

New Way of Working



Challenge

Projekt NWoW vedení innogy koncernu rozhodlo implementovat do všech útvarů s tím, že proběhlo nejdříve pilotní nasazení v některých zemích innogy koncernu a následný roll out do všech zemí a útvarů. V České republice byl sestaven speciální tým interních a externích expertů, kteří ve spolupráci s liniovým managementem zabezpečili design, rozvoj a implementaci nových nástrojů, postupů a jednotné metodiky do standardního řízení aktivity managementu.

Kontext projektu

Jeden z projektů, kterým innogy reaguje na dynamiku změn fungování energetického businessu v Evropě, se jmenuje New Way of Working – NWoW. Cílem je zvýšit efektivitu fungování celé firmy (netýká se jen části prodeje, ale všech útvarů společnosti), nastavit jednotný „jazyk/slovník“ nových nástrojů řízení, nově nastavit E2E procesy (procesy nově zaváděny z pohledu klienta, ne z pohledu vnitřního fungování firmy), nastavit proces trvalého zlepšování a další oblasti efektivního managementu pro udržení a zvýšení výkonnosti pro spokojenost klientů. V rámci podpory pro tým B2B national sales se společnost ELFIUM podílela na design fázi, rozvoji a implementaci klíčových metodik, procesů a nástrojů efektivního řízení.

Zadání a potřeba zapojení externího partnera do projektu

Důvodů, proč jsme si nechtěli projekt z pohledu innogy dělat sami, je hned několik. Externí partner ELFIUM nám pomohl vnést do projektu nezávislý pohled, přidal zkušenost z obdobných projektů a benchmark. Ten sloužil jako základna pro to, abychom správně nadefinovali, kde se před projektem innogy nachází a kde je největší prostor pro zlepšení. Pomohl externí energii drivovat projekt a řídit a hlídat klíčové milníky v postupu projektu, aby se implementace povedla na potřebné úrovni pro splnění interní certifikace.

Cíl projektu (spolupráce RWE a ELFIUM)

Při fázi design a implementace využít znalosti místního prostředí obchodního týmu z předchozích úspěšně realizovaných projektů a zároveň udržet míru nezávislého pohledu, který je nutný pro prosazení změn.

Popis a obsah projektu

Projekt byl rozdělen na tři hlavní části – design, rozvoj a implementace. Analýza byla provedena před projektem a výstup jsme využili jako jeden ze zdrojů pro design fázi. Doplnili jsme chybějící klíčovou aktivitu v řízení korekcí v oblasti obchodu – zákaznické plánování – 1:1 account planning. V rámci designu jsme vytvořili master pro všechny klíčové aktivity manažerů, sjednotili jsme jejich pracovní model až do úrovně account manažerů. Všechny aktivity jsme v rámci kaskády provázali a vytvořili nástroje pro vedení i zápisy. Pro potřeby nového přístupu jsme upravili reporting a další systémy, abychom měli potřebná data pro práci manažerů. Následným „on boardingem“ jsme všechny z týmu provedli novými standardy a nástroji a připravili je tak na realizaci.

Při implementaci jsme podpořili všechny manažery v podobě osobních koučů, kteří jim byli „stínem“ při jejich manažerských aktivitách dle nových standardů. Výstupem je tedy manažerská příručka, která sjednocuje práci, a její zavedení do běžného provozu a nový přístup manažerů v rámci jejich aktivit a interakce s týmem.

Rozsah spolupráce

Design – listopad–prosinec 2015 – full time kapacita jednoho konzultanta při designu pro celý tým B2B sales a interní konzultanty RWE.

Implementace – jaro 2016 – 16 dní „stínování“ pro manažera VIP segmentu a jeho tým při realizaci korekčních aktivit dle nových standardů.

Výstupy z projektu

Kromě standardizace práce celého týmu v podobě sjednocení struktury klíčových korekčních aktivit a sjednocení pracovního modelu byl klíčový prvek, který do projektu vnesla společnost ELFIUM, přenastavení procesního řízení obchodních případů – vytvoření jednotného prostředí pro account planning a zavedení této aktivity jako klíčového korekčního nástroje pro zvýšení výkonnosti pipeline. To vše navázané na změnu interního reportovacího prostředí, aby zabezpečovalo správné informace pro vedení této aktivity. Dále došlo k zásadní úpravě obsahu manažerských aktivit, a to 1:1 rozhovoru o výkonu a spolujízdy, nebo-li práce manažera v terénu přímo s account manažerem. Zavedení zpětné vazby do kultury firmy a pojmenování interakcí mezi členy managementu i týmem v regionech značně zefektivnilo komunikaci a implementaci do reálné praxe. Úprav doznala i matice dovedností, která byla doplněna o nové standardy a navázána na metriku hodnocení s pravidelným kvartálním rytmem.

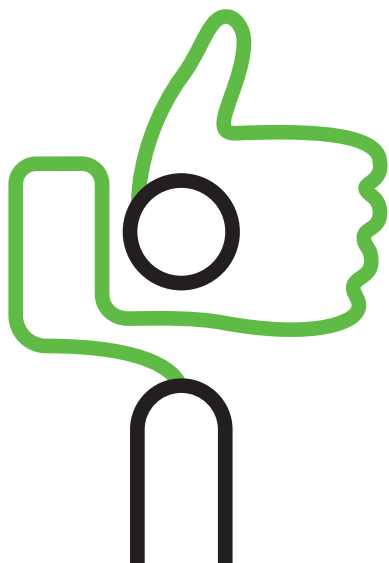
Přínosy spolupráce se společností ELFIUM

- Domestikace velkého mezinárodního projektu.
- Pomoc lokálním manažerům při argumentaci prosazování změn.
- Koordinace velkého týmu různých pozic a úrovní pro hladký průběh realizace.
- Doplnění chybějících manažerských aktivit pro zajištění kompletního pokrytí korekčních mechanismů.

Současný stav a další kroky

(Jak se daří projektu nyní a co přináší už jako stabilní součást liniového řízení)

- Udržení nastaveného procesu i po odchodu konzultantů, kteří projekt pomáhali zavádět, na základě praktických zkušeností průběžné zlepšování / korekce (např. matice dovedností).
- Úspěšné absolvování certifikace na mezinárodní úrovni pro podpořený tým.
- Zaběhnutý rytmus a řízení dle nových standardů plně v provozu s vazbou na zvyšování výkonnosti.
- Příprava na druhý level certifikace na mezinárodní úrovni.



ELFIUM
Expect more

Konzultant projektu

Jan Poláček

tel.: +420 775660878

e-mail: polacek@elfium.cz

