



InBusiness - viden om salg og business



Telia Retails turn-around

Telia har anlagt en mere langsigtet, kundeorienteret salgspolitik, hvor tilfredse kunder anbefaler efter mund til mund-metoden

SALG & MARKETING 12.07.2016 af Peter Hjorth

Udskiftning af halvdelen af medarbejderne på et år, højt sygefravær, alt for lang oplæringstid af nye folk samt vanskeligheder med at rekruttere de helt rigtige til jobbet. Det er blot nogle af de udfordringer, som Telia Retail tidligere har haft.

Noget måtte gøres. Som et af flere tiltag tog salgs- og udviklingschef Rune Rehlund kontakt til Acuity World, der er en uddannelses- og kursusvirksomhed med speciale i udvikling af personlige kompetencer. Sammen strikkede de et uddannelsesprogram sammen, som blev søsat i begyndelsen af 2015. Resultatet er entydigt:

- Ved udgangen af 2015 havde vi reduceret antallet af nødvendige rekrutteringer væsentligt, fordi vi i højere grad end tidligere formår at rekruttere de rigtige personer første gang. I dag performer vores medarbejdere i salg og service efter blot tre måneder mod tidligere 10, vi har bragt sygefraværet ned med 35 procent, og vi får bedre kandidater til stillingerne i dag end tidligere. Vi bliver som virksomhed taget mere seriøst, fordi vi bringer medarbejderne videre. Der er tillid til det, vi gør i Telias butikker, og dermed har vi fået mulighed for at ændre vores kultur, fortæller Rune Rehlund, der i sit CV bl.a. kan skrive uddannet NLP Master.

53 butikker under lup

- Da jeg diskuterede mulighederne for et samarbejde med Acuity World, gjorde Telia alt op i kroner og ører. På daværende tidspunkt tiltrådte en direktør uden retail-baggrund, og da jeg bad om penge til uddannelse af medarbejderne, spurgte han "hvorfors?". Det var faktisk et genialt spørgsmål, for tit og ofte fortsætter vi bare med at gøre ting, fordi vi altid har gjort sådan, siger Rune Rehlund og fortsætter:

- Spørgsmålet fik mig til at dykke ned i en tung case med vores 53 butikker. Hvordan var deres performance? Hvad var diagnosen? Jeg beskrev nogle forhold, som jeg gerne ville have forbedret - f.eks. sygefravær, som var både højt og svingende.

- Jeg spottede også andre interessante trends, f.eks. stor udskiftning i medarbejderstaben. I 2014 forlod halvdelen af de 300 butiksmedarbejdere os. En af de naturlige årsager er dog, at retail i telekom-branchen er præget af rigtig meget deltidsarbejde - typisk unge, der studerer eller venter på at begynde et studie, og det er de færreste af dem, som gør karriere her.

- Ud fra vores serviceværdier kunne vi også se, at det tog helt op til 10 måneder, før en ny medarbejder performede gennemsnitligt. Dermed var der altså et uforløst potentiale, som vi kunne se nærmere på.

Målbare parametre

- Det ansporede os til at opstille nogle målbare parametre for at skabe en sund kultur i Telia Retail. Vi ville være gennemsigtige og tillidsvækkende - det, der kan betegnes som Trusted Advisor. Vi ville have, at kunderne i en Telia-butik bliver mødt af dybt nysgerrige ansatte, der er interesseret i dig som kunde og i at hjælpe dig bedst muligt. Og vi tror, at vi på den måde både kan sælge mere og være relevante for en kunde i længere tid end tidligere.

- Men at ændre det tidligere kortsigtede perspektiv til et mere langsigtet, hvor Telia bliver anbefalet efter mund til mund-metoden, er altså et langt, sejt træk. Og vi havde 300 medarbejdere, som skulle omstille sig og agere på en ny måde. Dem, der er tættest på medarbejderne, er hverken mig eller direktørerne. Det er butikscheferne. De spiller den altafgørende rolle i ændring af salgskulturen. Så det var dem, vi skulle have til at agere som stjerner.



- Derfor blev uddannelsen i 2015 tilrettelagt, så butikscheferne blev sat i spil som det første. De skal jo være i stand til at agere den bedste udgave af sig selv og til at motivere og inspirere medarbejderne til at yde deres optimale.

- Sideløbende coachede vi med vores distriktschefer hver uge og havde øve-aftener for at lære, hvordan vi som ledere kan skabe et godt arbejdsklima. Nu har vi rådgivere med det rette DNA, de er uddannet rigtigt, og de er super motiverede. Nogle af dem vil gerne være bedre ledere, andre vil

være endnu bedre til salg.

- Vi har nu uddannet - og uddanner stadig - alle medarbejdergrupper. Det, vi har lært medarbejderne i 2015, forsøger vi nu at få dem til at bruge i interaktionen med kunderne.

Vi er af kød og blod

På baggrund af succesen med at ændre firmaets kultur er der ifølge Rune Rehlund i dag primært fire ting, som rådgiverne skal huske:

- Tag imod kunden. Kunden skal være der, hvor han føler sig lettet og godt tilpas over at have fået kontakt med dig. Det stiller krav til os om selv at have det godt for at kunne møde kunden og skabe den positive relation.
- Vi skal være gennemsigtige og tillidsvækkende.
- Hvordan kan vi gøre livet lettere for kunden og kundens husstand? Vi præsenterer et par løsningsforslag for kunden - og i øvrigt på skrift for at understrege, at vi agter at holde, hvad vi lover.
- Kunden skal kunne huske, at han i butikken har talt med en person af kød og blod. Mennesket først - altid først.

- De medarbejdere, der har været med i forløbet, har udviklet sig kolossalt. For det interessante ved de NLP-værktøjer, som Acuity World har benyttet, er, at de er universelle. Det er ikke bare på arbejdspladsen, vi bruger dem. Medarbejderne har fået nogle aha-oplevelser i forhold til, hvordan de kan få succes i alle facetter af deres liv. De er blevet mere rummelige individer, både på jobbet og i familiemæssig sammenhæng.

Musik og løb



Rune Rehlund har mange bolde at holde i luften både jobmæssigt og privat. Han sidder i en udpræget udviklerrolle og får mange skæve vinkler og input, som skal bearbejdes og effektueres. Han bruger musik og løb som det kit, der skaber ro og orden - både fysisk og mentalt.

- Og jeg er far til en lille knægt på halvandet år. Alle med børn i den alder ved, hvor rart det er med lidt tid til sig selv for at kunne rense tankerne og lade batterierne op. En klog mand sagde engang til mig, at jeg skulle tænke på livet i tre dele: Karriere, familie og ego. Disse tre "batterier" skal arbejde sammen for at give optimalt udbytte, men du kan godt fungere i en periode, selv om et af dem har lav ladestand. Er to batterier ved at gå død, er du i en presset situation. Og det var faktisk i den sådan tilstand, at jeg fandt trommestikkerne frem og begyndte at spille musik igen for ikke at bruge al min energi på arbejdet, slutter Rune Rehlund.

Eksterne redaktionelle bidrag (tekst + illustration) må ikke:

overtræde dansk lovgivning og/eller opfordre til kriminalitet

krænke, true eller forfølge personer eller grupper af personer

krænke privatlivets fred

linke til/markedsføre hjemmesider, der opfordrer til kriminalitet, krænker, truer eller forfølger personer eller grupper af personer

linke til/markedsføre kommercielle hjemmesider, konkrete produkter, firmaer eller salgsmaterialer.

Kommentarer til artikler på businessdanmark.dk/InBusiness skal relatere sig til indholdet, og krænkende/truende sprog tillades ikke.

Alt, der strider mod disse regler, slettes uden varsel.