

SÅDAN STYRKER I VIRKSOMHEDSAMARBEJDET

GUIDE TIL SKOLER

DECEMBER 2019



VEJEN TIL

VARIGE JOB GENNEM KOMPETENCELØFT

DEN EUROPÆISKE UNION

Den Europæiske Socialfond



Vi investerer i din fremtid

Introduktion til "Sådan styrker I virksomhedssamarbejdet"

"Vejen til varige job gennem kompetenceløft" er et stort projekt, der sigter imod at løfte ufaglærte til faglært niveau. I projektet arbejder flere aktører virksomhedsopsøgende. Formålet er at kompetencebehovsafklare, vejlede virksomhederne og udpege ufaglærte til at blive faglærte. Denne guide indeholder en erfaringsopsamling og guide til, hvordan man som uddannelsesinstitutioner kan styrke virksomhedssamarbejdet.

Uddannelsesinstitutioner på både det erhvervsrettede, det almene- og det videregående område laver virksomhedsopsøgende arbejde. Det gør man af egen drift og i regi af socialfondsprojekter. Det kan dog være en udfordring. Det har man erfaret i Vejen til varige job gennem kompetenceløft, men det er også en generel erkendelse i sektoren.

Hvad skal man gøre for at lykkes

Virksomhedsopsøgende arbejde er et omdrejningspunkt for Vejen til varige job gennem kompetenceløft. Det er også en vigtig opgave for uddannelsesinstitutioner mere generelt.

På den baggrund er der lavet denne guide, hvor der er opsamlet erfaringer fra dette projekt og en bredere litteratursøgning. Fokus har været at opsamle og systematisere viden om, hvad man som uddannelsesinstitution kan gøre for at lykkes med det virksomhedsopsøgende arbejde.

På den baggrund bidrager guiden med:

- ✓ en samlet strategisk ramme for virksomhedssamarbejde
- ✓ konkrete redskaber og metoder for at lykkes i virksomhedssamarbejdet
- ✓ inspirationscases fra Vejen til varige job gennem kompetenceløft

Tre faser i virksomhedssamarbejdet

Et succesfuldt virksomhedssamarbejde kan strategisk anskues ud fra tre faser i salgsarbejdet:

1

I den første fase **udsøges** virksomheder. I denne guide beskrives en datadrevet- og en relationsbåret metodik. Fokus her er samarbejde, volumen og kvalitet i det virksomhedsopsøgende arbejde.

2

Udsøgningsprocessen fører til møder med virksomheder. I denne fase beskrives metoder til det gode møde, og hvordan man kan arbejde strategisk med **salg** på møderne med virksomhederne.

3

Afslutningsvist er det vigtigt for en uddannelsesinstitution eller et projekt, at man har fokus på at gå fra leverandør til **samarbejdspartner**. Afslutningsvist beskrives det derfor, hvordan man kan arbejde med evaluering og udvikling af et Key Account samarbejde.

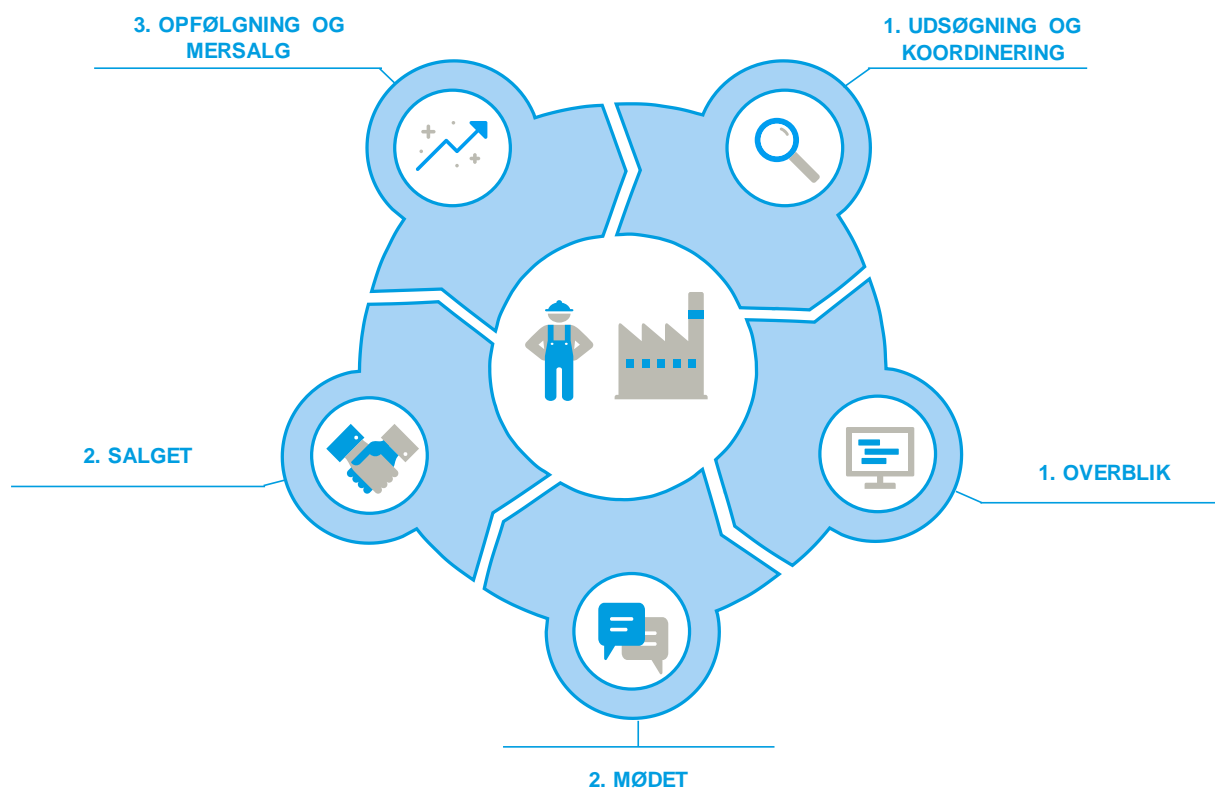
Nedenfor beskrives kort de udfordringer, man som skole støder på i virksomhedssamarbejde. De tre faser følger bagefter.

Udfordringer i virksomhedssamarbejdet

Som beskrevet ovenfor kan skolers arbejde med et etablere et solidt virksomhedssamarbejde anskues som en proces bestående af tre faser:

1. Udsøgning af virksomheder
2. Mødet og salget
3. Overgang fra leverandør til samarbejdspartner

Inden de konkrete redskaber og metoder knyttet til de tre faser præsenteres, indledes der her med en kort beskrivelse af de udfordringer skoler ofte støder på inden for de tre faser. Formålet med denne beskrivelse er at rammesætte de redskaber og metoder, der præsenteres i guiden. Disse redskaber og metoder adresserer med andre ord nogle af de udfordringer, man som skole støder på i hver af de tre faser, når man arbejder for at styrke virksomhedssamarbejdet. I figuren nedenfor er udfordringerne i de tre faser illustreret. Efter figuren udfoldes udfordringer kort.



Fase 1: Når det kommer til at etablere kontakt til interesserede virksomheder, så er der mange skoler, der finder det udfordrende at **udsøge**, hvilke virksomheder der kan være interesseret i et samarbejde. Man oplever ofte 'lukkede døre' med henvisning til travlhed. Finder man frem til en virksomhed, der gerne vil mødes, kan det være en udfordring proaktivt at **koordinere** med andre leverandører, så man får så godt et udgangspunkt for mødet som muligt. En datadrevet tilgang til udsøgning og tværsektorielt samarbejde kan være løsningerne.



Fase 1: For mange skoler kan det være en udfordring at holde **overblik** over, hvilke konkrete resultater den virksomhedsopsøgende indsats kaster af sig. Det kan begrænse lysten til at investere i det opsøgende arbejde. Den virksomhedsopsøgende indsats bliver også i nogle tilfælde meget **personbåret** hos konsulenter på en skole. Hvis én eller flere af disse konsulenter stopper kan det give udfordringer for skolen, fordi viden går tabt. Fokuseret brug af CRM og Sales Pipeline kan bidrage med løsningen.



Fase 2: Når man har 'sparket døren ind' og fået sat mødet op med virksomheden, er det vigtigt at man afvikler **mødet professionelt**. Virksomheden har ofte begrænset tid til møderne. Virksomhederne anser også skolen som en leverandør på linje med andre leverandører. Det betyder, at man som skole eller konsulent skal være sikker på, at skolerne oplever at møderne giver 'værdi'. Man skal også være sikker på, at man som skole får den information med fra mødet, som man skal bruge for at arbejde henimod et salg. Anvender man 'Gamemaster' tilgangen til møderne, kan man optimere værdien fra møderne både for skolen og virksomheden.



Fase 2: Selvom møde(rne) afvikles professionelt er dog langt fra sikkert, at der kommer uddannelsesaktivitet ud af indsatsen. Særligt når det kommer til EUV vil processen være lang. Den vil ofte indbefatte RKV for den eller de ansatte og udarbejdelsen af individuelle uddannelsesplaner. Man kan dog som konsulent øge chancerne for at lykkes med **salget**. Det kan man gøre ved at arbejde mere fokuseret med den salgstilgang man anvender. I guiden nedenfor introduceres to forskellige salgstilgange: 'Klassisk salg' og 'Løsningssalg'.



Fase 3: Lykkes man med salget, så der gennemføres uddannelsesforløb hos en konkret virksomhed, er arbejdet ikke færdigt. Det er vigtigt, at man får sat en proces op for **feedback** fra virksomheden til skolen. Det er også vigtigt, at man som skole har en tilgang til, hvordan man går fra en leverandør af en enkeltstående ydelse til, at man bliver **samarbejdspartner**. I guiden nedenfor præsenteres der et system for systematisk feedback udviklet i regi af Vejen til varige job gennem kompetenceløft. I tillæg beskrives en model for Key Account samarbejde.

Opmærksomhedspunkter ved brug af guiden: Denne guide er udviklet som et inspirationsmateriale til skolars arbejde med virksomhedssamarbejde. Det er ikke en 'tjekliste'. Man kan således ikke sige, at man nødvendigvis får styrket sit virksomhedssamarbejde, hvis man introducerer alle metoder og redskaber i arbejdsgangene. Man skal lade sig inspirere og oversætte redskaber og metoder til egen kontekst og organisation.

Baggrund for udvikling af guiden: Guiden er udarbejdet af Rambøll på baggrund af tre kilder. Rambøll har for det første gennemført en litteraturgennemgang af eksisterende rapporter, analyser og håndbøger på området. Oversigten over de relevante publikationer er indsat bagerst i denne guide. For det er andet har Rambøll understøttet Vejen til varige job gennem kompetenceløft fra start til slut. Guiden trækker på den samlede erfaring, som Rambøll har opsamlet igennem dette arbejde. Afslutningsvist har Rambøll gennemført et fokusgruppeinterview med virksomhedskonsulenter på én af skolerne i projektet.

Fase 1: Udsøgning, koordinering og overblik

1

HVAD

Inden man som konsulent kan sætte sig ned til mødet med en interesseret virksomhed, går der en række forskellige processer forud. Man skal udsøge, hvilke virksomheder der kan være interesseret i et samarbejde. Finder man frem til en virksomhed, der gerne vil mødes, kan der være et behov for at gå i dialog med andre nøgleaktører¹, så man får så godt et udgangspunkt for mødet som muligt. Derudover kan der som skole være et behov for at holde et overblik over sit virksomhedsopsøgende arbejde: Hvilke virksomheder har vi et fasttømret samarbejde med, og hvilke virksomheder kan være potentielle samarbejdspartnere? Det er to blandt flere spørgsmål, som man bør have et overblik over som skole.

I dette første afsnit af guiden beskrives tre forskellige metoder og redskaber til at understøtte udsøgning af virksomheder, koordinering af det virksomhedsopsøgende arbejde og overbliksskabelse af det virksomhedsopsøgende arbejde:

1. **Platform** for datadrevet virksomhedsopsøgende arbejde
2. Metode for **tværsektoriel koordinering**
3. **Sales Pipeline** tilgang til overbliksskabelse

1.1 Datadrevet virksomhedsopsøgende arbejde

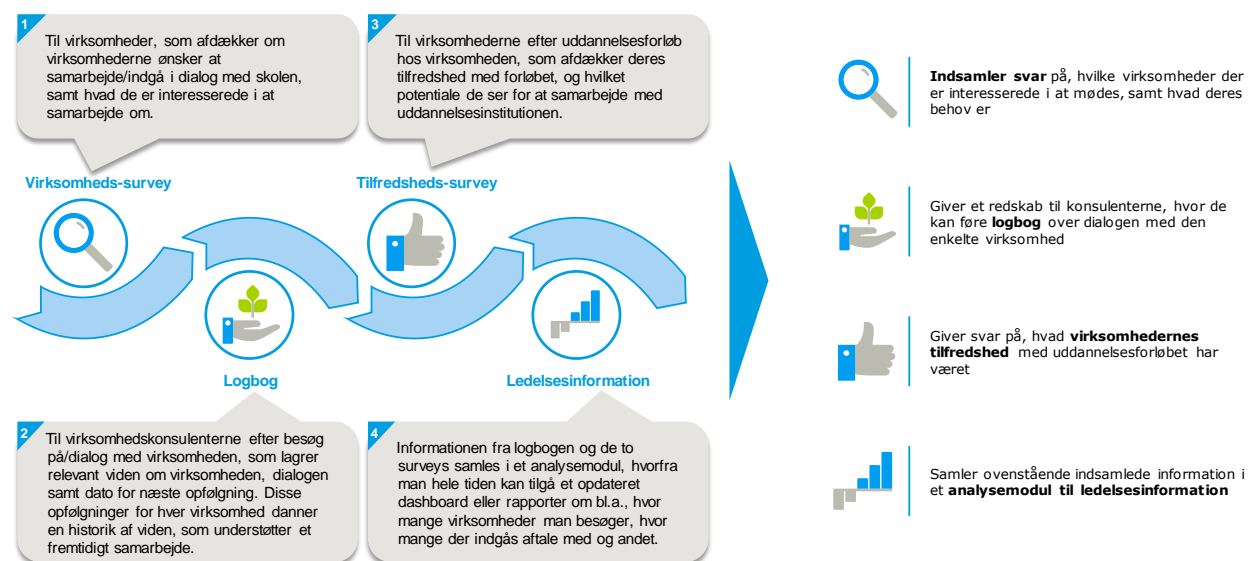
I projekt Vejen til varige job gennem kompetenceløft var det en central målsætning at løfte ufaglærte på virksomhederne til faglært niveau gennem EUV. De projektspecifikke målsætninger er opnået. Konkret skal projektet udarbejde RKV'er og individuelle uddannelsesplaner for 700 personer, herunder både ansatte og ledige. I projektet er der gennemført RKV'er og uddannelsesplaner for 947 personer. Heraf er 410 ansatte på virksomhederne.

Igennem projektperioden var det dog en udfordring at udsøge virksomheder, der kunne være interesseret i at gå i dialog med en skole om mulighederne for at løfte én eller flere af deres ansatte fra ufaglært til faglært niveau. På den baggrund gik projektledelsen og Ram-bøll i dialog om, hvordan man kunne udsøge virksomheder på en mere datadrevet måde. Produktet af dette arbejde blev '**Virksomhedsplatformen**', der søger at gøre det virksomhedsopsøgende arbejde mere datadrevet. Virksomhedsplatformen har suppleret de andre kontaktkanaler, der oftest anvendes, herunder eksempelvis personligt og fagligt netværk.

Virksomhedsplatformen er en online platform, som alle skolerne har adgang til. Platformen indeholder fire moduler: 1) Virksomhedssurvey, 2) Logbog, 3) Tilfredshedssurvey, og 4) Ledelsesinformation. Modulerne er gengivet i figur 1-1 nedenfor.

¹ Nøgleaktører defineres her som: Uddannelsesinstitutioner, jobcentre, kommunal erhvervsservice, erhvervsfremmesystemet og de faglige organisationer. Det er andre aktører, der også gennemfører virksomhedsopsøgende arbejde med henblik på at styrke grundlaget for virksomhederne og deres ansatte.

Figur 1-1: Virksomhedsplatformen



Her vil vi kort uddybe brugen af virksomhedssurveyen, som er det modul der blev anvendt mest i Vejen til varige job gennem kompetenceløft. Virksomhedsplatformen er sat sådan op, at den indeholder kontaktoplysningerne og baggrundsoplysninger (branche, størrelse mv.) på alle virksomheder i det geografiske område, som projektet dækker. Det betyder, at brugeren af platformen kan målrette virksomhedssurveys til virksomheder af en konkret størrelse eller inden for én eller flere særlige brancher.

I Vejen til varige job gennem kompetenceløft bliver platformen brugt på den måde, at der bliver udsendt månedlige surveys til 500 tilfældigt udvalgte virksomheder. Platformen har været i drift i perioden maj til november 2019. Virksomhederne bliver spurgt ind til, om de har medarbejdere der er ufaglærte, samt hvorvidt de er interesseret i at blive kontaktet af en uddannelseskoordinator med henblik på at gå i dialog om erhvervsuddannelse til virksomhedens ufaglærte medarbejdere.

Svarene fra de virksomheder der ønsker at blive kontaktet kan tilgås af alle skolerne på Virksomhedsplatformen. I regi af Vejen til varige job gennem kompetenceløft har der være 276 virksomheder, der har svaret at ønsker at gå i dialog med en erhvervsskole om at løfte ufaglærte medarbejdere til faglært niveau.

1.2 Tværsektoriel koordinering

Finder man frem til en virksomhed, der gerne vil mødes, kan der være et behov for at gå i dialog med andre nøgleaktører², så man får så godt et udgangspunkt for mødet som muligt. Det er sandsynligt, at der er andre aktører der har kendskab til virksomheden eksempelvis på baggrund af et tidligere besøg. Det er også ofte tilfældet, at andre aktører selv planlægger et besøg hos virksomheden. Når man koordinerer det virksomhedsopsøgende arbejde,

² Nøgleaktører defineres her som: Uddannelsesinstitutioner, jobcentre, kommunal erhvervs-service, erhvervsfremmesystemet og de faglige organisationer. Det er andre aktører, der også gennemfører virksomhedsopsøgende arbejde med henblik på at styrke grundlaget for virksomhederne og deres ansatte.

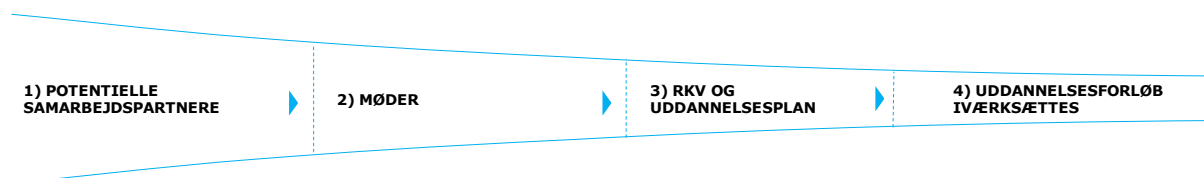
kan det således bidrage til, at man nogle gange er bedre forberedt til et virksomhedsbesøg, end man ellers ville have været. Det har derfor været et fokuspunkt i projektet Vejen til varige job gennem kompetenceløft at det virksomhedsopsøgende arbejde skal koordineres. Konkret indbefatter det, at nøgleaktørerne har etableret lokalt forankrede strukturer for tværgående og koordineret virksomhedssamarbejde. Der er tale om flere mødefora, der er organiseret ud fra arbejdskraftsoplände.

I projektet er der konkret etableret **fire samarbejdskonstellationer**. Nøgleaktørerne fra uddannelsesinstitutioner, jobcentre, kommunalt erhvervsservice, erhvervsfremmesystemet og de faglige organisationer indgår i disse tværgående samarbejdskonstellationer. Der er som udgangspunkt fire årlige møder, hvor erfaringer fra gennemførte virksomhedsbesøg drøftes, der deles viden, og virksomhedsbesøg planlægges. Det er en ressourcekrævende måde at samarbejde på, og hvis man ikke prioriterer samarbejdet – også på ledelsesniveau –, så viser erfaringerne fra dette projekt, at den tværgående koordinering bliver mindre frugtbar, end det ellers kunne have været.³ Vejen til varige job gennem kompetenceløft viser dog også, at tværgående koordinering og samarbejde kan have gavnlige og positive resultater for de aktører, der er involveret. Af de 722 personer i projektet, der er påbegyndt en EUV i projektperioden er hele 106 af disse påbegyndt uddannelser på andre skoler, end de skoler der er partnere i projektet. Samarbejde kan således være med til at øge skolers kapacitet til at se på tværs af det samlede udbud af EUV, når man er i dialog med virksomheder og ansatte.

1.3 Overblik over virksomhedssamarbejdet

Mange skoler arbejder i én eller anden udstrækning med Customer Relationship Management systemer (CRM-systemer). Formålet med at arbejde med sådanne systemer er overordnet, at man kan få et overblik over det virksomhedssamarbejde, man som organisationer har: Hvilke virksomheder har vi et fasttømret samarbejde med, og hvilke virksomheder kan være potentielle samarbejdspartnere? Det er to blandt flere spørgsmål, som man bør have et overblik over som skole.

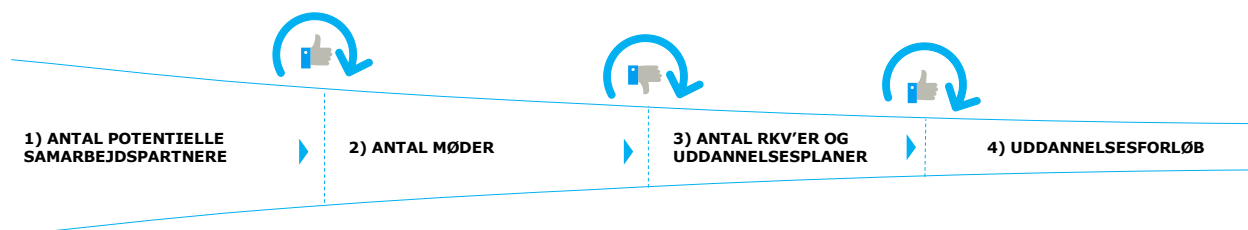
Når det kommer til at styrke virksomhedssamarbejdet, så er der en større litteratur der peger på relevansen af at anvende CRM-systemer, ikke bare som systemer der skaber overblik over samarbejdet, men som måder at skabe overblik over værdikæden i det virksomhedssamarbejde man har.⁴ Konkret taler man i denne sammenhæng om at holde overblik over den 'Sales Pipeline', man som organisation har. En sales pipeline for en skole kan se ud på følgende måde:



³ For en guide til hvordan man arbejder succesfuldt med denne form for koordinering, kan der henvises til guiden "Sådan skaber I gode forløb for ansatte", der også er udviklet i regi af Vejen til varige job gennem kompetenceløft.

⁴ Se Sørensen, J. N. (2018) *Forstå salg – og find din egen vej*. Hans Reitzel Forlag. Heri finder man en gennemgang af litteraturen herom i kapitel 6.

Arbejder man med en Sales Pipeline tilgang til virksomhedssamarbejdet, så er formålet med de registreringer man foretager i det udvalgte CRM-system, at man skal have et overblik over, hvor i salgsprocessen udfordringerne kommer. Salgsprocessen brydes derfor ned i nogle faser, på linje med figuren ovenfor, og man forsøger via registreringer at vurdere, hvilke overgange i salgsprocessen udfordringerne opstår. Næste skridt bliver at man kan vurdere, om proaktiv indsats bidrager til at adressere de udfordringer, man har observeret. Logikken i Sales Pipeline tilgangen ser altså således ud:



Som et led i udarbejdelsen af denne guide er der gennemført fokusgruppeinterviews med konsulenter. De pegede på, at det ikke nødvendigvis er en udfordring at sætte møder op med virksomheder. Udfordringen består i stedet i, at man konverterer et møde til en egentlig kompetenceafdækning af virksomhedens medarbejdere og udarbejdelsen af uddannelsesplaner. Når uddannelsesplanerne er udarbejdet, oplever konsulenterne dog, at virksomhederne og medarbejderne ofte igangsætter uddannelsesforløbet. Jf. figuren ovenfor er der således mellem fase 2 og 3 i salgsprocessen, at man oplever udfordringer.

Afslutningsvist skal det understreges, at registreringer skal stå mål med den værdi, som de skaber for organisationen og for den enkelte konsulent. Mere registrering er derfor ikke lig med bedre resultater. Man kan i stedet overveje at anvende disse systemer og tilgange agilt: Har man eksempelvis, som ovenfor, identificeret hvor i salgsprocessen udfordringerne opstår, kan man overveje kan at foretage registreringer og opgørelser herom. På den måde nedbringer man den samlede registreringsbyrde på samme tid med, at man får et billede af, om man som organisation løfte sit arbejde.

Fase 2: Møde og salget

2

HVAD

Når man har 'sparket døren ind' og fået sat mødet op med virksomheden, er det vigtigt at man afvikler mødet professionelt. Virksomheden har ofte begrænset tid til møderne. Det betyder, at man som skole eller konsulent skal være sikker på, at skolerne oplever at møderne giver 'værdi'. Man skal også være sikker på, at man som skole får den information med fra mødet, som man skal bruge for at arbejde henimod et salg. Selvom møde(rne) afvikles professionelt er dog langt fra sikkert, at der kommer uddannelsesaktivitet ud af indsatsen. Særligt når det kommer til EUV vil processen være lang. Den vil ofte indbefatte RKV for den eller de ansatte og udarbejdelsen af individuelle uddannelsesplaner. Erfaringerne fra Vejen til varige job gennem kompetenceløft viser således, at det ofte er overgangen fra møde(rne) til iværksættelse af uddannelsesforløb, der er svært.

I dette første afsnit af guiden beskrives to forskellige metoder, der kan bidrage til at møder afvikles professionelt samt til at møderne konverteres til iværksat uddannelsesaktivitet:

1. Brug af '**Gamemaster modellen**' til mødeafvikling
2. Anvendelse af **salgstilgangene**: 'Klassisk salg' og 'Løsningssalg'

2.1 Gamemaster som mødetilgang

Der afholdes rigtig mange møder. Det gør der både i offentlige og private organisationer. Mange virksomhedskonsulenter vil kunne genkende billedet af, at nogle arbejdsdage består af 8. Vi kender også alle møderne, hvor det er uklart, hvad dagsordenen for mødet er, hvilken rolle vi hver især har på møderne, og hvad resultatet af mødet skal være. Det er frustrerende og tidsspille.

Virksomhederne opfatter skolerne og konsulenterne som leverandører. Det vil således ofte være konsulenternes opgave at sikre, at den eller de møder der afvikles ikke opleves som tidsspille. Der er skrevet mange bøger om mødeledelse.⁵ I denne guide beskriver vi Gamemaster-modellen. Det er en lidt anvendelig model, som virksomhedskonsulenter på skolerne kan benytte til at sikre, at møderne afvikles professionelt. Nedenfor beskrives de rollerne i modellen, samt modellens tre faser.

Rollerne på mødet indbefatter mødedeltagerne og mødelederen. Mødelederen refereres også til som 'Gamemasteren' i litteraturen. Det er mødelederens ansvar at sætte rammerne (aftaler, dagsorden, procedurer under mødet) for mødet og sikre, at disse rammer overholdes løbende. Mødelederen skal både indgå i den løbende dialog på mødet, og vedkommende skal kunne 'hæve sig over dialogen' og ændre mødets retning eller kvalitet i henhold til de

⁵ Se: Krüger, B. (2006, 2017), Ravn, I. (2011) og Thomsen, K. (2010).

rammer, der er sat for mødet. Der hviler med andre ord et særligt ansvar på mødelederen. Derfor skal det også aftales eksplicit før mødet, hvem der er mødeleder, hvis man skal undgå tidsspille og frustration. Det naturlige vil være, at det er virksomhedskonsulenten, der træder ind i denne rolle. Men man skal selvfølgelig være åben overfor, at virksomheden også selv vil have denne opgave. I Gamemaster-modellen er der tre faser, som mødelederen skal sikre afviklingen af: Kontraktfasen, Timeoutfasen og Afslutningsfasen. Disse præ-senteres nedenfor.

Kontraktfasen danner grundlag for mødet. Den skal danne en fælles kontekst for mødet mellem mødedeltagerne og mødelederen. Kontrakten indeholder oftest aftaler om dagsorden, samtaleemner mødets form og en fælles forståelse omkring, hvilken større proces mødet er en del af. Det er mødelederens ansvar at sørge for, at kontrakten er indgået. Kontrakten bør indgås første gang inden mødet. I forbindelse med at mødet starter bør mødelederen repetere kontrakten for mødet. Her er det vigtigt, at mødelederen får en bekræftelse fra mødedeltagerne. Inden mødet går i gang, skal de høres, og de skal have mulighed for at komme med input eller spørgsmål til mødets dagsorden, temaer og den større proces, som mødet er en del af. Det sikrer ejerskab om mødet og forståelse for indholdet og processen.

Eksempler på formuleringer og spørgsmål, du kan bruge i kontraktfasen

- Jeg har rundsendt en dagsorden inden mødet. Inden jeg går den igennem kort, hvad siger I så til, at jeg lige kort sætter ord på processen, herunder hvor har vi været, hvor er vi, og hvor er vi på vej hen?
- Forud for mødet har aftalt følgende dagsorden [*kort præsentation heraf*]. Giver det anledning til nogen spørgsmål inden vi går videre?
- Vi har en time til rådighed. Jeg har aftalt med jer, at jeg agerer mødeleder. Det betyder, at jeg nogle gange forsøger at opsummere aftaler eller sikrer, at vi når igennem hele dagsordenen. Det håber jeg, at der er okay?

Timeoutfasen finder sted under mødet. Det vil ofte finde sted flere gange. Det er et værktøj mødelederen kan anvende til løbende at forventningsafstemme og sikre sig, at der er kvalitet og fremdrift i mødet. I en timeout samles der op, der gøres status, og det besluttet om mødet skal tage en ny retning, eller om man skal fortsætte med mødet som planlagt. Det skal give mødedeltagerne en oplevelse af indflydelse på mødet. De skal opleve, at de ikke kun blive hørt og inddraget i kontraktfasen men også løbende igennem mødet. Timeoutfasen kan også benyttes til at overkomme situationer, hvor en drøftelse er gået i hårdknude eller viser sig frugtesløs.

Eksempler på formuleringer og spørgsmål, du kan bruge i timeoutfasen

- Inden vi går videre, forsøger jeg lige at samle op på de ting vi har drøftet og de aftaler vi har lavet for at sikre mig, at vi er kommet omkring alle dele af dagsordenen [*kort opsamling*]. Er der noget jeg mangler at fremhæve?
- Vi har 1 time til rådighed. Hvad siger I til, at vi går videre til næste punkt, og eventuelt vender tilbage til dette punkt til sidst, hvis der er mere tid?
- Jeg syntes, at det er en vigtig men også svær dialog. Vi har en længere dagsorden. Jeg syntes, at vi skal tage denne drøftelse på et særskilt møde, så vi når dagsordenen. Er det okay?

Afslutningsfasen benyttes til at afvikle mødet på en professionel måde. Mødelederen skal gerne her knytte mødet sammen med den større proces, som mødet er en del af. Afslutningsfasen skal benyttes til at evaluere indfrielsen af det, der blev aftalt indledningsvist og undervejs i mødet. Afslutningsvist er det vigtigt, at der i denne fase sættes retning for den videre proces. Det er vigtigt at have en spørgende og åben tilgang til dialogen i denne fase, så mødedeltagerne får mulighed for at komme på banen.

Eksempler på formuleringer og spørgsmål, du kan bruge i afslutningsfasen

- Jeg opsummerer lige, hvad jeg ser som de væsentligste ting vi har drøftet og aftalt [*kort præsentation*]. Mangler jeg noget?
- Hvad er det vigtigste I tager med jer fra mødet? Er der noget vi ikke kom omkring?
- Hvad sker der herfra? Hvem gør hvad?
- Hvornår mødes vi igen?

2.2. Anvendelse af salgstilgange

Selvom møde(rne) afvikles professionelt er dog langt fra sikkert, at der kommer uddannelsesaktivitet ud af indsatsen. Særligt når det kommer til EUV vil processen være lang. Den vil ofte indbefatte RKV for den eller de ansatte og udarbejdelsen af individuelle uddannelsesplaner. Erfaringerne fra Vejen til varige job gennem kompetenceløft viser således, at det ofte er overgangen fra møde(rne) til iværksættelse af uddannelsesforløb, der er svært. For at øge chancerne for at møder resulterer i et 'salg' i form af uddannelsesforløb kan det være relevant at konsulenter arbejder proaktivt med deres salgstilgang. Nedenfor præsenteres to tilgange til salg: 'Klassisk salg' og 'Løsningsalg'.⁶

Klassisk salg indbefatter en salgsrelation som følger en almindelig salgs-kronologi. Skolen og virksomheden vil her komme i kontakt med hinanden. Skolen vil spørge virksomheden, hvilke uddannelsesforløb de har behov for. Virksomheden vil svare på dette, og skolen leverer det aftalte uddannelsesforløb. Inden for klassisk salg taler man således om fire faser i salgsprocessen:

- *Åbningen*. Det er den første kontakt, hvor virksomheden udviser en potentiel interesse for et køb. Her vil det være vigtigt at gøre et godt førstehåndsindtryk og at føre samtalen eller mødet i retningen af en dialog om virksomhedens behov. Det er også vigtigt at etablere tillid. Det kan således være relevant at referere til en tidligere kunde, som virksomheden er bekendt med.
- *Behovsafdækningen*. Behovsafdækningen kredser om problemer, årsager og ønsker. Virksomhedskonsulenten skal med andre i dialogen med virksomheden udpege udfordringer hos virksomheden, afklare årsagerne hertil og definere ønsker til forbedring.

⁶ For en udfoldelse af litteraturen om salgstilgange se Sørensen, N. J. (2018).

- *Præsentation.* Når man har afdækket behovet hos virksomheden præsenterer man de ydelser, den være eller service der vil kunne afhjælpe virksomhedens udfordringer eller indfri deres potentiale. Det er her essentielt, at man knytter det produkt man præsenterer tydeligt sammen med virksomhedens problemer og ønsker.
- *Afslutning.* Når man har præsenteret virksomheden for den løsning man har udviklet, er det næste skridt at afslutte salget. Det betyder, at man skal følge op på de delaftaler, der er indgået løbende og indgå en endelig aftale. I denne proces kan det være en god ide, at man undervejs i salgsprocessen får virksomheden til at bekræfte, at man er på rette vej. Det kan lette opsamlingen i afslutningsfasen nemmere.

Løsningssalg adresserer en lidt anderledes salgssituation end det klassiske salg ovenfor. Det klassiske salg hviler på en præmis om at virksomheden: 1) Er interesseret i et samarbejde, og 2) Har et rimeligt godt billede af, hvad de gerne købe. De fleste virksomhedskonsulenter på uddannelsesområdet vil nikke genkendende til, at disse præmisser ofte ikke er tilstede. Virksomhedskonsulenterne møder lukkede døre og mange virksomheder kender ikke til deres medarbejders kvalifikationsbehov, virksomhedens fremadrettede kvalifikationsbehov eller udbuddet på uddannelsesområdet.

Løsningssalg kan benyttes i disse situationer. Løsningssalg arbejder med de samme faser som ovenfor. Forskellen ligger i, at man i løsningssalg vægter fase 2, Behovsafdækningen, meget højt. Pointen er, at mange virksomheder ikke har et erkendt behov. De kender ikke på stående fod deres egne udfordringer og de relevante løsninger. Deres behov er latente, og man skal som virksomhedskonsulent understøtte, at virksomheden erkender dem i behovsafdækningen.

Det kan man gøre via SPIN-modellen.⁷ SPIN står her for "situationsspørgsmål", "problem-spørgsmål", "implikationsspørgsmål" og "nytteværdispørgsmål". Der er således tale om en spørgeramme, som virksomhedskonsulent kan benytte i dialogen med virksomheden:

Situationsspørgsmål. Der søges her om viden om virksomhedens situation, uden at der bliver tale om banaliteter, som man kunne have undersøgt i forvejen.

Eksempler på situationsspørgsmål

- Hvordan er efterspørgslen på jeres produkter / emner / tjenesteydelser?
- Hvad er jeres ansattes uddannelsesmæssige baggrund?
- Hvad ligger der i jeres fremadrettede strategi?
- Har I en strategi for kompetenceudvikling? Er den knyttet sammen med jeres overordnede strategi?

⁷ Se Rackham, 1988 for en indføring til modellen.

Problemspørgsmål. Her spørges der ind til udfordringer, besværligheder og lignende, som man kan få øje på, hvad at stille situationsspørgsmål. Man går således i gang med at definere latente behov hos virksomheden, der endnu ikke er erkendte.

Eksempler på problemspørgsmål

- Oplever I udfordringer i den daglige drift (såsom driftsforstyrrelser, hvor produktionen stoppes på grund af utilsigtede hændelser m.m.)?
- Oplever I udfordringer med at omsætte jeres strategi i jeres organisation mere generelt?
- Har I udfordringer med at fastholde jeres medarbejdere?

Implikationsspørgsmål. Der fokuseres her på den betydning, som et eller flere af de definerede problemer har for virksomhedens forretning på kort og lang sigt. Formålet er, at man her skal søge at få virksomheden til at handle på de udfordringer, der er erkendt.

Eksempler på implikationsspørgsmål

- Hvad betyder de udfordringer i den daglige drift vi taler om her for jeres topline og/eller bundlinje? Hvad koster det i kroner og øre for virksomheden?
- Hvilke omkostninger har den u hensigtsmæssige personaleomsætninger I fremhævede?
- Oplever jeres kunder de her udfordringer I jeres samarbejde?
- Hvordan påvirker disse udfordringer jeres medarbejdere?
- Hvad betyder disse udfordringer for jeres konkurrenceevne?

Nytteværdispørgsmål. Afslutningsvist skal man søge at pege på nytteværdien af at finde en løsning på virksomhedens udfordringer. Virksomhedens skal opleve, at der er en vej ud af de erkendte udfordringer. I tillæg skal virksomhedskonsulenten have et helt klart billede af, hvad det er for en nytteværdi et uddannelsesforløb skal bidrage til at indfri.

Eksempler på nytteværdispørgsmål

- Hvordan vil et best case scenarie for jer som organisation se ud, hvis de her udfordringer blev løst? Hvor er I i dag og hvor vil I gerne være, når de er udfordringer er løst?
- Hvor meget ville I kunne spare, hvis personaleomsætningen faldt?
- Hvor meget ville I kunne forbedre jeres topline og/eller bundlinje?
- Hvordan ville jeres kunder opleve jeres service og/eller produkt, hvis de her udfordringer ikke var tilstede?

Fase 3: Opfølgning og mersalg

3

HVAD

Ovenfor er der blevet introduceret en række metoder og redskaber til, hvordan man som skole kan arbejde systematisk fra udsøgning af virksomheder, over koncept for CRM-system til hvordan man kan gå til salgsmøder på en struktureret måde. Intentionen er, at man som skole kan få muligheden for at styrke kompetencerne blandt medarbejdere i den offentlige og private sektor. Selv hvis man kun anvender nogle af de metoder og redskaber præsenteret ovenfor, så er det ressourcetungt at arbejde med styrke virksomhedssamarbejdet. Og i teorien kan disse ressourcer være delvist spildt, hvis man glemmer den sidste fase i det at styrke virksomhedssamarbejdet: Opfølgning og mersalg.

Som konsulent gennemfører man oftest ikke selv de uddannelsesforløb, der iværksættes. Til gengæld har man ansvaret for potentielt at sælge mere til virksomheden og styrke samarbejdet med dem. Det kan være svært, hvis man ikke får feedback fra virksomheden omkring, hvordan de oplevede uddannelsesforløbet. I tillæg er det også vigtigt for at understøtte mersalg, at man som skole har lagt en klar strategi for, hvordan man gør fra uddannelsesleverandør til samarbejdspartner. Det kan man gøre ved at arbejde med en Key Account tilgang til virksomhedssamarbejdet.

I dette første afsnit af guiden beskrives to forskellige metoder, der kan bidrage til at møder afvikles professionelt samt til at møderne konverteres til iværksat uddannelsesaktivitet:

1. Opfølgning igennem en **kundetilfredsheds måling**
2. Anvendelse af en **Key Account tilgang** til virksomhedssamarbejdet.

3.1 Kundetilfredshedsmålinger som læring

I projektet Vejen til varige job gennem kompetenceløft blev der etableret den førmtalte Virksomhedsplatform. Platformen havde som et primært i projektet at udsøge virksomheder, der var interesseret i et samarbejde. Den hjalp med andre ord til at åbne døren på samme måde som eksempelvis en phoner-kampagne kan gøre det. Derudover blev systemet også sat sådan op, at brugerne af systemet havde mulighed for at sende en kundetilfredshedsmåling afsted til en virksomhed efter endt uddannelsesforløb.

Baggrunden herfor var netop læring. Som leverandør er uddannelsesforløb til virksomheder, leverer man en undervisning, der er knyttet op på lovgivning om indhold, form mv. På den måde er der nogle faste bestanddele i undervisningen, som man ikke kan komme uden om. Men man leverer også en serviceoplevelse. Man forsøger i det omfang det er muligt at skræddersy undervisningen til virksomhedens ønsker og situation. Hvis man skal gøre sig forhåbning om at gå fra uddannelsesleverandør til samarbejdspartner kan det være

relevant, at man løbende følger op på, om virksomhederne oplever at få den værdi, som de efterspørger.

Baseret på erfaringerne fra Vejen til varige job gennem kompetenceløfte kan kundetilfredshedsmålingen indeholde følgende spørgsmål:

- Hvor tilfredshed er jeres virksomheds med det gennemførte uddannelsesforløb?
- I hvilken grad ser jeres virksomhed potentiale i at samarbejde om kompetenceudvikling fremadrettet?



Dernæst kan kundetilfredshedsmålingen indeholde to åbne spørgsmål, hvor virksomheden kan sætte nogle flere ord på, hvor skolens styrker og udfordringer ligger. Konkret kan spørgsmålene lyde:

- Hvordan tænker du, at vi kan forbedre de uddannelsesforløb, vi afvikler:
- Du har angivet at være tilfreds med det gennemførte uddannelsesforløb. Hvis du ønsker dette, er du velkommen til at uddybe hvorfor her:

Sammenlagt før skolen og konsulenterne et grundlag for at styrke både de uddannelsesforløb man leverer generelt, men også et udgangspunkt for at styrke samarbejdet med de virksomheder, som man allerede har gennemført forløb hos.

3.2 Key Account som tilgang til styrket samarbejde

Mange leverandører oplever at være afhængig af få store kunder. Faktisk taler man nogen steder om en 80/20 regel. 80 pct. af omsætningen kommer fra godt 20 pct. af kunderne (Sørensen, 2018: 212). Det betyder, at det bliver meget vigtigt, at man som leverandør har en strategi for, hvordan man styrker samarbejdet med disse kunder. Det gælder også for mange skoler.

På nogle skoler arbejder man med en Key Account (nøglekunder) tilgang til nogle kunder. Målsætningen er, at man fastholder virksomheden og ikke mindst, at man styrker samarbejdet med dem, så man går fra en leverandør til at være en samarbejdspartner. Det kan man gøre på mange forskellige måder. Man kan give virksomhederne én konsulent som indgang til skolen. Man kan også arbejde med at sætte fast møder i kalenderen med virksomheden, hvor der drøftes kompetenceudvikling.

Dernæst kan man også som skole og konsulent arbejde proaktivt med at lære virksomheden og virksomhedens medarbejdere / ledere at kende på flere organisatoriske niveau. Det kan eksempelvis være på henholdsvis:

- *Det strategiske niveau.* Her er man typisk i dialog med ejeren, afdelingsdirektør eller lignende. I disse dialoger vil der være fokus på virksomhedens fremtid, strategi og økonomi.

- *Det taktiske niveau.* Her er man typisk i dialog med afdelingslederen, værkfører eller lignende. Dialogerne vil her være fokuseret på tid, effektivitet, kvalitet, arbejdsmetoder, leverance af service og/eller varer.
- *Det operationelle niveau.* Dialogen vil her være rettet imod medarbejderne og tillidsrepræsentanten. Fokus i dialogen vil her være på den daglige drift, vagtplanlægningen og samarbejdsrelationer til resten af organisationen eller kunderne.

Målsætningen er, at man på sigt lærer hele organisationen at kende. Når man kender organisationen på alle niveauer kan man nemmere gå fra leverandør til rådgiver. På denne måde kan man proaktivt gå i dialog med virksomheden og understøtte, at kompetenceudvikling tænkes ind i produktionsplanlægningen på forhånd i stedet for, at det bliver en aktivitet, der forekommer i nedgangsperioder.

Litteratur der ligger til grund for guiden

- Teknologisk Institut (2006) *AMU Kompetenceovervågning. Undersøgelse af god praksis i overvågning af kompetenceudviklingsbehov.*
- To be continued

FÅ MERE VIDEN

I kan hente mere viden om kompetenceløft og projektet "Vejen til varige job gennem kompetenceløft".

→ <http://varigejob.nu/>

Guiden er udarbejdet af Rambøll Management Consulting for projektet "Vejen til varige job gennem kompetenceløft".