



Jak skutecznie przeprowadzić zmianę z wykorzystaniem Interim Managera?

Studium Przypadku na przykładzie projektu zmiany
w obszarze wspierania sprzedaży ING Życie

Emilia Urich || ING Życie



Karolina Niesiobędzka- Rogatko || Interim Manager

O ING Życie



1. ING Życie należy do globalnej korporacji - Grupa ING

- 40 krajów na całym **świecie**
- 95 tys **pracowników**
- 67 mln **Klientów**
- usługi finansowe z zakresu **bankowości, ubezpieczeń, emerytur i zarządzania aktywami**

2. 20 lat na rynku polskim

3. W czołówce największych towarzystw **ubezpieczeniowych**

4. Strategia oparta na **satysfakcji Klienta**

5. Jeden z bardziej cenionych **pracodawców** na rynku polskim

Strategia sprzedaży

Silne tradycyjne kanały sprzedaży

Kanał agencki
Bancassurance
Ubezpieczenia Grupowe

Multikanałowość

Zmiana modelu
z jednego kanału
sprzedaży na **5** kanałów

Wyzwanie

1. Organizacja skupiona wokół **jednego** kanału sprzedaży:

- Procesy
- Systemy
- Obsługa Klienta wewnętrznego
- Obsługa Klienta zewnętrznego
- Sposób zarządzania strukturą sprzedaży oraz strukturą wsparcia sprzedaży



2. Wielokrotnie zmieniana **struktura** i zadania funkcji wsparcia

3. Wielokrotnie **zmieniany** szef i sposób raportowania do zarządu

4. Niski poziom **zaangażowania** pracowników

5. Brak obsługi dla **wszystkich** kanałów sprzedaży

6. **Chaos** – rozproszona odpowiedzialność za poszczególne procesy

Wyzwanie

Usługi wsparcia sprzedaży w jednostkach wspierających

Sales channel	Sales structure	Sales tools	Planning	Sales processes	Monitoring	Settlements			Communication	Training
						Remuneration	Administration	Technology		
TA	agents	ES	ES	TBI	TBM	TBM	TBI	TBM	TBM	TBM
	franchise	ES	ES	TBI	TBM	TBM	TBI	TBM	TBM	TBM
BA	banks	TBI	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	ES
	BA sales (in regions)	TBI	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	ES
MLA	strategical partners	TBI	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	TBM
	small & medium agencies	TBI	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	TBI
	middle & small coordinators	TBI	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	TBI
	alternative channels	TBI	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	TBI
	Mobile Sales - Mobile Sales Reps	TBI	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	TBI
	Mobile Sales- intermediaries	TBI	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	TBI
CORPO	OSF	TBM	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	TBI
	KAM/ Brokers	TBM	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	TBI
NEW SALES	Direct	TBI	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	ES
	Subagents	TBI	ES	TBI	TBI	TBI	TBI	TBM	TBI	ES

ES – istniejące usługi
TBM – do zmiany
TBI – do wdrożenia

Cel

1. Zapewnić warunki do **rozwoju** kanałów sprzedaży
2. Dostarczyć **kompleksowe** usługi wsparcia sprzedaży
3. Wykorzystać know how z **innych** branż na rynku
4. Zmienić postawy pracowników wsparcia na **proklienckie** i **proaktywne**



Standard obsługi sprzedaży jako źródło przewagi konkurencyjnej w relacjach z partnerami ING Życie

Co robić

Oderwać się od **dotychczasowego** schematu

Pomoc zewnętrzna: Konsultant **czy** Interim Manager

Interim Manager, bo

- ✓ Spojrzenie z **zewnątrz**
- ✓ **Know how** z wielu organizacji
- ✓ Sprawdzona **metodyka** działania
- ✓ **Brak uwiązania** w wewnętrzne relacje
- ✓ Zorientowany na **cel**
- ✓ Działa **szybko**
- ✓ Wchodzi **w organizację**



Jak pracowaliśmy

środowisko

Zaufanie członka zarządu

Otwartość na obserwację i na słyszenie trudnych analiz i wniosków

Wiedza

Bezpośrednie raportowanie sponsora

Swoboda działania

Bardzo jasne wprowadzenie do organizacji – komunikacja do organizacji

Oddane właścicielstwo za projekt

rutyny

Współpraca z członkiem zarządu

Regularne 121 z członkiem zarządu

Codzienna obecność

Uczestnictwo w regularnych spotkaniach wewnętrznych

Ścisła współpraca z HR

Steerco

Project plan

Archiwizacja dokumentacji

Mechanizm zmiany

- Wdrożenie wszystkich usług wsparcia do wszystkich kanałów dystrybucji
- Wdrożenie zarządzania jakością i efektywnością usług wsparcia
- Zwiększyć satysfakcję Klienta wewnętrznego



- Zdefiniowanie procesów i właścicieli
- Uproszczenie struktury organizacyjnej
- Uzgodnienie i zaakceptowanie zadań oraz odpowiedzialności

- Przywództwo i zarządzanie zmianą organizacyjną
- Komitet sterujący
- Egzekwowanie celów

Plan zmiany



Rezultaty:

- wykonana analiza
- zaakceptowane rekomendacje

Rezultaty:

- przygotowany i zaakceptowany plan zmiany zaakceptowany plan komunikacji
- zdefiniowane strumienie projektowe
- ukonstytuowany komitet sterujący
- zdefiniowani agenci zmiany
- przygotowane zmiany struktury
- zidentyfikowane ryzyka
- poufne rekrutacje rozpoczęte i zakończone

Rezultaty::

- wdrożone zmiany struktury
- rozpoczęte i zakończone wewnętrzne rekrutacje
- powołane zespoły projektowe
- pracownicy rozumieją i akceptują potrzebę i cele zmiany

people impact

Rezultaty:

- wszyscy managerowie zrekrutowani
- zaprojektowany nowy model obsługi
- zaprojektowane wszystkie procesy
- określone właściciele procesów
- potwierdzone i zatwierdzone przez Klientów wewnętrznych – dyrektorów kanałów KPIe
- zatwierdzona zmiana systemów obsługowych
- rekomendacje dotyczące optymalizacji multikanalowych procesów sprzedażowych

Rezultaty:

- w pełni operacyjne zespoły projektowe
- stała zmiana postaw i przekonań w kierunku orientacji na Klienta
- zmiany są dostarczane przez pracowników

Rezultaty:

- wszystkie usługi wdrożone
- pracownicy wyszkoleni
- procesy w pełni wdrożone
- zmniejszone zatrudnienie
- wzrost wskaźnika satysfakcji NPS sił sprzedaży
- wzrost wskaźnika zaangażowania pracowników

business impact

Ryzyka

Poufność

- ograniczony dostęp do materiałów zmiany

Brak wiedzy

- rekrutacje zewnętrzne
- szkolenia
- mentoring Interim Managera

Proces rekrutacji (czas oraz jakość kandydatów)

- źródła kandydatów – rekomendacje
- direct search wykonany przez ING
- potencjalna współpraca z firmami zewnętrznymi
- określone szczegółowe kryteria rekrutacji

Brak konsekwencji w realizacji celów, konflikt priorytetów

- regularne Steerco, spotkania zespołu projektowego
- komunikacja
- zarządzanie wynikami pracy

Opór przed zmianą

- warsztaty
- rozmowy „przy okazji”
- ciągła komunikacja

Ciągłość operacyjna

- jakościowe KPIe
- dokumentacja procesowa
- codzienne monitorowanie

Charakter zmiany

To jest zmiana **organizacji** a nie tylko zmiana wsparcia sprzedaży

Zmieniamy **sposób** działania z silosowego na procesowy

Przenosimy **cele i ludzi**
(pamiętajmy, że to nie są puste FTE)

Rezultaty zmiany

Od...

niespójnych zadań w jednostkach organizacyjnych
rozproszenia usług wsparcia sprzedaży
braku właścicielstwa procesów end-2-end
braku zarządzania operacyjnymi procesami sprzedaży
nieadekwatnych rozwiązań technologicznych
nieefektywnej dystrybucji informacji
braku zarządzania jakością procesów i usług
barier na linii siły sprzedaży – centrali
braku nastawienia na Klienta wewnętrznego (w postawie, zadaniach i rozwiązaniach)

Do...

zwiększenia czasu dedykowanego na czynności sprzedażowe w sprzedaży (sprzedaż sprzedaje)
wprowadzenia wsparcia sprzedaży dla wszystkich kanałów dystrybucji
zwiększenia jakości usług wsparcia sprzedaży
jasnych odpowiedzialności oraz granic działania poszczególnych jednostek

Czego się nauczyliśmy

- ✓ Konsekwentnie mieć spojrzenie **z zewnątrz**
- ✓ Zaangażować **całą** organizację
- ✓ Trudne decyzje personalne wykonać **na początku** jednym cięciem
- ✓ Obserwować proces zmiany **z lotu ptaka**, by widzieć w jaki sposób przeprowadzamy zmianę, a nie tylko realizować biznesowe cele zmiany

