

Projekt zvýšení produktivity prodejního týmu ve firmě XY

Bc. Simona Šillerová

Diplomová práce
2013



Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně
Fakulta managementu a ekonomiky

Univerzita Tomáše Bati ve Zlíně

Fakulta managementu a ekonomiky

Ústav managementu a marketingu

akademický rok: 2012/2013

ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Simona Šillerová**
Osobní číslo: **M11464**
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**
Studijní obor: **Management a marketing**
Forma studia: **prezenční**

Téma práce: **Projekt zvýšení produktivity prodejního týmu ve firmě XY**

Zásady pro vypracování:

Úvod

I. Teoretická část

- Zpracujte základní teoretické poznatky z oblasti problematiky prodeje a vedení prodejního týmu v podniku.
- Formulujte teoretická východiska pro zpracování analýzy a projektu zvýšení efektivity prodejního týmu.

II. Praktická část

- Analyzujte současný stav a proces vedení prodejního týmu ve vybrané firmě.
- Zhodnoťte výsledky analýzy a vypracujte projekt zvýšení produktivity prodejního týmu ve firmě.
- Vyhodnoťte ekonomickou náročnost a rizika spojená s realizací návrhového řešení.

Závěr

Rozsah diplomové práce: **70 stran**
Rozsah příloh:
Forma zpracování diplomové práce: **tištěná/elektronická**

Seznam odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. Jak vést a motivovat lidi. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.

BUREŠ, Ivan. Jak úspěšně řídit prodejní tým. 3. rozš. vyd. Praha: Management Press, 2004, 144 s. ISBN 80-7261-109-7.

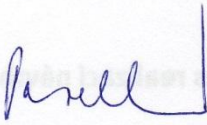
FORSYTH, Patrick. Jak motivovat svůj tým. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.

LAKHANI, Dave. Jak prodávat, když nikdo nekupuje: a jak prodávat ještě více, až lidé a firmy kupovat začnou. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3309-8.

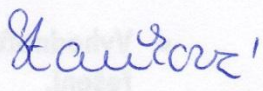
REZEK, Jiří a Alena FILIPOVÁ. Umění prodávat. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 163 s. ISBN 80-7169-905-5.

Vedoucí diplomové práce: **Ing. Jiří Vaněk**
Ústav managementu a marketingu
Datum zadání diplomové práce: **21. června 2013**
Termín odevzdání diplomové práce: **12. srpna 2013**

Ve Zlíně dne 21. června 2013


prof. Dr. Ing. Drahomíra Pavelková
děkanka




Ing. Pavla Staňková, Ph.D.
ředitel ústavu

PROHLÁŠENÍ AUTORA DIPLOMOVÉ PRÁCE

Beru na vědomí, že:

- odevzdáním diplomové práce souhlasím se zveřejněním své práce podle zákona č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, bez ohledu na výsledek obhajoby¹;
- diplomová práce bude uložena v elektronické podobě v univerzitním informačním systému,
- na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, zejm. § 35 odst. 3²;
- podle § 60³ odst. 1 autorského zákona má UTB ve Zlíně právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;

¹ zákon č. 111/1998 Sb. o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších právních předpisů, § 47b Zveřejňování závěrečných prací:

- (1) Vysoká škola nevydělečně zveřejňuje disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce, u kterých proběhla obhajoba, včetně posudků oponentů a výsledku obhajoby prostřednictvím databáze kvalifikačních prací, kterou spravuje. Způsob zveřejnění stanoví vnitřní předpis vysoké školy.
- (2) Disertační, diplomové, bakalářské a rigorózní práce odevzdané uchazečem k obhajobě musí být též nejméně pět pracovních dnů před konáním obhajoby zveřejněny k nahlížení veřejnosti v místě určeném vnitřním předpisem vysoké školy nebo není-li tak určeno, v místě pracoviště vysoké školy, kde se má konat obhajoba práce. Každý si může ze zveřejněné práce pořizovat na své náklady výpisy, opisy nebo rozmnoženiny.
- (3) Platí, že odevzdáním práce autor souhlasí se zveřejněním své práce podle tohoto zákona, bez ohledu na výsledek obhajoby.

² zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 35 odst. 3:

- (3) Do práva autorského také nezasahuje škola nebo školské či vzdělávací zařízení, užije-li nikoli za účelem přímého nebo nepřímého hospodářského nebo obchodního prospěchu k výuce nebo k vlastní potřebě dílo vytvořené žákem nebo studentem ke splnění školních nebo studijních povinností vyplývajících z jeho právního vztahu ke škole nebo školskému či vzdělávacího zařízení (školní dílo).

³ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

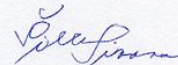
- (1) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení mají za obvyklých podmínek právo na uzavření licenční smlouvy o užití školního díla (§ 35 odst. 3). Odpírá-li autor takového díla udělit svolení bez vážného důvodu, mohou se tyto osoby domáhat nahrazení chybějícího projevu jeho vůle u soudu. Ustanovení § 35 odst. 3 zůstává nedotčeno.

- podle § 60⁴ odst. 2 a 3 mohu užít své dílo – diplomovou práci - nebo poskytnout licenci k jejímu využití jen s předchozím písemným souhlasem Univerzity Tomáše Bati ve Zlíně, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše);
- pokud bylo k vypracování diplomové práce využito softwaru poskytnutého Univerzitou Tomáše Bati ve Zlíně nebo jinými subjekty pouze ke studijním a výzkumným účelům (tj. k nekomerčnímu využití), nelze výsledky diplomové práce využít ke komerčním účelům.

Prohlašuji, že:

- jsem diplomovou práci zpracovala samostatně a použité informační zdroje jsem citovala;
- odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

Ve Zlíně 12. 9. 2019

.....


⁴ zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon) ve znění pozdějších právních předpisů, § 60 Školní dílo:

- (2) Není-li sjednáno jinak, může autor školního díla své dílo užít či poskytnout jinému licenci, není-li to v rozporu s oprávněnými zájmy školy nebo školského či vzdělávacího zařízení.
- (3) Škola nebo školské či vzdělávací zařízení jsou oprávněny požadovat, aby jim autor školního díla z výdělku jím dosaženého v souvislosti s užitím díla či poskytnutím licence podle odstavce 2 přiměřeně přispěl na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložily, a to podle okolností až do jejich skutečné výše; přitom se přihlédne k výši výdělku dosaženého školou nebo školským či vzdělávacím zařízením z užití školního díla podle odstavce 1.

ABSTRAKT

Diplomová práce se zabývá zvýšením produktivity prodejního týmu. V teoretické části práce jsou uvedeny základní teoretické poznatky z oblasti prodeje, vedení prodejního týmu, produktivita práce. Analytická část práce je věnována analýzám prodejního týmu ve firmě Oriflame a vedení manažerky. V projektové části je navržen soubor nových aktivit pro zvýšení produktivity týmu, který je vyhodnocen analýzou rizik, nákladů a času.

Klíčová slova:

Prodej, prodejní tým, manažer, lídr, produktivita prodejního týmu, síťový marketing

ABSTRACT

The diploma thesis is focused on increasing the sales team productivity. The theoretical part includes theoretical knowledge of sales, leading sales team, productivity of labour. The analytical part of the thesis analyses the sales team in company Oriflame and leadership. In the project part there is set of new activities designed to increase the productivity of the team, evaluated by analysis of risks, costs and time.

Keywords:

Sale, Sales team, Manager, Leader, Sales Team Productivity, Multi-level marketing

*„If your actions inspire others
to dream more, learn more, do more
and become more, you are a leader.“*

John Quincy Adams

Ráda bych na tomto místě poděkovala vedoucímu své diplomové práce, panu inženýrovi Jiřímu Vaňkovi, za cenné rady, vstřícný přístup a trpělivost, kterou se mnou měl. Dále svému příteli Martinovi, rodičům, sestře a přátelům za duševní podporu a hlavně svému skvělému týmu ve firmě Oriflame, sponzorce Vlastě a direktorce Šárce, díky kterým tento projekt mohl vzniknout a se kterými ráda spolupracuji.

Prohlašuji, že odevzdaná verze diplomové práce a verze elektronická nahraná do IS/STAG jsou totožné.

OBSAH

ÚVOD	9
I TEORETICKÁ ČÁST	10
1 PRODEJ	11
1.1 PŘÍMÝ PRODEJ	11
1.1.1 Síťový marketing.....	12
1.2 PRODEJNÍ TECHNIKY A NÁSTROJE.....	13
1.3 PÉČE O ZÁKAZNÍKA	14
2 PRODEJNÍ TÝM	15
2.1 VÝBĚR ČLENŮ TÝMU	15
2.2 ŠKOLENÍ PRODEJNÍHO TÝMU	16
2.3 PRODUKTIVITA	19
2.3.1 Zvyšování produktivity	19
2.3.2 Měření produktivity.....	20
3 ÚLOHA LÍDRA	21
3.1 KOUČOVÁNÍ	22
3.1.1 Stanovení cílů.....	22
3.1.2 Zpětná vazba	23
3.2 MENTORING	24
3.3 MOTIVACE	24
4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA	27
II PRAKTICKÁ ČÁST	28
5 FIRMA ORIFLAME	29
5.1 HISTORIE FIRMY ORIFLAME.....	29
5.2 SORTIMENT ORIFLAME.....	31
6 PRODEJ	32
6.1 PŘÍMÝ PRODEJ	32
6.1.1 Síťový marketing.....	33
6.2 PRODEJNÍ TECHNIKY A NÁSTROJE.....	34
6.3 PÉČE O ZÁKAZNÍKA	37
7 PRODEJNÍ TÝM VE FIRMĚ ORIFLAME	38
7.1 VÝBĚR PRODEJNÍHO TÝMU	38
7.2 ŠKOLENÍ PRODEJNÍHO TÝMU	39
7.3 PRODUKTIVITA TÝMU.....	40
7.3.1 Zvyšování produktivity týmu	40
7.3.2 Měření produktivity týmu	41
8 ÚLOHA LÍDRA	42
8.1 SOUČASNÉ VEDENÍ PRODEJNÍHO TÝMU.....	42
8.2 KOUČOVÁNÍ	44
8.2.1 Cíle prodejního týmu.....	45
8.2.2 Zpětná vazba	45

8.3	MENTORING	45
8.4	MOTIVACE A PODPORA	45
8.4.1	Motivace pro nové poradce	46
8.4.2	Motivace a podpora pro stálé poradce	47
8.4.3	Reaktivace „spících“ poradců	47
9	ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU.....	48
9.1	ANALÝZA PRODEJE SKUPINY	48
9.2	VÝPOČET PRODUKTIVITY TÝMU	53
9.3	SWOT ANALÝZA.....	55
9.3.1	IFE matice	60
9.3.2	EFE matice	61
9.4	SROVNÁNÍ S VEDENÍM JINÉHO TÝMU	62
9.5	ROZHOVOR S ÚSPĚŠNÝMI LÍDRY TÝMU.....	64
9.6	DOTAZNÍK TÝMU	67
10	ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ	77
11	OBLASTI PRO ZLEPŠENÍ	79
12	PROJEKT ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY PRODEJNÍHO TÝMU	80
12.1	ŘEŠENÍ	80
12.2	LOGICKÝ RÁMEC PROJEKTU	89
12.3	ANALÝZA RIZIK.....	90
12.4	ANALÝZA NÁKLADŮ.....	91
12.5	ČASOVÝ PLÁN REALIZACE PROJEKTU	93
	ZÁVĚR	95
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY.....	96
	SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK	98
	SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ	99
	SEZNAM TABULEK.....	100
	SEZNAM PŘÍLOH.....	101

ÚVOD

Prodej je v současnosti zásadní pojem, který vládne světem a dennodenně se lidí dotýká, některých na straně prodejce a všech na straně zákazníka. Dnešní zákazník má stále více možností pro výběr způsobu nakupování zboží. Ať už se jedná o jakýkoliv druh prodeje, pro firmu, která si stanovila za cíl prosperovat, je vždy na prvním místě zákazník, který zboží kupuje. V současné době je zaznamenán velký rozmach přímého prodeje a ve spoustě firem, jak českých tak zahraničních je kladen důraz na zvyšování produktivity práce.

Diplomová práce se zabývá produktivitou prodejního týmu ve firmě Oriflame a jejím zvyšováním. Téma jsem si zvolila, protože se jedná o moji prodejní skupinu, která stagnuje a vyžaduje větší dohled a práci s týmem. Ve firmě Oriflame působím již více než 5 let, zhruba 2 roky se věnuji vedení této skupiny jako manažerka. Jedná se o přímý prodej prostřednictvím katalogů, kdy se výrobky pohybují nejkratší cestou od výrobce přes kosmetického poradce přímo ke spotřebiteli (zákazníkovi). Zákazníci rádi objednávají z pohodlí svého domova nebo práce a čím dál více lidí se připojuje k firmám přímého prodeje, aby se staly kosmetickými poradci. Je otázkou, zda nazvat tyto prodejce skupinou nebo týmem. Ve své podstatě se jedná o prodejní skupinu, každý prodejce je samostatný, nicméně je zde snaha z této skupiny vytvořit tým, který spolupracuje pomocí sdílení poznatků, školení, teambuildingových akcí a dalších aktivit. V tomto týmu je zapotřebí se zaměřit zejména na produktivitu a efektivitu obchodníků. Situace je o to složitější, že lidé většinou nevstupují do firmy Oriflame, aby se stali prodejci, ale aby si výrobky objednávali levněji pro sebe a svoji rodinu. Proto není jednoduché řídit tým, který nemá prodej jako svoji hlavní činnost, ale považuje ji za dobrovolnou práci a záleží pouze na kosmetických poradcích, jak vysokou objednávku podají a jestli si nakoupí zboží pouze pro sebe nebo uskuteční prodej. Cílem mojí diplomové práce je navrhnout kroky pro zvýšení produktivity prodejního týmu, konkrétně se chci zabývat vedením prodejního týmu tedy zaměřit se na školení, motivaci prodejců, příčiny neúspěchu.

Diplomová práce se skládá se dvou částí – teoretické části a praktické. Teoretická část popisuje teoretické poznatky z oblasti prodeje, vedení a řízení prodejního týmu, role manažera. Praktická část zobrazuje analýzu prodejního týmu ve firmě Oriflame, vedení manažerky a projekt na zvýšení produktivity práce (zvýšení prodejních výsledků a obratu).

I. TEORETICKÁ ČÁST

1 PRODEJ

Prodej převážně znamená pohyb výrobků od výrobce ke spotřebiteli – zákazníkovi. Každý člověk něco prodává, ačkoli mnozí mohou namítat, že oni určitě neprodávají, není tomu tak. Prodáváme i sebe, když jdeme na příklad na pohovor se ucházet o práci. Existuje několik typů distribuce. Prvním z nich je cesta, která vede od výrobce přes velkoobchody, následně maloobchody k zákazníkům. Druhý typ je podobný, nicméně jako mezičlánek je vynechán velkoobchod a ve třetím typu už schází i maloobchod, cesta jde tedy od výrobce (dodavatele) přímo k zákazníkovi (spotřebiteli). Podíváme se na poslední specifický druh prodeje, který u zákazníků získává stále větší oblibu – je jím tzv. přímý prodej nebo také přímý marketing. [Lyková, 2002, str. 17]

1.1 Přímý prodej

Podle Asociace osobního prodeje přímý prodej nabízí vysoce kvalitní výrobky za výhodných obchodních podmínek, poskytuje příležitost pro rozvoj drobného podnikání a vytváří možnosti pracovního uplatnění. Tento druh obchodu vyžaduje stanovení jasných pravidel a jejich dodržování. Nejčastějšími důvody, proč lidé (častěji ženy) vstupují do podnikání v přímém prodeji, jsou časová flexibilita a absence vstupních investic a rizik. Charakter práce je založen na neformálních vztazích. [Asociace osobního prodeje, 2013]

Členové Asociace osobního prodeje

- Amway Česká republika, s.r.o.
- Avon Cosmetics, s.r.o.
- JUST CS, s.r.o.
- Mary Kay Czech Republic, s.r.o.
- NU SKIN s.r.o.
- PartyLite s.r.o.
- VORWERK CS k.s.
- ORIFLAME Czech Republic, s.r.o.

Tento typ prodeje usiluje o přímý kontakt s finálními zákazníky. Nabídka zboží probíhá pomocí katalogového prodeje, teleshoppingu, případně prostřednictvím elektronických médií (internetu) a je vhodné pro typy výrobků, které lze dodávat i bez přímého vyzkoušení. Důležité je vytvoření a udržování databáze zákazníků. [Lyková, 2002, str. 17]

Přímý prodej se také dá rozdělit podle toho, z kolika úrovní je složena struktura prodávajících – jednovrstevný nebo vícevrstevný (tzv. síťový marketing).

1.1.1 Síťový marketing

Síťový (víceúrovňový) marketing neboli MLM (z anglického Multi-level Marketing) je již dnes známým pojmem a připojuje se do tohoto systému čím dál více lidí, kteří mají strach začít samostatně podnikat. Dalo by se říci, že se jedná o nejméně rizikové podnikání.

Každý, kdo se zabývá systémem síťového marketingu má možnost být distributorem, poradcem nebo obchodním partnerem. Pojem Sponzor označuje osobu, která nového zájemce seznámí se systémem MLM a uvede jej do podnikání. V případě, že se lidé rozhodnou tvořit si svůj tým a jsou v tom úspěšní, čeká je finanční i časová svoboda, rozvinou svůj lidský potenciál a splní si řadu svých životních cílů a to díky tomu, že pomáhají druhým lidem dosáhnout úspěchu. Lidé v MLM si vybírají firmu, ve které chtějí pracovat, svoje spolupracovníky, čas a místo, kde budou pracovat a také styl práce. Od prvního dne v síťovém marketingu jsou svobodní. Výrobu, skladování, dopravu, marketing, vývoj nových výrobků a mnoho dalších řeší firma (ne nezávislý distributor). [Kalench, 1995, s. VI, X, 2, 5]

„Síťový marketing je přímý prodej výrobků a služeb prováděný osobně přímo spotřebitelům prostřednictvím nezávislých distributorů nebo prodejců, kteří mohou získávat svoji odměnu jednak za vlastní prodejní obrat, jednak v závislosti na prodejním obratu těch, které k tomuto podnikání oni nebo jiné osoby přivedli.“ [Asociace osobního prodeje, 2013]

Hana Kolmanová označuje síťový marketing jako strukturovanou cestu výrobků nebo služeb prostřednictvím sítě gramotných spotřebitelů, kteří si výhodně sami nakupují. Tato síť funguje na principu „hodně lidí trochu nakupuje“. Jde o podnikání, které si lidé budují ve svém volném čase, nabízí jim příležitost pro lepší život. Síťový marketing je označován jako podnikatelská příležitost 21. století. Reklama je nahrazena osobním doporučením. **Distributor** neboli **poradce** označuje člověka, který si zakoupil licenci (registraci) a stal se členem spotřebitelské sítě. **Sponzor** je člověk, který vyhledává vhodné zájemce a pomáhá jim v rozjezdu jejich a potažmo i svého podniku. **Lídr** je sponzor, který pomáhá lidem jak budovat jejich podnik, tak jim i pomáhá růst jako osobnostem, neustále se zdokonaluje, stává se vůdčí osobností a vychovává nové následovatele. Výhodami síťového marketingu

je, že zde nerozhoduje věk (spodní hranice bývá 18 let), nízké riziko (členství stojí do 1000 Kč), je zde neomezený potenciál příjmů a není potřeba žádných zaměstnanců. Podle Dona Faily je lídrům doporučeno věnovat 95 % času do týmu (schůzky a vzdělávání), 2,5 % klientům (prodej) a 2,5 % potenciálním seriózním zájemcům. Hlavní důraz má být kladen na výchovu vedoucích osobností. Kolmanová zdůrazňuje, že síťový marketing není o prodeji, ale o budování vztahů a obchodních sítí. [Kolmanová, 2005, s. 8-11, 63]

1.2 Prodejní techniky a nástroje

Prodejních technik a nástrojů je spousta. Autorka Scottová uvedla ve své knize 5 základních kroků prodeje v multilevelové firmě: Upoutat pozornost budoucího zákazníka, vzbudit a udržet zájem, vyjádřit přesvědčení, že tento výrobek je užitečný, stimulovat zákazníka touhou výrobek získat, dosáhnout úspěšného závěru – zákazník koupí výrobek nebo se zaregistruje do firmy jako distributor. [Grahamová Scottová, 1992, s. 85]

Další prodejní techniku uvádí autorka knihy Jak organizovat a řídit úspěšný prodej Jana Lyková, zahrnuje následující dílčí činnosti: [Lyková, 2002, str. 75]

1. Vyhledávání nových zákazníků
2. Získání příležitosti pro prezentaci
3. Sdělení výhod výrobků
4. Potlačení námitek zákazníků
5. Vyjednávání
6. Použití obchodních pomůcek
7. Uzavření obchodu

Pro rychlé zvýšení prodeje je zapotřebí udělat několik kroků, které jsou nutné ke splnění stanovených cílů a získání nových zákazníků. To znamená pracovat důkladněji, více než dříve a ve firmě budovat hlubší vztahy. Mezi konkrétními kroky patří obvolání neaktivních a potenciálních zákazníků, naučit se nové prodejní strategie přesvědčování nerozhodných. Autor Lakhani zastává názor, že je lepší hledat lidi, kteří mohou mají potřebu a možnost zakoupit si, co prodejce nabízí, místo hledání vhodných produktů pro lidi, kteří mají peníze. [Lakhani, 2010, s. 29]

1.3 Péče o zákazníka

Firmy, které se zabývají prodejem, mohou dnes přežít jen díky péči o stávající zákazníky. Samozřejmě se musí zaměřit i na získávání nových zákazníků, ale podle průzkumů je získání nového zákazníka pětkrát nákladnější než udržení stávajícího. Budování zákaznické věrnosti je důležité, protože věrní zákazníci dávají doporučení, jsou přátelštější a zaplatí klidně i více za produkty jen kvůli dobrým službám. Podle Barbary Glanz existuje strategie pro udržení zákazníků, která se skládá s několika zásad uvedených níže. Jsou zde vybrány ty, které jsou použitelné pro přímý prodej. [Glanz, 1996, s. 7, 83-87, 118]

1. Pravidelná a tvořivá komunikace.

Je zapotřebí komunikovat se zákazníky pravidelně (osobně nebo telefonicky), vytvoříme tím zákaznickou věrnost a předejdeme mnoha problémům. (např. telefonáty zákazníkům – pozdravit a ptát se na kvalitu služeb, k účtům přidat lístek s poděkováním, že jsou našimi zákazníky a přidat telefonní číslo, kam mohou zasílat návrhy na zlepšení).

2. Záruka kvality služeb

Jedná se o dodavatelský systém na vysoké úrovni. Záruka kvality služeb dává zákazníkovi najevo, že služby organizace jsou natolik vynikající, že se mohou za ně zaručit.

3. Odměny za časté nákupy

Nejlépším zákazníkům by se měly dávat zvláštní prémie, kterými si je více udržíme např. věrnostní karty, každý desátý produkt, který si zákazník koupí, je zdarma, nebo za útratu určitého obnosu bude příští zákazníkův nákup o 15 % levnější).

4. Zvláštní služby

Jedná se na příklad o službu, kdy pracovník zná zákaznickovy potřeby, požadavky, vkus a bude mu volat, když dostane zboží, které by se zákazníkovi mohlo líbit. Šetří tím zákazníkovi čas a dává mu pocit výjimečnosti.

5. Výchova zákazníků

Výchovou zákazníků je myšlena jejich lepší informovanost. Poradit jim, naučit je používat naše produkty formou školení, seminářů nebo individuální instruktáží.

2 PRODEJNÍ TÝM

Tým obecně má několik charakteristických znaků: spolupráce není hierarchická, všichni jsou na stejné úrovni (mají stejná práva a povinnosti), vyskytují se zde různé charakteristiky osobností, rozdílné zkušenosti a vědomosti, tým si organizuje převážně svou práci sám. Pracovní skupiny, které jsou považovány za tým, dosahují viditelně lepších výsledků a jsou v práci spokojenější a motivovanější. Práci týmu řídí cíle. Ideální počet členů je 5 až 7 lidí. Velkou pracovní skupinu je lepší rozdělit do menších podskupin. [Meier, 2009, s. 7 - 11]

Prodejní tým už ze svého názvu vypovídá o tom, že se bude jednat o skupinu lidí prodávajících určitý produkt. Zaměříme se na výběr členů do týmu, školení a motivaci týmu.

2.1 Výběr členů týmu

Začneme tím, jak by měl vypadat profesionální prodejce. Jiří Rezek popisuje ve své knize Umění prodat, že by měl mít jisté **osobnostní předpoklady**, které si uvedeme níže, **silnou osobní motivaci, schopnosti a dovednosti prodejce** (komunikační schopnosti a dovednosti, schopnost empatie, koncentrace, schopnost pracovat s informacemi, organizace práce a času) a také **znalosti a vědomosti**, které získá pomocí školení a učení se (o produktu, firmě, trhu a konkurenci, atp.). Touha po dalším vzdělávání je velmi důležitým aspektem úspěšného prodejce a celkově úspěšného člověka. [Rezek, 2000, s. 10-13]

Osobnostní předpoklady úspěšného prodejce:

- Aktivní, iniciativní (s mírou)
- Extrovert, přátelský, komunikativní, sebejistý
- Vyrovnaný, odolný vůči zátěži
- Odpovědný, spolehlivý
- Vytrvalý, trpělivý
- Flexibilní (měnit přístup podle osobnosti zákazníka)
- Pozitivní přístup, nadhled a smysl pro humor
- Ctižádostivý (touha něčeho dosáhnout)

Podle Ivana Bureše bychom si měli vybírat členy týmu podle níže vypsanych **osobních vlastností**, dále **rozvinutých prodejních schopností** (vyjadřovací schopnost, vystupování,

takt, přesvědčivost) a **odborných znalostí produktů** (znalost firmy, produktu, obchodních podmínek), které uvádí v knize Jak úspěšně řídit prodejní tým. [Bureš, 2004, s. 10-12]

- Iniciativa (aktivní přístup, samostatnost)
- Úsudek (racionální chování)
- Sebevědomí (znalost sebe sama a svých možností)
- Cit pro obchod (vcítit se do zákazníka, vycítit obchodní příležitost)
- Přímocíarost a upřímnost (loajalita k firmě, vstřícnost)
- Sebekritičnost (objektivní pohled na sebe, odstranění chyb)
- Radost z uzavřeného obchodu (zaměření na cíl)

Hana Kolmanová se zaměřuje na multilevelové firmy a věří tomu, že úspěch takového podniku nezávisí na vychování dobrých prodejců, nýbrž dobrých lídrů. Jak tedy hledat lidi do týmu? Autorka knihy Máte také svůj penězovod? radí ptát se lidí kolem sebe na **doporučení**, lépe řečeno, aby nám oni doporučili někoho ze svého okolí, kdo hledá možnost, jak si ve svém volném čase vybudovat vlastní podnikání (oslovení třetí osoby). Tato metoda je v praxi nejpřirozenější a neúčinnější. Lidé lépe reagují, když nejsou osloveni přímo. Žádat o doporučení je možné všude, základem je napsání **seznamu kontaktů** (svých známých) a následně si domluvit schůzku. Na druhém místě v efektivnosti vedou přátelská **domácí setkání**, kde se předvádí hlavně zboží. Je zde možnost i veřejných prezentací, nicméně nejsou tak efektivní, protože k lidem nepřistupují individuálně. V síťovém marketingu by se neměli hledat prodejci, ale „budovatelé sítí“. Tito lidé jsou přátelští, lehce navazují kontakty, vypracovali si seznam kontaktů, jsou **ochotni učit se** nové věci, navštěvují vzdělávací i společenské akce, jsou **spolehliví**, vyzařuje z nich klid a sebejistota, pravidelně používají produkty firmy, **dbají o svůj vzhled a investují** do svého byznysu minimálně **10 hodin týdně**. Základní činnost úspěšných vedoucích pracovníků je školení, proto je vhodné směřovat pozornost na **učitele, organizátory, ženy v domácnosti** (trpělivé školitelky). V síťovém marketingu vedou **manželské páry**. [Kolmanová, 2005, str. 53-61]

2.2 Školení prodejního týmu

Úspěšný a schopný prodejce musí oplývat znalostmi a vědomostmi, bez kterých by prodej byl jen velmi obtížný. Jiří Rezek a Alena Filipová ve své knize Umění prodávat uvádí, že jsou klíčové znalosti o produktu, sortimentu a službách, o firmě, o trhu, o konkurenci, o regionu (teritoriu), o právních předpisech, o technikách prodeje a prodejní taktice.

ŠKOLENÍ NOVÝCH DISTRIBUTORŮ

John Kalench se zabývá **školením nových distributorů** přímo v systému MLM. Podle něj by školení měla probíhat ve fázích, noví lidé v byznysu by měli projít školícím programem pro nové distributory, který trvá krátkou dobu, a je příjemný. Často se stává, že školitelé získali během několika měsíců a let znalosti o výrobcích, firmě a celé obchodní příležitosti a snaží se to během několika prvních hodin naučit nováčka, což je nemožné. Snahou by mělo být dosažení několika cílů a nezahltit přitom nováčkovu mysl spoustou informací. Navíc **školit** by neměl zkušený člověk, ale **nový distributor**, který už má za sebou pár úspěchů a každý ho může napodobit (tento člověk má spoustu energie, bude mluvit jednoduše a vyvaruje se odborným výrazům). Systém školení nových distributorů tvoří 3 části: **system hodnot**, produkty (**výrobky**) a nakonec obchod (**podnikání**). Pro každého účastníka předem připravit sadu pomocných materiálů, informační tiskoviny a pracovní seznamy (viz. níže). Školení musí hned od začátku zaujmout a přimět distributory ke spoluúčasti, být aktivní (zapojit účastníky do procesu) a trvat dvě až dvě a půl hodiny. Zkušené lidi využijeme pro pokročilá školení vedoucích pracovníků. Školit nováčky novými lidmi je důležité i z toho důvodu, že se co nejdříve naučí sami školit druhé, a to je předpoklad pro úspěšné zvládnutí síťového marketingu. Autor knihy Jak být nejlepší v systému MLM tvrdí, že vychovat dobrého školitele nemusí trvat měsíce, podle jeho systému mohou noví distributoři školit již za dva nebo tři týdny. [Kalench, 1995, s. 65-67, 70-71, 199-200]

1. FÁZE: SYSTÉM HODNOT

Doba trvání je 15 až 20 minut. V této části pomoci novým distributorům stanovit si cíle a ujasnit své poslání. Následně jim ukázat svoji mapu pokladu (koláž obrazů toho, co chcete dělat, co chcete mít, čím chcete být) a uvést příběhy úspěšných distributorů. [Kalench, 1995, s. 17, 44, 201]

2. FÁZE: ZNALOST VÝROBKU

Doba trvání této části je 45 minut až jedna hodina. Produkty jsou alfou omegou tohoto podnikání a každý, kdo chce být v přímém prodeji úspěšným, musí být sám sobě nejlepším zákazníkem, být z produktů nadšený. Tajemství je v tom ukazovat lidem skutečné výhody zboží, vysvětlit, čím může být prospěšné a jaké výhody produkt poskytl přímo nám (vlastní zkušenost). Na školení je dobré společně objevovat užitek, protože zákazníci mají zájem vědět, co jim produkty přináší a jak změní jejich život (daleko více než jaké přísady produkt obsahuje). V rámci cvičení **společného hledání nápadů** si každý účastník školení

snaží uvést výhody nabízeného zboží a vedoucí je zapisuje na velký papír (následně si je ostatní opišou do sešitu). Je důležité nechat volný tok myšlenkám a případné úpravy nechat až na konec. Když si na výhody přijdou účastníci sami, dá jim tohle cvičení daleko více, než když jim to vedoucí nadiktuje. Použijme **pracovní seznam „výhod výrobků“**. Dále je potřeba naučit každého nového distributora odpovídat na nejběžnější otázky, které jim budou klást potenciální zákazníci jejich produktů – doporučuje se na počítači vytvořit seznam nejčastějších otázek spolu s dobrými a důvěryhodnými odpověďmi (opět je možno využít společné hledání nápadů, pomocí hry, sestavit družstva, což stmelí i tým – **pracovní seznam „nejčastěji kladených otázek“**). Nyní je potřeba se zaměřit na zákazníky, další cvičení se jmenuje „Kdo bude s největší pravděpodobností používat naše zboží,“ a spočívá ve vytvoření **seznamu budoucích zákazníků**. Je doporučeno vytvořit seznam sto jmen a seřadit podle důležitosti. [Kalench, 1995, s. 77, 81-93, 203]

3. FÁZE: ZNALOST OBCHODOVÁNÍ

Jedna hodina je optimální pro trvání třetí části. Velmi dobrou pomůckou pro školení spolupracovníků je seznam nejběžnějších námitek, se kterými se mohou setkat (inspirací mohou být námítka, se kterými přišel do styku vedoucí nebo spolupracovníci), pomocí společného hledání nápadů vymyslet další námítka, nalézt za nimi skryté otázky a odpovědět na ně – **pracovní seznam „námitek“**. Toto cvičení lze provést buď s celou skupinou naráz, nebo ještě lépe - rozdělit do pracovních skupinek a nakonec se opět spojit a vybrat ty nejlepší odpovědi. Účastníci si budou seznam i jeho obsah pamatovat, protože nad ním přemýšleli a na odpovědi přišli sami. Vytěžíme maximum z týmové spolupráce, když se ještě na závěr zeptáme, jak se jim cvičení líbilo. Tohle cvičení může být vedeno kterýmkoli novým energickým distributorem. [Kalench, 1995, s. 154-157]

ŠKOLENÍ PRODEJNÍHO TÝMU

Ivan Bureš vidí výcvik prodejního personálu v **osvojení správných informací** - pomůckou prodejního zástupce je tzv. Obchodní manuál, kde jsou uvedeny důležité informace o firmě: *organizace firmy, významné firemní údaje* (např. historie firmy), *katalogy, ceníky, obchodní podmínky, zákazníci* (adresy a telefony zákazníků, časový rozvrh návštěv zákazníků), *propagační materiály, prodejní technika* (seznam instruktážních prodejních pomůcek – návody pro komunikaci a argumentaci se zákazníkem, návody na řešení námitek a reklamaci, zákaznické karty pro zaznamenávání informací o zákazníkovi, instrukce jak vypl-

nit objednávku atp.). Při **sestavování a prezentaci nabídky** se zaměřit na dosavadní situaci zákazníka, zjistit jeho potřebu a najít pro něj řešení. Bureš se s Kalenchem shodne na tom, že je velmi důležité **překonávat námitky**, pracovat s nimi (nalézt příčinu námitky) a brát je jako příznak zájmu. [Bureš, 2004, s. 27-30, 38-41]

2.3 Produktivita

Produktivita je obecně míra, která vyjadřuje, jak dobře jsou využity zdroje při vytváření produktů. Vzorec je uveden níže. Výstup může být vyjádřen v jednotkách nebo objemech (např. litry, kusy, výrobky) nebo v peněžních jednotkách (ceny produkce atd.), vstupy jsou rozděleny do kategorií (na pracovní síly, materiály, kapitál apod.). V nejširším slova smyslu lze produktivitu rozdělit podle úrovně, ke které se jednotlivé vstupy a výstupy vztahují (podniková produktivita, produktivita týmu, jednotlivce apod.). [Mašín, 2000, s. 27]

$$P = \frac{\text{výstup}}{\text{vstup}}$$

S pojmem produktivita souvisí i další pojem - efektivita. Jako efektivní je označován stav dosažení požadovaných výsledků s minimálním výdajem použitých zdrojů (času, energie, materiálu, peněz). Většinou se jedná o ekonomické zhodnocení (veličiny nemívají stejný rozměr), kde je dosažený účinek porovnáván s vynaloženými náklady. [Remtová, 2009]

2.3.1 Zvyšování produktivity

Produktivita je parametr, který charakterizuje stav ekonomické jednotky, a jejím zvyšováním se zabývá obor Průmyslového inženýrství. Dosáhnout vyšší produktivity lze i bez potřeby velkých investic do zařízení, prostřednictvím rozvoje nefyzických investic - zlepšování pracovních metod, organizace práce, efektivnější využívání potenciálu pracovníků a jejich rozvoj. Důvody pro zvyšování produktivity v průmyslových podnicích i společnostech zabývajících se službami je silící konkurence a větší potřeba využívat zdroje efektivněji. Zvyšování efektivity **není jednorázová akce**. K dosažení úspěchu je nutný osobní **příklad manažera, poskytování informací**, zajištění komunikačních kanálů a **neustálá orientace na vzdělávání a trénink** všech pracovníků. [Mašín, 2000, s. 10, 13, 19]

Postup při zvyšování produktivity práce: [Bělohlávek, 2008, s. 4]

1. Sledovat pracovní postup nejlepších pracovníků a dle toho určit nejlepší způsob vykonávání práce
2. Vybrat vhodné pracovníky podle jejich pracovní kapacity, fyzické zdatnosti a odolnosti proti únavě
3. Dohlížet na to, zda pracovníci dodržují stanovený pracovní postup a dosahují očekávaných výsledků
4. Motivovat pracovníky k vyššímu výkonu za pomoci úkolové mzdy (ne hodinové)
5. Přesunout odpovědnost za práci z dělníků na manažery

2.3.2 Měření produktivity

Měření produktivity je potřeba provádět kontinuálně, výsledky průběžně revidovat a interpretovat, v opačném případě se jedná o plýtvání časem. Výsledky jsou vyjadřovány jako poměr vůči určitému standardu produktivity. Tento poměr se nazývá **index produktivity** a ukazuje, zda v boji s produktivitou vyhráváme či nikoliv. Je potřeba určit standardy produktivity, které se zjišťují různými způsoby – jako výsledky předchozích období (měsíc, rok), jako výjimečné výsledky předchozích období nebo jako výsledky dosahované konkurencí. Nejdříve se měří a porovnává produktivita, následně by mělo dojít ke zlepšení metod a stanovení standardů. [Mašín, 2000, s. 28, 30, 96]

Index produktivity – IP

$$IP = \frac{\text{aktuální produktivita}}{\text{standard produktivity}} \times 100$$

3 ÚLOHA LÍDRA

Úloha lídra spočívá ve vedení týmu lidí (leadership). Jeho prací je, aby byl tým motivovaný a podával co možná nejlepší výkony. Někdy se na lídra pohlíží jako na toho „hodného“, který chce pro všechny jenom dobro, nikdo nic nemusí, hlavně, aby všichni byli spokojení, a na manažera jako na toho „zlého“, který nikomu nic nedaruje, je tvrdý a neústupný. Podle mého názoru je ideální být efektivním lídrem, který zná svůj tým a má v sobě znaky manažera, který vyžaduje výsledky.

Podle teorie rysů se úspěšný vedoucí vyznačuje určitými rysy:

- Schopnosti
- Znalosti a dovednosti
- Vlastnosti osobnosti
- Postoje

Co se týče **schopností**, jedná se o kapacitu osobnosti vykonávat nějakou činnost. Jsou zde důležité rozumové schopnosti (inteligence), které zahrnují strategické a operativní myšlení a navíc pružnost myšlení. **Znalosti** jako teoretické informace získané studiem jsou zapotřebí odborné plus znalosti managementu. **Dovednosti** neboli praktické návyky, které lze získat praxí nebo výcvikem, by měl mít manažer z oblasti organizace práce a řízení času, vedení lidí, motivování a delegování, dále komunikační dovednosti, vyjednávání a práce na počítači. Z hlediska **vlastností osobnosti** se úspěšný vedoucí vyznačuje asertivitou (zdravé sebeprosazování), vyrovnaností, je komunikativní a má schopnost ovlivňovat ostatní, dokáže se vcítit do lidí, je odpovědný, vytrvalý, důsledný a pružný. Vyznačuje se důležitými **postoji** jako vztah člověka k jiným lidem, předmětům, skutečnostem jako jsou orientace na výkon/výsledek práce, orientace na zákazníka, tým, oddanost vůči formě a čestnost. [Bělohávek, 2008, s. 14]

Manažer musí řídit tým. Jedná se o celkový proces získávání výsledků prostřednictvím ostatních lidí. Manažeři jsou hodnoceni nejen za výsledky své vlastní práce, ale také za výsledky týmu. Existuje 6 klíčových úloh managementu: plánování, nábor a výběr zaměstnanců, organizace, školení a rozvoj, motivace, kontrola. Těchto úkolů musí být dosaženo prostřednictvím následujících činností: komunikace, řešení problémů, rozhodování, konzultace (účast na jednáních). [Forsyth, 2009, s. 11]

3.1 Koučování

Podle Bělohlávka je koučování patrně nejsilnější nástroj rozvoje pracovníků. Jedná se o rozvoj pracovníka za pomoci vedoucího. Slovo koučink, jak se jinak říká koučování, také dobře vysvětlil autor knihy Jak být motivujícím manažerem: „*Koučovat znamená najít příčiny špatných výkonů nebo špatného chování a diskutovat s členem týmu o tom, jak chyby napravit.*“ Znamená to říci členovi týmu, co se nám nelíbí, vyslechnout si, jak to vidí on a společně najít řešení, další postup vpřed. Chtěným výsledkem je dosažení změny v chování, ve které se člen zaváže. Výhodou je, že se člen týmu cítí dobře, je vnitřně motivován, má zájem se zlepšit. [Fairweather, 2009, s. 106-107]

3.1.1 Stanovení cílů

Aby prodejní tým správně fungoval, je potřeba stanovit cíle, které tým povedou k vyšším a uspokojivějším výsledkům. Za pomoci schopného lídra budou tyto cíle nejen stanoveny, ale také naplněny, což bývá opravdu těžký úkol.

Cíle jsou vize, sny napsané na papír spolu s časovým termínem. Je třeba velké cíle rozložit do malých, lépe splnitelných cílů, potom nebudou cíle problémem, ale výzvou. Kvalitní cíle budou přinášet vytrvalost, motivaci, inspiraci a ladit duševní a fyzické zdraví. Při práci na malých dílčích cílech neztrácet z dohledu dlouhodobé cíle, to je vize, která musí zůstat stálá, cíle se mohou lehce měnit. Každý člověk může dosáhnout výborných výsledků, když soustředí své síly na jeden objekt (ukázněné soustředění). Vůdčí osobnost pomáhá lidem identifikovat a konkretizovat jejich cíl, je navigátorem. Nejdříve je potřeba s lidmi **stanovit cíle**, dále určit **první kroky** k naplnění, a hlavně vypracovat **přesný plán**. [Kolmanová, 2005, s. 28-29]

V rámci koučování vedoucí nezadáva cíle direktivně, ale spolu se členem týmu určí dílčí cíle, které povedou k dosažení konečného cíle. Díky tomuto kroku bude pracovník více motivován a angažován do splnění cílů, které si za pomoci lídra sám stanovil a určil, zda jsou cíle pro něj dosažitelné. Koučování se zabývá právě dosažitelností cílů, aby nebyla příliš snadné ani obtížné. Cíle by se měly zadávat postupně a každý další cíl/úkol má být o trochu těžší než ten předchozí. Tímto způsobem se lépe překonávají překážky. Velký složitý úkol je třeba rozdělit na řadu dílčích kroků. [Bělohlávek, 2008, s. 74]

3.1.2 Zpětná vazba

Dávat členům týmu zpětnou vazbu je důležité, když chce mít manažer motivovaný tým, který přinese výsledky. Jedná se o jeden z motivačních faktorů. Zpětná vazba může být **pozitivní**, ve které člena za něco upřímně pochválíme nebo mu poděkujeme (zvýší sebevědomí a motivuje k ještě lepší práci), nebo **produktivní** (negativní), kdy se zaměříme na to, kde je prostor pro zlepšení, případně, co udělal špatně (protože motivujícímu manažerovi záleží na výsledcích). Hodnocení vždy musí být předáno s citem, aby člověk odcházel s dobrým pocitem, že se mu něco podařilo a motivovaný, nebo aby to horší napravil. Zpětná vazba musí být jednoduchá a poskytuje se neustále, pokaždé když chce manažer na něco reagovat. V případě, že se mu něco líbí, řekne to členovi, když vidí, co se mu nelíbí nebo co by šlo udělat lépe, řekne to členovi týmu a koučuje ho. Zpětná vazba nic nestojí a přitom má velkou hodnotu. V obou případech (jak pozitivní, tak negativní) se snažit dávat **konkrétní** zpětnou vazbu, co přesně se manažerovi (ne)líbilo – jedná se o tzv. popisnou metodu. Jak zajistit efektivní zpětnou vazbu? Dávat ji **ihned**, když uvidí konkrétní jednání, v **soukromí** – mezi čtyřma očima, ověřit si, zda je **vhodná chvíle** (ne když je zaneprázdňen), **mluvit za sebe**, v 1. osobě („Líbilo/nelíbilo se mi...“, „Myslím si...“), soustředit se jen na **jednu věc** (při výčtu dobrého nebo špatného chování by manažer oslabil dopad zpětné vazby), být **přesní** - soustředit se na chování, plnění konkrétního úkolu, ne na povahu člověka, **zapojit člena** týmu (při negativním hodnocení - vyslechnout ho, prodiskutovat, dohodnout se na zlepšení v nějakém termínu a následně zkontrolovat), ověřit si, zda tomu rozumí, nedeprimovat ho a neponížit. Alan Fairweather také uvádí, že máme na „**sendvičovou metodu**“ **zapomenout** (jedná se o techniku, ve které je negativní hodnocení „obaleno“ z obou stran pozitivním), podle něj nefunguje, protože je moc opatrná a nepřesvědčivá. Tvrdí, že pokud budou manažeři se svými lidmi jednat na rovinu, budou si jich více vážit, a bude existovat větší šance změnit jejich chování podle toho, jak potřebují. Pokud manažer není spokojen s některou stránkou člena týmu, musí mu to říci a v případě potřeby ho koučovat. Pozitivní zpětnou vazbu poskytuje v případě, že chce posílit určité chování a motivovat své lidi, negativní, když má zájem na tom změnit určité chování, které je na překážku plnění úkolů. Úkolem je předávat zpětnou vazbu, která motivuje nebo alespoň nedemotivuje. [Fairweather, 2009, s. 94-98, 108-116]

3.2 Mentoring

Vůdčí osobnost bývá dobrým učitelem, inspirátorem a poradcem – mentorem. Mentor byl původně muž, který vychoval Odysseova syna. Používá se dnes pro označení moudrého a důvěryhodného rádce. V systému MLM je tak označován lídr. [Kolmanová, 2005, s. 23]

Mentoring je aktivita umožňující novému členovi, tzv. mentee čerpat z jednání, příkladů, rad a omylů zkušenějšího člověka - mentora, který zná danou problematiku/obor a je schopný předat své zkušenosti a znalosti dalším lidem. Mentor poskytuje novému členovi podporu a rady, týkající se jeho kariérního rozvoje, nad rámec běžných vztahů mezi podřízeným a nadřízeným. Mentoring znamená pro mentee především aktivní výměnu názorů s mentorem s cílem nalézt cestu pro dosažení vytyčeného cíle. Hlavními pilíři jsou podpora iniciativa, provázení, nasměrování k osobnímu rozvoji, zvyšování efektivity. Obohacení z tohoto vztahu je oboustranné – mentee (mentorovaný) získává mnoho nových poznatků, vědomostí, zkušeností, rychleji proniká do praxe. Mentor má možnost uvědomovat si svou odbornost, učit se ji předávat dále, obohacovat se o nová řešení problémů. (Athena, 2012)

3.3 Motivace

Pokud chceme přimět pracovníka k vyšší produktivitě práce, je zapotřebí ho motivovat, stimulovat a podporovat. Říká se, že motivace není vnější, ale vnitřní, kdežto stimulace je vnější. Nemůžeme člověka efektivně stimulovat zvnějšku, aniž by měl alespoň malou vnitřní motivace. Čím je vyšší tato vnitřní motivace, tím je výkon člověka vyšší.

Faktory motivace

Motivace je velmi důležitou součástí vedení lidí. Motivovaný člověk dělá svou práci rád. Nicméně nejtěžší úkol je zjistit, co konkrétní zaměstnanec naplňuje. Mezi faktory motivace zaměstnanců patří podle Alana Fairweathera:

- jistota zaměstnání
- pochopení pro osobní problémy
- loajalita firmy k zaměstnancům
- zajímavá práce
- dobré pracovní podmínky
- ohleduplně udržovaná disciplína
- dobrý plat

- osobní růst a postup v organizaci
- pocit účasti na dění ve firmě
- uznání za vykonanou práci

Při výzkumu zjistil zajímavé poznatky. Manažeři si myslí, že pro zaměstnance jsou nejdůležitější peníze, jistota zaměstnání a osobní růst, **zaměstnanci uvedli** na prvních třech místech **zajímavou práci**, následně **uznání** a **pocit účasti** na dění firmy. Pro zaměstnance je tedy nejdůležitější přímo práce, kterou vykonávají. Pokud ji mají rádi, pravděpodobně ji budou dělat lépe. Pokud nemají rádi svoji práci, doporučuje se věnovat jim účelně svůj čas, dávat jim pozitivní zpětnou vazbu a pověřovat je pravomocemi. Také jsou možné praktické kroky, které může manažer podniknout, aby byla práce pro člena týmu zajímavější - obměňovat činnosti, které vykonává, převést na něj některé ze svých úkolů, svěřit mu více odpovědností, požádat ho, aby školil nebo zaučoval jiného člena týmu, umožnit mu další odborné vzdělání. Dále soutěže v rámci týmu, školení, semináře, společná zábava. Co se týče uznání, zaměstnanci chtějí slyšet, že udělali něco dobře (pozitivní zpětná vazba) a nestačí při formálním hodnocení jednou za rok, ale pokaždé, když se jim něco podaří. Poděkování se může projevit příležitostným dárkem, dárkovým poukazem, osobním děkovným dopisem, účastí na firemní akci. Praktickým příkladem může být i darování květin k narozeninám, zajišťování oslav sezónních svátků (Vánoce, Velikonoce). Nepoužívat ale žádný dárek nebo odměnu jako náhradu za pozitivní zpětnou vazbu. Upřímná slova díky mají daleko vyšší cenu. A ke třetímu motivačnímu faktoru, který má pro zaměstnance váhu – pocit člověka, že to, co dělá, má vliv na úspěch týmu a celé firmy. Zkrátka, že jsou užiteční a že na jejich názoru záleží (zaměstnanci chtějí, aby se manažeři na jejich názor ptali a brali ho v potaz, i když nemusí být realizován, nicméně je těší zájem). Je tedy důležité věnovat každému členovi potřebný čas a získat od něj zpětnou vazbu. Konkrétní příklady pro uspokojení této potřeby – nechat členy týmu navštěvovat schůze, nechat je pořádat informativní schůzky, ptát se na jejich názory, referovat o jejich zpětných vazbách. Každého člena týmu může motivovat jiný faktor, proto je potřeba strávit s nimi čas a tyto faktory rozpoznat (rozumět svým lidem po pracovní i osobní stránce). Pokud nastane situace, že člen týmu řeší své osobní problémy, pravděpodobně ho nebudou motivovat k práci výše uvedené faktory. Maslowova hierarchie potřeb říká, že nejdříve musí být naplněna potřeba bezpečí, poté může naplnit potřebu na vyšší úrovni. [Fairweather, 2009, s. 180-186]



Obrázek 1: Maslowova pyramida [vlastní zpracování]

Bělohlávek ve své knize uvádí konkrétní příklady jednotlivých úrovní Maslowova systému

Fyziologické potřeby: ochrana zdraví a odstraňování rizik na pracovišti

Potřeby jistoty a bezpečí: perspektivnost firmy, zajištění zaměstnání do budoucna

Potřeba sounáležitosti: dobré vztahy na pracovišti, které připoutají pracovníka k firmě (soutěže, kulturní akce apod.)

Potřeba uznání a ocenění: pochvala, peníze

Potřeba seberealizace: dobře organizovaná práce, která pracovníkovi umožní ukázat schopnosti a zároveň ho bude bavit

Co se týče faktorů motivace, nazývá je na rozdíl od Fairweathera „motivy“. Řadí se mezi ně: **peníze**, **osobní postavení** (snaha uspět kvůli postavení), **pracovní výsledky/výkon** (soutěživost, srovnávání s ostatními), **přátelství** (dobrá atmosféra na pracovišti, přátelské vztahy jsou nad výsledky nebo peníze), **jistota** (neriskovat, raději mít málo, ale jisté, žádná touha po vysokých příjmech nebo postavení), **odbornost** (profesionální rozvoj), **samoostatnost** (dělat věci po svém, rozhodovat sami), **tvořivost** (kreativita, potřeba vytvářet něco nového). Pro dobrou motivaci pracovníků je třeba pochopit, které z těchto motivů jsou pro ně dominantní. [Bělohlávek, 2008, s. 41-43]

4 TEORETICKÁ VÝCHODISKA

Tým by měl působit jako celek a snažit se o splnění společného cíle. Vzhledem k tomu, že se jedná o prodejní tým, který je dobrovolný, je zapotřebí zvyšovat produktivitu zejména motivací (motivační systém) a stanovením pravidel a nastavením cílů. Díky týmové spolupráci se produktivita přirozeně zvyšuje.

Postup při zvyšování produktivity práce:

1. Sledovat pracovní postup nejlepších pracovníků a podle něj určit pracovní postup
2. Vybrat vhodné pracovníky
3. Dohlížet na to, zda pracovníci dodržují pracovní postup a dosahují výsledků
4. Motivovat pracovníky k vyššímu výkonu
5. Přesunout odpovědnost za práci z dělníků na manažery

Produktivita práce se měří například indexem produktivity, který bývá vyjadřován jako poměr vůči danému standardu produktivity a výsledek výjde v procentuálním ohodnocení. Tento ukazatel vyjadřuje, na kolik se sledovaný objekt blíží standardu nebo zda jej dosáhl.

$$IP = \frac{\text{aktuální produktivita}}{\text{standard produktivity}} \times 100$$

Stanovení hypotéz:

- Předpokládáme, že více než 50 % kosmetických poradkyň nepoužívá nebo nezná Jmenný seznam zákazníků.
- Předpokládáme, že kosmetické poradkyně vidí hlavní problém při zvýšení své produktivity (objednávky) v nedostatku zákazníků.
- Předpokládáme, že jen 20 % kosmetických poradkyň pečuje o svoje zákazníky.
- Předpokládáme, že většina kosmetických poradkyň nechá zákazníky, aby se sami podívali do katalogu (bez jejich pomoci).

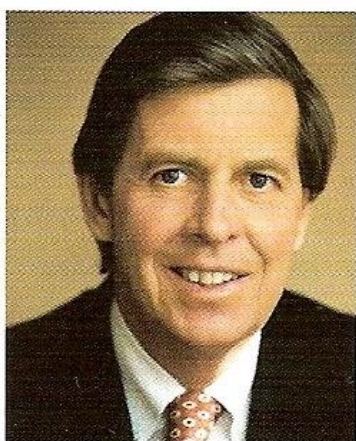
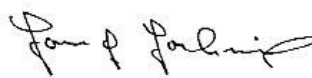
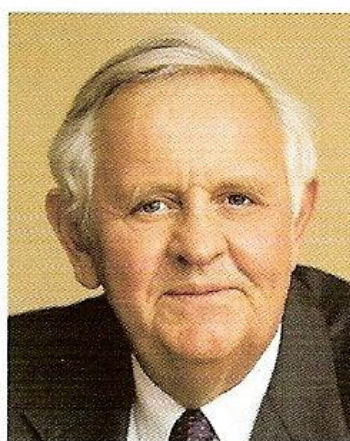
II. PRAKTICKÁ ČÁST

5 FIRMA ORIFLAME

Firma Oriflame byla založena v roce 1967, v České republice funguje od roku 1990. Jedná se o mezinárodní kosmetickou firmu přímého prodeje, která nabízí přírodní švédskou kosmetiku vysoké kvality netestovanou na zvířatech a lety prověřenou ve výzkumných a vědeckých laboratořích. Je zastoupena ve více než 60 zemích světa. Celkový prodejní tým tvoří zhruba 3,6 milionu nezávislých kosmetických poradců ve více než 60 zemích světa s ročním prodejem 1,5 miliardy eur. [Oriflame, 2013]

5.1 Historie firmy Oriflame

Firmu Oriflame založili v roce 1967 dva bratři – Jonas a Robert af Jochnick a jejich přítel Bengt Hellsten. Začínali v malé kanceláři ve Stockholmu zcela novým způsobem - prodejem kosmetických výrobků přímo v domácnostech, jejich první sortiment zahrnoval pleťové krémy, rtěnky a řasenky (cca 20 výrobků). V péči o pleť se zaměřili na výtažky z rostlin a bylin švédské flóry, které využívaly ve svých výrobcích. Parfemaci využívali jen minimálně, aby snížili riziko alergie. Zavázaly se, že jejich výrobky nikdy nebudou testovány na zvířatech a tuhle tradici dodržují dodnes. V roce 1972 se Oriflame začal rozšiřovat mezi zákazníky pomocí tištěných katalogů. První katalog měl podobu jednostranného letáku a bylo vytvořeno 31 000 kopií. Postupně se dokázali prosadit. [Oriflame, 2013]

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Robert af Jochnick'.A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jonas af Jochnick'.

Obrázek 2: Robert a Jonas af Jochnick, zakladatelé [Oriflame, 2013]

Firma Oriflame postavila v roce 1979 továrnu v irském Dublinu a v 80. letech expandovala na další trhy – do Asie a Latinské Ameriky. V 90. letech se výroba z Dublinu přestěhovala do Varšavy a Dillí a expanze pokračovala do 26 zemí světa, mimo jiné i do České republiky (1990) a na Slovensko (1993). Dnes vlastní firma 6 výrobních závodů – v Polsku, Indii, ve Švédsku, Číně a v Rusku. [Oriflame, 2013]

Na obrázku 3 je možno vidět současné logo firmy a na obrázku 4 setkání manažerky a líderek týmu se zakladatelem firmy Robertem af Jochnickem na celostátním meetingu v Praze.



Obrázek 3: Logo firmy [Oriflame, 2013]



Obrázek 4: Setkání s Robertem af Jochnickem [vlastní album, 2012]

5.2 Sortiment Oriflame

Sortiment Oriflame zahrnuje zhruba 1000 kosmetických výrobků, a z toho se objeví v katalogu okolo 500 výrobků. V každém katalogu je přibližně 80 % výrobků ve slevě, tedy drtivá většina. Je zde vidět také velké sepjetí s přírodou, už jen z toho, že se firma zrodila ve Švédsku a od svého počátku proklamuje přírodu. Výrobky jsou vyráběny z přírodních složek, obaly jsou vyráběny z recyklovatelných materiálů, výrobky nikdy nejsou testovány na zvířatech. Sortiment firmy Oriflame obsahuje péči o pleť, dekorativní kosmetiku, vůně, péči o tělo, péči o vlasy, doplňky (kabelky, náušnice, náhrdelníky apod.) a výrobky z řady Wellness (přírodní nápoje, multivitaminy a minerály). Tato firma se zaměřuje na všechny věkové kategorie – na děti, mladé slečny, dospělé a starší ženy, i na muže. Nabídka je velmi široká a obsahuje i výrobky denní spotřeby – šampony, sprchové gely, mýdla a další.

SORTIMENT

- PÉČE O PLEŤ
- MAKE-UPY
- VŮŇE
- PÉČE O TĚLO
- VLASOVÁ KOSMETIKA
- DOPLŇKY
- VÝROBKY Z ŘADY WELLNESS



Obrázek 5: Nabídka v katalogu Oriflame [Katalog Oriflame, 2012]

6 PRODEJ

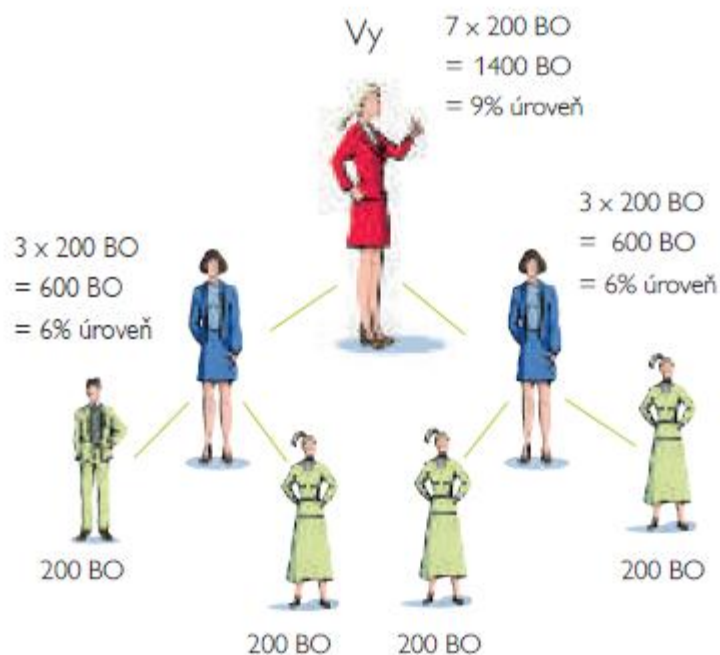
Když bratři af Jochnickovi zakládali firmu Oriflame, položili si otázku, jak budou výrobky distribuovány zákazníkům. V té době byl známý hlavně klasický obchod, kdy si zákazníci zboží vyzvednou, a protože bratři chtěli vyzkoušet něco nového, neotřelého, přišli s myšlenkou distribuce „od přítele k příteli“, kdy se prohloubí vztah mezi lidmi. Tento způsob se ukázal jako výdělečný a velmi příjemný, tudíž ve firmě funguje dodnes a těší se velké oblibě. Nejspokojenější zákazník je ten, kterému je dopřán osobní přístup – jsou vyslyšeny jeho potřeby, dostane se mu pomoci s výběrem a s obchodníkem má přátelský vztah. Jen tehdy se zákazník vrací rád a ne pouze z potřeb čistě existenčních.

6.1 Přímý prodej

Firma Oriflame se zabývá přímým prodejem, kdy se výrobky dostávají od výrobce tou nejkratší cestou (od výrobce) k zákazníkovi – pouze přes kosmetického poradce. Stejně kvalitní výrobky v kamenných obchodech stojí mnohonásobně více, protože jejich cesta od výrobce ke spotřebiteli je delší – přes velkoobchod, distributory a maloobchod. Neexistují obchody s kosmetikou Oriflame, poradci nemají sklady s výrobky. Prodej probíhá pouze prostřednictvím katalogu, kdy si zákazníci za pomoci kosmetického poradce nebo sami vyberou a poradce jim výrobky objedná a následně dopraví. Díky přímému marketingu si produkty zachovávají vysokou kvalitu a zároveň dostupnou cenu. Hlavní reklamou jsou zde kosmetičtí poradci, kteří s sebou nosí svůj obchod stále při sobě – svůj katalog. Tato práce je pro kosmetické poradce výhodná hned z několika důvodů – umožňuje jim časovou flexibilitu, mohou tedy pracovat podle svých časových možností, nejsou zde buď žádné, nebo minimální vstupní náklady (vstup do Oriflame závisí na druhu kampaně - zdarma, 20 Kč nebo 99 Kč, záleží na kampani) a také zde nejsou žádné povinnosti (výše objednávky je dobrovolná, záleží pouze na tom, jestli poradce chce ušetřit na balném a poštovním, stejně tak poradci nejsou nuceni objednat každé katalogové období). Kosmetičtí poradci nemusí výrobky platit při převzetí, ale mají možnost zaplatit do 21 dní od objednání, mají tedy dostatek času si zboží vyzvednout, zanést zákazníkům, vybrat od nich peníze a zaplatit fakturu. Je zde i možnost výrobky do 30 dnů od koupě vrátit a firma vrací zpět plnou částku (i v případě, že byl výrobek použit – nesmí být spotřebováno více jak 20 % výrobku).

6.1.1 Síťový marketing

Oriflame je firma, která umožňuje si vydělat hned prodejem výrobků, tak i budovat si svůj vlastní byznys – tvořit tým kosmetických poradců, kdy každý má stejné možnosti. Výhodou je, že si sponzoři vybírají své vlastní spolupracovníky sami. Firma Oriflame se v oblasti přímého prodeje zabývá síťovým marketingem (MLM). Spodní hranice pro vstup do tohoto podnikání je **15 let**. V případě, že kosmetický poradce pod sebe zaregistruje další osobu, která má možnost dělat totéž co on – buď jen nabízí výrobky, nebo může také registrovat, stává se z něj SPONZOR (3 – 9 % slevy z obrátu celé skupiny). MANAŽEREM se oficiálně stává při dosažení úrovně 12 % slevy z obrátu skupiny. Na obrázku vidíte příklad sponzorky – 9 % a pod ní i tabulku se slevami z obrátu. U každé procentuální slevy je bodové ohodnocení objednávek celé skupiny, které se za dané katalogové období sečte.



BO ve vaší skupině – % úroveň SO

10 000+	= 21%		
6 600–9 999	= 18%	1 200–2 399	= 9%
4 000–6 599	= 15%	600–1 199	= 6%
2 400–3 999	= 12%	200–599	= 3%

Obrázek 6: Fáze růstu [Manuál kosmetického poradce]

6.2 Prodejní techniky a nástroje

Ve firmě Oriflame se používá několik nástrojů, které usnadňují prodejní proces. Patří mezi ně zejména aktuální katalog a ceník. Dalšími pracovními nástroji jsou vzorky výrobků, jmenný seznam, firemní časopis Business & Beauty, Kniha krásy, ve které je popsán veškerý sortiment Oriflame, brožury Průvodce péčí o pleť a Paleta barev, Test pleti a ten nej důležitější a přitom nehmatatelný pomocník – vlastní zkušenost.

Katalog

Katalog Oriflame je hlavním prodejním nástrojem každé kosmetické poradkyně, který přináší stálý sortiment i nové výrobky. Vychází každé 3 týdny, to znamená za rok 17 katalogových období. Nabídkou uspokojí všechny věkové kategorie, ženy i muže. Ke katalogu patří příslušný ceník, ve kterém lze podle kódů výrobků vyhledat prodejní ceny, nákupní ceny, stranu, na které se nachází a body (každý výrobek je bodově ohodnocen). Každý katalog je tvořen velmi atraktivním způsobem a převážná většina výrobků je ve slevě.

Průvodce péčí o pleť

S brožurou Průvodce péčí o pleť kosmetická poradkyně snadno poradí svojí zákaznici, jaké pleťové přípravky jsou vhodné přímo pro ni. Obsahuje přehlednou tabulku pleťové kosmetiky, která je rozdělena podle věku, problému a typu pleti. Jsou zde zobrazeny výrobky pro pokročilou péči o pleť, každodenní péči o pleť, přírodní péči o pleť, péče o mužskou pleť a péče pro perfektní tělo.

Tester pro určení typu pleti

Pomocí Testeru pro určení typu pleti může kosmetická poradkyně zjistit typ pleti své zákaznice a poradit jí za pomoci Průvodce péčí o pleť, jaká pleťová kosmetika je pro ni ta nejlepší. Jedná se o jednoduchý papírový test, kde se proužky na několik vteřin přikládají na obličej (na T-zónu, tedy na čelo a na tvář) a podle výsledků na proužcích a návodu se určí, o jaký typ pleti se jedná. Mnoho zákaznic totiž svůj typ pleti nezná. Použití testeru je velmi jednoduché a vyhodnoceno během pár vteřin.

Paleta barev

Paleta barev je další brožura vytvořená firmou Oriflame, aby pomohla zákaznicím se lépe orientovat v rozsáhlém sortimentu výrobků. Je zde vyobrazen kompletní přehled barev použitých v dekorativní kosmetice a hlavně seřazen podle kombinací, které se k sobě hodí.

Jmenný seznam

Jmenný seznam je velmi užitečný nástroj, který pomáhá zejména novým členům, kteří si začínají vytvářet svoji klientelu. Jedná se o seznam lidí, kterým prodejci mohou ukázat katalog. Vyvarují se toho, že by na někoho zapomněli. V Oriflame se snažíme vytvářet přátelskou atmosféru, která zahrnuje nabízení kvalitní kosmetiky, nikoli vnučování. Záleží na každém, zda bude výrobky nabízet pouze v okruhu známých lidí nebo se odváží oslovit i neznámé. Jmenný seznam obsahuje několik skupin lidí, kde je možno katalog a výrobky nabízet a dále je také možnost tyto skupiny obměňovat a doplňovat – rodina a příbuzní, přátelé kolegové a spolužáci, sousedé, lidé z kurzů, sportovních klubů, kontakty z mobilního telefonu a podobně. Tento nástroj je dle mého názoru podceňovaný a myslím si, že by jej měli používat všichni kosmetičtí poradci. Na obrázku níže vidíte, jak tento Jmenný seznam může vypadat. Tým využívá jmenného seznamu, který obsahuje i kolonky pro značení, kolik lidí katalog vidělo (Viděl/a) a kolik lidí z nich si i objednalo (Objednal/a). Z výše zmíněného lze vytvořit statistiku. V průměru si objedná jedna třetina až jedna polovina zákazníků, kteří si prohlédli katalog (závisí to na aktivitě prodejce, zda nechá katalog zákaznici jen prohlédnout nebo jí/jemu pomáhá i s výběrem).

	RODINA A PŘÍBUZNÍ			PŘÁTELÉ, KOLEGOVÉ A SPOLUŽÁCI			SOUSEDE		
1				1			1		
2				2			2		
3				3			3		
4				4			4		
5				5			5		
6				6			6		
7				7			7		
8				8			8		
	LIDÉ Z KURZŮ, KLUBŮ A SPOLEČNOSTÍ			LIDÉ, SE KTERÝMI TRÁVÍTE VOLNÝ ČAS, KONÍČKY, SPORT			OSTATNÍ KONTAKTY Z VAŠEHO MOBILNÍHO TELEFONU		
1				1			1		
2				2			2		
3				3			3		
4				4			4		
5				5			5		
6				6			6		
7				7			7		
8				8			8		

Obrázek 7: Jmenný seznam [Prospekting]

Karta zákazníka

Karty zákazníků mohou být vedeny například v sešitě. Jedná se o značení pro poradce, kdy každému zákazníkovi přiřadí stranu, na nichž jsou uvedeny jeho objednávky v jednotlivých katalogích. Poradce tak má přehled, co si nejčastěji zákazník kupuje.

Knih krásky

V Knize krásy je popsán a vyobrazený téměř veškerý sortiment přírodní švédské kosmetiky Oriflame seřazený do podskupin (Pleťová kosmetika, tělová kosmetika, make-up, vůně, Wellness by Oriflame). Nalezneme zde podrobnější popis výrobků – jejich obsah, použití, tipy. Zákazníky velmi často zajímá „něco navíc“, co se o výrobku nedočtou. Jedná se o základní literaturu ve firmě Oriflame.

Vzorky

Vzorky výrobků jsou dalším velmi účinným prodejním nástrojem. Většina výrobků, které firma Oriflame nabízí, má svůj vzorek, který lze zakoupit za 8 Kč za kus. Jedná se o vzorky dekorativní kosmetiky, kam patří rtěnky a make-upy, dále pleťové kosmetiky, tělové kosmetiky a vůně (dámských a pánských). Díky vzorkům mají zákazníci možnost vyzkoušet výrobky ještě před koupí a ujistit se, že je výrobek pro ně vhodný. Nejvíce jsou kupovány vzorky vůní, dále krémů a rtěnek. Podpořit prodej může poradce i darováním vzorku zákazníkovi (např. společně s objednávkou). Je zde i možnost koupit více stejných vzorků za zvýhodněnou cenu. Náklady, které s tím má se mu mnohonásobně vrátí v případě, že si zákazník výrobek objedná.

Vlastní zkušenost

Neuchopitelnou a nejcennější je vlastní zkušenost s výrobky, a ta také nejvíce prodává.

V případě, že poradce – přítel má dobrou zkušenost s výrobky a podělí se o ni, zákazníci si většinou tyto výrobky koupí, protože existuje někdo, kdo byl spokojený a navíc je to člověk, kterému věří. Dalo by se říci, že vlastní zkušenost s výrobky je základem pro prodej. Pokud poradce něčemu věří a je s tím spokojen, odpovídá tomu i jeho neverbální komunikace. Obdobnou možností je i sdílení zkušeností jiného člověka.

Doplňkový prodej

Doplňkový prodej se uplatňuje v závěru nákupu, kdy prodejce reaguje na výběr zákazníka tím, že mu doporučí doplňující produkt, např. k laku odlakovač nebo výživu na nehty, atd.

6.3 Péče o zákazníka

V oblasti péče o zákazníka poskytuje firma Oriflame garanci kvality, díky níž nemusí mít zákazník strach si objednat výrobky z katalogu. Další péče o zákazníky je na kosmetických poradcích. Jsou uvedeny možnosti, které poradci mají, to bohužel neznamena, že je všichni využívají.

Pravidelná komunikace

Poradci mají většinou za zákazníky svoje spolužáky, kamarády, sousedy, známé, spolupracovníky, tedy lidi, se kterými se často setkávají. Je otázkou, zda se ptají na spokojenost svých zákazníků.

Garance kvality

V případě, že je zákazník nespokojen se zbožím, které si objednal, poskytuje firma na všechny výrobky tzv. garanci kvality, to znamená, že lze zboží vrátit, a to i v případě, že byl výrobek vyzkoušen. Nesmí být ovšem spotřebováno více jak 20 % výrobku. Pro zákazníka je tato doba dlouhá 30 dní, pro kosmetického poradce 60 dní, je tedy dostatek času zboží vyzkoušet. Tato garance kvality je znehodnocena v případě, že o ní zákazník neví, lépe řečeno když kosmetický poradce zákazníkovi nesdělí, že má tuto možnost vrácení výrobku a bude mu vyplacena zpět celá částka, kterou za výrobek zaplatil.

Odměny za časté nákupy

Firma poskytuje Věrnostní slevové poukázky pro zákazníky, které již byly popsány, a poradci mají spoustu možností jak sami udržet zákaznickou loajalitu – slevu na nákup, dárek, vzorečky zdarma k objednávce a cokoliv, co jejich kreativita dovolí.

Služby zákazníkovi

Poradce si může vést Kartu zákazníka, kam si zapisuje jeho objednávky a může sledovat, kdy když bude zákazníkův oblíbený výrobek ve slevě, případně kdy zhruba zákazník vypočetřeboval výrobek a telefonicky či osobně ho o tom informovat. Je zde také možnost dodání výrobků do 3 dnů, prezentace svých vlastních výrobků.

Školení zákazníků

Kosmetičtí poradci mají také možnost přivést s sebou na školení svého zákazníka, aby si prohlédl výrobky a dozvěděl se nové informace. Poradci tuto možnost spíše nevyžívají.

7 PRODEJNÍ TÝM VE FIRMĚ ORIFLAME

V této diplomové práci se zabývám vlastním prodejním týmem ve firmě Oriflame. Pracuji pro firmu již 5 let, zpočátku jen jako nezávislá kosmetická poradkyně, zanedlouho poté i jako manažerka.

Současný stav týmu

Současný stav mého prodejního týmu lze rozdělit do čtyř skupin:

1. Poradci, kteří mají vysoké objednávky (5%)
2. Poradci, kteří mají průměrné objednávky (40%)
3. Poradci, kteří mají malé objednávky (5%)
4. Poradci, kteří již neobjednávají (50%)

Cílem mojí diplomové práce je zvýšit celkovou produktivitu/efektivitu prodejního týmu, tudíž aby poradci, kteří objednávají, zvýšili své objednávky, poradci, kteří již neobjednávají, znovu začali objednávat (reaktivace kosmetických poradců) a noví poradci se naučili pravidelně objednávat.

7.1 Výběr prodejního týmu

U přímého prodeje výběr lidí do prodejního týmu neprobíhá klasickým pohovorem nebo assessment centry. Nejedná se o klasickou firmu, kde je počet míst omezen. Vycházíme tedy z toho, že čím více lidí bude v našem týmu, tím lépe. Prodejní tým nevybíráme podle kritérií, jak se do naší firmy hodí, ale podle toho, zda mají zájem vstoupit.

Výběr prodejního týmu probíhá hned několika způsoby:

- Nabídka členům rodiny, kamarádům, známým
- Propagace na stánku, Orivanu (minibus s možností testovat pleť)
- Ankety v ulicích

V teorii bylo uvedeno, jakými vlastnostmi by měl úspěšný prodejce oplývat. Do nynější doby se manažerka ani tým vlastnostmi prodejce vůbec nezabývali. Pozornost je zaměřena na získávání studentek a žen na mateřské dovolené.

Skupina je nyní rozdělena do 2 týmů – lídři (5 lidí) a kosmetičtí poradci (zhruba 95 lidí).

7.2 Školení prodejního týmu

Kosmetičtí poradci mají možnost účastnit se **školení**, vedených profesionálním školitelem z firmy Oriflame. Školení trvá většinou 3 hodiny, stojí 99 Kč a kosmetický poradce získá na školení navíc k informacím certifikát o absolvování, katalog, občerstvení a dárek. Firma pořádá pro podporu prodeje školení „Bud’te krásná s výrobky Oriflame“ (výrobní školení), školení „Prodejní dovednosti“. Tato školení probíhají po celé republice, jednou za rok v blízkosti Zlína nebo přímo ve Zlíně. Problémem ovšem je, že tým nemá o tato školení zájem, a ani není znám důvod, z jakého školení nenavštěvují. Manažerka sama každé školení navštěvuje a snaží se jít příkladem.

- **Bud’te krásná s výrobky Oriflame**

Jedná se o výrobní školení určené jak pro nové poradkyně, které se chtějí seznámit s celým sortimentem výrobků Oriflame, tak i pro stávající poradkyně. Na tomto školení se účastnice naučí používat Test pro určení typu pleti, Průvodce péčí o pleť a Paletu barev. Tato školení jsou doplněna o školení **Výrobní novinky Oriflame** (dvouhodinové).

- **Prodejní dovednosti**

Na tomto školení se poradkyně naučí pracovat s katalogem (jak ho připravit a ukázat zákaznicím), jak zvýšit hodnotu objednávky, jak si vést databázi zákazníků (Karta zákazníka), jak zvládat námítky a mnoho dalších.

- **Akademie krásy**

Školení Akademie krásy je delší (i dražší) než klasické školení, jednodenní trvá 6 hodin, dvoudenní 12 hodin a poradkyně se naučí využívat výrobky Oriflame v praxi (kurz líčení). Účastnice si vyzkouší s kosmetikou Oriflame a pomůckami (štětci a aplikátory) několik typů líčení (každodenní, večerní, svatební apod.).

- **Další školení a webináře**

Další školení se zabývají týmem – **Registrační dovednosti, Core team, Práce s týmem, Prospecting**, a zdravým životním stylem – **Wellness akademie**. Firma nedávno nově zavedla školení prostřednictvím internetu, tzv. **webináře**. Školení přes internet je vedeno stejně jako klasické školení, velkou výhodou je, že účastníci ušetří za náklady na cestu a mohou se vzdělávat v prostředí domova. Cena školení je 69 Kč a jsou pořádána každé katalogové období. Webináře byly v této skupině vyzkoušeny zatím jen poskrovnu.

7.3 Produktivita týmu

Produktivita práce se ve firmě Oriflame měří nesnadno, jelikož kosmetičtí poradci nic nevyrábí a nemají stanovenou pracovní dobu. Záleží pouze na nich, zda se této činnosti budou věnovat aktivně či pasivně. Zvyšování produktivity bude probíhat zejména v rámci motivace – nový motivační systém, stanovení pravidel a cílů a následně jejich kontrola

7.3.1 Zvyšování produktivity týmu

Produktivita v minulosti u sledovaného týmu nebyla hlavním ani vedlejším tématem. Vědělo se, že by se práce měla zlepšit, nicméně nebyla kvantifikována a ani cíle nebyly dostatečně stanoveny. Aby se mohla produktivita prodejního týmu zvyšovat, je potřeba ji změřit, stanovit cíle, zhodnotit celou situaci, naplánovat potřebné kroky vedoucí k vyšší výkonnosti a následně zhodnotit a případně vylepšovat.

Obrázek 8: Zvyšování produktivity [vlastní zpracování]



Postup při zvyšování efektivity

1. Sledovat pracovní postup nejlepších pracovníků a podle něj určit pracovní postup
2. Vybrat vhodné pracovníky (zodělení do čtyř týmů)
3. Dohlížet na to, zda pracovníci dodržují pracovní postup a dosahují výsledků (cíle a kontrola)

4. Motivovat pracovníky k vyššímu výkonu (nový motivační program)
5. Přesunout odpovědnost za práci z poradců na manažery

7.3.2 Měření produktivity týmu

Jak již bylo řečeno, produktivita se v sledovaném týmu v minulosti neměřila. Měřené období v projektu bude probíhat každé 3 týdny po dobu půl roku, následně se zhodnotí situace a případné nedostatky upraví.

Standard produktivity může být nastaven na 100 bodů (objednávka ve výši zhruba 2000 Kč) – firma usiluje o to, aby členové dosahovali této hranice.

Výhody dosažení standardu (100 bodů):

- Objednávka bude doručena domů do 3 dnů
- Objednávka bude doručena bez poplatků za balné a poštovné
- KP si více vydělá

Pro poradce je dosažení standardu velmi výhodné – neplatí poplatky, je mu rychle doručeno zboží přímo na místo svého bydliště, čímž je uspokojen i zákazník, který výrobky dříve dostane do rukou. Čím vyšší objednávka, tím si přirozeně kosmetický poradce více vydělá.

Nástroje pro měření produktivity:

- průměrná objednávka v korunách
- průměrná objednávka v bodovém ohodnocení
- aktivita členů v procentech

8 ÚLOHA LÍDRA

Úloha leadera v Oriflame spočívá ve vedení prodejního týmu. Jak již bylo zmíněno/uvvedeno, manažerem se sponzor stává ve chvíli, kdy on a jeho prodejní tým dosáhne 2400 bodů za jedno katalogové období, z čehož minimálně 100 bodů má manažer sám. Dle mého názoru je důležité, aby byl vedoucí týmu jak manažer, tak i lídr. Manažer, který se zaměřuje na výsledky a lídr, který je schopen přiblížit se lidem a jít příkladem.

8.1 Současné vedení prodejního týmu

Zde bude popsáno vedení a podpora od manažerky Simony Šillerové za pomoci direktorky Šárky a senior manažerky Vlasty, kterou dostávají kosmetické poradkyně každé 3 týdny. Úlohou manažera je získávání nových kosmetických poradců, vedení, školení a motivace.

Školení

Školení novinek probíhá každé 3 týdny, koná se 4 dny před platností nového katalogového období, je zdarma, dobrovolné, doba trvání je zhruba 1 hodina. Presentovány jsou nové výrobky, je zde možnost si je prohlédnout, vyzkoušet. Presentuje manažerka, direktorka, i členové týmu. Další školení jsou nepravidelná – výrobkové školení, prodejní dovednosti.

Katalogy zdarma

Katalog je hlavní a nezbytný prodejní nástroj. Za účast na Školení novinek dostanou kosmetické poradkyně 2 kusy nových katalogů nebo si je mohou zakoupit za zvýhodněnou cenu 10 Kč za katalog (cena katalogu ve firmě nebo při zakoupení ve studiu činí 18 Kč).

Dárky za vysoké objednávky

Při objednávce nad 100 bodů, což je objednávka zhruba za 1 800 Kč, dostanou kosmetické poradkyně dárek a katalog navíc – předání pouze na Školení novinek.

Upozornění na konec a začátek katalogového období

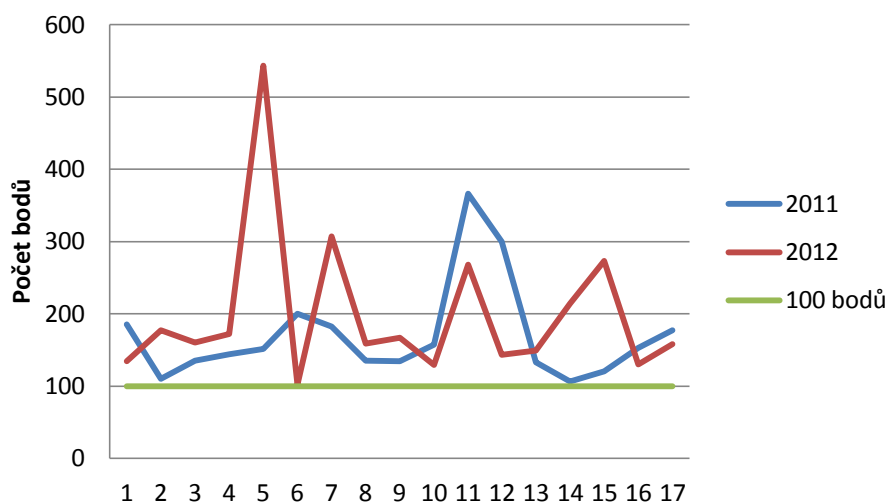
Poradci si ve většině případů objednávají sami, někteří požádají manažerku o vyřízení. Manažerka upozorňuje poradce na blížící se konec katalogového období těmito způsoby:

- e-mailem a na sociální síti Facebook všem kosmetických poradcům v týmu
 - 2-3 dny před koncem platnosti katalogu
- SMS zpráva pouze neaktivním poradcům (1-3 katalogové období)
 - poslední den platnosti katalogu dopoledne

Jít příkladem

Manažerka jde svému týmu příkladem – každé 3 týdny podá objednávku vyšší než 100 bodů. Bohužel se to tým častokrát ani nedozví, protože na školení jsou odměňováni a uveřejněni pouze členové týmu. Na grafu 1 lze vidět, že nejúspěšnější katalogové období pro manažerku v roce 2011 bylo období katalogu 11 a v roce 2012 období katalogu 5, kdy objednávka dosáhla více než 500 bodů. Manažerka také používá Jmenný seznam a díky němu vždy objednávka dosáhne požadované minimální výše.

Graf 1: Objednávky manažerky [vlastní zpracování]



Skupina na sociální síti Facebook

V soukromé skupině na Facebooku sdílí manažerka a členové týmu informace o novinkách katalogu, výhodných akcích, dále aktuální informace z firmy, fotky ze školení a jiných akcí, pozvánky na meetingy a školení.

Další školení

Manažerka pořádá nepravidelně i další školení, které kosmetickým poradkyním mohou pomoci v prodeji. Jedná se o Výrobové školení a školení Prodejní dovednosti a probíhají zhruba dvakrát ročně. Tato školení vychází z firemních školení. Poslední školení – o obchodní příležitosti v systému MLM probíhá individuálně.

Sledování skupiny

Po přihlášení na stránkách www.oriflame.cz se dostaneme do sekce Pro kosmetické poradce. V případě, že se poradce stane manažer (od 12 % slevy z obrátu), je mu zpřístupněna i sekce pro manažery – zde si může sledovat svoji skupinu.

Novinky z Osobní Skupiny ?

Aktivace ?

- Poradci v programu Úspěšný Start: 1
- Máte 5 poradců v OS neaktivních 3 katalogová období. (budou spíci)
- Máte 12 poradců v OS neaktivních 2 katalogová období.
- Máte 17 poradců v OS neaktivních 1 katalogové období.
- Poradci, jimž hrozí ztráta dosažené úrovně Slevy z obrátu: 5
- Poradci kteří opustili program Profesionálního Poradce v posledním Katalogu: 3
- Poradci, kterým klesla úroveň Slevy z obrátu v minulém období: 1

Výročí a narozeniny ?

- 5 výročí v tomto katalogovém období
- 7 narozeniny v tomto katalogovém období

Obrázek 9: Aktuální informace o týmu [Oriflame, 2013]

Na obrázku 9 vidíte nové události v osobní skupině, tedy aktuální informace o týmu, které jsou automaticky systémem firmy vyhodnoceny a poskytnuty leaderovi skupiny, aby s nimi pracoval. Leader má samozřejmě i přístup ke konkrétním údajům – jak osobním (kontakt), tak i v rámci prodejních výsledků konkrétních členů týmu. Tento nástroj se nazývá **Aktivity report** a je zobrazen v tabulce (MS Excel).

8.2 Koučování

Koučování manažerka pojímá jako trénink, kdy osobně s každým lídrem nacvičuje modelové situace (jak tvořit tým) nebo je sleduje při práci a následně jim poskytne v soukromí zpětnou vazbu. Nejdříve se zeptá lídra, jak on osobně vidí svůj výkon, co se mu líbilo a co by naopak vylepšil. Je zde snaha, aby si každý lídr přišel na své chyby sám a tím pádem je zde vyšší motivace a uvědomění chyby odstranit.

8.2.1 Cíle prodejního týmu

Z hlediska stanovení cílů na členy týmu je potřeba poukázat na nedostatečné stanovování cílů na členy týmů a na jejich profesní růst. Pro všechny členy je nastaven cíl 100 bodů (dárek při jeho splnění, podmínkou je účast na školení), nicméně tohoto cíle dosahují stále stejní členové a noví nepřibývají. Skupina je velká a různorodá, je potřeba ji rozdělit na menší týmy a musí být zohledněny cíle dle katalogového období (vyšší nároky přes problémové období - sucho, mráz).

Cíle manažerky:

- 1) zvýšit objednávky aktivních poradců (motivace)
- 2) přesvědčit neaktivní poradce, aby objednávali každé katalogové období
- 3) reaktivovat poradce, kteří neobjednávají

8.2.2 Zpětná vazba

Manažerka dává zpětnou vazbu poměrně často, snaží se hodně chválit členy týmu, když se jim něco podaří (objednávka, prezentace, akce stmelující tým). Pozitivní zpětnou vazbu také poskytuje na každém školení novinek, kdy odměňuje vysoké objednávky dárkem a potleskem. Zpětnou vazbu produktivní nebo tzv. sendvič (pozitivní – negativní – pozitivní) poskytuje pouze budoucím manažerkám (lídrům), osobně a v soukromí.

8.3 Mentoring

Manažerka má s členy týmu přátelský vztah a s lídry až skoro mateřský. Učí je tomu, jak to ve firmě chodí, jak tuto práci vykonává ona, ukazuje jim hlavně směr, kterým by měli jít, pokud chtějí být úspěšní, nicméně konkrétní kroky nechává na nich. Učí je duplikování – jednoduchý systém, který zopakují. Hlavní body musí zůstat stejné, nicméně provedení je zcela na nich. Snaží se nechat vyniknout jejich osobnosti a vyzvednout přednosti.

8.4 Motivace a podpora

Firma Oriflame se snaží motivovat nové poradce, podporovat stálé prodejce (aktivní i neaktivní – 1 až 3 katalogové období) a reaktivovat „spící“ poradce (ti, kteří jsou neaktivní více než 3 katalogové období).

8.4.1 Motivace pro nové poradce

Novým kosmetickým poradcům firma za jejich objednávky v určité výši daruje dárky v celkové hodnotě 3 500 Kč v prvních čtyřech katalogových obdobích od zaregistrování. Tento program **Úspěšný Start** slouží jako motivace pro nové poradce a je dobrovolný. Za splnění 70 bodů (objednávka cca za 1 000 Kč v nákupních cenách) v katalogovém období, ve kterém se nový člen zaregistroval (např. katalog 9), získává dárky prvního kroku a může pokračovat v programu a získávat další dárky. Pokud nesplní 70 bodů, nic se neděje, ovšem nelze v programu pokračovat. Dalším krokem je 80 bodů ve druhém katalogovém období (např. katalog 10), třetím krokem je 3. katalogové období (např. katalog 11) a získání 90 bodů, posledním krokem je 4. katalogové období a 100 bodů (objednávka cca za 1 500 Kč v nákupních cenách). Dárky se dostávají následující katalogové období po splnění podmínek. Na obrázku jsou vyobrazeny dárky, které může v tomto programu nový člen získat.

KROK 1
Odměna v hodnotě 267 Kč
+5x vzorek
70 BO (v nákupních cenách cca 1 159 Kč)

KROK 2
Odměna v hodnotě 604 Kč
+5x vzorek
80 BO (v nákupních cenách cca 1 333 Kč)

KROK 3
Odměna v hodnotě 583 Kč
+5x vzorek
90 BO (v nákupních cenách cca 1 490 Kč)

KROK 4
Odměna v hodnotě 1 038 Kč
+5x vzorek
100 BO (v nákupních cenách cca 1 656 Kč)

Dosáhli jste 70 BO? Těšte se na **Skládací tašku Oriflame**.
S objednávkou z následujícího katalogu získáte **ZDARMA**:
• Zázračný kelímek
• Paletu barev
• Průvodce péčí o pleť
• 5 vzorků pleťové kosmetiky

Dosáhli jste dalších 80 BO? **ZDARMA** získáte:
• Denní koncentrovaný liftingový krém Bioclinic
• Brožuru Toto je Oriflame
• 5 vzorků dámských vůní

Dosáhli jste dalších 90 BO? **ZDARMA** získáte:
• Parfémovanou vodu Love Potion
• Příručku pro sponzory
• 5 vzorků dekorativní a tělové kosmetiky

Dosáhli jste 4. kroku, tedy 100 BO? **GRATULUJEME!**
ZDARMA získáte:
• Noční péči pro omlazení pleti Diamond Cellular
• Čističí péči 3 v 1 Diamond Cellular
• Přírodní jahodový nápoj Natural Balance – 7 porcí
• 5 vzorků pánských vůní

Obrázek 10: Motivace pro nové poradce [Časopis Bussiness & Beauty, 2012]

Každý nováček také dostává s první objednávkou tzv. Starter Kit, který obsahuje 2 aktuální katalogy, 1 nový katalog, ceník k aktuálnímu katalogu, časopis Business & Beauty, Manuál kosmetického poradce, v němž se dozví všechny informace pro hladký začátek ve firmě (seznámení s firmou, informace o objednávání apod.).

8.4.2 Motivace a podpora pro stálé poradce

Každý kosmetický poradce dostane v balíčku s objednávkou **tiskoviny**, ve kterých je katalog, ceník ke katalogu, firemní časopis Business & Beauty. Když kosmetický poradce v daném katalogovém období neobjedná, přijdou mu tiskoviny domů poštou zdarma.

Pro podporu prodeje firma zavedla i **Zákaznické karty** (Věrnostní poukázky nebo Slevová knížka). Pokud zákazník objedná ve 3 po sobě jdoucích katalogích minimálně za 299 Kč, může si objednat dva výrobky ze Zákaznické karty (pokaždé je na výběr ze dvanácti výrobků za velmi výhodnou cenu). Nároky na tyto výrobky se kumulují a je možno jich využít v následujícím katalogovém období po získání poukázek.

Další formou pro udržení zákaznické loajality je **Program Wellness 3+1**. Pokud si zákazník objedná tento program, tak mu po dobu třech katalogových období přijde pokaždé jeden wellness produkt, za který zaplatí, a ve 4. katalogovém období obdrží wellness produkt zdarma. Na výběr zákazník má z těchto výrobků: Přírodní nápoj Natural Balance (příchuť jahoda, vanilka a čokoláda), Balíček Wellness pro ženy/muže, Polévka Natural Balance (Rajčata a bazalka nebo Chřest), Komplex multivitaminů a minerálů pro děti.

Motivací pro zvýšení objednávky je **odměňování** za splnění minimálně **100 bodové** objednávky (cca za 1800 Kč) – poradkyně dostanou kosmetický dárek a katalog navíc na školení novinek řed všemi účastníky a pro stmelení týmu se pořádají oslavy sezónních svátků (Vánoce - Christmas Party, Velikonoce - Easter Party, apod.).

8.4.3 Reaktivace „spících“ poradců

Firma Oriflame také zajišťuje reaktivaci tzv. spících poradců, to znamená těch, kteří neobjednali více než 3 katalogové období. Pokud tento poradce neobjedná po dobu jednoho roku ani jeden výrobek, firma Oriflame mu pozastaví účet a úplně ho vyškrtne ze své evidence po roce a půl neaktivity. Aby se tohle nestalo, firma se všemožně snaží „vzbudit“ tyto poradce. Mezi způsoby, které využívá, patří tzv. Deep mailing, kdy jsou spícím poradcům rozesílány katalogy spolu s dopisem, ve kterém firma nabízí výrobek za velmi výhodnou cenu při nákupu za určitou hodnotu (např. objednávka alespoň za 499 Kč).

9 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

Tým budeme analyzovat z několika pohledů. Nejdříve budeme zkoumat prodejní výsledky týmu, následně použijeme SWOT analýzu, kde určíme silné a slabé stránky, příležitosti a hrozby, a nakonec se zaměříme na rozhovor se dvěma úspěšnými kosmetickými poradkyněmi, které jsou velmi dobrými prodejci.

9.1 Analýza prodeje skupiny

Na následujících stránkách budou analyzovány prodejní výsledky týmu za pomoci grafů (počet aktivních poradců, prodej celého týmu, průměrná objednávka). Protože zda bude čas značen pomocí katalogových období, jsou zde uvedeny i platnosti katalogů.

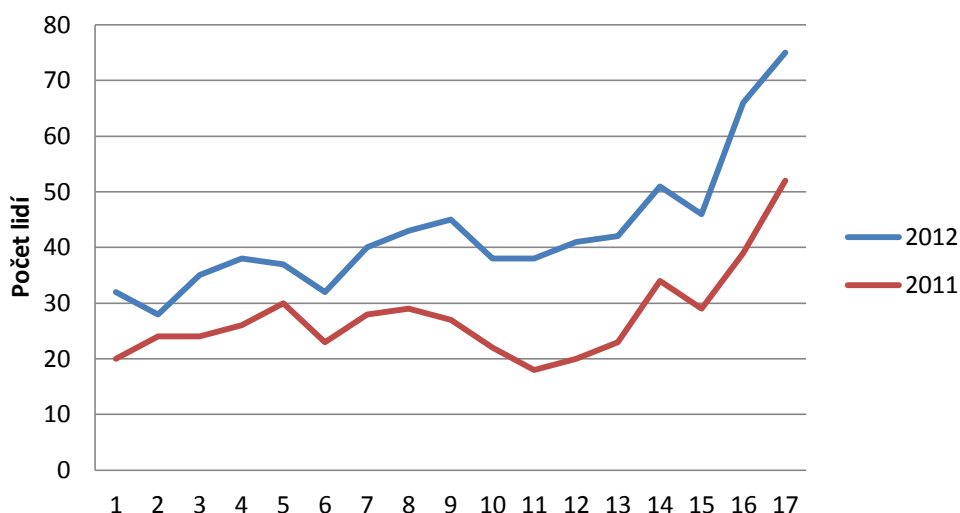
Tabulka 1: Platnost katalogových období

[vlastní zpracování]

Katalog č.	Platnost katalogu
1	19.12. - 09.01.
2	10.01. - 30.01.
3	31.01. - 20.02.
4	21.02. - 12.03.
5	13.03. - 02.04.
6	03.04. - 23.04.
7	24.04. - 14.05.
8	15.05. - 04.06.
9	05.06. - 25.06.
10	26.06. - 16.07.
11	17.07. - 06.08.
12	07.08. - 27.08.
13	28.08. - 17.09.
14	18.09. - 08.10.
15	09.10. - 29.10.
16	30.10. - 19.11.
17	20.11. - 17.12.

Následující grafy zachycují prodeje celé skupiny manažerky Simony Šillerové, konkrétně počet aktivních kosmetických poradců v průběhu roku, prodej v bodovém ohodnocení na aktivního kosmetického poradce a prodej v bodovém ohodnocení celého týmu. Je zde zobrazena situace za rok 2011 (červená křivka) a rok 2012 (modrá křivka).

Graf 2: Počet aktivních poradců [vlastní zpracování]

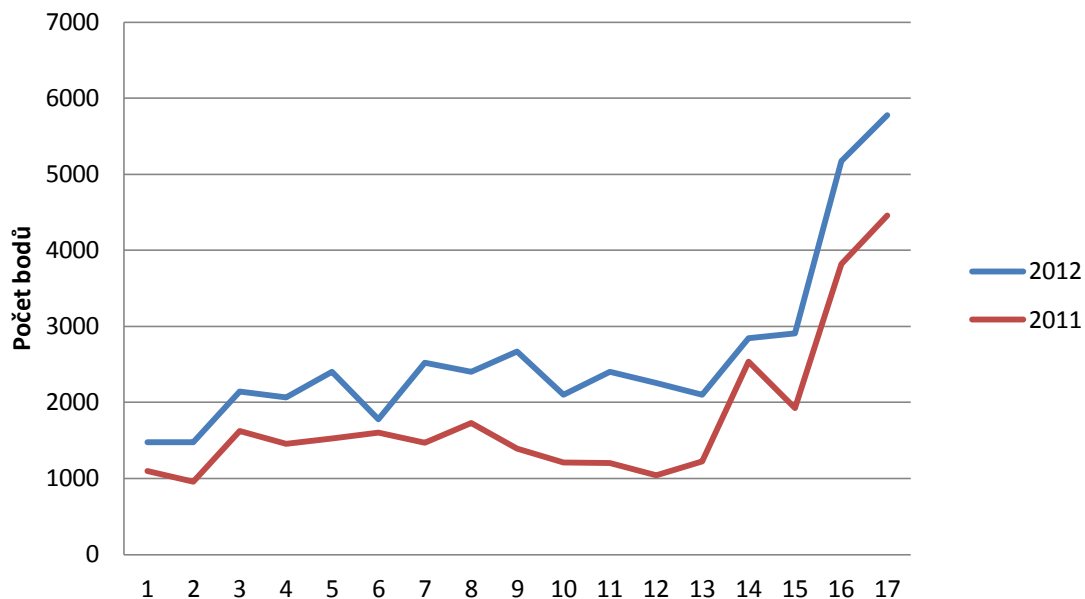


Tabulka 2: Počet aktivních poradců [vlastní zpracování]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2011	20	24	24	26	30	23	28	29	27	22	18	20	23	34	29	39	52
2012	32	28	35	38	37	32	40	43	45	38	38	41	42	51	46	66	75

Na výše uvedeném grafu 2 vidíme počet aktivních poradců za rok 2011 a 2012. Nelze si nevšimnout toho, že křivka roku 2012 nápadně kopíruje křivku z roku 2011. Na začátku roku je vždy méně aktivních kosmetických poradců (v roce 2011 začínáme v lednu s dvaceti aktivními poradci a v roce 2012 se třiceti dvěma), číslo se s postupem roku zvyšuje (i přes kolísání) a vrcholu dosáhne na konci roku, v katalogu 17 (prosinec, zákazníci nakupují vánoční dárky). V roce 2011 objednalo 52 poradců, v roce 2012 to už bylo 75 poradců. Největší propad zaznamenáváme v roce 2011 v období katalogu 11 (přelom července a srpna) a to na pouhých 18 aktivních poradců, což je o dva méně než v katalogu 1 na začátku roku. V obou letech zaznamenáváme snížení (pokles) v katalogu 6, 10 a 15, naopak růst od katalogu 2 do katalogu 5, v období kolem katalogu 7, od katalogu 12 do katalogu 14 a následně katalog 16 a 17. Protože se jedná o velmi malou skupinu, může to být způsobeno prázdninami, kdy zákaznice odjedou na dovolené. Je zde potřeba zohlednit, že se mezi aktivní můžou zahrnovat stálí poradci, kteří objednávají každé katalogové období, tak neaktivní, nováčci a někdy i spící poradci (díky reaktivaci).

Graf 3: Prodej celého týmu v počtu bodů [vlastní zpracování]

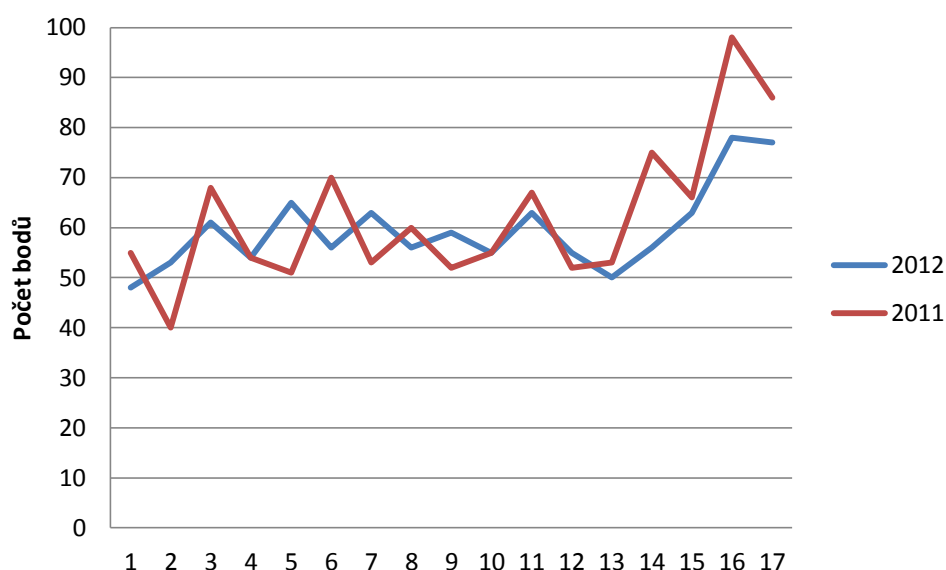


Tabulka 3: Prodej celého týmu v počtu bodů [vlastní zpracování]

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2011	1096	960	1624	1455	1525	1600	1470	1731	1394	1207	1201	1043	1227	2535	1926	3821	4461
2012	1478	1479	2141	2069	2403	1781	2523	2400	2673	2102	2400	2255	2101	2847	2906	5177	5777

Na grafu 3 jsou opět křivky téměř totožné, jen se rok 2012 nachází trochu výše. Začátek roku se potýká s poměrně nízkými objednávkami, opravdu nejnižší objednávky jsou hned po Vánocích v lednu, v katalogu 1. Situace se lehce zlepšuje od katalogu 3, nicméně žádné výraznější vzestupy ani pády se nekonají. Rok 2011 měl jinak v průběhu roku nízké objednávky za katalog 12, u roku 2012 se zase jedná o katalog 6. Od katalogu 15 prodej celého týmu prudce roste a nejvyšší je v katalogu 17, tedy těsně před Vánocemi, kdy se výrobky stávají dárky pro blízké, navíc v tomto období objednávají i spící jedinci, jak můžeme vidět z grafu aktivních poradců pro katalog 17.

Graf 4: Prodej na aktivního poradce v počtu bodů [vlastní zpracování]



Tabulka 4: Prodej na aktivního poradce v počtu bodů [vlastní zpracování]

Rok/KO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2011	55	40	68	54	51	70	53	60	52	55	67	52	53	75	66	98	86
2012	48	53	61	54	65	56	63	56	59	55	63	55	50	56	63	78	77

Z grafů 2 a 3 je odvozen graf 4. Pro každé katalogové období prodej celého týmu v bodech vydělíme počtem aktivních poradců a dostaneme prodej v bodovém ohodnocení na aktivního kosmetického poradce (to znamená, když poradce podá v konkrétním katalogovém období objednávku). Jedná se tedy o průměrnou objednávku v bodovém ohodnocení. Nejnížší průměrnou objednávku na aktivního poradce zaznamenává graf v roce 2011 v období katalogu 2, kdy poradci objednali každý v průměru za 40 bodů (24 aktivních poradců). A naopak nejvyšší průměrnou objednávku podali poradci v roce 2012 v katalogu 16, tedy těsně před Vánoce, a to za 98 bodů (66 aktivních poradců).

Tabulka 5: Průměrná objednávka v katalogových cenách [vlastní zpracování]

Rok/KO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2011	1184	861	1464	1163	1098	1507	1141	1292	1119	1184	1442	1119	1141	1615	1421	2110	1851
2012	1033	1141	1313	1163	1399	1206	1356	1206	1270	1184	1356	1184	1076	1206	1356	1679	1658

Průměrná objednávka v korunách vychází z prodeje v bodovém ohodnocení na aktivního kosmetického poradce, který vynásobíme hodnotou bodu (13,80 Kč), dostaneme obchodní obrat, přičteme 20 % DPH a 30 % zisk. Graf vypadá stejně jako předchozí. V tabulce 5 vidíme, že kromě jednoho katalogového období (K2 v roce 2011) dosáhla průměrná objednávka vždy více než 1000 Kč, v katalogu 16 v roce 2011 dokonce více než 2000 Kč. Průměrná objednávka se pohybuje mezi výší 861 Kč (40 bodů) a 2110 Kč (98 bodů).

Ať už v jednom nebo druhém roce je vidět vzestup vždy v jednom katalogovém období (3 týdny), a následně pokles v dalším období (další 3 týdny) nebo opačně a tato situace se opakuje po celý rok. Vypadá to, jakoby 3 týdny byla pro poradce příliš krátká doba na to, aby obešli všechny své zákazníky, nebo si ti stejní zákazníci nechtějí objednávat každé 3 týdny. Jeden katalog je aktivita vyšší, další katalog nižší. Zajímavou situaci můžeme sledovat v roce 2012, kdy od katalogu 13 do katalogu 16 nastává pouze růst.

Tabulka 6: Neaktivní a spící poradci [vlastní zpracování]

Rok/KO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2011	32	28	28	31	27	37	32	31	33	37	41	40	35	33	39	38	29
2012	45	51	50	48	52	59	48	51	52	65	64	63	67	57	64	57	60

V tabulce 6 je uveden počet poradců, kteří v daném katalogovém období nepodali objednávku (jsou zde sečtení neaktivní podadci, kteří nepodali objednávku 1 – 3 katalogová období a spící podarci, kteří neobjednali minimálně 4 katalogová období)

9.2 Výpočet produktivity týmu

Na obrázku 11 lze vidět, na kolik % se tým přibližuje standardu produktivity, který je stanoven na 100 bodů. Za rok 2011 průměrně tým dosáhl 62 bodů na aktivního poradce, za rok 2012 60 bodů. Za tyto dva roky dosahoval index produktivity 62% a 60%, průměrně tedy 61%. Výpočet vidíme ve 3. Sloupci.



Obrázek 11: Výpočet indexu produktivity (2011, 2012) [vlastní zpracování]

Tabulka 7 zobrazuje také výpočet produktivity za roky 2011 a 2012, vypočtené na konkrétní katalogová období. Standardu produktivity v oblasti prodejních výsledků bohužel tým nedosáhl ani v jednom období. Nejvíce se tým přiblížil standardu 100 bodů v roce 2011 v katalogovém období 16, kdy dosáhl průměrně 98 bodů na aktivního poradce. Jedná se o období těsně před Vánoci.

Tabulka 7: Výpočet indexu produktivity (17 období) [vlastní zpracování]

Rok/KO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2011	55%	40%	68%	54%	51%	70%	53%	60%	52%	55%	67%	52%	53%	75%	66%	98%	86%
2012	48%	53%	61%	54%	65%	56%	63%	56%	59%	55%	63%	55%	50%	56%	63%	78%	77%

Pro zvýšení produktivity – nutnost používat Jmenný seznam

Ideálně je vhodné mít v seznamu 30 jmen, minimálně 20. Pokud kosmetický poradce ukáže katalog dvaceti lidem, objedná si minimálně 1/3 z nich, tozn. 7 lidí, průměrná objednávka byla vyhodnocena na 300 Kč = celkově objednávka za 2100 Kč (100 bodů).

Problém kosmetických poradkyň - nedostatek zákazníků

Průměrná objednávka byla vyčíslena na 300 Kč (soudě ze zkušeností direktorky), nicméně je zde zamyšlení nad spotřebou rodiny. Průměrná rodina za den použije 50 kosmetických výrobků (včetně nekosmetických, které s nimi souvisejících a lze v Oriflame koupit). Mladá žena – pasta, kartáček, mýdlo, sprchový gel, šampon, maska na vlasy, holicí strojek, pěna na holení, gel na intimní hygienu, lak a pěna na vlasy, hřeben, krém na ruce, denní krém, noční krém, oční krém, make-up, pudr, tvářenka, stíny, tužka na oči, řasenka, lak na nehty, a další. Napočítali jsme více než 20 výrobků a to je zatím jen jeden člen rodiny.

Tabulka 8: Aktivita týmu [vlastní zpracování]

Rok/KO	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17
2011	38%	46%	46%	46%	53%	38%	47%	48%	45%	37%	31%	33%	40%	51%	43%	51%	64%
2012	42%	35%	41%	44%	42%	35%	45%	46%	46%	37%	37%	39%	39%	47%	42%	54%	56%

Vzhledem k tomu, že je zájem na zvýšení produktivity týmu, je nutné se podívat na aktivitu týmu (tabulka 8), která se vypočítala jako poměr aktivních členů týmu vůči celkovému počtu poradců ve skupině. Není možno dlouhodobě očekávat 100% aktivitu, jelikož se jedná o dobrovolnou práci. Tým ve většině případů svojí aktivitou nedosahuje ani 50%. Aktivita je nejvyšší opět na konci roku (v roce 2011 v KO 17 dosahuje nejvyšších 64%).

9.3 SWOT analýza

Prodejní tým, manažerka týmu a firma Oriflame bude podrobena SWOT analýze, kde se zhodnotí silné stránky, slabé stránky týmu, vedení (manažerky) a potažmo firmy, příležitosti, které mohou využít a hrozby, které mohou nastat. SWOT analýza je platná pro období roku 2013 (navazuje na poznatky z let 2011 a 2012).

Tabulka 9: SWOT analýza [vlastní zpracování]

S	W
kvalitní kosmetika	povrchní znalost výrobků - KP
pravidelné setkávání (školení novinek)	nedostatečné zaškolení, nepravidelná školení
vedení skupiny lídrů	slabá kontrola prodejního týmu
samostatnost skupiny	velmi mladý kolektiv - nestabilita
přátelské vztahy	nedostatečné stanovení cílů
O	T
neustálé zkvalitňování výrobků	konkurence
rostoucí trh zdraví a krásy	odchod poradkyň z firmy
rozmach přímého prodeje	sezónní výkyvy
prodej přes internet	ekonomická nestabilita, nezaměstnanost
nové možnosti získávání lidí do týmu	pošpinění jména firmy

SILNÉ STRÁNKY

Mezi silné stránky se řadí kvalita kosmetiky Oriflame a zároveň dostupné ceny, tudíž mají kosmetické poradkyně v ruce silnou zbraň, dále pravidelné setkávání (školení novinek) pro kosmetické poradkyně, vedení skupiny lídrů manažerkou, samostatnost skupiny v objednávání a přátelské vztahy v týmu.

- **Kvalitní kosmetika za dostupné ceny**

Nespornou výhodou pro členy týmu je, že nabízí svým zákazníkům kvalitní kosmetiku za přijatelné ceny. Zákazníky jim jsou jejich přátelé, mají s nimi blízký vztah a je pro ně jednodušší kosmetické výrobky nabídnout.

- **Pravidelné setkávání (školení novinek)**

Za silnou stránku lze považovat i pravidelné školení novinek, které probíhá každé 3 týdny a je zdarma. Poradci se zde setkávají, mají možnost si vyzkoušet nové i stávající výrobky, dozví se informace o katalogových novinkách, dostanou nové katalogy za účast a sdílejí spolu své zkušenosti. V rámci tohoto školení se konají i různé teambuildingové aktivity (tematické akce dle období - velikonoční akce „Easter Party“, letní „Hawai Party“, vánoční „Christmas Party“, v rámci nichž se hrají hry, soutěže, vyhlašuje se Miss a podobně).

- **Vedení skupiny lídrů**

Manažerka skupiny tráví hodně času vedením skupiny lídrů – plánování cílů, akcí, tréninky, propagační akce, setkávání apod. Také se věnuje tématu management a leadership jak studiem ve škole, tak četbou odborných knih ve svém volném čase.

- **Samostatnost skupiny**

Téměř všichni členové si umí výrobky objednat sami přes internet. Manažerka je učí samostatnosti, první 2 objednávky jim vybaví, třetí objednávku si s její pomocí vyřizují sami.

- **Přátelské vztahy**

Tým se vyznačuje přátelskými vztahy, které mezi sebou jednotliví členové mají. Tyto vztahy jsou podporovány pravidelným setkáváním a příležitostnými teambuildingovými aktivitami.

SLABÉ STRÁNKY

Jako slabé stránky týmu je možno uvést, že kosmetické poradkyně mají většinou jen malou znalost výrobků, nemají zájem nebo schopnost poradit zákaznicím s výběrem. S těmito nedostatky souvisí nedostatečné zaškolení nových poradců a nepravidelná školení o výrobcích a prodejních dovednostech. Manažerka také málo kontroluje výsledky týmu. Nízké objednávky a nestabilitu může působit i nízký věk poradkyň (mnoho „spících“ poradců) a nedostatečné stanovení cílů na členy týmu.

- **Povrchní znalost výrobků, nezájem poradit**

Slabou stránkou kosmetických poradkyň a potažmo celého týmu je nízká znalost výrobků. Tento nedostatek zřejmě pochází jak z nedostatečného zaškolení, nezájmu kosmetických

poradců se vzdělávat a poradit zákazníkům s výběrem i nezájmu o školení celkově. S tímto souvisí i nízké objednávky a nezájem o školení (malá účast na školeních). Poradkyně dostatečně nevyužívají firemní materiály.

- **Nedostatečné zaškolení, nepravidelné ostatní školení**

Slabou stránkou je nedostatečné zaškolení nových kosmetických poradců. S kosmetikou se seznamují v průběhu a tedy jejich „zaběhnutí“ ve firmě je mnohem delší. Navíc častokrát neumí reagovat na námitky. Výrobové školení a školení Prodejní dovednosti, které pořádá manažerka, jsou nepravidelné (školení jsou pro poradce zdarma). V průměru se tyto školení konají jednou za půl roku, což je velmi málo, vzhledem k tomu, že je snaha o nábor nových poradců každé katalogové období (každé 3 týdny). Přímo firma pořádá několik typů školení v různých městech České republiky, tato školení jsou ve Zlíně a okolí jen zhruba jednou až dvakrát do roka a i přesto o ně poradci nemají zájem (cena je 99 Kč).

- **Nedostatečná kontrola prodejního týmu (mnoho „spících“ poradců)**

Ačkoli je tým poměrně početný, často se potýká s neaktivitou poradců. Neaktivním se poradce stává, když neobjedná 1-3 katalogové období. „Spícími“ se, dle terminologie firmy Oriflame, poradci stávají v případě, že neobjednají více než 3 katalogové období (tzn. více než 9 týdnů). Manažerka pracuje pouze s poradci aktivními a neaktivními, spící poradce nechává v režii firmy (telefonistky obvolávají spící poradce, firma posílá katalogy, výhodnější ceny výrobků za reaktivaci, neboli znovu objednání). Ze strany manažerky je nedostatečná kontrola a reaktivace „spících poradců“, se kterými by měla pracovat.

- **Velmi mladý kolektiv - nestabilita**

Tým se sestává z velmi mladého kolektivu, věkově se poradkyně pohybují převážně mezi 15 až 24 lety. Jedná se hlavně o studentky. Tato mladá skupina se vyznačuje nestabilitou v objednávání. Ze zkušeností jiných – „starších“ skupin ve firmě Oriflame byla vyznamenána vyšší stabilita v rámci objednávání a celkově aktivity, byly u nich zaznamenány vyšší objednávky a hlavně stabilita – pravidelné objednávání. Je to určitě i z toho důvodu, že ženy ve vyšším věku mají potřebu a snahu o sebe více pečovat, kupovat si dražší a kvalitnější výrobky.

- **Nedostatečné stanovení cílů**

Ke slabým stránkám firmy patří i nedostatečné stanovení cílů. Manažerka nesděluje svému týmu, co od něj a od konkrétních lidí v něm požaduje.

PŘÍLEŽITOSTI

K příležitostem se může řadit neustálé zkvalitňování výrobků konkurencí, a tím pádem nátlak na zkvalitňování výrobků Oriflame, rostoucí trh zdraví a krásy, rozmach přímého prodeje, velký potenciál má prodej přes internet a nové možnosti získávání lidí do týmu.

- **Neustálé zkvalitňování výrobků**

Příležitostí může být, a také je, neustálé zkvalitňování výrobků. Firmy se předhánají v tom, kdo vyrobí lepší, inovativnější výrobek za příznivou cenu. Firma Oriflame zatím není pozadu, zakládá si na tom, že velké množství peněz vrací zpět do výzkumu a vývoje. Některé výrobky, předtím než se dostanou na trh, jsou vyvíjeny i v řádech několika let. Firma Oriflame je velmi progresivní, neustále inovuje, každé 3 týdny představuje nové výrobky.

- **Rostoucí trh zdraví a krásy**

Rostoucí poptávka po zdraví a kráse může způsobit vyšší poptávku po kvalitní kosmetice a tím zvýšení objednávek kosmetiky Oriflame. V poslední době o sebe ženy více pečují, chtějí být krásné, štíhlé a vypadat mladě.

- **Rozmach přímého prodeje**

Výbornou příležitostí je rozmach přímého prodeje. Lidé si začínají uvědomovat, že se jedná o kvalitní kosmetiku. Do přímého prodeje vstupuje čím dál více lidí, kteří se touží stát kosmetickými poradci.

- **Prodej přes internet**

Příležitost může být i využití prodeje přes internet. Internet má velkou sílu a Oriflame již začíná zavádět prodej přes e-shopy. Kosmetičtí poradci si tak zvýší počet svých zákazníků a zákazníci nemusí nikam chodit.

- **Nové možnosti získávání lidí do týmu**

Příležitost pro zvýšení produktivity týmu může být příliv nových kosmetických poradců prostřednictvím nových cest a možností, na příklad prostřednictvím internetu (inzerátů, přátelů na sociálních sítích apod.).

HROZBY

Mezi hrozby, které mohou poškodit práci týmu a jejich prodeje, patří konkurenční firmy, odchod kosmetických poradkyň z firmy, sezónní výkyvy, ekonomická nestabilita, nezaměstnanost a s tím související šetření zákazníků, nebo také pošpinění jména firmy a tím pádem nedůvěra ve výrobky, které firma Oriflame nabízí.

- **Konkurence**

V oblasti kosmetiky je konkurence dnes velká, firmy se snaží všemožně přilákat k sobě zákazníky, hrozí přechod zákazníků ke konkurenci. V dnešní době není o kosmetické firmy nouze, lze tedy očekávat jistý nátlak z jejich strany. Hrozí, že zákazníci si raději nakoupí kosmetiku v obchodech nebo drogeriích, aby měli zboží ihned a mohli si ho vyzkoušet. Také se poradci mohou setkat s konkurencí přímo ve firmě, kdy jiný kosmetický poradce z jiné skupiny např. slíbí zákazníkovi dřívější dodání. Mnoho poradkyň nechává objednávku na poslední chvíli a podají ji až poslední den třítýdenního katalogového období. Některé výrobky už nejsou na skladě, tudíž to může způsobit, že si zákaznice koupí raději kosmetiku v kamenném obchodě nebo drogerii. Navíc je jim zboží dodáno až v platnosti následujícího období, kdy už jiné zákaznice dávno katalog mají. Důsledkem může být odchod k jiné poradkyni nebo dokonce jiné značce.

- **Odchod poradkyň z firmy**

Přechod ke konkurenci je velkou hrozbou, která může tým potkat. Může se tedy jednat jak o odchod zákazníků, tak i poradců. Tato hrozba může mít mnoho důvodů – práci na plný úvazek, nedostatek času, nezájem, preference jiné značky a podobně.

- **Sezónní výkyvy**

Částečně při prodeji záleží na tom, zda je období před Vánoci, kdy všichni lidé nakupují dárky a často z důvodu nedostatečného času se uchylují k nákupu kosmetiky. Prodeje jsou dvojnásobné, někdy čtyřnásobné. Po novém roce nastane obrat, lidé mají všeho dost, a objednávky jsou poloviční, u některých poradců nulové. Tyto výkyvy jsou noční můrou a každoroční hrozbou prodejců.

- **Ekonomická nestabilita, nezaměstnanost**

Velkou hrozbou je také ekonomická nestabilita a nezaměstnanost lidí, zadluženost rodin stoupá a lidé si z obav raději koupí levnou nekvalitní kosmetiku, aby ušetřili.

- **Pošpinění jména firmy**

Nepříjemnou hrozbou je pošpinění jména firmy. Může k tomu dojít z řad konkurence nebo i přímo z řad zákazníků. Hrozbou pro kosmetické poradce jsou tedy i lidé, kteří kosmetiku dříve používali a z nějakého důvodu přestali (alergie, poplatky za neobjednání apod.). Nechtějí přijmout fakt, že Oriflame jde kupředu, své výrobky pečlivě zkoumá a vyvíjí a navíc je zde možnost garance kvality (výrobek, které nevyhovuje lze i použitý do 30 dnů vrátit).

9.3.1 IFE matice

Pomocí IFE matice (Internal Factor Evaluation) budou zhodnoceny interní faktory - silné a slabé stránky týmu, manažerky a potažmo i firmy. Tato analytická technika navazuje na SWOT analýzu a hodnotí interní pozici týmu. Každému faktoru se přiřadí váha v rozmezí 0,00 - 1,00 podle důležitosti silné (S) nebo slabé (W) stránky - součet vah se musí rovnat 1. Faktory ohodnotíme body (4 body - výrazné S, 3 body - nevýrazné S, 2 body - nevýrazné W, 1 bod - výrazné W). Vynásobí se váha a hodnocení u každého faktoru a výsledkem je vážený poměr. Po celkovém sečtení dostaneme výsledný vážený poměr, který hodnotí interní pozici týmu. [ManagementMania, 2011]

Tabulka 10: IFE matice [vlastní zpracování]

S/W	Popis	Váha	Body	Celkem
S1	kvalitní kosmetika	0,08	3	0,24
S2	pravidelné setkávání (školení novinek)	0,13	4	0,52
S3	vedení skupiny lídrů	0,11	4	0,44
S4	samostatnost skupiny	0,07	3	0,21
S5	přátelské vztahy	0,11	3	0,33
W1	povrchní znalost výrobků, nezáměr poradit	0,11	1	0,11
W2	nedostatečné zaškolení, nepravidelná školení	0,11	1	0,11
W3	slabá kontrola prodejního týmu	0,09	2	0,18
W4	velmi mladý kolektiv - nestabilní	0,08	2	0,16
W5	nedostatečné stanovení cílů	0,11	1	0,11
1				2,41

Ze silných stránek se nejlépe umístilo pravidelné setkávání (0,52) a dále vedení skupiny lídrů (0,44). V rámci slabých stránek se na nejkritičtějších místech umístila povrchní znalost výrobků u poradkyň, nedostatečné zaškolení včetně nezáměru o školení a nedostatečné stanovení cílů ze strany manažerky (0,11). Výsledný vážený poměr IFE matice je roven číslu 2,41, což je blízko ke střední hodnotě 2,5 v rámci interní pozice, nicméně inklinuje k horším hodnotám. Číslo se hodnotí v rozmezí 1 (nejhorší) až 4 (nejlepší).

9.3.2 EFE matice

Analytická technika EFE matice (External Factor Evaluation) hodnotí externí faktory týmu - příležitosti a hrozby. Tato analytická technika opět navazuje na SWOT analýzu a hodnotí externí pozici týmu. Každému faktoru se přiřadí váha v rozmezí 0,00 – 1,00 podle důležitosti dané příležitosti (O) nebo hrozby (T) - součet vah se musí rovnat 1. Faktory ohodnotíme body (4 body - výrazné O, 3 body - nevýrazné O, 2 body - nevýrazné T, 1 bod - výrazné T). Vynásobí se váha a hodnocení u každého faktoru a výsledkem je vážený poměr. Po celkovém sečtení dostaneme výsledný vážený poměr, který hodnotí externí pozici týmu. [ManagementMania, 2011]

Tabulka 11: EFE matice [vlastní zpracování]

O/T	Popis	Váha	Body	Celkem
O1	neustálé zkvalitňování výrobků	0,08	3	0,24
O2	rostoucí trh zdraví a krásy	0,12	4	0,48
O3	rozmach přímého prodeje	0,11	3	0,33
O4	prodej přes internet	0,09	3	0,27
O5	nové možnosti získávání lidí do týmu	0,12	4	0,48
T1	konkurence	0,12	1	0,12
T5	odchod poradkyň z firmy	0,08	1	0,08
T2	sezónní výkyvy	0,09	2	0,18
T3	ekonomická nestabilita	0,14	1	0,14
T4	pošpinění jména firmy	0,09	2	0,18
1				2,50

Co se týče příležitostí, největší příležitostí jsou nové možnosti v získávání lidí do týmu a rostoucí trh zdraví a krásy (0,48), dále se dobře umístil i rozmach přímého prodeje (0,33). V rámci hrozeb je nejnižší hodnota u odchodu poradkyň z firmy (0,08), což se zdá být nejkritičtější, dále potom je kritická konkurence (0,12) a ekonomická nestabilita a zadluženost rodin (0,14). U EFE matice je výsledný vážený poměr roven číslu 2,50, což je vyšší než u předchozí analýzy a nachází se přesně ve střední hodnotě v rámci externí pozice.

9.4 Srovnání s vedením jiného týmu

Srovnání vedení týmu manažerky Simony Šillerové a senior manažerky Vlasty Skálové, která u firmy Oriflame pracuje od roku 2007 a vede třikrát větší tým.

Tabulka 12: Srovnání vedení s jiným týmem [vlastní zpracování]

OBLAST	SIMONA ŠILLEROVÁ	VLASTA SKÁLOVÁ
Počet členů týmu	100, z toho 50 aktivních	300, z toho 200 aktivních
Složení týmu	Převážně studenti	Pracující, matky na mateřské, studenti
Práce s nováčkem	ne	ano
Stanovení cílů	Noví - ÚS, stávajícím - 100 BO	Noví - ÚS, stávajícím - ne
Motivace	Dárky za 100 BO objednávky	Odměny čtvrtletně (dárky)
Kontrola výsledků	1x za katalogové období	Průběžně, hlavně na konci katalogového období
Školení	Novinkové (každé 3 týdny), Výrobky, Prodej (nepravidelné)	Akce katalogu (každé 3 týdny), Wellness školení – co 2 měsíce
Meetingy	ano	ne
Upozornění	FB skupina, e-maily, SMS	So, ne – SMS, volání
Reaktivace	ne	ano, SMS

Skupina paní Vlasty Skálové je početnější, skládá se zejména ze starších kosmetických poradkyň – pracujících nebo na mateřské dovolené, a díky tomu je tato skupina stabilnější co se týče objednávání (aktivity) a výše objednávek. Na druhou stranu starší kosmetické poradkyně nejsou tak samostatné v podávání objednávek (přes internet).

Ve skupině paní Skálové probíhá zaškolení nováčků ve 4 krocích – jedná se o setkání, kdy jsou novým členům vštěpovány základy péče o pleť, znalost výrobků, prodejní dovednosti a možnost tvorby týmu (manažerská práce).

Stanovení cílů probíhá v obou skupinách stejně – nastavení cílů pouze pro nové členy, kdy v prvních čtyřech katalogových obdobích za určitou výši objednávky získávají od firmy navíc i dárky (program Úspěšný Start). Stávajícím kosmetickým poradkyním se cíle nestanovují, nicméně se v případě skupiny Simony jsou poradkyně odměňovány každé katalogové období za 100 bodové objednávky (cíl je minimálně 100 bodová objednávka). Nicméně toto odměňování se zdá být kontraproduktivní, jelikož odměňování jsou stále stejní lidé a zásadní vliv na výši objednávek to pravděpodobně nemá. Ve skupině paní Skálové jsou kosmetické poradkyně odměňovány dárky čtvrtletně na základě výsledků za toto období.

Skupina paní Skálové je častěji podrobována kontrole – a to v průběhu katalogového období, zejména pak na konci, kdy upozorňuje tato manažerka na konec katalogového období SMS zprávou nebo voláním. Skupina Simony Šillerové pouze na konci třítydenního období, upozornění na konec platnosti katalogu se poradkyně dozví na Facebookové stránce skupiny, e-mailem (všichni) a neaktivní SMS zprávou. Zpětnou vazbu svým členům týmu dávají obě manažerky.

V rámci školení se manažerka Simona zaměřuje zejména na školení Výrobních novinek katalogu (každé 3 týdny) s možností prohlédnutí a vyzkoušení těchto nových výrobků a dále nepravidelné školení celého sortimentu výrobků Oriflame a Prodejní dovednosti. Pořádá také meetingy s lidry skupiny. Paní Skálová praktikuje obměnu ve školení, které probíhá každé 3 týdny – prezentují se akční nabídky katalogu (kvalitní a zároveň zákaznicemi oblíbené výrobky ve speciální slevě) s možností prohlédnutí jak stávajících, tak i nových kosmetických výrobků. Pravidelně každé 2 měsíce také probíhá v této skupině školení Wellness. Meetingy s lidry zde neprobíhají, pouze osobní konzultace.

Reaktivace spících členů ze strany manažerky Simony Šillerové neprobíhá, ze strany paní Skálové ano, SMS zprávou.

9.5 Rozhovor s úspěšnými lídry týmu

V týmu jsou i kosmetické poradkyně, kterých se sezónní výkyvy netýkají. Nezáleží na tom, jestli je zrovna zima nebo jaro, jestli poradci mají peníze nebo jestli venku prší, poradkyně mají stabilně minimálně 100 bodů (objednávka zhruba za 2000 Kč) a jsou to ty, které chodí pravidelně na školení. Jaký mají recept na úspěch?

Jak dlouho pracujete u Oriflame?

J. N.: U Oriflame pracuji zhruba 3 roky.

V. O.: Pracuji zde více než 5 let.

Jak vysoká je průměrně vaše objednávka?

J. N.: V průměru moje objednávky dosahují asi 150 bodů, je to různé, jeden katalog se mi podaří objednávka přes 200 bodů, další třeba jen 120, vždy je ale vyšší než 100 bodů (jedná se o objednávku kolem 2000 Kč).

V. O.: Jako lídr musím mít 100 bodů, někdy mám i 200, 300, průměrně tak 150.

V čem tkví Váš úspěch při prodeji výrobků?

J. N.: Myslím si, že úspěch je v tom se starat o své zákazníky, poradit jim, pamatovat si drobnosti, mít s nimi přátelský vztah, ptát se na spokojenost. Taky určitá míra profesionality – dát výrobky ve firemní taštičce, objednávkový blok, vzorky. Pokud si zákazníci neobjednají, zeptám se, zda jim můžu ukázat příští katalog. Neberu odpověď ne jako konečnou.

V. O.: Úspěch je v tom, že jsou zákaznice spokojené s výrobky a zkouší další nové. O výrobcích jim vše povím, prezentuji výrobky, vysvětlím, poradím. Hlavně nabídka zboží.

Používáte firemní tiskoviny? (Průvodce péčí o pleť, ...). Které?

J. N.: Ano používám. Hlavně Průvodce péčí o pleť, je to jednoduchý nástroj pro zvýšení objednávky. Pomáhám díky němu zákaznicím s výběrem pleťové kosmetiky. Nejdříve za pomoci papírového testeru určíme typ pleti a následně v jednoduché tabulce podle věku, typu a problému pleti určíme vhodnou pleťovou kosmetiku. Občas také hledám informace v Knize krásy.

V. O.: Používám Knihu krásy, zákaznicím přečtu informace o výrobcích, občas i Průvodce péčí o pleť, ale většinou si spíše výrobky pamatuji a poradím ze zkušenosti.

Co je pro Vás motivací pro splnění 100 bodové objednávky?

J. N.: Oriflame je kvalitní kosmetika, navíc každé 3 týdny přináší nové výrobky, je to radost nakupovat pro sebe a předávat spokojenost dalším lidem. Velkou motivací pro mě je i moje skupina a cíl mít jako lídr minimálně 100 bodů.

V. O.: Peníze. To je motivace. Hlavně bonus z obratu celé mojí skupiny, který dostanu za splnění 100 bodové objednávky. A také dobrý pocit z toho, že jsou zákaznice spokojené.

Co považujete za vaši slabou stránku při prodeji výrobků?

J. N.: Myslím si, že bych mohla mít více zákazníků, je to asi moje lenost.

V. O.: Nemám žádnou slabou stránku, prodám i nos mezi očima. Když chci, tak nabídnu a prodám. Když někdo nechce, tak je to nedůvěra a člověk se snaží přesvědčit a kdo neuvěří, to je jeho problém.

Kolik máte pravidelných zákazníků?

J. N.: Ve Jmenném seznamu mám více než 30 jmen, jsou to pravidelní i nepravidelní zákazníci. Průměrně si objedná 15 zákazníků za katalog. Jmenný seznam se snažím pravidelně rozšiřovat a hledat další zákazníky.

V. O.: Mnoho, nevím přesně, minimálně 20, někdy 30. Nemám ani jednoho zákazníka, který by si každý katalog objednal, ale pravidelně se ke mně vrací.

V čem Vám pomáhají školení při prodeji?

J. N.: Na školeních se dozvídám o akcích a novinkách v katalogu, takže vím, co zákazníkům nabídnout.

V. O.: Dozvíím se něco o výrobcích, ovoní, potom nabídnu zákaznicím. Pomáhají k tomu, že si členové mého týmu vyzkouší výrobky, doporučují a zákazníci si objednají.

Co byste na školení vylepšila?

J. N.: Na školeních bychom mohli pokaždé vytvořit pracovní katalog – označení pro přehled v katalogu, akce, novinky. Také by bylo dobré, kdyby se více lidí podílelo na školení, a na konci každého školení jsme se naučili něco nového, třeba jen drobnost.

V. O.: Naše školitelka (direktorka) je velmi dobrá, nevím, co bych vylepšila, asi nic.

Co Vás motivuje při prodeji? (peníze, dárky, setkávání s lidmi,...)

J. N.: Je to zvláštní, ale při prodeji se nedívám na to, kolik si přesně vydělám. Říkám si, že čím více toho prodám, tím to bude lepší, nicméně to zpětně nekontroluji. Ráda se setkávám s přáteli a při té příležitosti vždy vytáhnu katalog a nabídnu výrobky.

V. O.: Motivují mě hlavně peníze, spokojenost zákazníků, setkávání s lidmi, dárky.

Jakými vlastnostmi oplýváte?

J. N.: Cílevědomost, vytrvalost, příjemné vystupování.

V. O.: Nikoho nenutím, snažím se člověka přesvědčit, to je nejdůležitější. Jsem puntičkář, požaduji výsledky i po svých lidech, mám ráda ve všem pořádek. Jsem zodpovědná, vše si píšu, vedu, v tom je úspěch.

Jak pomáháte zákazníkovi s výběrem kosmetiky?

J. N.: Většinou se zákaznicí katalog projdu, ukážu jí akční nabídky, zeptám se na její potřeby a podle toho, co řekne, se jí snažím co nejlépe poradit.

V. O.: Zeptám se kolik mu je let, jakou má pleť, problémy, jakou má ráda kosmetiku, jaké vůně atd. Hlavně se ptám a podle toho nabídnu.

Co byste poradila kosmetickým poradkyním pro zvýšení objednávky?

J. N.: Používat Jmenný seznam, to je základ a znát své zákazníky, vytvořit si karty zákazníků, kam si vše o nich budou psát (oblíbené výrobky, osobní věci). Ptát se, poslouchat, poradit přímo na míru (pomocí testů pro určení typu pleti, průvodce péčí o pleť), doporučit z vlastní zkušenosti. Chodit na školení a aktivně se o výrobky sami zajímat – kupovat si je, číst si o nich, na internetu hledat recenze. Vždy mít katalog u sebe a nebát se ho ukazovat. Je toho spousta, jak zvýšit objednávku, nejdůležitější je ale chtít.

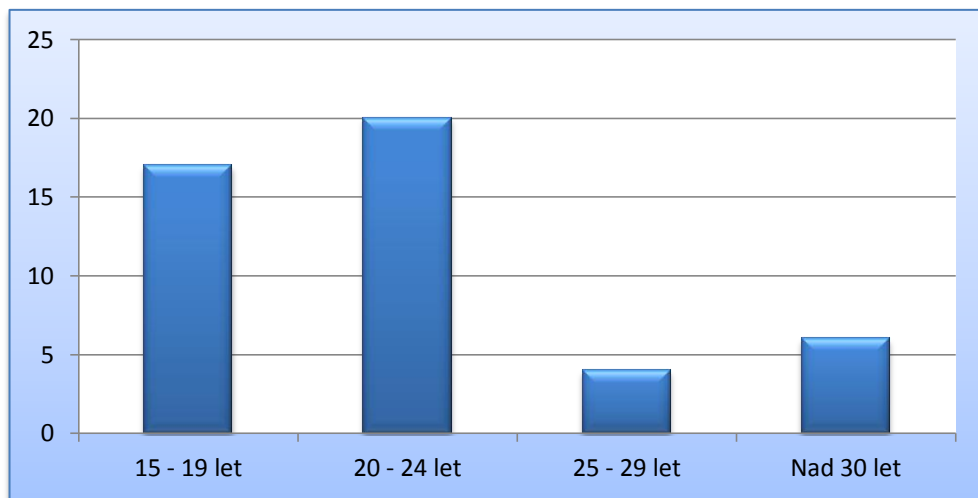
V. O.: Aby se hlavně o tu kosmetiku zajímali, pročetli si materiály a zákaznicím poradili, doporučili. Člověk o výrobcích musí něco vědět.

9.6 Dotazník týmu

Základem pro úspěch v prodeji je znalost kosmetických výrobků, tedy navštěvovat školení a vlastní motivace. Tým byl podroben dotazníku, který se zaměřuje na motivaci a snahu kosmetických poradkyň v prodeji, rozdělení do čtyř týmů, vysvětlení nízké účasti na školení a spoluvytvoření ideálního školícího systému. Dotazník nebyl anonymní, nýbrž adresný, proto, aby manažerka do budoucna mohla se členy týmu více spolupracovat a zjistila, co motivuje konkrétní členy. Na dotazník odpovědělo 47 respondentů.

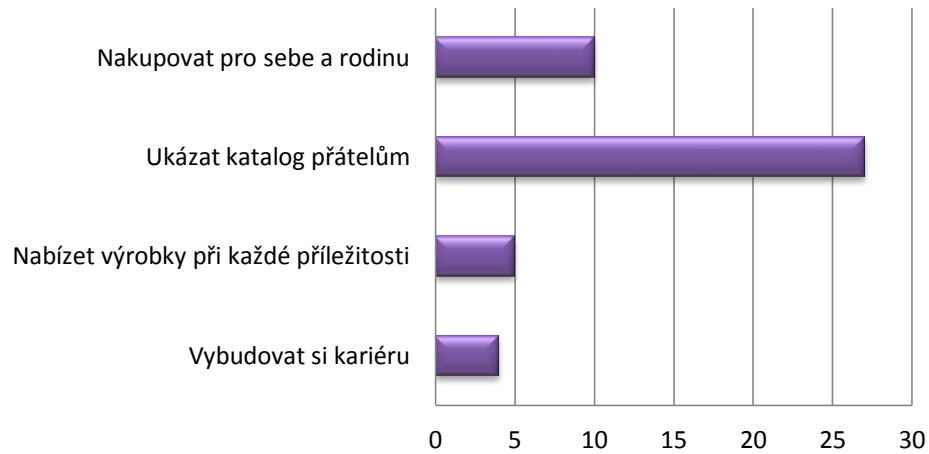
V grafu č. 5 lze vidět čtyři věkové kategorie kosmetických poradkyň, které vyplnily dotazník. Nejvíce kosmetických poradkyň je ve věku 20 – 24 let (20), nejméně je ve věku 25 – 29 let (4). Věk 15 – 19 let má v týmu 17 poradkyň a ve věku nad 30 let je 6 poradkyň.

Graf 5: Věková kategorie kosmetických poradkyň [vlastní zpracování]



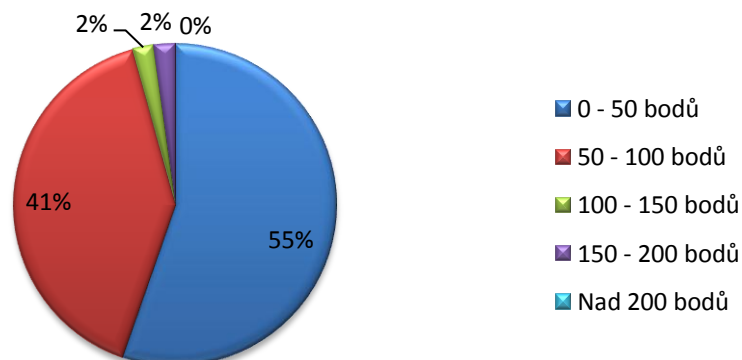
Graf 6 ukazuje rozdělení kosmetických poradkyň do čtyř týmů (z hlediska toho, jak ony sami sebe vidí). První tým jsou „samo spotřebitelé“, kteří preferují nakupovat kosmetiku pro sebe a svoji rodinu (10 poradkyň), dále „prodejci“, kteří nabízejí výrobky svým přátelům a známým (27 poradkyň), „top prodejci“, nabízejí výrobky při každé příležitosti (5 poradkyň) a „lídři“, kteří si budují kariéru tvorbou týmu (4 poradkyň).

Graf 6: Možnosti spolupráce s Oriflame [vlastní zpracování]

"Kterou z možností preferujete?"

Objednávky kosmetických poradkyň jsou převážně nízké. Nejvíce poradkyň (55%) většinou podá objednávku v hodnotě 0 – 50 bodů (do 1000 Kč), 41% poradkyň ve výši 50 – 100 bodů (1000 Kč – 2000 Kč), 2% ve výši 100 – 150 bodů (2000 Kč – 3000 Kč), 2% ve výši 150 – 200 bodů (3000 Kč – 4000 Kč) a nad 200 bodů pravidelně nepodává žádná kosmetická poradkyně objednávku.

Graf 7: Výše objednávek [vlastní zpracování]

"Jak vysoké jsou většinou vaše objednávky?"

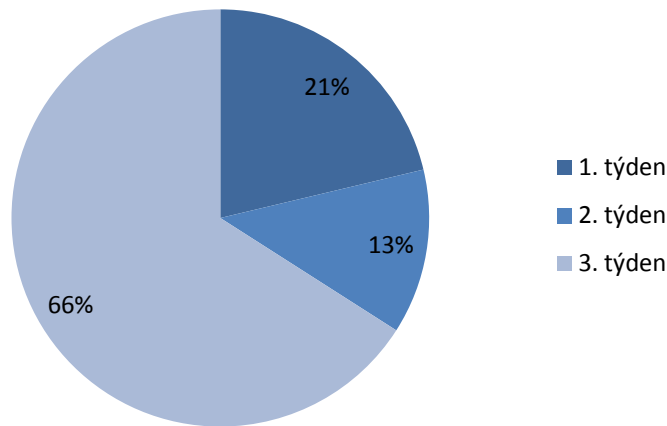
Tabulka 13 prozrazuje motivační impulsy kosmetických poradkyň. Největší zájem při zvýšení objednávky mají na obdržení dárku – nejlépe nekosmetického. Odpovědělo tak 17 poradkyň. Jedenáct poradkyň nevědělo nebo neodpověděly, dalšími motivujícími impulsy jsou soutěž, výhodné nabídky, odměny, poukazy, slevy, vzorky. Tři poradkyně uvedly, že by je nemotivovalo pro zvýšení objednávky nic, jelikož Oriflame neberou jako práci, ale objednávají si pouze pro svoji osobní potřebu a pro potřeby rodiny.

Tabulka 13: Motivace [vlastní zpracování]

„Co by Vás motivovalo pro zvýšení objednávky?“	
Dárek	17
Nevím	11
Soutěž	6
Více výhodných (slevových) nabídek	5
Odměna	5
Poukaz	4
Věrnostní poukázky/Sleva na další nákup	4
Vzorky	4
Nic by mě nemotivovalo	3
Procenta z obratu	2
Více katalogů	1

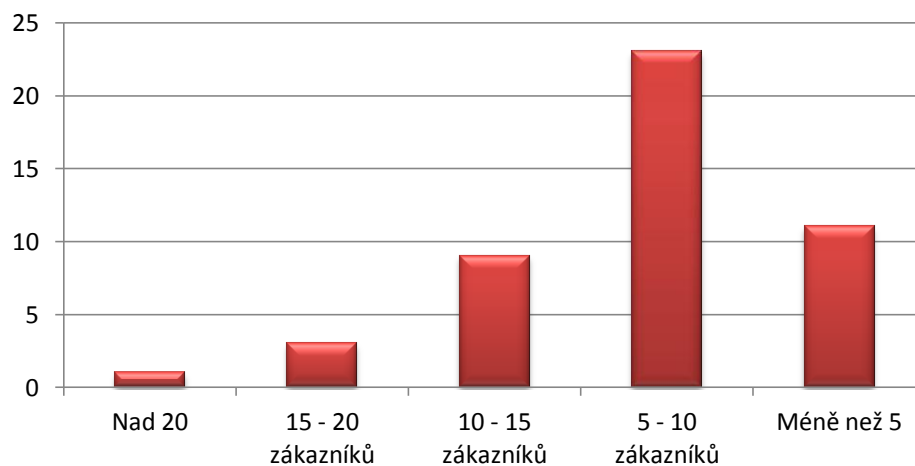
Z grafu 8 na následující straně lze vyčíst, že poradkyně ve většině případů podávají objednávku až 3. týden nebo poslední den platnosti katalogového období (66 %, tzn. 31 kosmetických poradkyň), což je velká nevýhoda – je možné, že některé výrobky jsou již vyprodané a navíc zákaznice rády vidí katalog ještě před platností nového katalogu. 21% kosmetických poradkyň (10) objednávají většinou první den platnosti nového katalogového období nebo maximální 1. týden, 13 % poradkyň (6) podávají svoji objednávku ve 2. týdnu.

Graf 8: Podání objednávky [vlastní zpracování]

"Kdy většinou objednáváte?"

Počet zákaznic, které mají kosmetické poradkyně, je alarmující. Nejvíce z nich, počtem 23, uvedlo, že mají pouze 5 – 10 zákazníků, 11 poradkyň má méně než 5 zákazníků. Je to zčásti způsobeno tím, že poradkyně neberou Oriflame jako práci, ale hlavně jako možnost koupit si kvalitní kosmetiku se slevou (34 poradkyň), pro výdělek to dělá pouze 7 poradkyň, ostatní mají jiný důvod (kontakt s lidmi, dobrovolnost apod.).

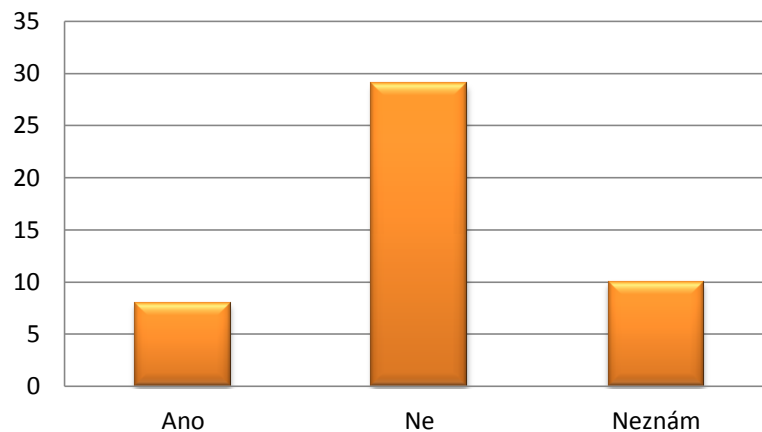
Graf 9: Počet zákazníků [vlastní zpracování]

"Kolik máte zákazníků?"

Důležitou pomůckou pro zvýšení objednávky je Jmenný seznam zákazníků, který z dotázaných používá pouze 8 poradkyň, 29 poradkyň uvedlo, že seznam nepoužívají (nepotřebují, nejsou na to zvyklí nebo zkrátka nechtějí). Deset poradkyň Jmenný seznam nezná.

Graf 10: Jmenný seznam [vlastní zpracování]

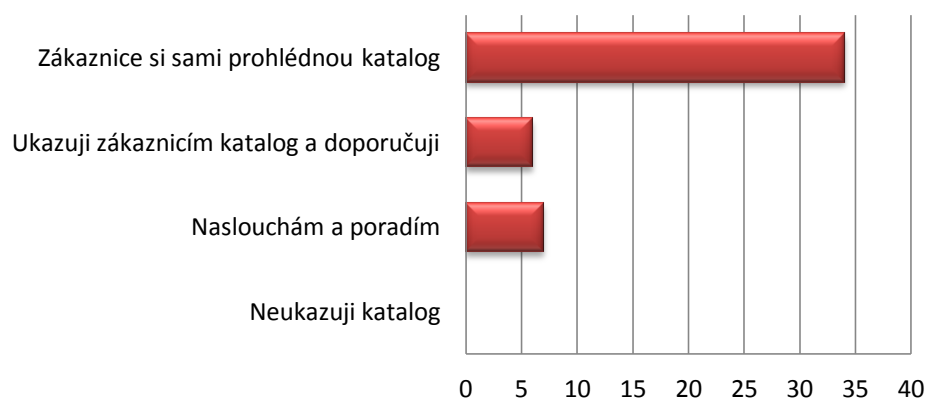
"Používáte Jmenný seznam?"



Důvodem nízkých objednávek je i prezentace výrobků kosmetickými poradkyněmi. Většina poradkyň (34) nechá zákazníky, aby se sami podívali na katalog. Jen málo z nich (6+7) se opravdu věnují zákaznickým naplno, provedou je sortimentem a poradí nebo doporučí.

Graf 11: Prezentace výrobků [vlastní zpracování]

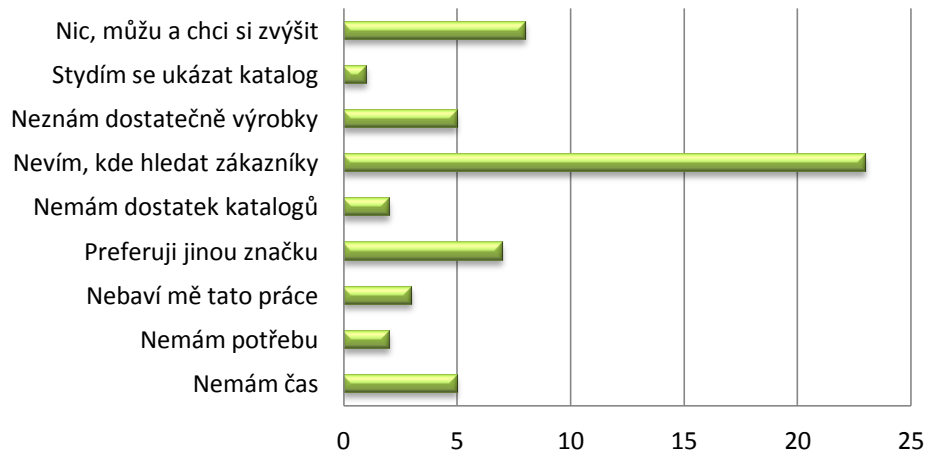
"Jak nejčastěji prezentujete výrobky?"



Na otázku „Co Vám brání v tom si zvýšit objednávku?“ nejvíce poradkyň odpovědělo, že mají málo zákazníků a neví, kde hledat další (23 z nich),

Graf 12: Bariéry [vlastní zpracování]

"Co Vám brání zvýšit si objednávku?"

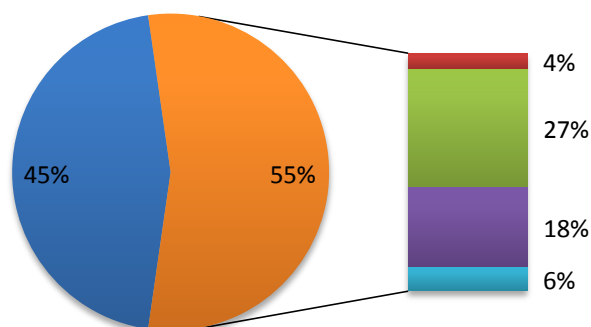


Když přišlo na otázku péče o zákazníky, téměř polovina z dotázaných (45%) odpověděla, že nedělá pro své zákazníky nic navíc. 55% dotázaných poradkyň uvedlo, že stálým zákaznicím dávají vzorky k objednávce, malý dárek nebo slevy.

Graf 13: Péče o zákazníky [vlastní zpracování]

"Děláte pro zákazníky něco navíc?"

■ Ne ■ Ano, kartotéka zákazníků ■ Ano, vzorky ■ Ano, malý dárek ■ Ano, slevy



Překvapením bylo, že na otázku, zda se poradkyně ptají zpětně na spokojenost zákazníků, 46 z nich odpovědělo, že ano (24 vždy nebo většinou, 23 občas) a jen jedna odpověděla, že se ještě na spokojenost neptala.

Na otázku časového fondu 8 poradkyň odpovědělo, že mají více než 5 hodin času týdně, 12 respondentek uvedlo 2 – 4 hodiny týdně, 10 respondentek hodinu týdně a nejvíce 17 dotazovaných nemá téměř žádný čas.

Co se týče školení, 4 respondentky odpověděly, že chodí na školení pravidelně, 14 dochází občas a 29 dotázaných poradkyň na školení nikdy nebylo (dvaceti z nich školení časově nebo termínově nevyhovuje, osm nemá o aktuální školení novinek zájem, dvě jsou z jiného města a cesta by se jim prodražila a jedna potřebuje vědět o školení alespoň týden předem). Návrhy respondentek na vylepšení školení lze vidět v následující tabulce, kde návrhy podávaly poradkyně, které se alespoň jednou zúčastnily školení.

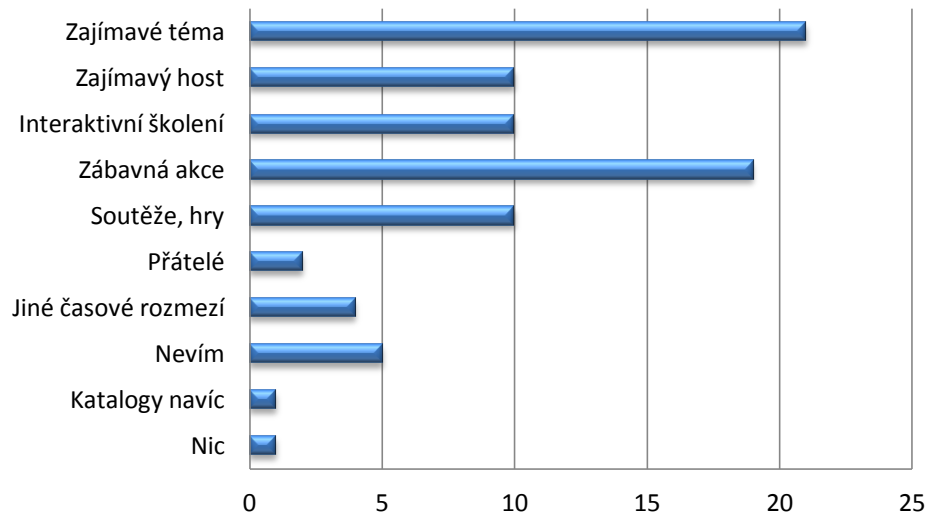
Tabulka 14: Návrhy pro zlepšení školení [vlastní zpracování]

„Co byste na školení vylepšila?“	
Nikdy jsem na školení nebyla	29
Jsem spokojená	9
Více výrobků – nejen novinky	3
Interaktivita	2
Nové tematické kruhy	2
Podrobněji se věnovat výrobkům	2
Zkušenosti s prodejem ostatních	1
Host/další školitelé	1
Jedno téma školení	1

Z důvodu malé účasti na školeních další otázka směřovala na všechny poradkyně, a to – co by je přesvědčilo přijít na školení. Nejvíce z nich odpovědělo, že zajímavé téma (21) a zábavná akce typu Christmas Party (19) a následně zajímavý host (10), interaktivní školení (10) a soutěže a hry (10).

Graf 14: Motiv pro prezenci na školení [vlastní zpracování]

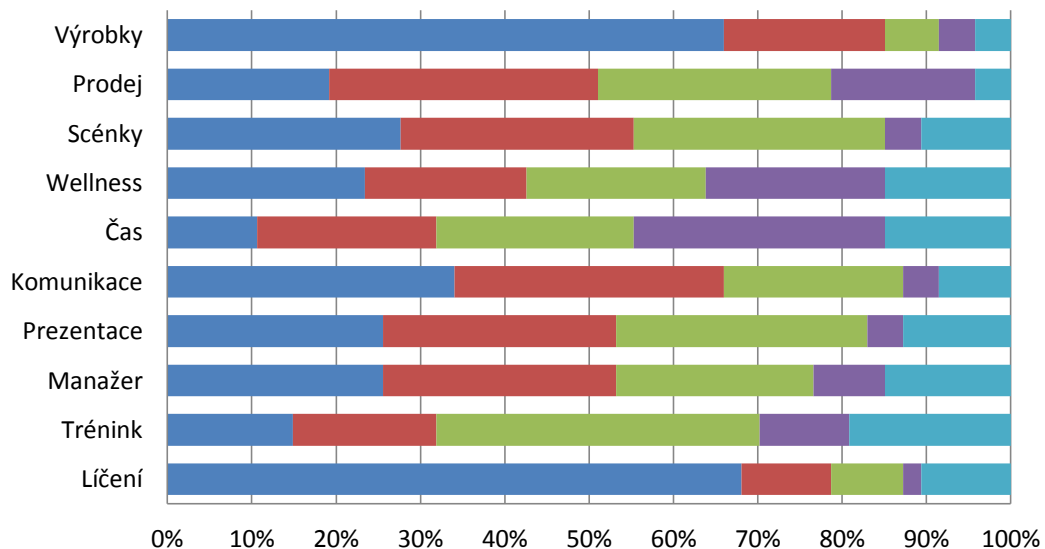
"Co by Vás přesvědčilo přijít na školení?"



Pro optimální stanovení délky a četnosti školení byly poradkyním položeny 2 otázky a nejvíce preferovaly školení 1,5 hodiny jednou za 3 týdny. Graf 15 zobrazuje hodnotící škálu preference deseti typů tematických školení (1 nejvíce preferované, 5 - nejméně).

Graf 15: Preference typů školení [vlastní zpracování]

"Jak byste uvítala následující školení?"



Školení jsou níže seřazeny podle jejich preference kosmetickými poradkyněmi, v hranaté závorce je sečteny preference a vyděleny počtem hodnotících čísel (pěti). Nejnižší číslo ukazuje nejvíce preferované školení.

1. Výrobky Oriflame	[15,2]
2. Kurz líčení	[16,6]
3. Komunikace a asertivita	[20,8]
4. Praktické ukázky (scénky)	[22,8]
5. Prezentační dovednosti	[23,6]
6. Prodejní dovedností vč. námitek	[24,0]
7. Manažerské dovednosti	[24,4]
8. Wellness a zdravý životní styl	[26,8]
9. Tréning lídrů	[28,4]
10. Řízení času (time management)	[29,8]

Kosmetické poradkyně rovněž měly možnost se vyjádřit k tomu, jak si představují další spolupráci s manažerkou. Devatenáct z nich uvedlo, že nemají zájem o pomoc nebo že jsou spokojené se spoluprací, 13 uvedlo, že by chtěly poskytovat více informací (o výrobcích, akcích, novinkách apod.). Sedm poradkyň uvedlo, že by uvítalo soutěže a školit častěji odborná témata (např. prodejní dovednosti).

Tabulka 15: Spolupráce s manažerkou [vlastní zpracování]

„Jak Vám může manažerka pomoci, abyste byla úspěšnější?“	
Nemám zájem o pomoc/Jsem spokojená	19
Poskytovat více informací	13
Vyhlašovat soutěže	7
Školit častěji odborná témata	7
Více se mnou komunikovat	1
Rady ohledně výrobků	1
Plán + dohled + kontrola	1

Zajímavé nápady členů týmu:

Pozvánka na školení

– alespoň týden dopředu (v případě nízké účasti možnost změny termínu)

Nové tematické okruhy na školení:

– výrobkové školení zaměřené na starší zákaznice (maminky, tety, babičky apod.)

– zdravý životní styl (wellness)

- s možností vážení na speciální váze Tanita
- ochutnávky wellness nápojů
- konkrétní příklad - host/fotky před a po proměně

– ukázky a testování vůní

– barevná typologie, líčení (jarní, letní, podzimní, zimní)

– péče o pleť, tělo, ruce a nohy, vlasy

Forma školení

– podrobněji se věnovat výrobkům (jak správně používat výrobky, pro koho jsou výrobky určeny, přínos/přidaná hodnota pro zákazníka)

– střídat školení novinek a tematické školení (např. 1. KO školení novinek, 2. KO prodejní dovednosti, 3. KO školení novinek, 4. KO wellness, 5. KO školení novinek atd.)

– více zapojovat členy na školení (interaktivní) – každý člen si vybere výrobek a popíše ho

– nedávat dárky tak snadno – např. odměna za splnění podmínek (100 bodů) 3x po sobě, nedávat 2 katalogy zdarma, ale pouze 1 a další za 5 Kč/ks

– soutěže o vzorečky

– na konci školení diskuze

– zábavná akce – Hawai party na koupališti

Zvýšení objednávky

– bodový systém = za počet nasbíraných bodů (např. 50, 100 bodů) možnost vybrat zboží za zlevněnou cenu

– dárek pro KP při celkové objednávce v určité výši (nejlépe nekosmetický), dárek pro zákazníka při určité výši (jeho) objednávky

10 ZHODNOCENÍ VÝSLEDKŮ ANALÝZ

Analýzy prodejních výsledků týmu ukazují nejnižší prodeje na začátku roku a nejvyšší na konci, těsně před Vánoce, což je logické. Z analytických údajů o prodejních výsledcích týmu byl vypočítán index produktivity, který v průměru dosahoval 61%, což znamená, že při srovnání se standardem produktivity, který byl stanoven na 100 bodů, má tým ještě velké rezervy.

Analýza SWOT a následné vyhodnocení pomocí IFE a EFE maticí ukázalo, že by se měl klást největší důraz na zachování pravidelného setkávání a vedení skupiny lídrů, ze slabých stránek se nejhůře umístila povrchní znalost výrobků u poradkyní (potřeba školení) a zároveň nezáměr KP o školení, nedostatečné zaškolení nových členů, nedostatečné stanovení cílů na členy týmu. Z příležitostí má nejvyšší váhu věnování se zdravému životnímu stylu - wellness (produktům a jejich školení). Odchod poradkyň z firmy se zdálo být nejkritičtější, nicméně nejedná se ve většině případů o okamžitý odchod, ale o postupné slábnutí aktivity poradců (po roce neaktivity jsou z firmy vyškrtnuti automaticky), dále je kritickou hrozbou konkurence (jak v přímém prodeji, tak v kamenných obchodech a drogeriích).

Srovnání s týmem paní Vlasty Skálové upozornilo na nutnost práce s novými členy a zaměření se při výběru prodejního týmu na starší kosmetické poradkyně.

Rozhovor se dvěma úspěšnými lidry týmu ukázal nutnost rozšiřovat si jmenný seznam a nutnost hledání dalších zákazníků. Největší motivací pro splnění 100 bodové objednávky je vztah k přírodní kosmetice Oriflame a podmínka pro výplatu provizí při tvorbě týmu (kariéry). Lídři se shodují na tom, že je nutné o zákazníky pečovat a spíše než počet zákazníků je nutná práce s nimi.

Dotazník týmu poukázal na příčiny neúspěchu kosmetických poradců. Poradci si myslí, že hlavní příčinou jejich neúspěchu při prodeji je nedostatek zákazníků v jejich okolí. Částečně je to pravda, nicméně z dalších otázek bylo zjištěno, že 83% dotazovaných kosmetických poradkyň nepoužívá nebo nezná Jmenný seznam (čímž pravděpodobně odpadá i vědomé rozšiřování zákaznické klientely), 23 kosmetických poradkyň má pouze 5-10 zákazníků, nad 20 zákazníků má pouze jedna kosmetická poradkyně. Prezentace výrobků v drtivé většině probíhá pouze prostřednictvím katalogu bez pomoci kosmetického poradce, u 34 poradkyň ze 47. Co se týče služeb o zákazníky, 66% dotazovaných poradkyň objednává poslední týden platnosti katalogového období a jen 22% první týden. 45% tázaných poradkyň nedělá nic navíc pro své zákazníky (55% dává stálým zákazníkům dárek,

slevy apod.). Překvapením bylo, že 46 poradkyň se ptá zpětně na spokojenost zákazníků (vždy, většinou nebo občas) a jen 1 odpověděla, že se nikdy na spokojenost neptala. Ohledně školení, 4 respondentky odpověděly, že dochází na školení pravidelně, 14 pouze občas a 29 dotázaných poradkyň na školení nikdy nebylo. Z tematických školení respondentky jeví zájem hlavně o školení výrobků a kurz líčení, naopak nejmenší zájem jeví o školení řízení svého času (time management). Další překvapení bylo umístění školení zdravého životního stylu (wellness) na 8. místě z 10. Co se týče spolupráce s manažerkou, většina byla spokojená se současným stavem a neměla zájem o další pomoc, 13 respondentek uvedlo, že by uvítaly více informací od manažerky (o výrobcích, akčních nabídkách katalogu, informací z firmy a podobně), 7 si přálo vyhlašování soutěží a rovněž dalších 7 častější školení odborných témat (např. prodejní dovednosti).

Hypotézy:

- Předpokládáme, že více než 50 % kosmetických poradkyň nepoužívá nebo nezná Jmenný seznam zákazníků.

Hypotézu potvrzujeme, 83 % kosmetických poradkyň v dotazníku odpovědělo, že nepoužívá nebo nezná Jmenný seznam.

- Předpokládáme, že si kosmetické poradkyně myslí, že jejich hlavním problémem při zvýšení produktivity (objednávky) je nedostatek zákazníků.

Hypotézu potvrzujeme, 23 kosmetických poradkyň uvedlo, že pro zvýšení objednávky jim brání nedostatek zákazníků a problém najít nové.

- Předpokládáme, že jen 20 % kosmetických poradkyň pečuje o svoje zákazníky.

Hypotézu vyvracíme, na spokojenost zákazníků se ptá 46 ze 47 dotazovaných kosmetických poradkyň (23 vždy nebo většinou, 23 občas) a pro zákazníky dělá něco navíc 47 % poradkyň (přidávají k objednávce vzorky, malé dárky apod.).

- Předpokládáme, že většina kosmetických poradkyň nechá zákazníky, aby se sami podívali do katalogu (bez jejich pomoci).

Hypotézu potvrzujeme, většina kosmetických poradkyň (34 ze 47) nechá své zákazníky, aby se sami podívali do katalogu.

11 OBLASTI PRO ZLEPŠENÍ

Týmová práce by měla být efektivní formou organizace lidské práce, nicméně sledovaná skupina není velmi organizovaná. Je to z důvodu dobrovolnosti této práce. Mezi oblasti pro zlepšení patří následující témata:

Prodej

- Nepoužívání Jmenného seznamu
- Střet s konkurencí
- Poradkyně neumí pečovat o své zákazníky

Navrhovaná řešení:

- Na každém školení zdůrazňovat významnost JS, za používání odměna
- Objednávky v 1. týdnu KO, 100 BO = doručení do 3 dnů
- Nový systém proškolení KP - naučit poradkyně péči o zákazníky (vstupní školení)

Prodejní tým

- Nezájem o školení
- KP nemají dostatek zákazníků
- Příliš velká skupina

Navrhovaná řešení:

- Nové tematické okruhy na školení
- Používání Jmenného seznamu + školení „Kde hledat zákazníky“
- Nutnost rozdělit skupinu na menší týmy

Lídr/manažer

- Nedostatečné stanovení cílů na členy týmu
- Nedostatek motivace

Základní navrhovaná řešení:

- Koučování – stanovení osobních cílů, stanovení týmových cílů
- Nový systém motivace, týmové úkoly

12 PROJEKT ZVÝŠENÍ PRODUKTIVITY PRODEJNÍHO TÝMU

V projektu, který se zabývá zvýšením produktivity prodejního týmu, jsou stanoveny řešení, projekt je také vyhodnocen logickým rámcem, kde je stanoven hlavní cíl a projektové cíle a z nich vycházející opatření se svými ukazateli, zdroji, předpoklady a riziky. Na logický rámec navazuje analýza rizik, nákladů a následně časový harmonogram projektu.

12.1 Řešení

Následující řešení se budou vztahovat na 3 oblasti, které byly v diplomové práci řešeny – prodej, prodejní tým a úloha lídra týmu. V rámci prodeje je nutnost se zaměřit na zákazníka – na jejich počet, rozšiřování klientely, péče o zákazníky (nový systém zaškolení členů). Co se týče prodejního týmu, musí být kladen důraz na školení členů týmu a v rámci manažerské práce – stanovení cílů.

PRODEJ

JMENNÝ SEZNAM

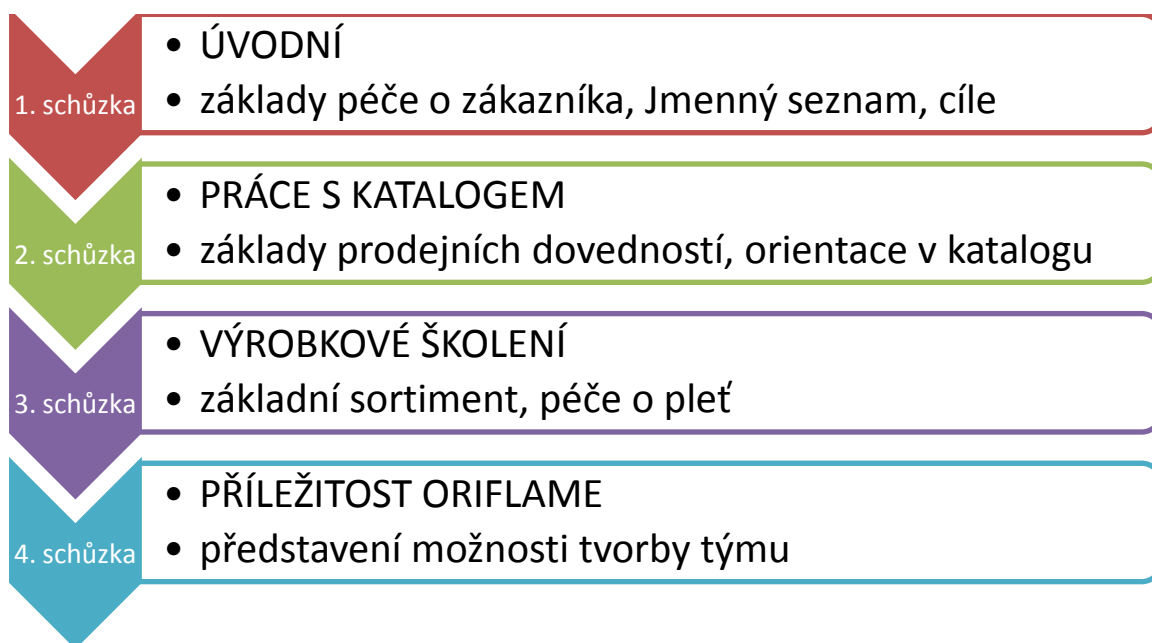
- Na každém školení mít k dispozici tištěné Jmenné seznamy a zdůrazňovat jejich význam a nutnost hledání nových zákazníků
- Za používání dostanou členové katalogy navíc zdarma

PÉČE O ZÁKAZNÍKY

- Za aktivitu na školení – jako dárky objednávkové bloky
- Objednávkové lístečky, dole uvedeno „Děkuji za Vaši objednávku. V případě nespokojenosti s výrobkem, najdeme vhodnou alternativu a vadné zboží vrátíme (nesmí být spotřebováno více než 20 % výrobku).“ + podpis
- vytvořit a rozdávat na školeních
- Klást důraz na podání objednávky 1. týden platnosti KO, nejlépe 1. den
(Podání objednávky v minimální výši 100 bodů 1. den platnosti KO – 2 nové katalogy zdarma, podání objednávky ve výši 100 a více bodů 1. týden platnosti KO (mimo 1. den) – 1 nový katalog zdarma

PRÁCE S NOVÝM ČLEMEM

- vstupní školení, povinné
- hromadné, délka každého školení: 60 minut
- jednou za katalogové období, v jednom dni, 4 hodiny po sobě
- možnost absolvovat postupně nebo dvě školení naráz



Obrázek 12: Posloupnost proškolení nováčků [vlastní zpracování]

Práce s nováčkem

1. schůzka – úvodní školení (1. KO)
 - základní informace o firmě Oriflame
 - základy péče o zákazníka (prezentace katalogu, kartotéka zákazníků, zpětná vazba, malé pozornosti)
 - vytvoření Jmenného seznamu
 - stanovení cílů
 - Tiskoviny: JS (min, 10 ks), dokument ze školení, katalogy
2. schůzka – školení práce s katalogem (2. KO)
 - základy prodejních dovedností
 - akční nabídky aktuálního katalogu, označit

- ověření používání JS
 - jak podpořit vyšší objednávku (tipy)
 - Tiskoviny: dokument ze školení, katalogy
3. schůzka – Výrobní školení (3. KO)
- základní sortiment výrobků Oriflame
 - vhodné výrobky pro nové KP + péče o pleť
 - doporučení vhodných výrobků zákazníkům
 - Tiskoviny: dokument ze školení, katalogy
4. schůzka – Příležitost Oriflame (4. KO)
- představení možnosti tvorby týmu
 - výdělky sponzora
 - nástin spolupráce
 - Tiskoviny: dokument ze školení, katalogy

Každé katalogové období budou probíhat tyto 4 školení po hodině v jednom dni. V případě neúčasti je možná náhrada v následujícím katalogu (příp. individuální domluva/schůzka). Bude zde kladen důraz na používání Jmenného seznamu. Za vyplnění dostane nový člen katalog zdarma, rovněž i po kontrole používání.

Novému členovi budou po dobu zaškolení poslány úvodní informace e-mailem (4 zprávy)

1. základní informace o firmě Oriflame, otevírací doba kanceláře, návod na objednání přes internet
2. tipy k prodeji, námítky, možnost objednání doplňků (objednávkový blok, taštičky, apod.)
3. Přehled produktů, 4 kroky péče o pleť
4. Možnosti spolupráce (top prodejce, manažer)

PRODEJNÍ TÝM

ŠKOLENÍ

- každé 3 týdny, pro všechny kosmetické poradce, interaktivní
- zapojovat do organizace školení členy týmu (moderátor, prezentátoři, příprava místa, zapisovatel)

- na konci školení MALÝ KONTROLNÍ TEST (zpětná vazba od účastníků, prověří, jak vnímali, co si zapamatovali, za splnění kosmetický vzorek)
- na každém školení možnost získání vzorečků zdarma (za aktivitu)
- školení budou probíhat v předstihu (v polovině katalogového období, tzn. ve 2. týdnu platnosti KO)
 - Školení novinek (půl hodiny)
 - Tematické školení (hodina)
- Za absolvování školení novinek – 1 katalog zdarma, Za absolvování tematického školení – 1 katalog zdarma
- Možnost dokoupení katalogů za 5 Kč/ks, mimo školení za 10 Kč/ks

Tematické školení

PRO VŠECHNY

- Výrobové školení – kompletní sortiment, zaměřeno na starší zákaznice
- Kde hledat zákazníky – myšlenková mapa (vytvoří ji KP), Jmenný seznam
- Komunikační dovednosti (komunikace a asertivita)
- Praktické ukázky (prodejní rozhovory)
- Prezentační dovednosti
- Prodejní dovedností (vyjednávání, námitky, prezentace katalogu)
- Wellness a zdravý životní styl

PRO LÍDRY

- Manažerské dovednosti
- Tréning lídrů

PEVNĚ STANOVENÉ TERMÍNY ŠKOLENÍ – DOPŘEDU ROZPIS

Tvorba školení přímo členy (projekty) – DELEGOVÁNÍ

Na každém školení novinek – rozdělení na dva týmy a splnění určitého úkolu (na čas).

- Sleduje se tím podpora spolupráce týmu, efekt synergie, nové nápady
 - ⌚ vytvořit myšlenkovou mapu (komu všemu nabídnout výrobky Oriflame – skupiny lidí, zaměstnání apod.)

- ⌚ hraní rolí – Prodej: zákazník a prodejce (zjištění potřeb)
- ⌚ prezentace výrobků
- ⌚ sepsat námítky zákazníků + reakce na tyto námítky + scénky
- ⌚ sepsat témata školení, která by jim pomohla se rozvíjet
- ⌚ vyhledávání zdrojů a tvorba náplně nových školení

Další aktivity a akce:

- ⌚ sepsání Jmenného seznamu nebo jeho doplnění (min. 30 jmen)
- ⌚ vytvoření vzorkovníku (ze starých katalogů)
- ⌚ sepsání kontaktů (pro tvorbu týmu)
- ⌚ testování vůní (testovací papírky + seznam vůní, kde si mohou značit)
- ⌚ ochutnávka wellness nápojů a polévek (+ téma wellness, vyhledávání informací a jejich prezentace)
- ⌚ Teambuildingové aktivity – zumba, laser game
- ⌚ Hry (stmelení týmu)
- ⌚ Narozeniny členů – vytvoření nástěnky
- ⌚ Zajišťování oslav sezónních svátků (vánoční party, velikonoční party, apod.).

Webináře (školení přes internet) - probíhají každý měsíc, je potřeba pouze počítač a připojení k internetu, stojí 69 Kč – poradci o této možnosti ve většině případech nevědí, je potřeba informovat – rozesílat e-maily s pozvánkou a odkazem na ukázkou školení

ROZDĚLENÍ TÝMŮ

Rozdělit skupinu na menší podskupiny (podle výše objednávek), nastavit jim cíle a při splnění odměna. Výsledky produktivity nabydou jiných rozměrů a nebudou zkresleny.

- ❖ Lídři (tvoří si tým, cíle v rámci získávání nových členů + zvýšení objednávek)
- ❖ Top prodejci (vyznačují se: vysoké objednávky, nad 100/150 bodů, cíl výrazné zvýšení objednávek, mají dobrý předpoklad)
- ❖ Prodejci (50 – 100 bodů)
- ❖ Samo spotřebitelé (0 – 50 bodů)

Dotazník pro nové i stávající poradce

Bude zjištěno, na kolik je daný člověk prodejce, co jej motivuje. První otázka se zaměřuje na to, na kolik má daný poradce vlastnosti prodejce a jak se vidí on sám, druhá otázka vyjadřuje, co ho bude motivovat do budoucna, třetí otázka poukazuje na to, jakou roli v týmu budou hrát (kreativní člen – může organizovat soutěže akce, organizátor – organizace školení, pozorovatel, stmelovač, prodejce, lídr)

1) Které vlastnosti Vás vystihují?

- Aktivní, iniciativní
- Extrovert, přátelský
- Komunikativní
- Vyrovnaný, odolný vůči zátěži
- Odpovědný, spolehlivý
- Vytrvalý, trpělivý
- Pozitivní přístup, nadhled
- Přátelský, smysl pro humor
- Ctižádostivý (touha něčeho dosáhnout)
- Sebevědomí (znalost sebe sama a svých možností)
- Přímocharost a upřímnost
- Sebekritičnost (objektivní pohled na sebe)
- Zaměření na cíl
- Ani jeden

2) Co Vás nejvíce motivuje v práci?

- osobní rozvoj a růst v organizaci
- radost ze své práce
- být oceněn (dárek, peníze)
- uznání za vykonanou práci
- Jiný.....

3) Které z vět Vás charakterizují? Vyberte 2 věty

- „Mám spoustu nápadů.“
- „Baví mě organizovat a podílet se na akcích.“
- „Jsem nesmělá a ráda bych získala sebevědomí.“
- „Jsem velmi společenská, ráda poznávám nové lidi.“

- „Baví mě prodávat.“
- „Chci toho v životě hodně dosáhnout.“
- Žádná z uvedených (doplnit svoji větu.....)

4) Co děláte ve svém volném čase?

.....

5) Kolik času jste ochotná věnovat této práci?

- Více než 6 hodin týdně
- 3 - 5 hodiny týdně
- 1 - 2 hodiny týdně
- Minimum

Není zde uvedeno zvýšení platu, ani jistotu zaměstnání – výše odměny záleží na každém poradci, jistota práce zde je vysoká, z firmy je nikdo nepropustí, nejsou zaměstnanci.

ÚLOHA LÍDRA

STANOVENÍ CÍLŮ

– stanovit cíle společně se členy podle metody SMART

- S – specifický, M – měřitelný, A – Akceptovaný, R – reálný, T – termínovaný

– cíle musí být jasně určeny + měřit jejich plnění

– osobní cíle (konzultace), cíle pro daný tým (4 týmy) – na školení, prostřednictvím FB

– při plnění cílů – dárek pro jejich zákazníky (podmíněno účastí na školení)

KONTROLA SKUPINY

Plán vedení/kontroly skupiny (každý katalog):

- Upozornit na začátek platnosti nového katalogu + akční nabídky
- Kontrolovat celou skupinu a dlužníky – každý týden
- Zrušit oznamování konce platnosti katalogu ve FB skupině a nahradit ho upozorněním na začátek platnosti nového katalogu (cíl: brzké objednávání)

- FB zpráva - konec platnosti katalogu neaktivním – 5 dní před koncem platnosti KO (středa), v případě, že se neaktivní poradce neozve - SMS konec platnosti katalogu – 3 dny před koncem platnosti KO (pátek)
- Reaktivace poradců
- V posledním týdnu – vyhlásit soutěž na nové katalogové období (mini soutěže) – podmínky: přihlásit se, splnit určitou podmínku

MOTIVACE

Zrušit odměny za objednávky v minimální výši 100 bodů – neposouvá to tým. Byli odměňováni stále stejní lidé, kteří považovali 100 bodů jako standard a ostatní poradce to nemotivovalo – místo toho nastavení cílů skupin a při splnění odměny.

NOVÝ MOTIVAČNÍ SYSTÉM

Motivační kartička – při nasbírání určitého počtu bodů – odměna ve formě dárku, poukazu, proměny s focením a kurzu líčení

Školení novinek (půl hodiny) = 1 bod, tematické školení (hodina) = 2 body, objednávka ve výši 100 bodů = 2 body, objednávka ve výši 200 bodů = 2 body

BODOVÁ KARTIČKA						
1. KROK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	DÁREK
2. KROK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	POUKAZ
3. KROK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	PROMĚNA + FOTO
4. KROK	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	KURZ LIČENÍ
<u>SBÍREJTE BODY A VYBERTE SI VAŠE ODMĚNY!</u>						
• školení (1/2 hodiny) = 1 BOD			• školení (1 hodina) = 2 BODY			
• 100 bodová objednávka = 2 BODY			• 200 bodová objednávka = 3 BODY			

Obrázek 13: Motivační kartička [vlastní zpracování]

PRO ZVÝŠENÍ OBJEDNÁVKY – SOUTĚŽE O DÁRKY

- Individuální – cíl: vyvolat soutěživost mezi členy skupiny
 - Soutěž o nejvyšší objednávku (nejlepšího prodejce)
 - Soutěž o největší navýšení objednávky
 - Soutěž o nejvíce zákazníků
 - Soutěž o nejvyšší zákaznickou objednávku
- Týmové soutěže – cíl: vyvolat soutěživost mezi týmy na školení
 - Soutěž o nejlépe vypracované reakce na námítky
 - Soutěž o nejlepší tipy ke zvýšení objednávek

Podmínky účasti na soutěži:

- Přihlášení
- Používání Jmenného seznamu

– soutěže budou probíhat po dobu 3 katalogových období, zároveň poběží dvě soutěže

Odměny:

- 1. místo – nekosmetický dárek
- 2. místo – kosmetický dárek
- 3. místo – vzorky
- v případě, že se poradce umístí ve více soutěžích - soukromý kurz líčení nebo barevná typologie (+1 kamarádka, např. nejlepší zákaznice)
- pro každého, kdo si zvýší rapidně své objednávky (hodnotí se podle posledních třech KO) – např. o polovinu, ma JISTÝ DÁREK.
- účastníci soutěži mají možnost po celou dobu trvání koupit u manažerky katalogy za 5 Kč/ks.

12.2 Logický rámec projektu

Tabulka 16: Logický rámec [vlastní zpracování]

	Strom/hierarchie cílů	Objektivně ověřitelné ukazatele	Zdroje informací k ověření	Předpoklady	Rizika
Hlavní cíl	zvýšení produktivity prodejního týmu	zvýšení obratu týmu	Aktivity Report		
Projektové cíle	1. Bude zlepšena práce se zákazníky	zvýšení počtu zákazníků	Jmenný seznam	zájem poradců	nezájem poradců
	2. Bude vybudován kvalitní systém školení nováčků	udržení aktivity	Aktivity Report	existence nových členů	nezájem lidí o registraci
	3. Bude vytvořen nový systém školení	počet účastníků školení	Prezenční listina školení	zájem poradců	nezájem poradců
	4. Budou zvýšeny objednávky kosmetických poradců	bodové zvýšení objednávek	Aktivity Report	aktivita poradců	neaktivita poradců
Opatření	1. 1. poskytnutí dárku k objednávce	rozhovory s poradci	Rozhovor	přístup k dárkům	nedostatek zdrojů
	1. 2. poradkyně umí poradit a doporučit výrobky	rozhovory s poradci	Rozhovor	profesionalita	neschopnost, nezájem poradců
	1. 3. poradkyně si prohlíží se zákazníky katalog	rozhovory s poradci	Rozhovor	zájem poradců	nezájem poradců
	1. 4. včasné ukázání katalogu před platností	termín objednávky	Aktivity Report	mít katalog s předstihem	špatný kontakt s poradci
	1. 5. hledání nových zákazníků	počet nových zákazníků	Jmenný seznam	práce se Jmenným seznamem	nezájem poradců
	2. 1. soubor 4 individuálních školení	účast na školení	Prezenční listina školení	zájem poradců o školení	nezájem poradců
	2. 2. poskytnutí materiálů (Průvodce péčí o pleť atd.)	kontakt s nováčkem	Setkání	mít k dispozici materiály	špatný kontakt s poradci
	2. 3. intenzivní kontakt s nováčkem	četnost schůzek	Pracovní diář	využívání komunikačních technologií	selhání komunikace
	3. 1. motivační systém pro návštěvnost na školení	počet účastníků školení	Prezenční listina školení	zajištění odměn, zájem poradců	nedostatek zdrojů, nezájem
	3. 2. atraktivní témata školení	počet účastníků školení	Prezenční listina školení	zjištění námětů od poradců	nezájem poradců
	3. 3. zábavná akce v rámci školení	počet účastníků školení	Prezenční listina školení	zajištění akce	selhání manažera

12.3 Analýza rizik

Stanovení míry rizika a pravděpodobnosti

Nejdříve se určí stupnice toho, jak může riziko ohrozit projekt nebo danou aktivitu.

- 1 úroveň rizika zanedbatelná
- 2 úroveň rizika přípustná
- 3 úroveň rizika nežádoucí
- 4 úroveň rizika nepřipustná

Pravděpodobnost výskytu daného rizika byla stanovena na základě pracovních zkušeností z minulosti. Vynásobením úrovně rizika a pravděpodobnosti výskytu se zjistí míra rizika, s jakou rizikový faktor ohrožuje projekt.

Tabulka 17: Analýza rizik [vlastní zpracování]

	Rizikový faktor	Úroveň rizika	Pravděpodobnost výskytu	Míra rizika
Rizika týkající se poradců	nezájem poradců o profesní růst	4	60%	2,40
	nezájem lidí o registraci	2	30%	0,60
	neaktivita poradců	3	40%	1,20
	neprofesionalita poradců	2	25%	0,50
	odchod poradkyň z týmu	2	5%	0,10
Rizika týkající se zákazníků	nezájem zákazníků o výrobky	3	10%	0,30
Manažerská rizika	nedostatek zdrojů	3	5%	0,15
	selhání komunikace	3	10%	0,30
	selhání manažera	4	15%	0,60
	slabá kontrola prodejního týmu	2	20%	0,40
Externí rizika	konkurence	2	40%	0,80
	ekonomická nestabilita, nezaměstnanost	1	20%	0,20
	špatná pověst firmy	1	5%	0,05
	Celková rizikovitost	8	22%	1,75

Z tabulky 17 je patrné, že celkově nastání jakéhokoliv rizika je 22% a celková rizikovost projektu (1,75) se nachází mezi zanedbatelnou (1) a přípustnou (2) úrovní rizika.

Metodika je použita dle studie proveditelnosti Karlovarského rozvojového institutu o. p. s.

12.4 Analýza nákladů

Pro realizaci projektu byla provedena analýza nákladů za předpokladu stanoveného plánu – 5 nových členů za katalogové období.

V tabulce 18 jsou spočítány celkové náklady za katalogové období. Co se týče nákladů spojených s nováčky, jsou tyto náklady vyčísleny na počet nových členů podle stanoveného cíle (5 nováčků).

Tabulka 18: Analýza nákladů [vlastní zpracování]

Náklady za katalogové období	
Náklady spojené s nováčky	600 Kč
Tiskoviny	50 Kč
Katalogy	50 Kč
Náklady na zaškolení	500 Kč
Náklady spojené s činností poradců	2 200 Kč
Katalogy	400 Kč
Náklady na školení	300 Kč
Náklady na motivační systém	1 400 Kč
Náklady na telefon	100 Kč
Celkové náklady	2 800 Kč

Náklady spojené s nováčky jsou rozděleny na náklady na Tiskoviny, kam patří Ceník, Jmenný seznam, Leták Úspěšný Start a Průvodce péčí o pleť (10 Kč/1 nového člena), dále

Katalogy - za předpokladu, že průměrný nový člen má zájem o dva katalogy (dotovaná cena 10 Kč, nováček hradí polovinu) a následně Náklady na zaškolení, kdy školící místnost stojí 100 Kč za hodinu a školení budou probíhat v jednom dni 4 hodiny po sobě = 400 Kč a náklady na materiály a občerstvení, které byly vyčísleny dohromady na 100 Kč.

Náklady spojené s činností poradců jsou rozděleny na náklady za Katalogy 400 Kč (balík po 40 katalogích), Náklady na školení (místnost 200 Kč za 2 hodiny, občerstvení a materiály) a Náklady na motivační systém (bodová kartička), kdy maximálně může získat jeden člen za katalogové období 6 bodů (3 body za účast na dvou školeních a 3 body za objednávku ve výši 200 bodů), náklady na dárek jsou 100 Kč, poukaz 150 Kč, proměna 250 Kč, kurz 250 Kč. Je zde předpoklad, že první krok splní v jednom katalogovém období 2 členové (dle zkušeností z minulosti), v dalším katalogovém období postoupí do 2. Kroku a do prvního se zapojí další dva členové. Ve stejné chvíli na dárek dosáhli 2 členové a na poukaz také 2 členové. Náklady na proměnu a kurz jsou ve výši 250 Kč z důvodu kosmetické konzultantky přímo v týmu, školení (proměna a kurz líčení) budou hromadné (cca po 2 lidech). Ve chvíli, kdy zde bude zapojeno 8 lidí (po dvou u každého kroku), jsou vyčísleny náklady ($2 \times 100 \text{ Kč} + 2 \times 150 \text{ Kč} + 250 \text{ Kč} + 250 \text{ Kč}$). Započítávají se zde i náklady na dárky do soutěží, vzorky za aktivitu na školení ve výši 400 Kč.

Bude také probíhat reaktivace členů týmu, kontakt se stávajícími členy (upozornění na konec platnosti katalogu) – odhadované náklady jsou 100 Kč za katalogové období.

Celkové náklady jsou ve výši 2800 Kč za jedno katalogové období (3 týdny).

Pozn. V tabulce jsou vyčísleny skutečné náklady, nicméně prodejnímu týmu pomáhá i diamanťová direktorka Šárka, která přispívá dárky a hradí náklady na školící místnost.

V případě, že se nový člen naučí objednávat ve výši 100 bodů, přinese to manažerce výdělek ve výši 166 Kč/katalogové období (na manažerské pozici 12 %), 207 Kč (na manažerské pozici 15 %), 248 Kč (na manažerské pozici 18 %), 290 Kč (na senior manažerské pozici 21 %). [Školení Oriflame Management School]

12.5 Časový plán realizace projektu

Projekt se bude řídit podle časového harmonogramu, který je zobrazen v tabulce 19 a bude realizován od září roku 2013 po dobu zhruba půl roku (8 katalogových období). Následně se provede analýza navrhovaných opatření a vyhodnocení produktivity.

Tabulka 19: Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování]

Fáze realizace projektu								
FÁZE	I	II	III	IV	V	VI	VII	VIII
Nábor nových poradců a jejich zaškolení								
Zajištění materiálů pro zvýšení prodeje poradců								
Kontrola skupiny								
Provedení individuálních konzultací s poradci								
Formulace témat školení								
Příprava nových školení								
Realizace prvního kola školení								
Vyhodnocení realizovaných opatření								

Každé katalogové období bude prováděn nábor nových kosmetických poradců (plán pro toto období je 5 nováčků na celý tým za katalogové období). Školení jsou rozdělena na 4 části po hodině, zaškolení proběhnou hromadně. Novým členům budou poslány 4 e-maily související se školeními.

Materiály pro zvýšení prodeje poradců je třeba rovněž zajišťovat každé katalogové období. Do těchto materiálů se zahrnují katalogy pro tým, bločky, tiskoviny – Jmenné seznamy, Průvodce péči o pleť.

Každé katalogové období rovněž proběhne kontrola prodejních výsledků skupiny – 3x za katalogové období (3 týdny)

Individuálních konzultace s poradci budou probíhat pravidelně po třech katalogových obdobích a bude na nich probíhat koučování, řešení problémů, opatření, práce s nováčky, práce se zákazníkem a další. Také budou kontaktováni spící poradci (reaktivace) – sms zprávou nebo telefonátem.

Formulace a odsouhlasení témat školení proběhne v prvním katalogovém období od spuštění projektu. Bude také dohodnuto, v jakých termínech budou školení uskotečněna.

Další dvě katalogová období se budou nová školení připravovat. Manažer v prvním katalogovém období navrhne program školení, deleguje na členy týmu tvorbu školení, zkušenosti členové týmu vytvoří konkrétní program a ve druhém katalogovém období proběhne kontrola manažerem, námitky, zapracování námitek a konečný souhlas, následně manažer zajistí materiály potřebné pro školení. Ve stejném období na školení, e-mailem a na Facebooku vyhlásí motivační program Bodová karta.

Realizace prvního kola školení proběhne čtvrté katalogové období od spuštění projektu a potrvá 4 období (zamýšlená témata zaměřená na rozvoj, nutnost posílení používání Jmeného seznamu a hledání nových zákazníků).

Vyhodnocení realizovaných opatření proběhne v následujícím katalogovém období, tzn. posledním období projektu.

ZÁVĚR

Hlavním cílem této diplomové práce bylo navrhnout kroky pro zvýšení produktivity prodejního týmu manažerky Simony Šillerové ve firmě Oriflame spol. s r. o. Troufám si říct, že se tento cíl naplnil. Zvyšování produktivity týmu, který je dobrovolný a nemá jako své hlavní povolání tuto práci, není snadné. Nicméně lze toho dosáhnout za pomoci nastavení cílů, stanovení úkolů, motivace členů týmu, vzdělávání a osobního rozvoje členů i manažerky (školení) a mnoha dalších nefyzických stimulů. V neposlední řadě je to pravidelný kontakt se členy týmu a důraz na to, aby pečovali o své zákazníky. Tato skupina působí v největší míře ve Zlíně a tedy citát Tomáše Bati „Náš zákazník, náš pán“ by mělo být jeho hlavním heslem.

Byly stanoveny také dílčí cíle, které dopomohly k určení opatření. Hlavními opatření je nový zaškolovací systém pro nové členy skupiny, kdy jim jsou ve čtyřech krocích (katalogových obdobích) vštěpovány základy péče o zákazníka, znalost výrobků, prodejní dovednosti (orientace v katalogu, tipy pro zvýšení prodeje) a možnost stát se manažerem. Díky tomuto pravidelnému setkávání a sdílení zkušeností noví členové snadněji zapadnou do týmu a bude pro ně práce jasnější. Zároveň je zde kladen velký důraz na používání a rozšiřování Jmenného seznamu zákazníků, který poradců pomůže produktivitu zvyšovat. Dalším opatřením jsou nové témata na školeních, úprava náplně školení. Zásadní je zde rozdělení skupiny do čtyř týmů na samospotřebitele, prodejce, top prodejce a lídry. V rámci koučování budou se členy stanoveny osobní cíle, v rámci týmů – týmové cíle. A v neposlední řadě nový motivační systém, který bude stimulovat vyšší prodejní výsledky a návštěvnost na školeních (bodová kartička), soutěže pro členy týmu. Věřím tomu, že po nastavení nových opatření, bude produktivita prodejního týmu zvýšena.

Projekt byl vyhodnocen rizikově, kdy se celková rizikovost nacházela mezi zanedbatelnou a přípustnou úrovní rizika, nákladově a časově. Nejvyšší rizikovost je v nezájmu kosmetických poradců o svůj profesní růst. Projekt startuje v září roku 2013 a bude trvat po dobu půl roku, následně bude zhodnocen, produktivně výhodná řešení budou zachována a případné návrhy bez odezvy budou zrušeny nebo pozměněny.

SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

Odborná literatura:

- [1] BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vést a motivovat lidi*. 5. vyd. Brno: Computer Press, 2008, 113 s. ISBN 978-80-251-2235-8.
- [2] BUREŠ, Ivan. *Jak úspěšně řídit prodejní tým*. 3. vyd. Praha: Management Press, 2004, 144 s. ISBN 80-7261-109-7.
- [3] FAIRWEATHER, Alan. *Jak být motivujícím manažerem*. 1. vyd. Praha: Grada 2009, 192 s. ISBN 978-80-247-3002-8.
- [4] FORSYTH, Patrick. *Jak motivovat svůj tým*. 1. vyd. 1. Praha: Grada, 2009, 98 s. ISBN 978-80-247-2128-6.
- [5] GLANZ, Barbara A. *Jak získat věrné zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada, 1996, 128 s. ISBN 80-7169-318-9.
- [6] GRAHAMOVÁ SCOTTOVÁ, Gini. *Úspěch v multilevelovém marketingu*. 1. vyd. Bratislava: Igor Dráb, 1995. ISBN 80-85441-05-5.
- [7] KALENCH, John. *Jak být nejlepší v systému MLM*. 1. vyd. Brno: Jiří Alman, 1995. 237 s. ISBN 80-901780-6-5.
- [8] KOLMANOVÁ, Hana. *Máte také svůj penězovod?* 1. vyd. Praha: Profess Consulting s.r.o., 2005, 112 s. ISBN 80-7259-024-3.
- [9] LAKHANI, Dave. *Jak prodávat, když nikdo nekupuje: --a jak prodávat ještě více, až lidé a firmy kupovat začnou*. 1. vyd. Praha: Grada, 2010, 204 s. ISBN 978-80-247-3309-8.
- [10] LYKOVÁ, Jana. *Jak organizovat a řídit úspěšný prodej*. 1. vyd. Praha: Grada, 2002, 200 s. ISBN 80-247-0205-3.
- [11] MAŠÍN, Ivan a Milan VYTLAČIL. *Nové cesty k vyšší produktivitě*. 1. vyd. Liberec: Institut průmyslového inženýrství, 2000. ISBN 80-902235-6-7.
- [12] MEIER, Rolf. *Úspěšná práce s týmem: 25 pravidel pro vedoucí týmu a členy týmu*. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 146 s. ISBN 978-80-247-2308-2.
- [13] REZEK, Jiří a Alena FILIPOVÁ. *Umění prodávat*. 1. vyd. Praha: Grada, 2000, 168 s. ISBN 80-7169-905-5.

Internetové zdroje:

- [14] ATHENA - *Společnost pro vzdělávání a rozvoj žen* [online]. 2012 [cit. 2013-04-09]. Dostupné z: <http://www.mentoringoteviradvere.cz/>
- [15] ASOCIACE OSOBNÍHO PRODEJE. *Asociace osobního prodeje* [online]. 2013 [cit. 2013-04-07]. Dostupné z: <http://www.osobniprodej.cz/>
- [16] KARLOVARSKÝ ROZVOJOVÝ INSTITUT O. P. S. *Studie proveditelnosti: Analýza rizik projektu výstavby podnikatelského inkubátoru*. 2013. Dostupné z: http://free.unideb.hu/portal/sites/free.unideb.hu/files/studie_c_9_analyza_rizik.pdf
- [17] MANAGEMENT MANIA, *ManagementMania* [online]. 2011 [cit. 2013-04-10]. ISSN 2327-3658. Dostupné z: <https://managementmania.com/>
- [18] ORIFLAME. Oriflame Cosmetics SA [online]. 2013 [cit. 2013-04-02]. Dostupné z: <http://www.oriflame.net/>
- [19] REMTOVÁ, Květoslava. *Výkladový slovník základních pojmů z oblasti udržitelného rozvoje*. 2009. ISBN 978-80-7212-506-7. Dostupné z: http://www.nuov.cz/uploads/OZE/Slovník_MZP.pdf

Firemní tiskoviny Oriflame:

- [20] Časopis Business and Beauty
- [21] Jak získávat kontakty (Prospekting)
- [22] Katalog Oriflame
- [23] Manuál kosmetického poradce

Jiné:

- [24] Školení Oriflame Management School
- [25] Zozhovor se senior manažerkou Vlastou Skálovou

SEZNAM POUŽITÝCH SYMBOLŮ A ZKRATEK

BO	Body / Bodové ohodnocení objednávky
FB	Facebook (sociální síť)
JS	Jmenný seznam (zákazníků)
KO	Katalogové období (3 týdny)
KP	Kosmetický poradce
MLM	Multi-level marketing (síťový marketing)
ÚS	Úspěšný Start (motivační program pro nové poradce)

SEZNAM OBRÁZKŮ A GRAFŮ

Obrázek 1: Maslowova pyramida [vlastní zpracování]	26
Obrázek 2: Robert a Jonas af Jochnick, zakladatelé [Oriflame, 2013].....	29
Obrázek 3: Logo firmy [Oriflame, 2013]	30
Obrázek 4: Setkání s Robertem af Jochnickem [vlastní album, 2012].....	30
Obrázek 5: Nabídka v katalogu Oriflame [Katalog Oriflame, 2012]	31
Obrázek 6: Fáze růstu [Manuál kosmetického poradce].....	33
Obrázek 7: Jmenný seznam [Prospekting].....	35
Obrázek 8: Zvyšování produktivity [vlastní zpracování]	40
Obrázek 9: Aktuální informace o týmu [Oriflame, 2013]	44
Obrázek 10: Motivace pro nové poradce [Časopis Bussiness & Beauty, 2012]	46
Obrázek 11: Výpočet indexu produktivity (2011, 2012) [vlastní zpracování]	53
Obrázek 12: Posloupnost proškolení nováčků [vlastní zpracování].....	81
Obrázek 13: Motivační kartička [vlastní zpracování].....	87
Graf 1: Objednávky manažerky [vlastní zpracování]	43
Graf 2: Počet aktivních poradců [vlastní zpracování]	49
Graf 3: Prodej celého týmu v počtu bodů [vlastní zpracování]	50
Graf 4: Prodej na aktivního poradce v počtu bodů [vlastní zpracování]	51
Graf 5: Věková kategorie kosmetických poradkyň [vlastní zpracování]	67
Graf 6: Možnosti spolupráce s Oriflame [vlastní zpracování].....	68
Graf 7: Výše objednávek [vlastní zpracování].....	68
Graf 8: Podání objednávky [vlastní zpracování]	70
Graf 9: Počet zákazníků [vlastní zpracování]	70
Graf 10: Jmenný seznam [vlastní zpracování].....	71
Graf 11: Prezentace výrobků [vlastní zpracování]	71
Graf 12: Bariéry [vlastní zpracování]	72
Graf 13: Péče o zákazníky [vlastní zpracování]	72
Graf 14: Motiv pro prezenci na školení [vlastní zpracování]	74
Graf 15: Preference typů školení [vlastní zpracování]	74

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1: Platnost katalogových období [vlastní zpracování]	48
Tabulka 2: Počet aktivních poradců [vlastní zpracování]	49
Tabulka 3: Prodej celého týmu v počtu bodů [vlastní zpracování]	50
Tabulka 4: Prodej na aktivního poradce v počtu bodů [vlastní zpracování]	51
Tabulka 5: Průměrná objednávka v katalogových cenách [vlastní zpracování]	51
Tabulka 6: Neaktivní a spící poradci [vlastní zpracování]	52
Tabulka 7: Výpočet indexu produktivity (17 období) [vlastní zpracování]	53
Tabulka 8: Aktivita týmu [vlastní zpracování]	54
Tabulka 9: SWOT analýza [vlastní zpracování]	55
Tabulka 10: IFE matice [vlastní zpracování]	60
Tabulka 11: EFE matice [vlastní zpracování]	61
Tabulka 12: Srovnání vedení s jiným týmem [vlastní zpracování]	62
Tabulka 13: Motivace [vlastní zpracování]	69
Tabulka 14: Návrhy pro zlepšení školení [vlastní zpracování]	73
Tabulka 15: Spolupráce s manažerkou [vlastní zpracování]	75
Tabulka 16: Logický rámec [vlastní zpracování]	89
Tabulka 17: Analýza rizik [vlastní zpracování]	90
Tabulka 18: Analýza nákladů [vlastní zpracování]	91
Tabulka 19: Časový harmonogram projektu [vlastní zpracování]	93

SEZNAM PŘÍLOH

Příloha P I: Dotazník týmu

PŘÍLOHA P I: DOTAZNÍK TÝMU

Dobrý den,

Ráda bych Vás požádala o vyplnění krátkého dotazníku, který se týká vašeho působení ve firmě Oriflame. Dotazník není anonymní z toho důvodu, že poslouží jako podklad zlepšení spolupráce a motivace konkrétních členů týmu do budoucna. Výsledky dotazníku budou také sloužit pro účely méj diplomové práce. Předem děkuji za vaši ochotu a čas.

Simona Šillerová

1. Jak dlouho jste zaregistrovaná u Oriflame?

- Jsem nováček (do půl roku)
- Půl roku až rok
- Více než rok
- Více než 2 roky

2. Co oceňujete nejvíce na práci pro firmu Oriflame?

- Kvalitní kosmetika se slevou
- Výdělek
- Kontakt s lidmi
- Dobrovolnost
- Možnost vybudovat si kariéru
- Jiné.....

3. Jak jste spokojená s výrobky Oriflame?

- Naprosto spokojená (vždy nebo na malé výjimky)
- Spíše spokojená
- Spíše nespokojená
- Zcela nespokojená

4. Kterou z možností nejvíce preferujete?

- Nakupovat pouze pro sebe a svoji rodinu
- Ukázat navíc katalog přátelům
- Nabídnout výrobky při každé příležitosti a poradit zákazníkům
- Vybudovat si s Oriflame kariéru (manažerka týmu)

5. Jak vysoké jsou většinou vaše objednávky?
- 0 - 50 bodů (0 - 1000 Kč)
 - 50 - 100 bodů (1000 – 2000 Kč)
 - 100 - 150 bodů (2000 – 3000 Kč)
 - 150 - 200 bodů (3000 – 4000 Kč)
 - Více než 200 bodů
6. Co by Vás motivovalo, abyste si zvýšili svoji objednávku, případně abyste znovu začali objednávat? (např. dárek, odměna, soutěž, poukaz) *Vypsát slovně*
7. Jak často podáváte objednávku?
- Každé 3 týdny (každý katalog) – vždy nebo většinou
 - Jednou za 2-3 katalogy
 - Jednou za 4-6 katalogů
 - Objednávky už téměř nepodávám
 - i. Nemám k dispozici katalog
 - ii. Preferuji jinou kosmetickou značku
 - iii. Nemám zákazníky
 - iv. Jiný důvod.....
8. V jaké části katalogového období většinou podáváte objednávku?
- První den nebo v prvním týdnu
 - Druhý týden
 - Třetí týden nebo poslední den
9. Kolik máte celkově zákazníků?
- Více než 20 zákazníků
 - 15 – 20
 - 10 – 15
 - 5 – 10
 - Méně než 5 zákazníků
10. Používáte Jmenný seznam?
- Ano
 - Ne

Nevím, o co se jedná

11. Jakým způsobem nejčastěji prezentujete výrobky?

Nechám zákazníky, aby se sami podívali do katalogu

Zním výrobky dobře, ukazuji zákazníkům katalog a radím, co si vybrat

Ptám se, naslouchám potřebám zákazníka a následně ukážu v katalogu

Katalog neukazuji

12. Co Vám brání v tom, abyste si zvýšila objednávku? *Možnost i více odpovědí*

Nic, můžu a chci si zvýšit objednávku

Stydím se ukázat katalog

Neznám příliš výrobky

Nevím, kde hledat zákazníky

Nemám dostatek katalogů

Neumím reagovat na námítky zákazníků

Preferuji jinou kosmetickou značku

Nebaví mě tato práce

Jiný důvod.....

13. Kolik máte časového fondu týdně?

5 a více hodin

2 - 4 hodiny

1 hodinu

Téměř žádný nebo žádný

14. Ptáte se zpětně na spokojenost zákazníků?

Ano, vždy nebo většinou

Občas

Ne, ještě jsem se neptala

15. Děláte pro zákazníky něco navíc? *Možnost i více odpovědí*

Ano, vedu si kartotéku zákazníků, kde si o nich vše značím

Ano, k objednávce občas přidávám vzorky

Ano, stálému zákazníkovi dám malý dárek

Ano,

Ne

16. Chodíte pravidelně na školení (novinek)?

Ano (pokaždé nebo většinou)

- Občas
- Nikdy jsem na školení nebyla (pokračujte otázkou 18)
 - i. Školení mi časově nevyhovuje
 - ii. Nikoho na školení neznám
 - iii. Nemám o aktuální školení zájem
 - iv. Jiný důvod.....

17. Co byste na školení vylepšila nebo změnila? (např. téma, provedení) *Vypsát slovně*

18. Jak dlouho by mělo školení trvat maximálně?

- 1 hodinu
- 1,5 hodiny
- 2 hodiny
- 3 hodiny

19. Jak často preferujete školení (prodejní dovednosti, wellness atp.)?

- Každý týden
- Jednou za katalogové období (3 týdny)
- Jednou za 2 měsíce
- Jiné.....

20. Co by Vás přesvědčilo, abyste na školení určitě přišla? *Možnost i více odpovědí*

- Zajímavé téma
- Zajímavý host
- Interaktivní školení
- Akce (vánoční party, apod.)
- Soutěže, hry
- Jiné.....

21. Jaký typ školení byste uvítala? 1 – nejvíce, 5 – nejméně *Označit u každého číslo*

- | | |
|---|-------------------|
| - Výrobky Oriflame | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| - Prodejní dovedností vč. námitek | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| - Praktické ukázky (prodejní rozhovory) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| - Wellness a zdravý životní styl | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |
| - Řízení času (time management) | 1 – 2 – 3 – 4 – 5 |

- Komunikace a asertivita (sebeprosazování) 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Prezentační dovednosti 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Manažerské dovednosti 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Tréning lídrů/manažerů 1 – 2 – 3 – 4 – 5
- Kurz líčení 1 – 2 – 3 – 4 – 5

22. Jak Vám může vaše manažerka více pomoci v tom, abyste byla úspěšnější?

- Více se mnou komunikovat
- Poskytovat více informací (o výrobcích, akcích,...)
- Vyhlašovat soutěže
- Školit častěji odborná témata (prodejní dovednosti, atp.)
- Nemám zájem o pomoc
- Jiné.....

23. Jaká je kategorie vašeho věku?

- 15 - 19 let
- 20 - 24 let
- 25 - 29 let
- Nad 30 let

Dobrovolné: prostor pro Vaše vyjádření (nápady, námítky, kritika, pochvala atd.)