områder:

- ▶ Logisk struktur i præsentationen.
- ▶ Er kundens succeskriterier/mål synlige.
- ▶ Sammenhæng mellem problemer og fordele.
- ▶ Økonomisk argumentation.
- ▶ Omfang af handlingsplan, herunder specielt hvad der skal ske efter ordretidspunktet.

Lad deltagerne kommentere i forhold til deres rolle som kunder, og kom derefter ind med dine egne synspunkter i forhold til ovennævnte fokuspunkter, og sammenfat derefter det hele til brug ved en kort tilbagemelding i plenum.

Dokumentation: Se kapitel 4 – Salgsfasen.

Case 15: Kontraktforhandlingen (rollespil)

Situation: Der skal gennemføres en kontraktforhandling med det mål at få både en tilfreds kunde og en tilfreds leverandør. Der er aftalt møde med kunden for at indgå endelig aftale. Kunden har i telefonen anmodet om at få et oplæg til aftalen inden mødet. Dette er fremsendt skriftligt.

Selve mødet forventes at være relativt kort (maks. 20 min.), da det meste skulle være på plads. Der gennemføres tre forhandlinger i hver gruppe.

Konsulentens forberedelser:

Hvad er målet for mødet?

Forbered smertegrænsen i forhandlingen, og gennemfør så mødet.

Kundernes forberedelser:

Kunderne flytter sig efter hver case, så eventuelle „rævekager“ kan anvendes i en anden gruppe. Der stemmes af mellem instruktørgruppen om temaer, man vil prøve at forhandle igennem. Temaer, man kan tage op: flytning af tidsfrister – arbejdsopgaver, der flyttes over på leverandøren – økonomi mv. – kontrakttekster, der ønskes justeret – betalingsbetingelser.

Tidsplan:	Forberedelser:	30 min
	Rollespil:	45 min
	Kort feedback i gruppen:	30 min
	Sammenfatning i gruppen:	30 min
	Præsentationer i plenum:	15 min
	Konklusioner i plenum:	20 min

Vejledning til coach: Findes der konkrete, men ikke afsluttede sager, hvor kunden har fået et oplæg, vil disse være særdeles velegnede som casemateriale. En lille snedighed kan være at placere den konsulent, som har den pågældende sag i kundestolen. Han kender kunden vældig godt og kender sikkert også de „ømme tæer“. Ved at lade en anden konsulent optræde som leverandør kan der opstå ny kreativitet i sagen.

Efter hver case drøfter man kort forhandlingsresultatet. Blev resultatet en vinder/vinder, en taber/taber eller en vinder/taber situation?

Efter sidste case går instruktørerne tilbage til egen gruppe og drøfter følgende: Kontraktindsigt hos den enkelte, evne til at forhandle noget for noget, håndtering af kritiske situationer og evnen til at undgå kamp om detaljer.

Der sammenfattes til en plenumpræsentation.

Dokumentation: Se kapitel 4 – Salgsfasen.

Hvad ville du gøre i denne situation?

Introduktion: De efterfølgende „minicases“ er rollespil, hvor kommunikationen foregår via telefonen, og skal opfattes som en test på spontane reaktioner (holdninger) og en øvelse i dagligdagens mange beslutninger og deres konsekvenser:

- Case 16: En arbejdsopgave er fejlestimeret
- Case 17: En arbejdsopgave kan ikke leveres til tiden
- Case 18: Kunde henvendelse vedrørende ny opgave
- Case 19: Kunde henvendelse vedrørende ny opgave
- Case 20: Kunde henvendelse vedrørende uddannelse
- Case 21: Kunde forespørgsel på timepriser
- Case 22: Opfølgning på fremsendt tilbud
- Case 23: Mindre opgave, hvornår kan I klare den?
- Case 24: Kunden har et problem, der vedrører en anden afdeling
- Case 25: Ny stor opgave, men du har ressourceproblemer

De udvalgte cases tager udgangspunkt i områder som: forretningsforståelse, kvalitet i opgavestyrelsen, målorientering i formidlerrollen, salgsadfærd, opgaveoverdragelse samt planlægning og styring af egen tid. Her er en chance for at sætte nogle vigtige ting på plads og for at vurdere sig selv og sine kollegaer.

Fremgangsmåde: Spillene startes med at placere den udvalgte i den „varme“ stol med ryggen til den øvrige gruppe, hvorefter han/hun enten bliver ringet op eller får forelagt en problemstilling, der kræver umiddelbar reaktion.

Alle rollespil indledes med en klar situationsbeskrivelse, så den udvalgte er bekendt med sin arbejdssituation og kan agere i forhold til denne og selve casesituationen.

Rollespillene tager omkring fem min. pr. spil og kommenteres ikke før, alle spil er gennemført. Dog skal alle, der ikke sidder i den „varme“ stol, gøre notater om forløbet og forberede ros og ris.

Når alle spil er gennemført, drøftes „budskabet“ med gruppen, og håndteringen roses eller rises.

8 cases á 5 min. = 40 min.

8 cases drøftes = 40 min.

NB! Det er vigtigt i denne type rollespil, at der bliver sat tempo på, og at den enkelte deltager ikke kender „budskabet“/motivet til de enkelte rollespil. Stop derfor ikke op efter hver case for at diskutere, men gennemfør alle de valgte situationer først.

Vejledning til coach I forhold til „budskaber“ og motiver må den, som skal spille kunde, forme sine åbninger og sine reaktioner på en sådan måde, at man får afprøvet holdninger hos konsulentent.

Alle samtaler forsøges gennemført fra start til slut – uden at de dog må trække i langdrag.

Det er vigtigt, at man ikke gør budskabet for tydeligt eller gør ting unaturligt svære, det er en balancegang. Der skal virkelig tænkes igennem omkring rollespillet, idet man sidder med oplysninger, som ikke normalt er tilgængelige i en kundesituation.

I case 16 ringer konsulentent eksempelvis op, man lytter til det han siger, og medmindre han ikke tydeligt kan forklare sig, beklager man høfligt, at han taber penge på sagen, men håber ikke at leveringstiden bliver forrykket osv.

Casenr.	Situation	„Budskab“/motiv
16.	En arbejdsopgave er fejlestimeret. Tab forudses. Rolle: Du er kunde og bliver ringet op.	Hvordan melder man ud og får flere penge?
17.	En arbejdsopgave kan ikke leveres til tiden. Rolle: Du er projektleder hos kunden og bliver ringet op.	Hvordan melder man positivt ud? Har man en ny plan klar?
18.	Kundehenvendelse vedrørende ny opgave. Rolle: Du er kunde og ringer til konsulentent.	Når noget er uklart, så få det på tryk.
19.	Kundehenvendelse vedrørende ny opgave. Rolle: Du er kunde og ringer til konsulentent.	Spørg med fokus på cost/benefit.

Casnr.	Situation	„Budskab“/motiv
20.	Kundehenvendelse vedrørende uddannelse af nøglepersoner Rolle: Du er kunde og ringer til konsulenten.	Fokus på undervisningsmålet.
21.	Kundeforespørgsel på timepriser ... Hvad skal man have i timen, hvis ... Rolle: Du er kunde og ringer til konsulenten	Fokus på løsning kontra pris.
22.	Opfølgning på fremsendt tilbud. En uge er gået, hvad gør man? Rolle: Du er kunde og bliver ringet op.	Forhandling – pres på prisen. Udnyt, noget for noget.
23.	Mindre opgave, hvornår kan I klare den? Dialog, hvor kunden ønsker at få at vide, hvornår der kan leveres. Rolle: Du er kunde og ringer til konsulenten	Giv ikke løfter uden et klart overblik.
24.	Kunden har et problem og ringer. Problemet hører reelt set til en anden afdeling. Rolle: Du er kunde og ringer op.	Tages der ansvar for problemet?
25.	Kunden ringer angående ny større opgave. Ressourcesituationen er uoverskuelig, og man er tidspresset. Hvad gør man? Rolle: Du er kunde og ringer til konsulenten.	Hvordan håndteres dette konstruktivt? Spørgsmål om tidsfrister, vigtighed osv.