

Jak uwolnić ekspresję pro-klienckiego DNA w całej organizacji?

Case study transformacji firmy OTIS

22.10.2024 Tomasz Kras i Andrzej Ernst



ProOptima

OTIS

Agenda



WYZWANIE – JAK TO JEST
Z TYM DNA ?



KONKURS:)



PROBLEM -
ROZWIĄZANIE -
KORZYŚCI

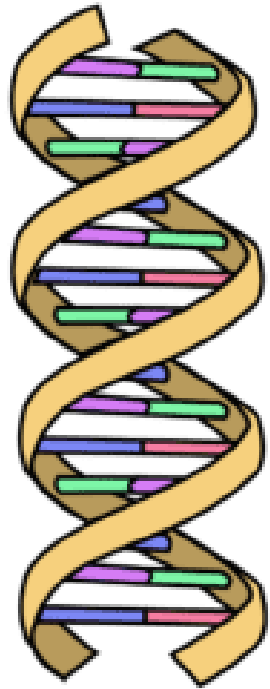


CO WARTO A CZEGO NIE
WARTO ROBIĆ PRZY
TRANSFORMACJI?

Mechanizm wyzwalania DNA

KOD – zapisany w każdej komórce!
mRNA (pośrednik) – kto nim jest?
Białko – efekt ekspresji – co nim jest?

Jest zależny od środowiska czyli kultury organizacyjnej



DNA

Zaangażowanie

Wg PWN zaangażowanie to:

Wzięcie aktywnego udziału w jakimś działaniu, przedsięwzięciu, pracy, projekcie, **głównie emocjonalnie.**

"Zaangażowanie" to nie tylko wykonywanie zadań, ale również **wkładanie w nie serca i poświęcanie im uwagi.**

Trzeba umożliwić się wyzwolić a potem pielęgnować

Odpowiedzialność

Wg PWN, odpowiedzialność to:

obowiązek moralny lub prawny odpowiadania za swoje czyny i ich skutki, ponoszenia konsekwencji z nich wynikających.

Ale i obowiązek troszczenia się o kogoś lub o coś.

Trzeba umożliwić się wyzwolić a potem pielęgnować!



DNA

Wyniki badań zaangażowania w PL w 2023

10% w Polsce (14 w 2022)

Źródło: State of the Global Workplace, THE VOICE OF THE WORLD D'S EMPLOYEES, Gallup, 2024

State of the Global Workplace: 2024 Report

Europe



Europe

Employee Engagement

Gallup Q¹² items; see "Appendix 3: Support Information" for item wording.

Rank	Country	Change	% Engaged	Rank	Country	Change	% Engaged
1	Romania	2	36	21	Slovakia	-2	16
2	Albania	1	27	22	Czech Republic	0	15
3	Iceland	0	26	23	Germany	-1	15
4	North Macedonia	-4	25	24	Finland	0	15
5	Estonia	-1	25	25	Northern Cyprus (Territory of Republic of Cyprus)	**	14
6	Latvia	0	24	26	Netherlands	0	14
7	Kosovo	0	24	27	Croatia	-3	12
8	Sweden	1	23	28	Greece	0	12
9	Malta	2	22	29	Belgium	1	12
10	Denmark	1	21	30	Austria	0	10
11	Norway	1	21	31	Ireland	-1	10
12	Bosnia and Herzegovina	-1	21	32	Poland	-4	10
13	Lithuania	-5	20	33	United Kingdom of Great Britain and Northern Ireland	0	10
14	Hungary	-1	20	34	Spain	-1	9
15	Bulgaria	-3	19	35	Switzerland	-2	9
16	Portugal	-1	19	36	Italy	4	8
17	Cyprus	-1	18	37	Luxembourg	-2	8
18	Slovenia	1	17	38	France	0	7
19	Serbia	-1	17				
20	Montenegro	-4	16				

OTIS – z kim współpracowaliście?

Dają ludziom wolność i żyją wartościami!

Ponad 450 zatrudnionych
W "3" największych graczy w branży
Produkcja, montaż i utrzymanie

~2,3M

MLD OBSŁUGIWANYCH URZĄDZEŃ

2.3B

MLN PODRÓŻUJĄCYCH DZIENNIE





Poruszmy świat
RAZEM
OTIS 2027

Misja

Być firmą światowej klasy
zorientowaną na klienta i usługi.



Poruszmy świat
RAZEM
OTIS 2027

Wizja

Dajemy ludziom wolność w szybszym
i inteligentniejszym świecie



Do czego OTISowi potrzebna była transformacja biznesu?

Otoczenie

- i. Przekonanie że w otoczeniu można/**trzeba wyróżnić się** – jakością obsługi, doświadczeniem klienta (strategia oparta o CX)
- ii. Jesteśmy **usługodawcą** (tam będzie biznes) – wymagania klientów rosną a konkurencja jest silna w usługach

Wnętrze organizacji

- i. **Silosy** – przepychanki między działowe (sprzedaż-montaż, montaż -serwis, sprzedaż-finance) - odczuwalne wewnątrz i przez klienta (świadomość epizodów a skalę pokazały badania!)
- ii. Brak świadomości **kto ma DNA proklienckie** a kto nie (w deklaracjach wszyscy są silni!)
- iii. Były wcześniejsze próby (ale **nie wystarczająca skala** – projekcik, szkolenie) - potrzeba radykalnie większej skali działania!

ProOptima czyli bliski partner

Łączą kropki i towarzyszą

Firma badawcza? Firma szkoleniowa?
Konsulting?

- **dane** z badań (na wejściu, w trakcie i na wyjściu) **jako podstawa działań**,
- **równoległe pociągi: rozwojowy i biznesowy** - rozwój kompetencji umożliwia robienie biznesu
- **od góry do dołu** - bieżąca praca z **każdym szczeblem pracowników**
- stała, szeroka, otwarta i bliska **linia konsultacji**

Wpieramy wiele branż



CERTYFIKAT



ProOptima

Standard Usług Szkoleniowo-Rozwojowych
Polskiej Izby Firm Szkoleniowych (SUS 2.0)

DEKRA Certification Sp. z o.o. niniejszym potwierdza, że przedsiębiorstwo
PRO OPTIMA Sp. z o.o.

siedziba:
PL – 31-534 Kraków, ul. Aleja Ignacego Daszyńskiego 12/13

wdrożyło wymagania standardu SUS 2.0 i skutecznie go realizuje.
Wynik audytu udokumentowano w raporcie numer: W-A650116/B2/U/SUS.
Certyfikat ważny od 27-12-2022 do 26-12-2025

Nr rejestracyjny certyfikatu: DEKRA/SUS/000045/3



Elektronicznie
podpisany przez
Piotr Błoński
Data: 2022.11.30
15:30:38 +01'00'

DEKRA Certification Sp. z o.o. Wrocław, 29-11-2022

DEKRA Certification Sp. z o.o. · ul. Legnicka 48H · 54-202 Wrocław · www.dekra-certification.com.pl
strona 1 z 2

Istota Problemu:

potencjał
zaangażowania
i odpowiedzialności
zawsze jest ale...
trzeba go uwolnić i ...
pielegnować

Krytyczne znaczenie ma motywacja wewnętrzna 3.0 (autonomia, znaczenie, rozwój)

Stąd partycypacja pracowników:

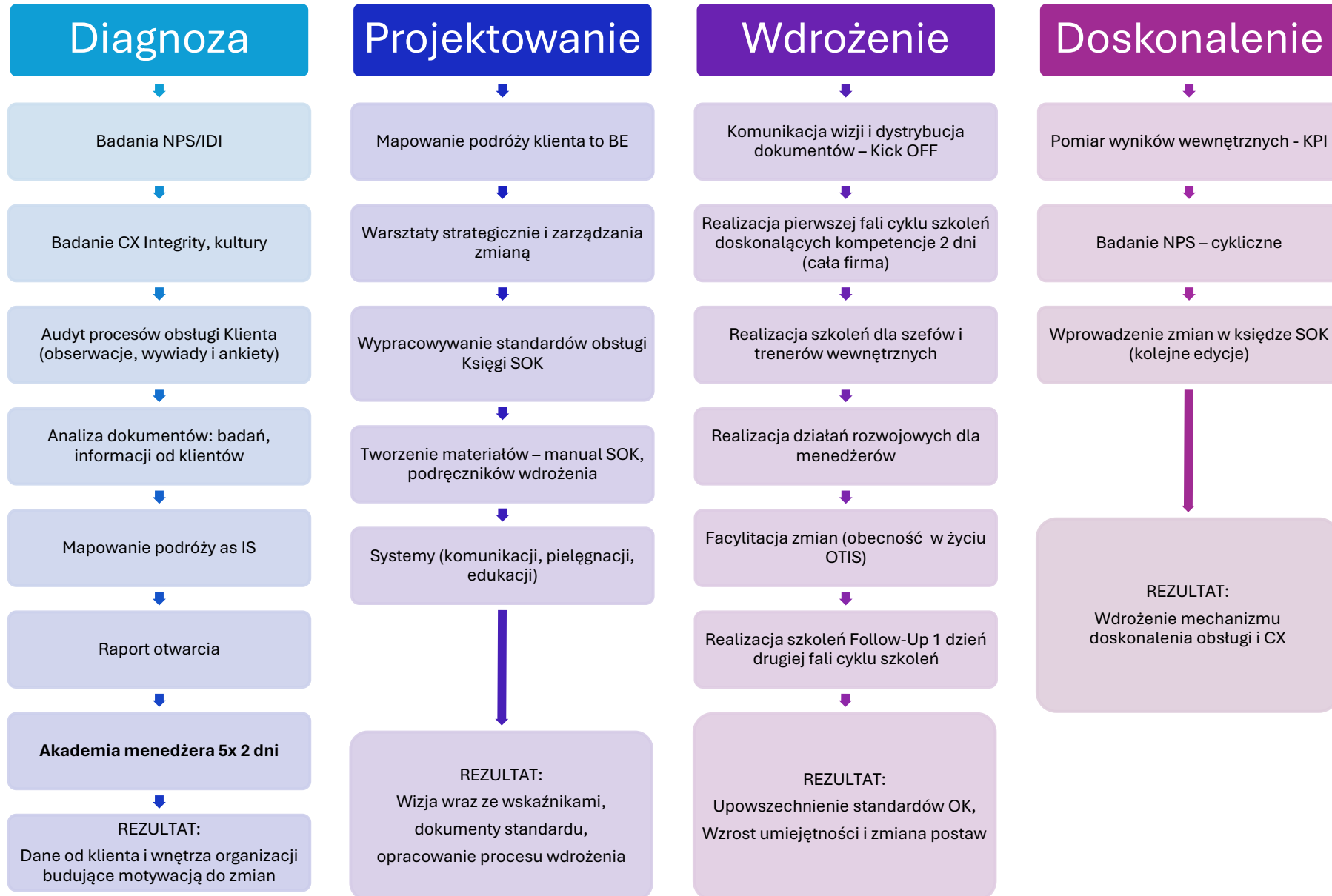
- w proces definiowania potrzeby wewnętrznej - w organizacji i nas samych
- wypracowywania rozwiązań,
- wdrożenie zmian – wzmacniająca postawy proaktywności.



Standard obsługi Klienta (SOK) inspirowany Customer Experience w OTIS (2019-22)



Transformacja w OTIS – Road map



Skala przedsięwzięcia



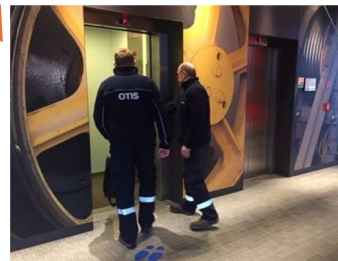


Diagnoza

W poszukiwaniu danych, które zmotywują

DIAGNOZA - metody

(z pomocą czego szukaliśmy danych?)



OTIS

Zrozumieć Klienta

51 stron

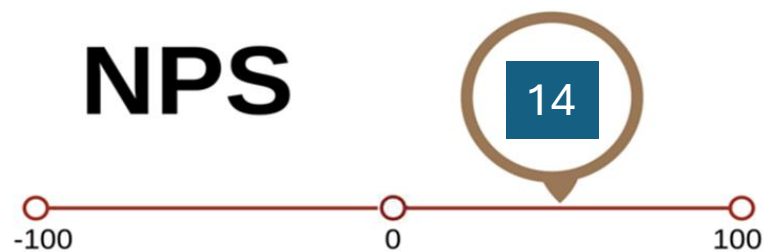
Opracowała: dr Joanna Kozłot



ProOptima

OTIS

DIAGNOZA – wyniki od klientów, które uruchamiają zmianę



Do 50% Klientów korzysta też z firm konkurencyjnych

NPS leaderski - bliski i powyżej 50

DIAGNOZA – wyniki wnętrza firmy, które uruchamiają zmianę



Badanie Spójności identyfikuje obszar niespójności między działaniami firmy a deklaracjami (obietnicą marki).

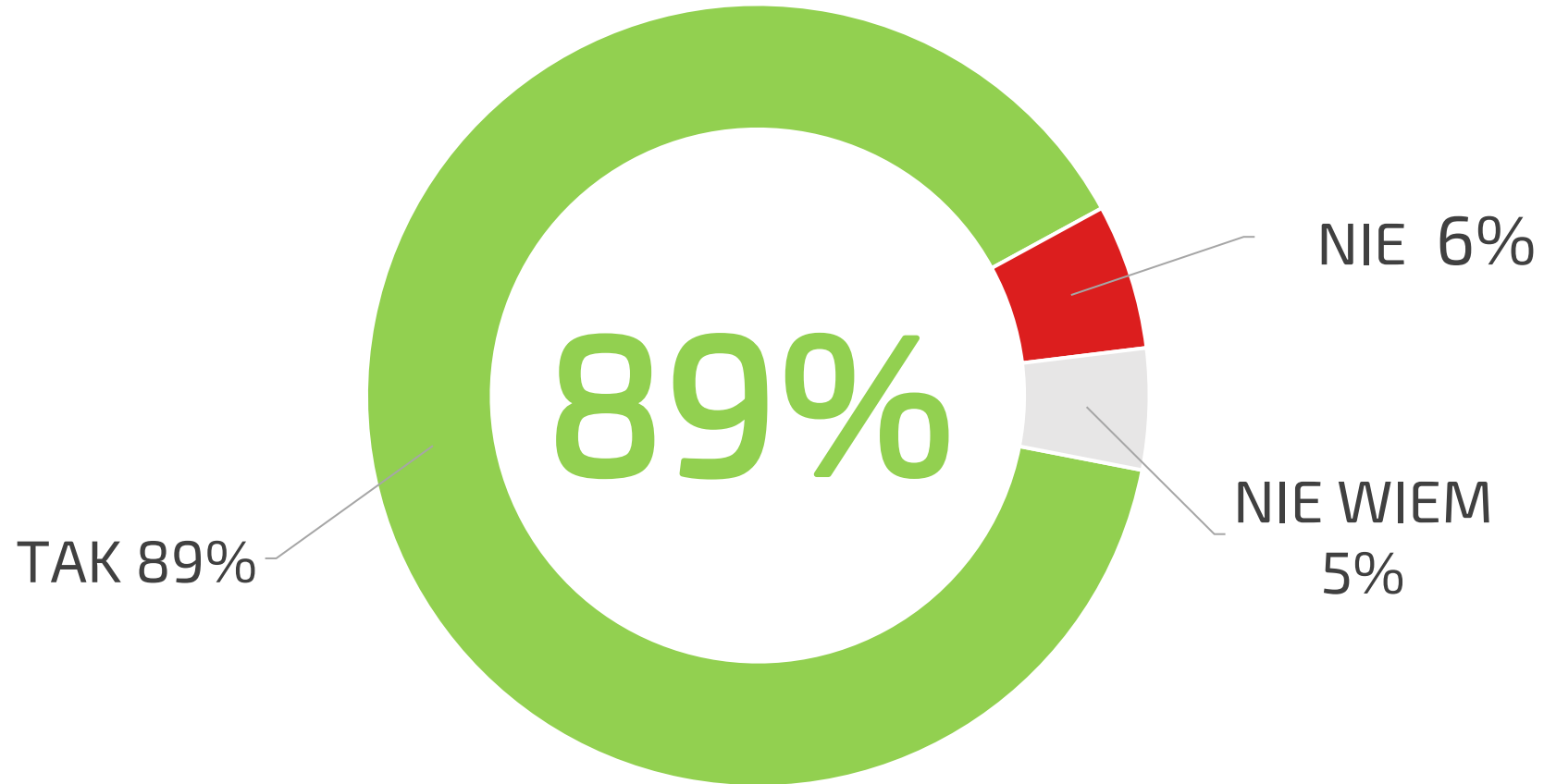
Wskaźnik Spójności CX (-200 do +200) Im wyższy tym spójność działania firmy w obszarze CX większa.

Kto jest odpowiedzialny za klienta?

Którego?

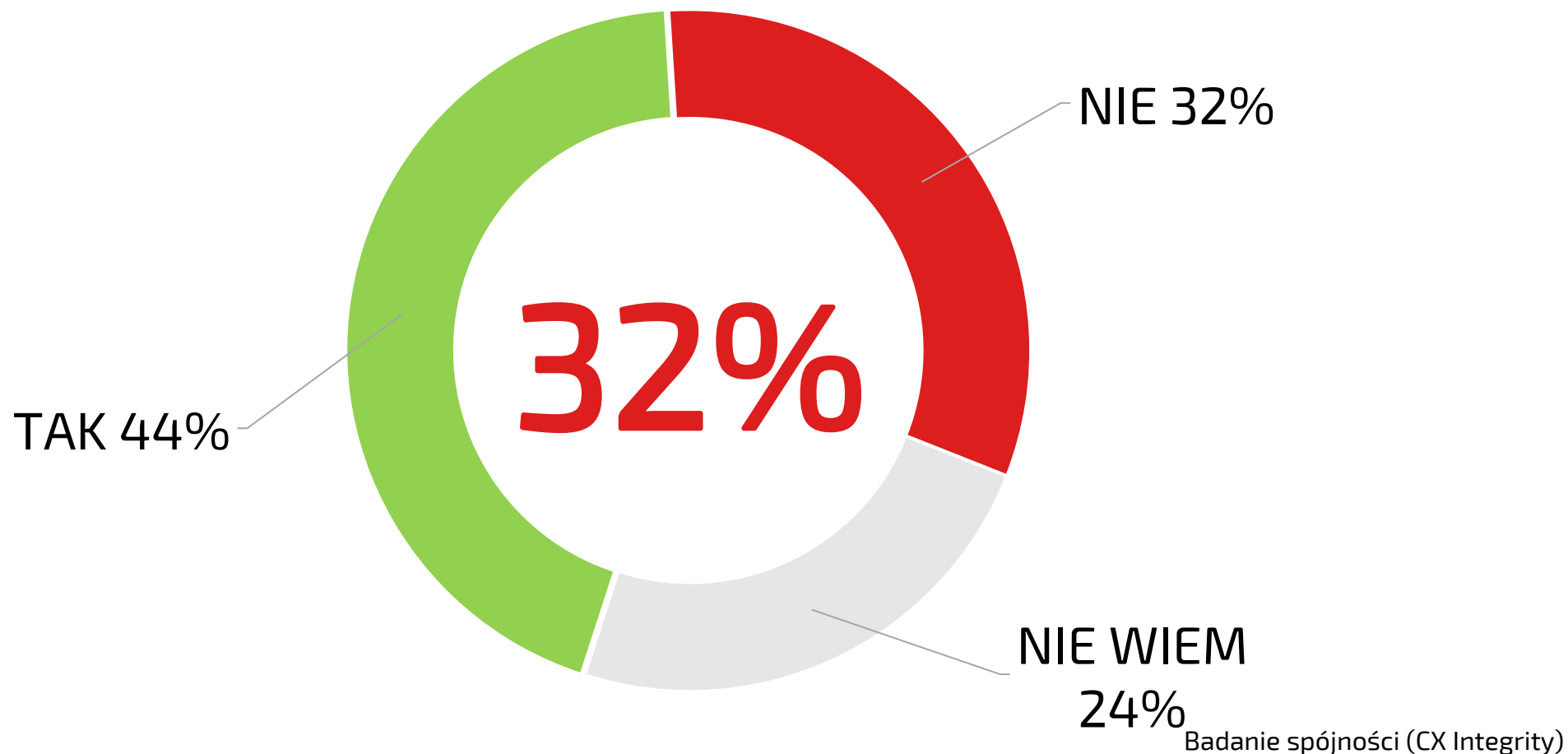
DEKLARACJE: 63

Wykonując swoją pracę czuję się odpowiedzialny za zadowolenie klienta



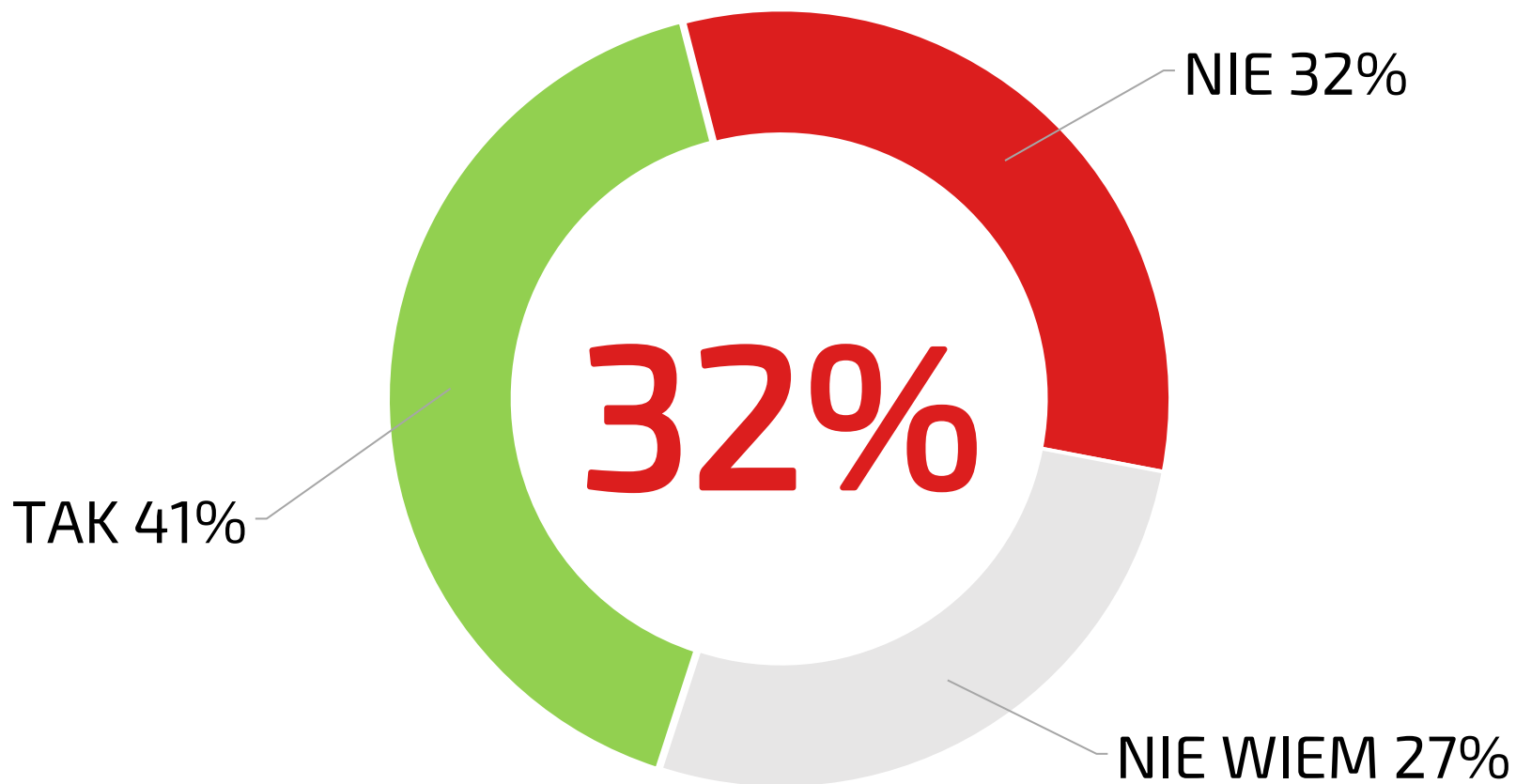
Badanie spójności (CX Integrity)

Pracownicy firmy biorą pełną odpowiedzialność za rozwiązywanie problemu klienta, który się do nich zgłosił, nawet jeśli przekazują temat innej osobie.



Czy 32% to przypadek?

Mój przełożony traktuje mnie jak jednego z kluczowych klientów firmy



Badanie spójności (CX Integrity)

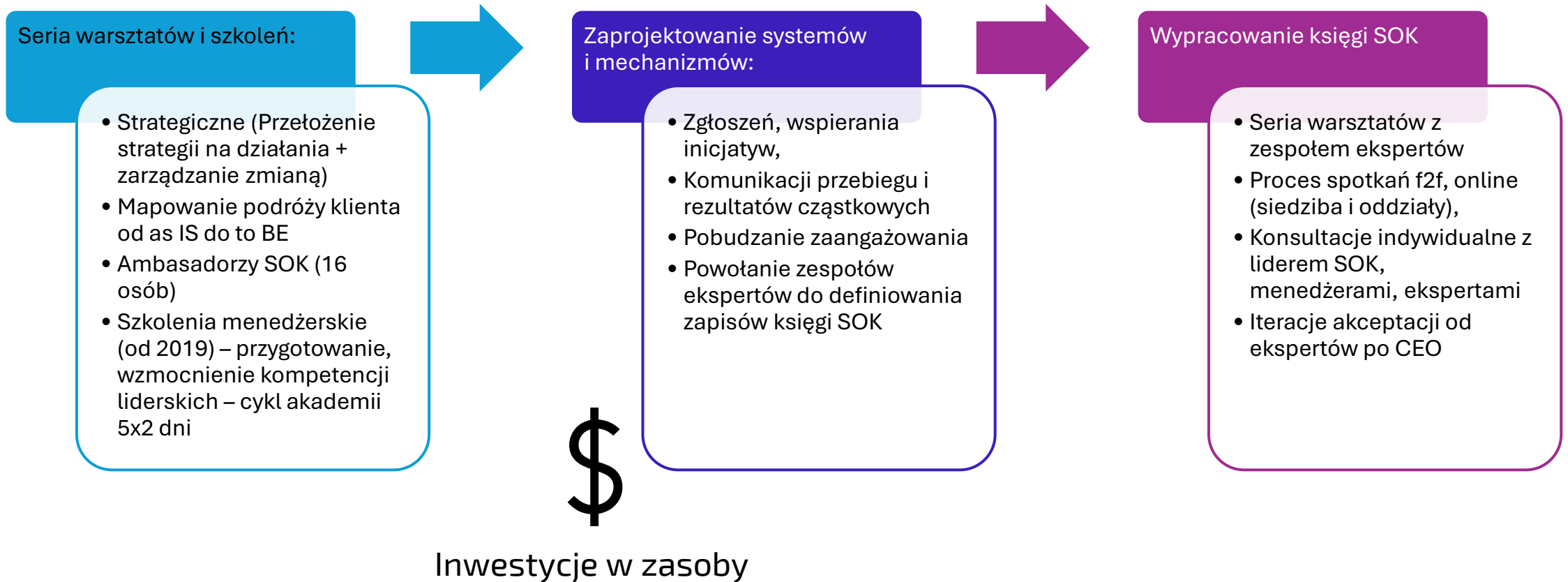
A group of people are seated around tables in a meeting room. Some individuals appear stressed or frustrated, with their hands on their heads or faces. One woman in the background is celebrating with her arms raised. The scene is dimly lit, with light coming from windows in the background.

Projektowanie

Dające autonomię, rozwój i znaczenie

Projektowanie transformacji

(partycypacja dająca zaangażowanie i budująca szeroką odpowiedzialność)



By móc oczekiwać zachowań pro-klienckich potrzebne są **inwestycje w zasoby**

Potrzeba procesów, dokumentów, instrukcji, standardów

Oprogramowanie IT – systemy do komunikacji i zgłaszania inicjatyw oraz automatyzacji w procesach

Sprzęt -iPhone dla kilkuset pracowników





Ambasadorzy SOK (obok menedżerów) katalizator zaangażowania i odpowiedzialności



Warsztaty strategiczne i zarządzania zmianą





Mapowanie podróży
klienta

Zrozumieć
Klienta

OtisToMy

Zrozumieć
Klienta

Wdrożenie

Zainicjowane firmowym KICK OFF - Marzec 2020

Wdrożenie - 2020-2022

Kick OFF marzec 2020

Druga fala i kaskada spotkań prowadzonych przez menedżerów (Pandemia) – Edukacja, zapoznanie i przekonywanie do treści SOK

Szkolenia pierwsza fala SOK I (mieszane grupy) – cała firma do Prezesa włącznie (sprzedaż, montaż, serwis, wsparcie) od września do grudnia 2020

Aktywność Lidera SOK i ambasadorów (spotkania, dyżur, konsultacje, tajemniczy ambasador) oraz menedżerów

"Uruchamianie" liderami – od DOS, RKS, KRS – kaskada - zaangażowanie idzie z góry

Testy wiedzy o SOK – marzec 2021

Szkolenia druga fala SOK cz II (grupy jednorodne) Wzmacnianie postaw pro-klienckich - wyzwania w obsłudze klienta) od września 2021-październik 2022

Aktywność menedżerów na co dzień (wdrażanie Action Planów)

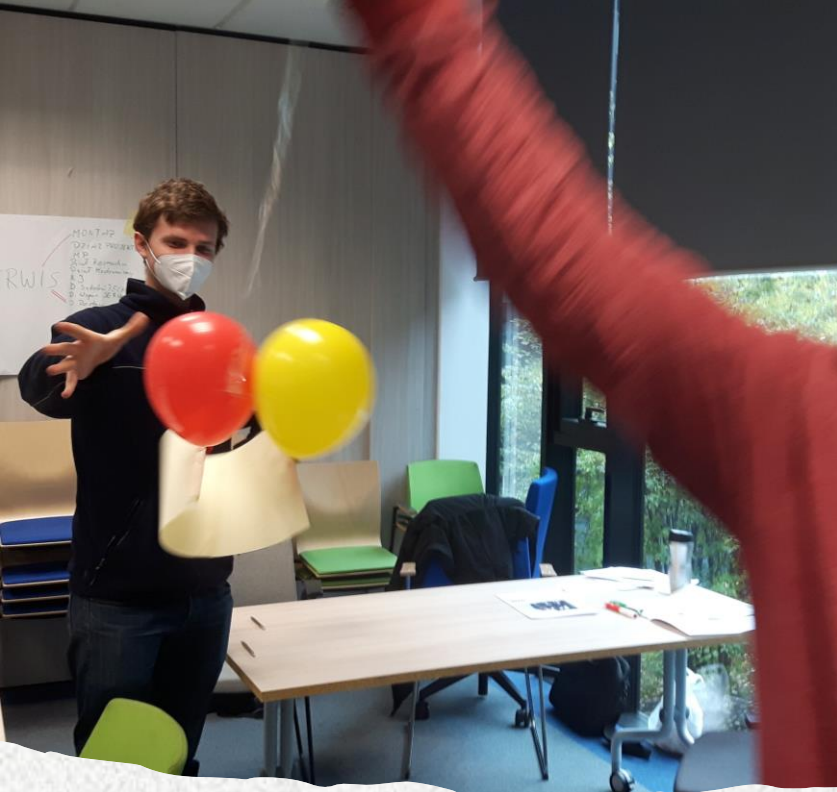
Monitorowanie procesu i efektów (badania)

Kształtowanie postaw to codzienny wysiłek



TO NASZA
DEKLARACJA, ŻE
SOK
JEST Z NAMI
NA CO DZIEŃ!






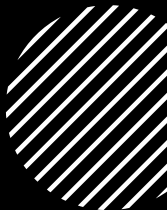

Szkolenia w trudnym
czasie



Szkolenia gdy już było normalniej



3 warstwy transformacji: edukacja, umiejętności, postawy



Edukacja w zakresie treści SOK

Cel: znajomość treści standardów w całej firmie.

FREKWENCJA **94%** POZIOM WIEDZY **80%**



Doskonalenie umiejętności - szkolenia: Fala I i II oraz menedżerskie

Cel: wysokie kompetencje menedżerskie i obsługowe w całej firmie.



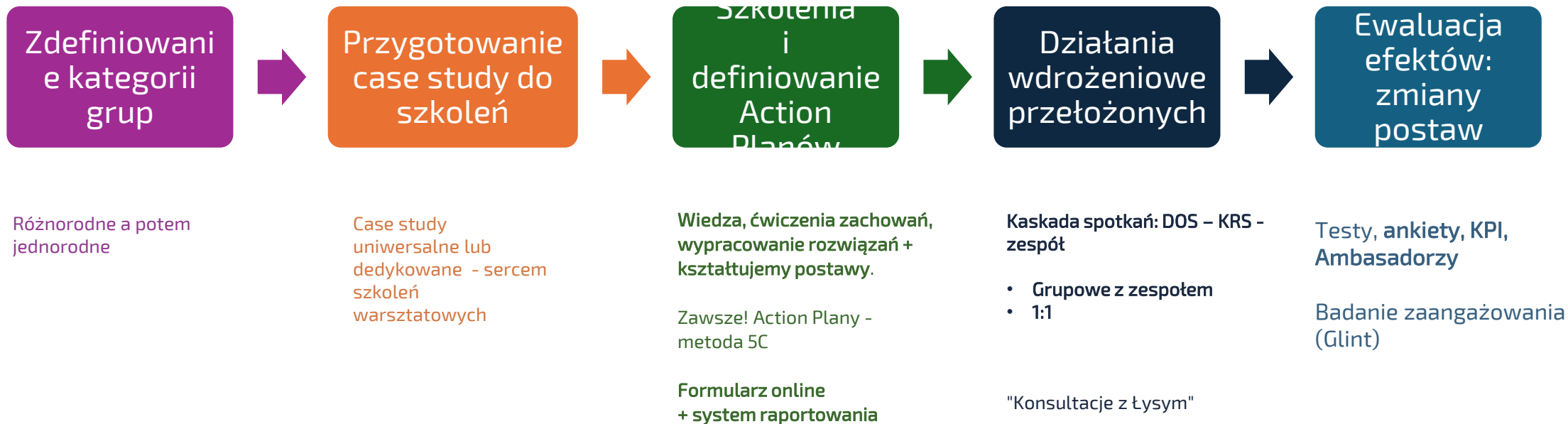
Zmiana postaw

Cel: prezentowanie zachowań wynikających z przyjętej postawy proklienckiej w całej firmie (wobec klienta wewnętrznego i zewnętrznego).

Kto ma największy wpływ na postawy?



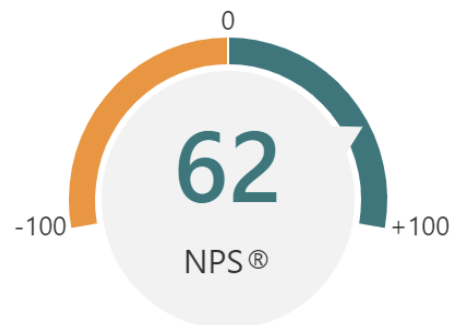
Wzmacnianie postaw pro-klienckich – proces pielęgnacji



Jakie jest prawdopodobieństwo, że polecił(a)by Pani(i) podobne szkolenie swoim współpracownikom? *

[Więcej szczegółów](#)

Popierające	249
Pasywne	73
Krytyczne	30



Postawy są pochodną postawy

Na postawy w największym stopniu wpływa przełożony.

Działania – idące od góry, cykliczne, powszechne – stanowią **system pielęgnujący zaangażowanie i odpowiedzialność**

Poziom grupowy

Podczas odpraw/spotkań z zespołami – zbieranie informacji o wyzwaniach dt SOK, reagowanie na nie, inspirowanie, edukacja.

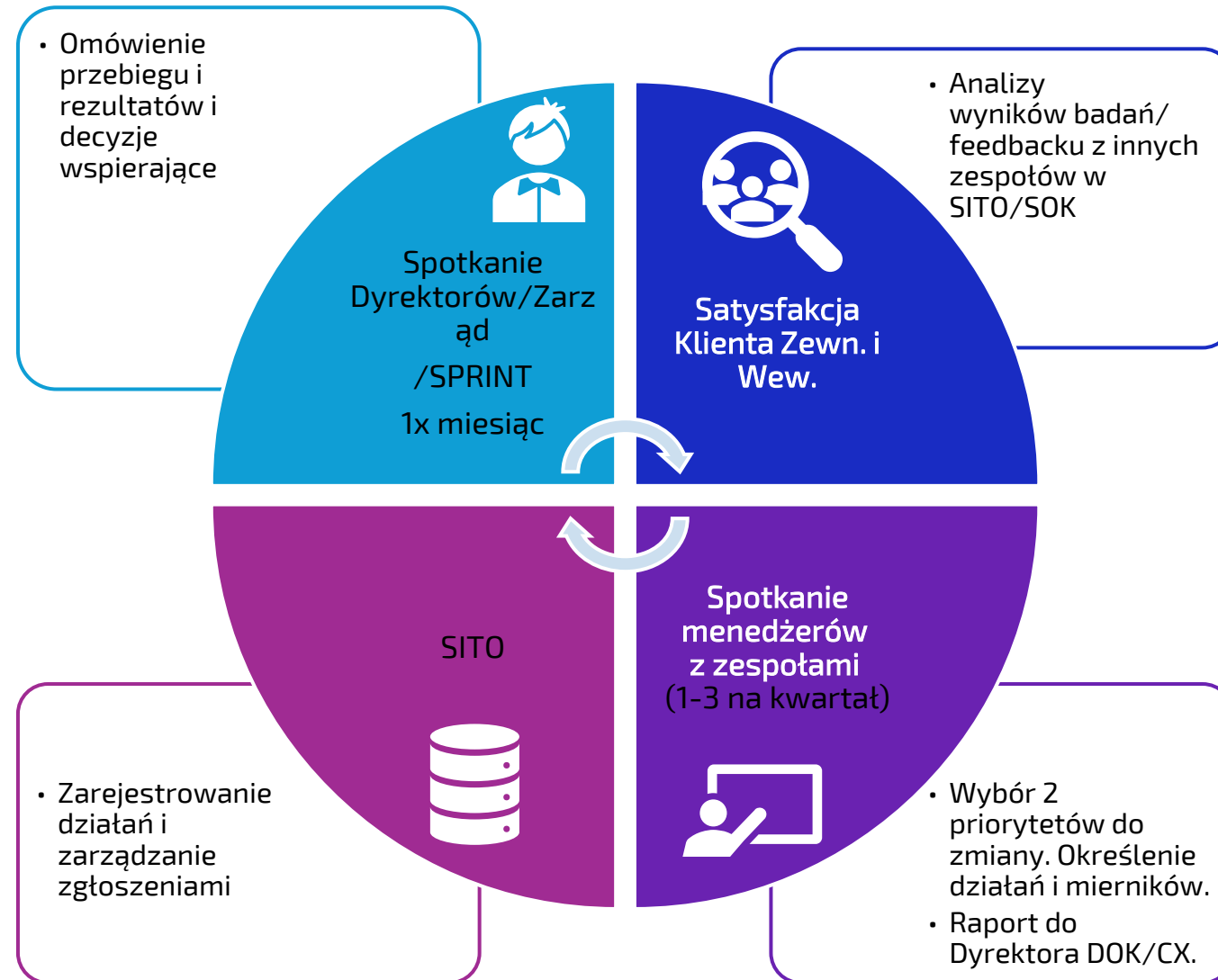


Poziom indywidualny

Monitorowanie i wspieranie w realizacji indywidualnych Action Planów pracowników. Kaskada DOS-KRS-Konserwator



Mechanizm zmiany postaw - pielęgnacja ekspresji DNA



Cienie czyli wyzwania w trakcie transformacji

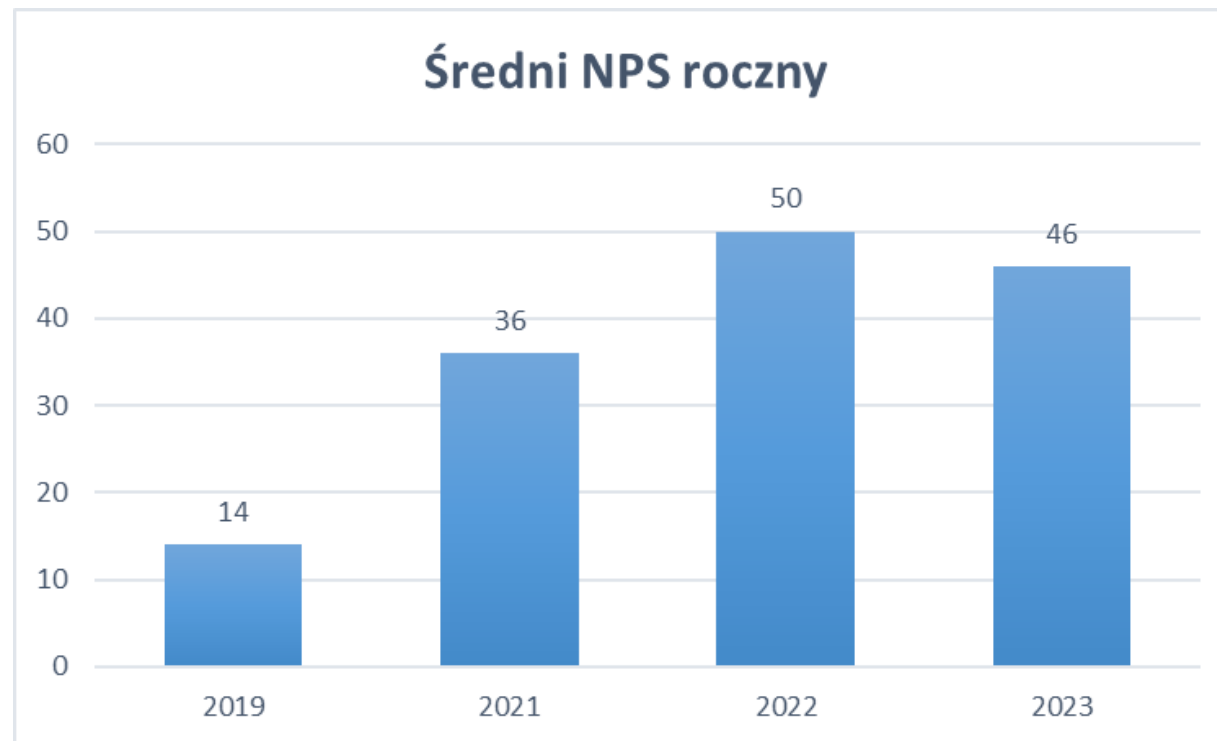
1. **Czas** doba ma **24h** – Przekonanie, że zmienianie firmy zajmie więcej niż się wydawało ale **likwidacja długu** – przykład odpowiadania na maile – **zmiana mindsetu**
2. Szukanie rozwiązań z **szefem** – musi mieć na to **czas i ochotę!**
3. Gra czy można wziąć to na przeczekanie – czy to serio zmiany?
4. Feedback – gotowość – **ODWAGA** by go udzielać **w górę**
5. **Mikrozachowania**, które mają makro znaczenie - Są minima np. w SOK było to **stopka maila**, oddzwanianie, reakcja ustalonym w czasie - **muszą być realizowane** (podstawa).
6. Przekraczanie oczekiwań klienta jest sexy ale proza życia codziennego jest ważniejsza (to **dowożenie minimum na co dzień jest najważniejsze**)
7. Niekończący się proces



Czy to się opłaca?

Rezultaty które dała firmie OTIS
współpraca ProOptima

KRI – wynikowe korzyści z projektu



Start

Po
wdrożeniu

Utrwalenie zmiany



ProOptima

OTIS

Korzyści na poziomie biznesowym:

- Klienci zauważają zmianę – rozwijają biznes (współpraca łatwiejsza)
- NPS rośnie (dynamika) z 14 na 50! (w ciągu nieco ponad 3 lat)
- Rosnący portfel usług z 45% w 2019 do 56% YTD w 2024.
- Rosnące obroty z 53 w 2019 na 66 mUSD w 2024
- Realizacja strategii (Lider 2020, 2027, wymagała zmiany kultury - to fundament realizacji strategii) to cel biznesowy.

Korzyści na poziomie kultury organizacji:

- łatwiejsza współpraca (wskaźnik zaangażowania – walczące ze sobą silosy przestają być kulą u nogi (62 na 72 wskaźnik „Glint” – badanie satysfakcji wew)
- Budujemy firmę o określony rysie pro-klienckim i SOK/CEM jest narzędziem dla menedżerów i HRu
 - dopasowanie profili do organizacji,
 - onboarding,
 - podłączanie pod misję,
 - pielęgnacja wartości firmowych.

Korzyści na poziomie osobistym:

- Troska o klienta jest bliska - nie jest daleka od świata finansów – wew. troska o innych – DNA
- transformacja jest dla tych, którzy wew. potrzeby troski nie mają - satysfakcja z realizacji misji (przekonania, że klientowi i człowiekowi należy się szacunek)
- Udział w transformacji poszerzył perspektywę - to jest niezbędne dla roli GM

Dlaczego odnieśliśmy sukces transformacji?

- Klient wewnętrzny i zewnętrzny – traktowanie się (szacunek) – on determinuje współpracę w celu jakim jest zadowolony klient – **TO MUSI BYĆ na SERIO**, na każdym poziomie (do PH, przez szefa sprzedaży i GM!) – 24 h
- Przykład szedł z góry - zawsze menedżer każdego szczebla jest pośrednikiem (mRNA)
- Potrzebna zmiana jakościowa ale ona jest wypadkową zmiany ilościowej („70%” Pareto) większości pracowników – w codzienności (żmudna zmiana)
- Transformacja po „KICK Off jest mało sexy” – tu są potrzebne rutyny! (nawyki) i system
- Konsultant partnerem - obecność w firmie a nie obok: sprawozdania, konsultacje, decyzje, sprinty, asocjacje - wiązanie pociągów
- Trochę zmian ludzi było - nie wszyscy podłącza się pod misję!

Skontaktuj się z nami

ProOptima Sp. o.o.

Tomasz Kras – CEO

t.kras@prooptima.pl

Tel 600058299