

FOR THE FIRST TIME EVER THE BIGGEST HRM&D EVENT IN CENTRAL EUROPE

**HR
ACROSS
THE
GLOBE**



**40th IFTDO World
Conference & Expo**

**kongres *kadry*
& expo**

8-11 MAY 2011

WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

HONORARY PATRON

HANNA GRONKIEWICZ-WALTZ
PRESIDENT OF WARSAW

ORGANIZERS



PARTNERS





40th IFTDO World
Conference & Expo

kongres **kadry**
& expo

8-11 MAY 2011

WARSAW | MARRIOTT HOTEL

CROSSCULTURAL MULTIDISCIPLINARY INTERPERSONAL

Rozwój sił sprzedaży BZWBK w latach 2008-2011 case study

Grażyna Strózik,

menedżer zarządzania relacjami, Departament CRM
i Wsparcia Sprzedaży, Bank Zachodni WBK SA

Agnieszka Jóźwik,

Dyrektor Programowy – Sprzedaż, Negocjacje
i Obsługa Klienta, Instytut Rozwoju Biznesu



WBK

Bank Zachodni WBK



Instytut
Rozwoju Biznesu

Wprowadzenie do case study



Konkurencyjny rynek wymaga od organizacji stawiania nowych celów i wyzwań. Jednym z najważniejszych czynników sukcesu staje się rozwój posiadanych w organizacji kompetencji, tak by pracownicy byli w stanie wdrażać planowane rozwiązania na oczekiwanym poziomie.

- zysk netto za 2010 rok 244 mln EUR
- 2264 tys kont osobistych
- 311 tys kart kredytowych
- 2306 tys kart debetowych i charge
- 3076 mln zł kredyty gotówkowe brutto
- 6,4% udział w rynku depozytów
- 4,7% udział w rynku kredytów
- 5,8% całkowity udział Banku w rynku depozytów i kredytów w Polsce
- 527 oddziałów, co stanowi 8% udziału w rynku
- ponad 3300 pracowników obsługujących bezpośrednio klienta detalicznego
- dane na dzień 31.12.2010



WBK

Bank Zachodni WBK

OSTATNIO ZDOBYTE NAGRODY

wrzesień 2010 – II miejsce wśród banków w rankingu Top 100 Jakości Obsługi 2010 – największym w Polsce internetowym badaniu jakości obsługi; w tym I miejsce w kategorii „wiedza i kompetencje personelu”

wrzesień 2010 – II miejsce wśród banków w badaniu „Przyjazny bank Newsweeka”, w tym trzecie miejsce w kategorii „Przyjazny bank dla seniora”

listopad 2010 - Bank Roku 2010 w Polsce laureat nagrody przyznawanej przez brytyjski miesięcznik „The Banker”.



Instytut
Rozwoju Biznesu

ZMIANA

Wyzwanie

marzec 2008
ogłoszenie
decyzji
o zmianach
w zespołach
sprzedażowych
BZWBK

- Opiekunowie klienta (kasjerzy) - włączenie do zespołów sprzedażowych – plany sprzedażowe

konieczność szybkiego rozwoju kompetencji sprzedażowych u ok. **1200 osób zajmujących się dotąd sprzedażą sporadycznie i intuicyjnie**

diagnoza kompetencji sprzedażowych i określenie luk

przygotowanie działań wspierających m.in. szkoleń

Rok 2008 – pierwsze zmiany Program Aktywna sprzedaż I

PODJĘTE DZIAŁANIA

diagnoza luk
kompetencyjnych
i potrzeb
szkoleniowych:

- badanie „tajemniczy klient”
- wywiady focusowe

przygotowanie działań
wspierających zmianę,
m.in. programu
szkoleniowego

luty – kwiecień 2008
realizacja z Instytutem
szkoleń Aktywna
Sprzedaż I
67 grup

Aktywna sprzedaż I:

Cele związane z wiedzą i konkretnymi umiejętnościami

przekazanie podstawowej wiedzy potrzebnej w sprzedaży, przećwiczenie kluczowych umiejętności (szczególnie z obszaru badania potrzeb klienta, radzenia sobie z obiekcjami i finalizacji).

Kompetencje: komunikatywność, badanie potrzeb, aktywne słuchanie, prezentacja, orientacja na cel



WBK

Bank Zachodni WBK



Instytut
Rozwoju Biznesu

Rok 2009 – kolejne zmiany

**wymagany model sprzedaży –
model doradczy**
formalna zmiana nazw stanowisk
z opiekuna
na doradcę klienta

egzekwowanie realizacji
indywidualnych planów
sprzedażowych
**podniesienie wymagań
w zakresie efektywności
indywidualnej**

wpływ na
motywację sił
sprzedaży



trudności z wykonywaniem planu, za mała aktywność sprzedażowa, małe wykorzystywanie technik sprzedaży doradczej, stres, zniechęcenie do wykonywania zadań sprzedażowych

Postawione cele

Rozwój doradców w zakresie:

- umiejętności ważnych dla realizowania sprzedaży doradczej: badania potrzeb oraz prezentacji oferty językiem korzyści.
- motywacji do podejmowania regularnej aktywności sprzedażowej,
- świadomego korzystania z technik i narzędzi sprzedażowych,
- świadomego budowania długoterminowych relacji z klientami i rozwijania portfela.

Rozwój menedżerów:

- dostarczenie menedżerom narzędzi pomocnych w rozwijaniu kompetencji sprzedażowych i motywowaniu doradców,
- wsparcie przez menedżerów wdrażania nabytych na szkoleniach umiejętności doradców.



Projekt szkoleniowy BZWBK – Instytut pozyskanie środków EFS



Oczekiwania:

- praca na konkretnych sytuacjach Banku,
- motywowanie do podejmowania nowych zadań,
- planowanie własnej aktywności sprzedażowej,
- trening umiejętności doradczych,
- trening umiejętności menedżerskich w zakresie rozwoju kompetencji sprzedażowych pracowników.

Kompetencje: sprzedaż doradcza, orientacja na cel, budowanie relacji z klientem.

Postawa: podejmowanie aktywności sprzedażowej.

WYZWANIA

Duży poziom stresu
wynikający z trudności
w realizacji planów, spadek
motywacji.

Luki w nastawieniu
na budowanie
długoterminowych relacji
z klientem.

Niewystarczające
umiejętności w zakresie
wykorzystania wiedzy
z dotychczasowych
szkoleń w praktyce.

PRZYJĘTE ROZWIĄZANIA

Pozytywny feedback
od grupy.
Wymiana doświadczeń.
Przestrzeń na podzielenie
się problemami.

Wprowadzenie
i „sprzedanie”
uczestnikom brania
rekomendacji
od klientów, przećwiczenie
różnych technik.

Trening umiejętności
badania potrzeb,
prezentacji oferty
i radzenia sobie
z obiekcjami.

Program Aktywna Sprzedaż II - kulisy

WYZWANIA

Niewystarczające umiejętności w zakresie stosowania technik sprzedażowych w codziennych sytuacjach.

Luki w posługiwaniu się językiem korzyści.

Konieczność pracy na konkretnych produktach, procedurach i standardach przyjętych w BZWBK – tak by szkolenie było przydatne i od razu przekładalne na praktykę.

PRZYJĘTE ROZWIĄZANIA

Osią programu konkretne sytuacje bankowe z zaszytymi problemami codziennej praktyki.

Analiza 38 produktów BZWBK od strony indywidualnych korzyści. Każda grupa analizowała 4 produkty i przygotowywała tzw. „skarbiec korzyści”.

Stały zespół trenerski, znający specyfikę banku: produkty, wybrane procedury, narzędzia. Sprawna komunikacja w czasie trwania projektu (klient – trenerzy – uczestnicy).

Program Aktywna
Sprzedaż II - kulisy

Kolejne działanie (I – III 2011) Zorientowanie na klienta – program dla osobistych doradców

WYZWANIA

Zbudowanie postawy
doradczej koniecznej
do budowania
indywidualnych,
długoterminowych
kontaktów z klientami.

Wzmocnienie umiejętności
świadomego budowania
portfela klientów.

ROZWIĄZANIA

Osią programu – elementy
negocjacji „win-win”,
wymiana doświadczeń
w zakresie wykorzystania
firmowych narzędzi
i systemów do zarządzania
kontaktami z klientem
oraz prospectingu.

Kolejne działanie (I – III 2011) Zorientowanie na klienta – program dla osobistych doradców

WYZWANIA

Rozwój umiejętności
sprzedażowych
w obszarze dopasowania
komunikacji
do typu klienta.

Kształtowanie poczucia
własnej wartości,
rozwijanie zachowań
asertywnych.

ROZWIĄZANIA

Zbudowanie
doświadczenia różnic
w komunikacji, praca na
konkretnych produktach
z oferty BZWBK,
wypracowanie różnych
sposobów prezentowania
oferty w zależności
od typu klienta.



WBK

Bank Zachodni WBK



Instytut
Rozwoju Biznesu

Rezultaty

ankiety ewaluacyjne obu programów – maksymalne oceny uczestników

kontynuacja programów w formie komercyjnej

Impuls do usprawnienia komunikacji między różnymi Departamentami BZWBK oraz zewnętrznymi Partnerami realizującymi projekty szkoleniowo-doradcze, których celem jest podniesienie kompetencji sprzedażowych:

- **dbanie o spójność edukacji doradców i ich menedżerów,**
- **określenie priorytetowych tematów dla realizatorów szkoleń,**
- **konsultacja materiałów dostępnych w intranecie.**

Plany

Program „Skuteczna sprzedaż” dla kadry menedżerskiej

zaangażowanie w proces wspierania pracowników
podczas utrwalania umiejętności zdobytych
na szkoleniu, coachingu doradców, ćwiczenie
umiejętności zarządzania zespołem

Wnioski z projektu

Efektywność działań rozwojowych wzrasta, gdy:

- a) uczestnicy pracują w oparciu o konkretne produkty banku i sytuacje adekwatne do ich rzeczywistości zawodowej,
- b) wypracowują w czasie zajęć konkretne rozwiązania swoich problemów, które są zapisywane i dystrybuowane wewnątrz organizacji,
- c) nabywane umiejętności są wymagane i wdrażane – wsparcie menedżerów,
- d) uruchomiona jest komunikacja wewnętrzna pomiędzy podmiotami odpowiedzialnymi za rozwój kompetencji sprzedażowych.

Wnioski z projektu

Skuteczne szkolenie sprzedażowe powstaje na podstawie rzetelnej analizy potrzeb dokonanej różnymi metodami (np. badania, obserwacje, wywiady, ankiety kierowane zarówno do uczestników, jak i ich przełożonych, analiza wyników pracy).

Punktem wyjścia do projektowania działań rozwojowych w zakresie umiejętności sprzedażowych jest analiza celów i zadań dla danego stanowiska, określenie pożądaných kompetencji.