

Česká zemědělská univerzita v Praze

Provozně ekonomická fakulta

Katedra ekonomických teorií



Diplomová práce

**Teorie firmy: zvyšování produktivity a efektivity
prodeje u značkové a franšizové prodejny O₂**

Bc. Jaroslava Trmalová

© 2012 ČZU v Praze

Čestné prohlášení

Prohlašuji, že svou diplomovou práci "Teorie firmy: zvyšování produktivity a efektivity prodeje u značkové a franšízové prodejny O₂" jsem vypracovala samostatně pod vedením vedoucího diplomové práce, s použitím odborné literatury a dalších informačních zdrojů, které jsou citovány v práci a uvedeny v seznamu literatury na konci práce. Jako autorka uvedené diplomové práce dále prohlašuji, že jsem v souvislosti s jejím vytvořením neporušila autorská práva třetích osob.

V Praze dne 15. února 2012

Jaroslava Trmalová

Poděkování

Ráda bych touto cestou poděkovala doc. PhDr. Ing. Karlovi Šrédlovi, CSc. za odborné vedení diplomové práce, podněcující připomínky a inspiraci. Děkuji také své rodině za neustálou a pevnou podporu.

Teorie firmy: Zvyšování produktivity a efektivity prodeje u značkové a franšizové prodejny O₂

Firm Theory: Increasing productivity and efficiency of sales in O₂ brand and francoise stores

Souhrn

Předmětem diplomové práce „Teorie firmy: zvyšování produktivity a efektivity prodeje u značkové a franšizové prodejny O₂“ je rozbor dopadů změn, které proběhly v rámci zavedení projektu TurbO₂, k němuž došlo již v roce 2009. Projekt TurbO₂ je strategie pro zvýšení efektivity prodeje značkových a franšizových prodejen. První část je zaměřena na popis tohoto projektu. V druhé části charakterizují hlavní kroky, které byly provedeny na základě vyhodnocení tohoto projektu a dlouholeté praxi v jeho používání. Provedu deskriptivní analýzu zavedením následného nového pilotního projektu O₂ Guru, který se ukázal jako velmi úspěšný. Posláním O₂ Guru je vytvoření té nejlepší zákaznické zkušenosti a neustálého zlepšování dobrého jména značky O₂. Na základě těchto výsledků popisují návrh kroků směřujících k implementaci pozice O₂ Guru na všechny O₂ prodejny.

Summary

The objective of the thesis "Theory of the firm: increasing the productivity and efficiency of sales in O2 retail stores" is to analyze the impact of changes introduced as a part of the TurbO2 project, which was implemented in O2 stores in 2009. The TurbO2 project represented a strategy of the company to increase the productivity and efficiency of sales in the retail stores. The first part describes the initial situation and the introduction of this project. The second part describes the later changes implemented based on the evaluation of this project after several years of experience. In the last part I describe the subsequent introduction of a new pilot project named "O2 Guru" aimed at creating the best customer experience and continued improvement in the perception of the O2 brand. Finally,

I describe the set of steps taken to implement the new position of O2 Guru in all O2 stores, after the success of the pilot project.

Klíčová slova

O₂ prodejny, projekt, databáze, výpočetní technika, pozice, tým

Keywords

O₂ stores, project, database, computing technologies, position, team

OBSAH

1 ÚVOD	9
2 CÍL PRÁCE A METODIKA	11
2.1 CÍL	11
2.2 METODIKA	11
3 LITERÁRNÍ REŠERŠE	13
3.1 HISTORIE FIRMY TELEFÓNICA CZECH REPUBLIC, A.S.	13
3.1.1 <i>O společnosti Telefónica Czech Republic, a.s.</i>	13
3.1.1.1 <i>O společnosti Telefónica Europe plc</i>	13
3.1.2 <i>Skupina Telefónica</i>	14
3.1.2.1 <i>Naši lidé</i>	15
3.2 PRODUKTIVITA.....	16
3.2.1 <i>Produktivita znalostí</i>	17
3.3 EFEKTIVITA.....	18
3.3.1 <i>Ekonomická efektivnost</i>	18
3.3.2 <i>Paretovo optimum</i>	19
3.3.3 <i>Pravidla produktivity znalostí</i>	19
3.4 SOUČASNÝ STAV	20
3.4.1 <i>Pojetí týmu</i>	20
3.4.2 <i>Definice týmu</i>	21
3.4.3 <i>Pozitiva týmu a základní charakteristiky</i>	22
3.5 NASTAVENÍ PROJEKTU TURBO ₂	28
3.5.1 <i>Řízení výkonu</i>	29
3.5.2 <i>Aktivity report - vstupy</i>	29
3.5.3 <i>Aktivity report – výstupy</i>	36
4 O₂ GURU V PRAXI	44
4.1 O ₂ GURU – PROJEKT	45
4.1.1 <i>Metoda formou sběr dat - popis</i>	46
4.1.2 <i>Metoda formou sběr dat - výsledky</i>	55
4.1.3 <i>Metoda kvantitativním telefonickým výzkumem - popis</i>	56
4.1.4 <i>Metoda kvantitativním telefonickým výzkumem – výsledky</i>	65
4.2 O ₂ GURU – VÝBĚROVÉ ŘÍZENÍ.....	66
4.2.1 <i>Představení pozice</i>	66
4.2.2 <i>Potenciální kandidáti – požadavky</i>	66
4.2.3 <i>Nabídka práce</i>	67
4.2.4 <i>Plánované školení</i>	68
4.3 START O ₂ GURU NA O ₂ PRODEJNÁCH	72
5 ZÁVĚR	73
6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ	76
7 SEZNAM GRAFŮ	77
8 SEZNAM OBRÁZKŮ	78
9 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK	79
10 SEZNAM PŘÍLOH	80
11 PŘÍLOHY	81

1 ÚVOD

Produktivita v ekonomii je vlastně vztah mezi výsledkem a časem, který je potřebný k dosažení tohoto výsledku. Jedná se o míru efektivnosti využití zdrojů (příp. vstupů) ve vztahu k výstupům z činnosti. V ekonomickém vnímání jde o míru zapojení a využití všech dostupných zdrojů ve vztahu k výsledkům ekonomické činnosti nebo produkce jako jsou například služby, které poskytuje firma Telefónica Czech Republic, a.s. a samozřejmě k nim prodávanou výpočetní techniku jako jsou mobilní telefony, tablety, notebooky apod., bez kterých by nebyla firma schopna poskytovat své služby.

Ve firmě Telefónica Czech Republic, a.s. konkrétně v O₂ prodejnách je produktivita práce jedním z častých ukazatelů v podnikové praxi. V ní se vyprodukované množství služeb měří počtem pracovních hodin, to se rovná produktivitě práce v kusech za jednu hodinu. Vyprodukovaný výstup, např. počet prodaných služeb za směnu v kusech, se podělí počtem pracovníků a získá se produktivita jednoho pracovníka za směnu.

Efektivitou či efektivností vyjadřujeme praktickou účinnost nějaké smysluplné lidské činnosti, nejčastěji lidské práce. Jedná se o souhrnné vyjádření konkrétního účinku nějakého efektu nebo i více různých vzájemně působících efektů. V běžné praxi se používá zejména sousloví hospodářská efektivita nebo ekonomická efektivita. Efektivita pak obvykle bývá hlavním kritériem při posuzování úspěšnosti.

Prodejní síť České republiky je aktuálně tvořena 164 prodejnami O₂. Z toho je osmdesát devět značkových O₂ prodejen. Standardní značková prodejna je přímo vlastněna firmou Telefónica Czech Republic, a.s. Franšízové prodejny jsou vlastněny jinými majiteli (vlastníci IČ), kteří získali licenci na prodej služeb této společnosti. Mají ale veškerou podporu tak, aby byly k nerozeznání od značkových O₂ prodejen, např. uniformy, interiér, výzdoba prodejny apod.

Prodejní síť je rozdělena do šesti regionů, který vede ředitel pro značkové a franšízové prodejny. Každý z regionů má ve svém vedení oblastního manažera, ten zodpovídá za fungování O₂ prodejen. Jemu jsou podřízeni vedoucí značkové prodejny a jim tým složený z konzultantů - prodejců.

Tyto týmy jsou pro firmu Telefónica Czech Republic, a.s. v O₂ prodejnách vlastně jedny z nejdůležitějších, neboť jsou v každodenním styku přímo se zákazníky, kteří kupují její služby.

Každý z vedoucích je za tento tým nejen zodpovědný, ale jeho hlavní pracovní náplní je řídit a vést tým k dokonalosti, k tomu, aby byl co nejproduktivnějším a nejefektivnějším. Některé O₂ prodejny mají týmy složené ze čtyř zaměstnanců, maximálně jich na O₂ prodejnách uvidíme až sedmnáct.

2 CÍL PRÁCE A METODIKA

2.1 Cíl

Hlavním cílem této diplomové práce bude posouzení a zhodnocení výkonu zaměstnanců značkových a franšízových prodejen firmy Telefónica Czech Republic, a.s. (dále jen O₂ prodejny). Provedu podrobnou analýzu, která ukáže, zda zaměstnanci využívají své zdroje efektivně. Na konkrétním příkladu učiním detailnější pohled na nástroj, který firma využívá k tomu, aby zvýšila produktivitu a efektivitu v O₂ prodejnách. Navrhnou doporučení, které z dlouholeté praxe jeho používání vyplývá.

Na základě tohoto doporučení provedu deskriptivní analýzu zavedení nového pilotního projektu, který je vytvořen, aby zavedl novou pozici O₂ Guru. Současně s tím vyhodnotím tento projekt, vyzdvihnu pozitiva a negativa a navrhnou doporučení, před implementací pozice O₂ Guru na ostatní prodejny.

2.2 Metodika

V teoretické části budou využívány převážně doporučené zdroje uvedené v zadání diplomové práce. V praktické části budou použita data získaná z interních databází a webových stránek firmy Telefónica Czech Republic, a.s.

Úvodem popíši, co si představuji pod pojmy produktivita a efektivita. Jaké firma využívá nástroje, jakým způsobem je měří a vyhodnocuje. Bude popsán současný stav firmy Telefónica Czech Republic, a.s., kde se zmíním i o její historii. Dále vám přiblížím, jak je vnímán tým na O₂ prodejnách. Jaké je jeho pojetí, definice, pozitiva, negativa a v konečné fázi cíle týmu, které se snaží firma dosáhnout.

V práci budou rozebrány změny, které proběhly na základě zjištění, že týmy mají velký potenciál a možnosti, které bohužel nejsou zdaleka uplatňovány. Provedu analýzu zavedení projektu TurbO₂, který byl nastaven již v roce 2009.

První část bude zaměřena na popis databáze, která je na prodejnách vyplňována, dále jaké vstupy a výstupy tato databáze firmě přináší, aby byla schopna efektivně zvyšovat a řídit

výkon svých zaměstnanců. Tato databáze je velmi podrobná a náročná na vyplnění, ale pro firmu Telefónica Czech Republic, a.s., je díky jejímu detailu velmi cenná, neboť na základě těchto zápisů firmě umožňuje zajímavý přehled o zákaznících, kteří navštěvují O₂ prodejny.

Dle tohoto detailního výstupu budou charakterizovány hlavní kroky, které byly provedeny vyhodnocením projektu TurbO₂ a dlouholeté praxi v jeho používání.

Dále vám popíši, jak se tvořila nová pozice O₂ Guru, její poslání a co vlastně je její náplň práce. Provedu deskriptivní analýzu pilotního provozu těchto pozic, který proběhl v prosinci 2011 a jakým způsobem byly měřeny východiska a parametry tohoto projektu.

V práci budou využity tyto základní metody:

- Kvalitativní výzkum pomocí sběru dat
- Kvantitativní výzkum pomocí sběru dat
- Metoda CATI - telefonické dotazování s podporou počítače (Computer Assisted Telephone Interview)

Po využití těchto metod popíši, jak je nová pozice O₂ Guru vnímaná ze strany zákazníků, zda tuto službu považují za přínosnou a doporučili by ji svým známým. Po vyhodnocení tohoto pilotního provozu navrhnu své doporučení.

Na základě těchto výsledků provedu deskriptivní analýzu nastavení nových kroků pro implementaci pozice O₂ Guru na všechny prodejny. Jakým způsobem bude vyhlášeno výběrové řízení a jak tuto pozici představíme potenciálním kandidátům. Co po nich budeme konkrétně požadovat a co jim naopak za jejich práci budeme schopni nabídnout. Zmíním se i o plánovaném školení, které pro O₂ Guru připravujeme a kdy budeme plánovat oficiální spuštění této pozice na ostatní O₂ prodejny.

Závěrečné vyhodnocení bude vypracované na základě poznatků získaných během zpracování práce, teoretických a statistických faktů a bude nabídnuto doporučení před implementací pozice O₂ Guru na ostatní prodejny.

3 LITERÁRNÍ REŠERŠE

3.1 Historie firmy Telefónica Czech Republic, a.s.

3.1.1 O společnosti Telefónica Czech Republic, a.s.

Telefónica Czech Republic je předním integrovaným telekomunikačním operátorem na českém trhu. V současnosti provozuje téměř sedm miliónů mobilních a pevných linek, což z ní činí jednoho z vedoucích poskytovatelů plně konvergentních služeb na světě.

Nabízí nejucelenější nabídku hlasových a datových služeb v České republice. Mimořádnou pozornost věnuje využití růstového potenciálu především v datové a internetové oblasti. Společnost provozuje nejrozsáhlejší pevnou a mobilní síť včetně sítí 3. generace – datovou síť CDMA a síť UMTS, která umožňuje přenos dat, hlasu, obrazu a videa. Telefónica Czech Republic je také předním poskytovatelem ICT služeb v zemi.

Telefónica Czech Republic má zavedeny a certifikovány systémy řízení kvality (ISO 9001:2008), ochrany životního prostředí (ISO 14001:2004), bezpečnosti a zdraví při práci (ČSN OHSAS 18001:2007) a informační bezpečnosti (ISO 27001:2005). Společnost získala i řadu dalších ocenění, např. Recognised for Excellence udělené Evropskou nadací pro management kvality v roce 2006 nebo Podnik podporující zdraví udělené Ministerstvem zdravotnictví ČR v roce 2008.

V rámci mezinárodní skupiny Telefónica patří Telefónica Czech Republic ke skupině Telefónica Europe.

3.1.1.1 O společnosti Telefónica Europe plc

Telefónica Europe je obchodní divizí společnosti Telefónica, která poskytuje služby v oblasti mobilního a fixního volání a DSL připojení ve Velké Británii, Irsku, Německu, České republice a na Slovensku - všechny organizační jednotky používají značku O₂. Má více než 54 miliónů zákazníků mobilních a pevných služeb. Telefónica Europe vlastní 50 % podíl v britské a irské pobočce Tesco Mobile a společný podnik Tchibo Mobilfunk v Německu. Ředitelství společnosti Telefónica Europe sídlí ve Slough ve Velké Británii.

Telefónica Czech Republic, a.s., IČ 60193336, DIČ CZ60193336, Praha 4, Michle, Za Brumlovkou 266/2, PSČ 14022, zapsaná v Obchodním rejstříku Městského soudu v Praze, oddíl B, vložka 2322.

3.1.2 Skupina Telefónica

Existuje již více než 85 let. V průběhu své historie firma neustále rostla. Tento její růst značně akceleroval v posledních 10 letech a vedl k tomu, že se Telefónica stala lídrem ve svém oboru.

Kdo jsme? Nejlépe hodnocený mezinárodní integrovaný telekomunikační operátor (měřeno velikostí zákaznické základny)

Největší evropský telekomunikační operátor (měřeno tržní kapitalizací)

Nejlépe hodnocená telekomunikační společnost dle indexu stability Dow Jones

Patříme mezi 50 největších společností světa (měřeno tržní kapitalizací)

Řadíme se mezi 75 největších společností světa na základě výnosů (Fortune Global 100)

Jsme hrdí na to, že jsme součástí Skupiny Telefónica, jednoho z největších integrovaných telekomunikačních operátorů na světě. Poskytujeme komunikační a informační řešení ve 26 zemích světa téměř 300 milionům zákazníků. Zaměstnáváme více než 250.000 profesionálů.

Naše podnikání je rozděleno do tří geografických oblastí: Evropa, Španělsko a Latinská Amerika. V současné působíme také v Číně a to prostřednictvím strategické spolupráce s China Unicom.

Telefónica Europe

Telefónica Europe nabízí fixní, mobilní a širokopásmové služby v 5 evropských zemích: Velké Británii, Irsku, Německu, České republice a na Slovensku. V Evropě obsluhujeme více než 55 milionů mobilních a fixních zákazníků a zaměstnáváme 29.000 profesionálů.

Telefónica Spain

Ve Španělsku má Telefónica dlouhou historii. Založena byla již v roce 1924 a na španělském trhu působí již 85 let. Firma provozuje telekomunikační služby pro více než 47 milionů zákazníků a to pod komerční značkou Movistar.

Telefónica Latin America

Telefónica Latin America působí ve 13 zemích Latinské Ameriky. Nabízí fixní a mobilní služby, Internet a placené televizní služby. Stejně jako ve Španělsku i v Latinské Americe působíme pod komerční značkou Movistar.

3.1.2.1 Naši lidé

Naše globální působnost a mezinárodní korporátní kultura přinášejí našim zaměstnancům i zákazníkům globální možnosti. Zaměstnanci jsou naší největší devizou. Snažíme se maximálně podporovat jejich osobní i profesionální rozvoj a to v rámci celé skupiny Telefónica. Jenom tak můžeme dosáhnout ambiciózních cílů, které jsme si stanovili.

I to je důvod, proč jsme v Evropě byli opakovaně zařazeni mezi nejvyhledávanější zaměstnavatele: V Irsku jsme v roce 2010 byli oceněni jako jedna z firem, která si zaslouží označení „Nejlepší místo pro práci“. Ve Velké Británii jsme se již tři roky po sobě umístili v prestižním hodnocení zaměstnavatelů, které publikuje Sunday Times „25 velkých firem, pro které chcete pracovat“. V Německu jsme v roce 2010 byli vyhlášeni firmou s označením „Nejlepší místo pro práci“ a to v kategorii společností nad 5000 zaměstnanců. V této soutěži jsme se na horních příčkách umístili i v předcházejícím roce, kdy jsme obsadili třetí místo. V České republice patříme mezi 5 Nejlepších zaměstnavatelů (ocenění udělované odbornou porotou sestavenou z HR odborníků), přičemž v roce 2009 a 2008 jsme byli navíc oceněni jako „Nejžádanější zaměstnavatel“ (hodnocení udělované veřejností na základě veřejného hlasování na internetu).^[6]

3.2 Produktivita

Produktivita v ekonomii je vlastně vztah mezi výsledkem a časem, který je potřebný k dosažení tohoto výsledku. Jedná se o míru efektivnosti využití zdrojů (příp. vstupů) ve vztahu k výstupům z činnosti. V ekonomickém vnímání jde o míru zapojení a využití všech dostupných zdrojů ve vztahu k výsledkům ekonomické činnosti nebo produkce jako jsou například služby, které poskytuje firma Telefónica Czech Republic, a.s. a samozřejmě k nim prodávanou výpočetní techniku jako jsou mobilní telefony, tablety, notebooky apod., bez kterých by nebyla firma schopna poskytovat své služby.

Produktivita je velmi důležitý hospodářský ukazatel. Jeho podstatou je měření výkonnosti některého z výrobních faktorů. Výrobními faktory myslíme zdroje, které potřebuje každá firma k tomu, aby mohla produkovat.

Výrobní faktory dělíme následovně:

- Přírodní zdroje: půda, lesy, voda a nerostné bohatství
- Práce: jedná se o souhrn fyzických a duševních schopností člověka, které vynakládá
- Kapitál: vše, co se dá peněžně ocenit a vložit do podnikání, mluvíme tedy převážně o penězích
- Informace: jsou to data a intelektuální kapitál
- Znalosti: rozdělujeme na formální, které jsou získané vzděláváním, a dále pak skryté, tedy získané zkušenosti, dovednosti a celoživotní učení

V ukazateli produktivity je měřen poměr výstupů se vstupy v jednotkách a to vše za určitou dobu. Tyto jednotky vlastně označují množství v kusech, kilogramech, pracovních hodinách, strojových hodinách atd. Výsledkem je změřená schopnost jednotky vstupu k produkci určitého množství výstupu za daný čas. Chceme-li znázornit hospodářskou činnost jako fungování hospodářského systému, pak jsou vstupy vlastně vynaložené prostředky, které si organizace nakupuje na trhu (mobilní telefony, tablety, notebooky, lidská práce apod.) a výstupy jsou výsledky nebo dosažení určitého cíle, které firma

oceňuje ve finančních jednotkách (např. platby od zákazníků za poskytnuté služby – mobilní hlas, mobilní internet apod.).

Ve firmě Telefónica Czech Republic, a.s. konkrétně v O₂ prodejnách je produktivita práce jedním z častých ukazatelů v podnikové praxi. V ní se vyprodukované množství služeb měří počtem pracovních hodin a to se rovná produktivitě práce v kusech za jednu hodinu. Vyprodukovaný výstup, např. počet prodaných služeb za směnu v kusech se podělí počtem pracovníků a získá se produktivita jednoho pracovníka za směnu.

Faktory, které ovlivňují produktivitu práce:

- Přírodní a klimatické podmínky
- Technologie
- Kvalifikace pracovníků
- Motivace pracovníků
- Organizace řízení

3.2.1 Produktivita znalostí

"Základním ekonomickým zdrojem, „výrobním prostředkem“, již není kapitál, nejsou jím ani přírodní zdroje (ekonomicky řečeno „půda“), není jím ani „práce“. Jsou a budou jím znalosti. Hlavním nástrojem tvorby bohatství nebude ani jeden ze dvou pólů ekonomické teorie 19. století, ať již jde o teorii klasickou, marxistickou, keynesiánskou nebo neoklasickou, totiž rozmísťování kapitálu s cílem jeho produktivního využití, či "práce". Hodnota je nyní vytvářena prostřednictvím produktivity a inovací, přičemž oba tyto faktory představují aplikaci znalostí v pracovním procesu."

– P. F. Drucker

Peter Ferdinand Drucker vyjadřuje každého zaměstnance vlastního svoji kvalifikací, svoje znalosti a je placen za to, že své znalosti aplikuje, uplatňuje vlastní úsudek a bere na sebe odpovědné vedení za produkci. ^[1] Peter Ferdinand Drucker byl

americký teoretik a filosof managementu, ekonom a autor související literatury. Platí za zakladatele moderního managementu.

Znalost je proto tak produktivní, že její transakce se uskutečňují v duševní sféře, nepotřebují samy o sobě velké investice (ačkoli některé druhy znalostí se získávají jedinečně s pomocí vyspělé techniky, není třeba čekat na realizaci stavebních či technologických investic. Znalost má zvláštní účinek v produktivním procesu. Je to jediný zdroj, který se používáním nezmenšuje, neubývá, neničí. Naopak, při používání se nabaluje jako sněhová koule: přibírá další znalost a zvětšuje se. ^[2]

3.3 Efektivita

Efektivitou či efektivností vyjadřujeme praktickou účinnost nějaké smysluplné lidské činnosti, nejčastěji lidské práce. Jedná se o souhrnné vyjádření konkrétního účinku nějakého efektu nebo i více různých vzájemně působících efektů. V běžné praxi se používá zejména sousloví hospodářská efektivita nebo ekonomická efektivita. Efektivita pak obvykle bývá hlavním kritériem při posuzování úspěšnosti.

3.3.1 Ekonomická efektivnost

Ekonomická efektivnost je abstraktní pojem, který popisuje stav ekonomiky. Z hlediska vstupů a výstupů se firma snaží o minimalizaci nákladů nebo maximalizaci užítku. Ekonomická efektivnost vychází z tzv. Paretovského optima. Systém může být nazýván ekonomicky efektivní, jestliže je dosaženo maximální možné produkce z daného množství vstupů a vyrábí se za nejnižších možných nákladů na jednotku.

3.3.2 Paretovo optimum

Z ekonomického hlediska je Paretové optimum takový stav společnosti, kdy jedinec nebo skupina nemůže dosáhnout lepšího postavení, aniž by se naopak postavení někoho jiného zhoršilo. Jedná se tedy o rovnovážný stav, kdy, pokud se někdo chce mít ještě lépe, než na tom je, učiní tak jen na úkor někoho jiného.^[3]

Zajišťování produktivity znalostí je funkcí managementu každé firmy. Zajištění produktivity znalostí vyžaduje systematickou, organizovanou aplikaci znalostí na znalosti.

3.3.3 Pravidla produktivity znalostí

Znalosti musí mířit vysoko, aby přinášely očekávané výsledky. Znalosti budou produktivní, jestliže budou aplikovány tak, aby přinášely něco nového a významného. Zajistit produktivitu znalostí vyžaduje, aby znalosti byly jasně zaměřeny. Musí být vysoce koncentrované. Úsilí o produktivní využití znalostí musí být cílevědomé a organizované, ať už je vynakládá jednotlivec nebo tým.

Každý manažer ve firmě řídí znalosti jako ekonomický zdroj obdobně jako řídí jiné zdroje, plánuje, obstarává je, nebo se podílí na jejich tvorbě, eviduje je, organizuje jejich využívání v procesu výroby nebo v provozu, kontroluje jejich aplikace a využití, hodnotí je a rozhoduje o jejich použití. V konečné fázi hodnotí jejich přínos.

Existují tři základní způsoby produkce nových znalostí. Jedná se o zdokonalování stávajících znalostí a postupů, neustále jejich vylepšování, produkování z "dobrých" na "lepší". Další způsob je zúžitkování jako nepřetržité využívání stávajících znalostí v nových a nových oblastech, k vyvíjení nových a odlišných produktů, služeb a postupů, využití znalostí v jiném oboru a pro jiné zákaznické segmenty. A poslední způsob je inovace založené na nových znalostech jako dosahování skutečně zásadních a převratných novinek, směřujících novými a jinými směry než tomu bylo doposud.

Zásadou je, že všechny tři způsoby je nutno rozvíjet společně.^[4]

3.4 Současný stav

Prodejní síť České Republiky je aktuálně tvořena 164 prodejny O₂. Z toho je osmdesát devět značkových O₂ prodejen. Standardní O₂ značková prodejna je přímo vlastněna firmou Telefónica Czech Republic, a.s.

Franšizové prodejny jsou vlastněny jinými majiteli (vlastníci IČ), kteří získali licenci na prodej služeb této společnosti. Mají ale veškerou podporu tak, aby byly k nerozeznání od značkových O₂ prodejen, např. uniformy, interiér, výzdoba prodejny apod.

Prodejní síť je rozdělena do šesti regionů, který vede ředitel pro značkové a franšizové prodejny. Každý z regionů má ve svém vedení oblastního manažera, ten zodpovídá za fungování O₂ prodejen. Jemu jsou podřízeni vedoucí značkové prodejny a jim tým složený z konzultantů - prodejců. Tyto týmy jsou pro firmu Telefónica Czech Republic, a.s. v O₂ prodejnách vlastně jedny z nejdůležitějších, neboť jsou v každodenním styku přímo se zákazníky, kteří kupují služby. Každý z vedoucích je za tento tým nejen zodpovědný, ale jeho hlavní pracovní náplní je řídit a vést tým k dokonalosti, k tomu, aby byl co nejproduktivnějším a nejefektivnějším. Některé O₂ prodejny mají týmy složené ze čtyř zaměstnanců, maximálně jich na O₂ prodejnách uvidíme až sedmnáct.

Nejdříve vám popíši, co je podstatou týmu.

3.4.1 Pojetí týmu

Jednou z nejsilněji vnímaných a prožívaných aspektů života každého člověka je jeho sounáležitost s určitou skupinou, ať jí rozumíme rodinu, spolupracovníky, kamarády nebo třeba rybáře či jiné zájmové skupiny. Vazby, postavení, uznání, které člověk získává, konflikty s ostatními členy skupiny i opora, které se mu dostává, jsou výraznými impulsy při utváření charakteru jedince a jeho schopnosti přizpůsobit se životu ve společnosti. Míru vlivu skupiny na jednotlivce ukázaly studie, které odhalily význam skupinové motivace na úkor motivace individuální.

Anglické slovo **TEAM** můžeme vnímat jako zkratku klíčových slov:

- **T**ogether
- **E**verybody
- **A**chieves
- **M**ore

Volně přeloženo: společně dosáhneme více.

3.4.2 Definice týmu

Týmem rozumíme nejlépe tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci a mají pocit společné identity, společného vědomí „my“. Všichni se snaží dosáhnout stejného cíle. Dodržují většinou nepsané normy či pravidla, podle kterých dobrovolně a z vlastní vůle pracují a jednají.

Tým tedy tvoří tři a více jedinců, kteří jsou ve vzájemné interakci, vnímají společnou identitu, přijímají kolektivní normy a cíle, uvědomují si jeden druhého. Týmy většinou mají časové, finanční a materiální limity.

Týmy můžeme mimo jiné dělit na formální a neformální:

Formální, zaměřené na dosahování cílů organizace:

- Tradiční organizační jednotky (např. O₂ prodejna)
- Týmy řešící problém, tzv. projektové
- Týmy TOP manažerů v jedné společnosti
- Kroužky kvality (původ mají v Japonsku, jejich cílem je zvyšovat kvalitu práce)
- Mezinárodní týmy (např. nadnárodní společnost jako je firma Telefónica Czech Republic, a.s.)

Neformální, které uspokojují vlastní potřeby členů:

- Sebeřídící týmy (nemají vedoucího)
- Rozmanitá zájmová sdružení či kluby

Týmy mohou uspokojovat různé potřeby jednotlivce, žádný ovšem nemůže uspokojit všechny nároky svých členů. Je samozřejmě ideální, když se dosahování cílů společnosti shoduje s uspokojováním potřeb pracovníků. Prvním krokem k uplatnění teorie v praxi je tedy správný výběr členů týmu. Stačí se jen dobře rozhlédnout a hned uvidíme, jak rozdílný důraz kladou různé firmy na hodnoty své firemní kultury. Mezi rozmanitými postoji můžeme najít preferenci moci, důraz na pojetí rolí, vyžadování výkonu nebo orientaci na lidi a dobré vzájemné vztahy. Optimální je vyvážená kombinace všech těchto hodnot. Ty jsou realizovány prostřednictvím přístupu vedoucích k podřízeným. Pokud jsou vedoucí zaměřeni na výkon, pak naléhají, dozírají, zajímá je výkon a dodržování termínů. Když se zaměřují na vztahy, zajímají se o potřeby, blahobyt a osobní růst členů svého týmu.

Moderní společnosti se neorientují jen na moc a role, ale spíše na lidi a výkon. Ani takový přístup se v přehnané míře nemusí vždy vyplatit, neboť náklonnost k lidem bychom měli oddělit od empatie, která je nutnou podmínkou úspěšné spolupráce. Intenzivní přátelství na pracovišti mohou být mnohdy v neprospěch firmy.

3.4.3 Pozitiva týmu a základní charakteristiky

Jaké výhody týmy přináší?

Tým ví víc

Každý člen má jisté zkušenosti, dovednosti, svůj způsob myšlení a vidění světa. Při společném řešení se zkušenosti a dovednosti jednotlivých členů kombinují, problém je nahlížen z různých úhlů pohledu a tím se nabízejí širší možnosti řešení. Vzájemnou komunikací a spoluprací se rozvíjí každý člen.

Tým má synergický efekt – vyjádřeno matematicky $1 + 1 = 3$

Výkon týmu převyšuje pouhý součet možností všech členů týmu. Týmová činnost zvyšuje efektivnost práce, spojuje lidi, kteří se vzájemně doplňují, obohacují a inspirují se nápady svých kolegů. Tak se zvýší nejen celkový výkon skupiny, ale výkon každého člen.

Tým podněcuje a rozvíjí

Společné hledání řešení poskytuje větší možnost pro rozvoj kreativity, netradičních nápadů a také podněcuje k vyšším výkonům. Tým ví, co má vytvořit – zná cíl a hledá k němu cestu. To je podnětem k hledání nových způsobů práce, třeba i neobvyklých a netradičních.

Tým vyrovnává

Kompromisy při řešení otázek a problémů vylučují krajní postoje a názory, čímž se ve skupině udržuje rovnováha (například se pomáhá slabším jedincům). Tým tak může být i nápomocen v osobní krizi.

Další pozitivita týmu:

- Budují se v něm vztahy mezi lidmi
- Zlepšuje se komunikace členů
- Pracovní atmosféra je tak příjemnější
- Využívá znalostí, dovedností a zkušeností všech
- Pracuje s tvořivostí a fantazií lidí
- Učí respektu a úctě k druhým
- Někdy urychlí cestu ke správnému řešení
- Snižuje u svých členů obavy z neúspěchu a zodpovědnosti
- Zvyšuje jejich sebevědomí
- Přisuzuje jim určité postavení a role
- Poskytuje jim jisté uznání

Potenciální negativa týmu:

- Hrozba konfliktů
- Může potlačit individualitu
- Někteří členové nedokážou vyjít s ostatními
- Vyžaduje přizpůsobení se normám a pravidlům
- Některé krajní, neobvyklá řešení jsou potlačena, byť mohou být značným přínosem
- Nutnost společného cíle
- Spolupráce může být časově náročná

3.4.4 Cíle týmu

Na veškeré dění v týmu má určitý vliv správně stanovený cíl. Ovlivňuje soudržnost i výkonnost týmu. Nejde jen o jeho náročnost, ale i to, o jaký typ cíle se jedná, jak je definován a zejména, jakým způsobem je předán členům týmu.

Při stanovování cíle musíme být velmi rozvášní. Příliš náročný a nesplnitelný cíl nebo naopak velmi jednoduchý mohou být demotivující. Úspěch při plnění správně vytčených cílů je velmi povzbuzující a pomáhá k lepším výkonům i většímu nadšení při jejich dosahování. Dobře pojatý cíl má výrazný vliv na motivaci všech členů týmu.

3.4.5 Druhy cílů

V praxi se často setkáváme se špatně pojatou definicí cíle a všemi důsledky, které tato situace přináší. Pro orientaci v základních odlišnostech mezi cíli uvádíme jejich následující rozdělení:

Kooperativní cíl: cíl je stanoven tak, že na sebe jednotlivé činnosti navazují. Člen „Y“ nemůže začít práci bez práce člena „X“. Splnění cíle tedy předpokládá úspěch všech

jednotlivců. Členové týmu jsou na sobě závislí, což však vnímají jako výhodu umožňující jim vzájemně si radit a pomáhat.

Konkurenční cíl: podporuje snahu jednotlivce vyniknout. Zdravá soutěživost může do týmu vnést rivalitu a touhu předstihnout druhého. Takový cíl se nejčastěji používá při vedení prodejců, obchodních týmů nebo tam, kde je posuzován a odměňován výkon jednotlivce. V tomto případě je často neúspěch jednoho pracovníka úspěchem či vítězstvím druhého.

Individuální cíl: každý člen má svůj úkol, není mezi nimi vazba, každý je pověřován různými úkoly a ty pak v plném rozsahu vykonává. Při hodnocení je posuzováno, na kolik cíl splnil, není ale srovnáván s ostatními.

Z uvedeného jasně vyplývá, že pro tým je nejvýhodnější kooperativní cíl. Mezi členy panuje důvěra, vzájemně spolu komunikují, pozitivně se ovlivňují, diskutují o nových názorech a vyměňují si zkušenosti i různé úhly pohledu na konkrétní úkol.

Aby práce týmu byla úspěšná, musejí být všichni nejen seznámeni s cílem, ale musejí ho i pochopit a plně se s ním ztotožnit, přijmout ho za svůj. Správně vytyčený cíl musí splňovat několik zásadních kritérií, které vyjadřují základní podmínky správné definice cílů. Jedná se o zkratky SMART nebo KARAT.

Pro porovnání obou výše uvedených zkratk uvádím vysvětlení. Jde téměř o stejné významy, pouze jinak vyjádřené či seřazené. Cíl by měl splňovat tato kritéria:

SMART

- Splnitelný
- Měřitelný
- Akceptovatelný
- Reálný
- Termínovaný

KARAT

- **K**ontrolovatelný
- **A**kceptovatelný
- **R**eálný
- **A**mbiciózní
- **T**ermínovaný

Zkratka SMART v sobě skrývá tato klíčová slova:

Specifický, srozumitelný

Je-li cíl něčím neobvyklým, stává se současně výzvou ke splnění. Členové týmu k jeho splnění přistupují s větší chutí a ambicemi, což se odrazí na výkonu. Většina lidí pracuje raději na něčem novém, což vyžaduje tvůrčí přístup, než na rutinních úkolech. Zadání cíle musí být jednoznačné a pochopitelné pro všechny členy týmu. Na jeho srozumitelnosti velice záleží. Nelze jej v průběhu práce měnit. Tato podmínka bývá v praxi mnohdy téměř nesplnitelná, neboť každý den v naší uspěchané době přináší nové poznatky a změny, které se často dotýkají i cílů stanovených pro jednotlivé týmy. Měli bychom však mít na paměti, že tato skutečnost může být pro mnohé členy velice frustrující, a proto, pokud taková situace nastane, je nutné všechny nové informace náležitě prodiskutovat a zdůvodnit všem členům týmu.

Měřitelný

Každý cíl by měl mít nastaveny jednotky, podle kterých budeme moci měřit, jak je splněn. Poslední dobou roste tlak na jednoznačnost a objektivitu hodnocení. Úspěšnost mnohých projektů se udává vždy v určitých jednotkách. Mít již při zadávání cíle jasná kritéria, jak budu dosažení cíle měřit, podle čeho a kdy, je základním předpokladem úspěchu. Často však se v praxi měří věci téměř neměřitelné, což přináší mnoho problémů. Je nutné stanovit správné nástroje pro měření.

Akceptovatelný, ambiciózní

Členové týmu musejí stanovený cíl akceptovat, tzn. přijmout ho za svůj tak, jako by oni byli jeho autory. Je velmi výhodné, odpovídá-li cíl osobním aspiracím jednotlivců, kteří jeho naplňováním mohou uspokojit i některé své osobní cíle.

Reálný

Stanovení cíle by mělo vycházet z reálních možností pracovníků. Cíl, o kterém si všichni členové týmu již na samém počátku myslí, že je nemožné jej splnit, je špatně postaven. Nesmí být ale ani zcela jednoduchý a snadno dosažitelný. Jisté zvýšení náročnosti může mít dobrý vliv na výkon týmu – vybízí ho předvést své schopnosti a docílit dobrého výsledku. Dosáhne-li tým úspěchu, je příště ochoten přijmout opět o něco obtížnější úkol. Proto je na samém počátku týmové spolupráce dobré vycházet z principu postupného zvyšování náročnosti úkolů, neboť pro členy týmu i pro tým jako celek je velice důležité zažít zkušenost z úspěšného dosažení cíle. Je to velice motivující prožitek.

Termínovaný

Cesta ke splnění cíle je dlouhý a často nelehký proces. Aby bylo možné průběžně sledovat, v jaké fázi se tým právě nachází, a aby bylo možné reagovat na nečekané podněty, je nutné mít jasně stanoveny termíny, které jednoznačně vymezují časové možnosti, jež má tým k dispozici. Doporučujeme stanovit tzv. deadline – poslední možný termín – a před ním určit tzv. dílčí termíny. Jedná-li se o dlouhodobý projekt, třeba i několikaletý, je tento způsob práce nezbytnou podmínkou k dosažení úspěchu.

Základním předpokladem úspěšnosti týmové spolupráce je tedy správné stanovení cíle a jeho vysvětlení všem jeho členům týmu podané motivující formou. To vyžaduje individuální přístup k jednotlivcům podle jejich povahových vlastností. Nadřizený by také měl dát pracovníkům dost času na „vstřebání“ cíle, na porovnání jejich osobních cílů

s týmovými a poskytnout jim možnost ptát se či žádat objasnění detailů. Při konstruktivním přístupu ze strany členů týmu se jistě již v počátku setkáte s otázkou, jaké kompetence a garance podmínek pro svou činnost tým bude mít. Buďte na tyto otázky připraveni. ^[5]

3.5 Nastavení projektu TURBO₂

Při revizi stavu se v minulosti dospělo k závěru, že prodejní týmy mají velký potenciál a možnosti, které bohužel nejsou zdaleka uplatňovány. Management firmy se rozhodl navázat spolupráci s prvotřídní konzultantskou společností McKinsey&Company, aby vymyslela strategii pro zvýšení efektivity prodeje značkových a franšizových prodejen. Firma McKinsey&Company má bohaté mezinárodní zkušenosti a se společností Telefónica Czech Republic, a.s. pracovala na více společných projektech. Spolupráce byla navázána v listopadu roku 2009, na které se podíleli čtyři konzultanti společnosti McKinsey&Company a tým složený z řad vedoucích značkových O₂ prodejen. Nejdříve se sledovaly vybrané prodejny, vedoucí, konzultanti a z těchto vstupů se vytvořil takzvaný plán implementace a celý projekt dostal název TurbO₂.

První pilotní implementace se spustila v lednu 2010 na šesti předem vybraných prodejnách. Tento pilotní projekt byl vyhodnocen jako velmi úspěšný a tím se implementoval na všechny ostatní O₂ prodejny. Byl zaměřen na tři hlavní kritéria. Na pozitivní přístup vedoucího ke změnám, snahu o zlepšení a na zavedení celého projektu v týmu na O₂ prodejnách. Dále, aby byl celý prodejní tým správně připraven na danou změnu. Nebyly požadovány žádné výrazné kapacitní nebo jiné provozní změny. Já se vám teď pokusím popsat detaily tohoto projektu, a jak se nyní dále pracuje s tímto projektem.

3.5.1 Řízení výkonu

Aby byla práce konzultantů vykonávána efektivně, je potřeba ji efektivně řídit. Toto je jedna z prioritních funkcí vedoucího O₂ prodejny.

Pro tento účel má firma speciálně vytvořenou databázi pro sběr informací o každém zákazníkovi, který se dostaví na O₂ prodejnu. Tuto databázi firma nazývá Aktivita report (dále jen AR).

3.5.2 Aktivita report - vstupy

Základní pohled na hlavní obrazovku AR uvádím v obrázku č. 1 - sběr informací o zákazníkovi.

The screenshot shows the 'KONEC ULOŽIT' interface. At the top, it displays 'Prodejna: Národní třída - Praha 1' and 'Zákazník číslo 1'. Below this, there are several tabs for customer types: SALES, CARE, VISIT, VÝPOVĚĎ, REZ, SMB, KORP, FIX, and MOBIL. A 'Ostatní DEVELOPMENT HW + Příslušenství' button is also present. The main area is a grid of service categories: TRANSFER, POSTPAID, O2 Karta, xDSL, O2TV, HLAS, CDMA/3G, IvM, E - účet, Mobil+ všechno, and Up-sell tarifu. Each category has sub-buttons for 'Nabídka', 'Prodej', 'Odložený', and 'Má službu'. Below the grid is a 'Poznámka' field and a 'Rychlá nabídka' section with a large cyan area. A 'GEO xDSL door drop od 1.2.2012' message is shown. A 'Zákazník přišel díky letáku' button and a 'Konfigurator' button are also visible. At the bottom, there is a 'Telefonní číslo:' field.

Obr. č. 1 - sběr informací o zákazníkovi

Zde jsou znázorněny téměř všechny služby, které jsou zákazníkům poskytovány. Jsou rozděleny do následujících kategorií.

Hlavní mobilní služby:

- POSTPAID – jedná se o novou aktivaci mobilního hlasu
- TRANSFER – je označován u zákazníků, kteří přecházení z předplacených služeb na mobilní paušál, nebo hlas
- CDMA / 3G – zde mluvíme o mobilním internetovém připojení

Doplňkové služby k hlavním mobilním službám jsou následující:

(doplňkové služby nemohou být poskytnuty bez využívání služeb hlavních)

- IVM – takto firma označuje internet do mobilních telefonů
- Mobil+ - zákazník již vlastní mobilní hlas a nyní uzavírá aktuální speciální nabídku buď na nákup zvýhodněného tarifu, nebo nového mobilního telefonu za zvýhodněnou cenu. Tyto dvě výhody může samozřejmě nakoupit společně. Smlouva se podepisuje na dobu určitou, kdy se zákazník zavazuje, že po tuto dobu bude u firmy tyto služby využívat. Firma Telefónica Czech Republic, a.s. mu po tuto dobu garantuje toto zvýhodnění. Tyto smlouvy jsou uzavírány převážně na 24 nebo 36 měsíců
- Up-sell tarifu – tímto je myšleno, že zákazníkovi je nabídnut vyšší tarif s ještě lepšími podmínkami, ale také za vyšší cenu

Hlavní fixní služby:

- xDSL – zde mluvíme o internetu na doma
- HLAS – jedná se o pevnou linku

Doplňková služba k hlavní fixní službě je pouze O₂TV a jedná se o digitální televizi.

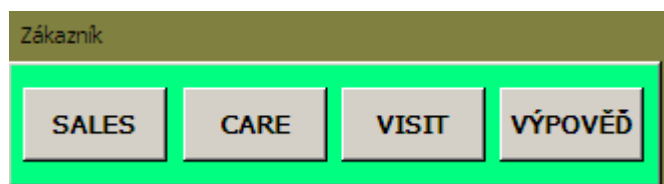
Další služba vedená jako jedna z hlavních je O₂karta. Zde mluvíme o zákaznících, kteří využívají předplacených služeb. Nemají podepsanou žádnou smlouvu a dobíjí si kredit.

K mobilním a fixním službám firma nabízí speciální službu e-účet. Jedná se o interaktivní průvodce vyúčtováním pro zobrazení položek, kterým zákazník nerozumí. Zde si může zákazník stáhnout obecné vysvětlivky k fakturám za mobilní i pevné služby. Touto službou získává přehled kolik volných minut nebo SMS (textová zpráva) již

vyčerpal a kolik mu ještě zbývá. Zde také vidí všechny své O₂ služby, může měnit jejich nastavení nebo aktivovat doplňkové služby.

Všechny nabízené služby jsou uvedeny <http://www.o2.cz/osobni/> ^[7]

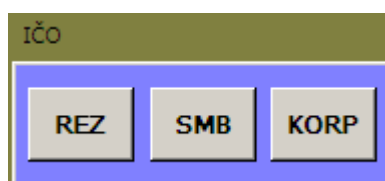
V praxi to vypadá následovně. S každým příchozím zákazníkem, nejdříve konzultant otevře tuto databázi, poté zapisuje zjištěné informace o zákazníkovi. V této databázi vidíme spousty zkratk, které nyní popíši.



Obr. č. 2 - typy zákazníků

Zkratky: SALES, CARE, VISIT a VÝPOVĚĎ je označení toho, s čím zákazník prvotně na prodejnu přišel. Konkrétně SALES znamená, že se zákazník dotazuje na službu nebo ji přišel ihned koupit (např. nákup nového mobilního hlasu). CARE, znamená péče. Zákazník například přišel reklamovat vyúčtování nebo toto vyúčtování zaplatit. VISIT znamená, že zákazník přišel na prodejnu „omylem“. Tím je myšleno, že se na prodejně pouze zastavil, neboť šel např. kolem, ale jeho úmysl nebyl jít přímo na O₂ prodejnu. Vstoupil do ní, neboť ji viděl.

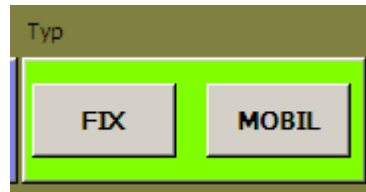
V případě, že konzultant označí VÝPOVĚĎ, znamená to, že zákazník přišel vypovědět službu, kterou do dnešního dne využíval.



Obr. č. 3 - detail zákazníků

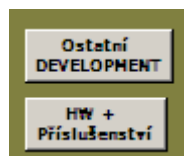
Zde se zapisuje detail typu zákazníka. Zkratka REZ znamená, že se jedná o rezidentního zákazníka, který má své služby vedeny na rodné číslo. SMB je označení pro zákazníky, kteří služby využívají na IČ. KORP, je zaškrtnut v případě, že má zákazník

s firmou uzavřenou speciální tzv. Rámcovou dohodu. Jedná se o velké firmy, které využívají větší množství služeb, např. vláda a ministerstva ČR.



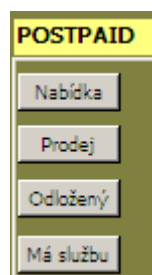
Obr. č. 4 - typ služby

Zde se zapisuje, zda zákazník přišel řešit fixní službu, známou jako pevnou linku či internet na doma nebo mobilní službu. Mobilní službou máme na mysli používání mobilního hlasu, či mobilního internetu.



Obr. č. 5 - detail služby

Ostatní DEVELOPMENT znamená, zda se zákazník dotazuje na detaily ke svým hlavním službám např. aktivaci doplňkových balíčků.



Obr. č. 6 - výsledek jednání se zákazníkem

Do tohoto detailu konzultant zapisuje výsledek jednání se zákazníkem. Nabídka znamená, že zákazníkovi byla nabídnuta služba tak, že se zákazník dozvěděl základní informace o této službě. V případě POSTPAIDu mu byla zmíněna minimálně cena za tarif a co je v tarifu obsaženo, např. kolik volných minut, SMS a jaké výhody zákazník získá.

Prodej znamená, že zákazník danou službu koupil. Odložený – tím je míněno, že si zákazník nabídku vyslechl, zaujala ho, ale nebyl si jistý okamžitým koupením této služby. Zákazník většinou sdělí, že si danou koupí musí ještě rozmyslet nebo probrat s rodinou. Konzultant se zákazníkem dohodne, že ho bude po několika dnech kontaktovat, zda službu koupí v budoucnosti. V případě, že zákazník s tímto kontaktem souhlasí, konzultant zapíše jeho kontakt. Kliknutím na kolonku „odložený“ se konzultant proklikne do detailu, který uvádím v obr. č. 7 – odložený prodej.

Odložené prodeje - Nový záznam OP

DatZadani 13.3.2012 Termín volání 7.2.2012 15:14:13 ULOŽIT

Telefon 600 600 600 E-mail

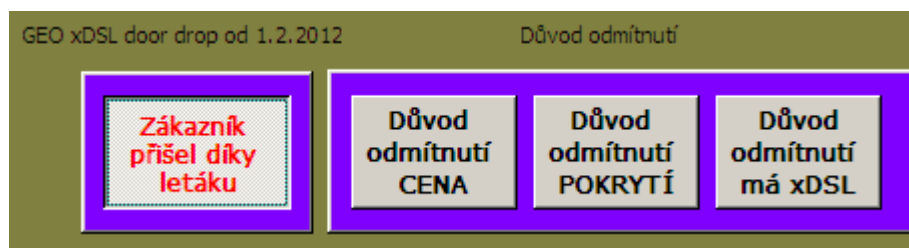
JmenoZak Pan Novák IČO

Poznamka nabídka o2 TV k internetu na doma, zvaží přes víkend, volat v pondělí po 15tě hodině

Tran Pos Karta ADSL TV Hlas Data IvM E-účet M+ Up-sell tarifu Ostatní

obr. č. 7 - odložený prodej

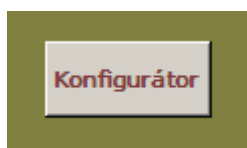
Zde konzultant zapíše základní údaje o zákazníkovi. Konkrétně kontakt na zákazníka, jméno a o kterou službu se jedná jako odloženou. Dále vyplní termín kontaktování a samozřejmě může doplnit poznámku. Tato databáze je poté denně spravována jednotlivými konzultanty. Souhrnně ji má pak přístupnou vedoucí a zástupce O₂ prodejny a samozřejmě oddělení reportingu. Jako poslední má konzultant možnost zaškrtnout položky v AR, které uvádím v obr.č. 8 – detail nabídky.



obr. č. 8 – detail nabídky

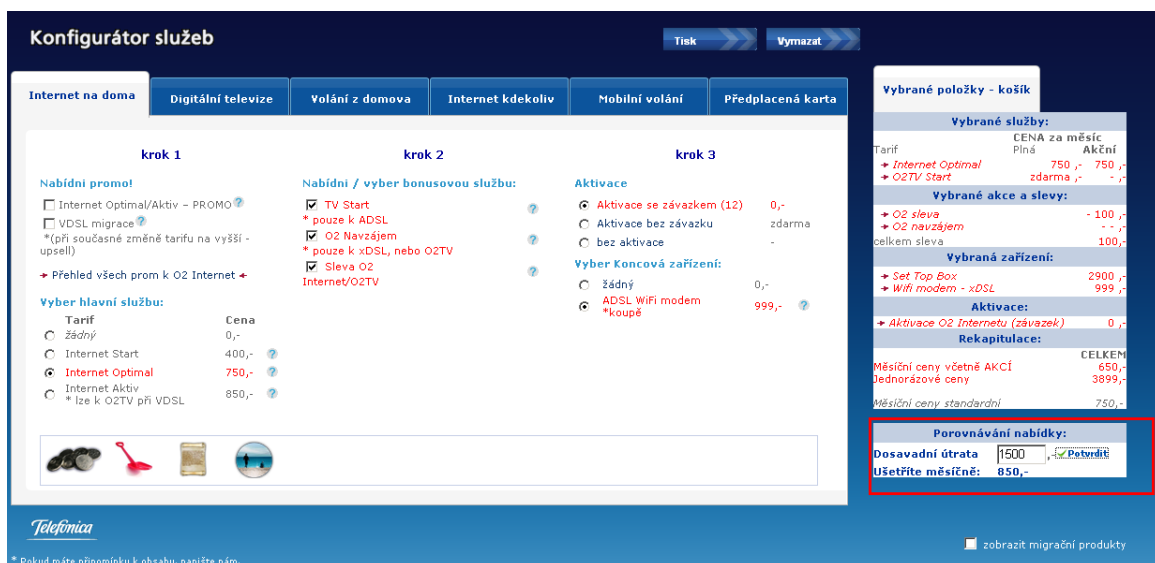
Zde vyplní, zda zákazník přišel konkrétně na základě nabídky, která mu například byla vhozena do poštovní schránky nebo mu byla zaslána formou sms (textová zpráva). V případě, že tomu tak je, konzultant zapisuje další detail. Buď zákazník koupí, zapisuje jako již zmíněný prodej, nebo odmítne. Při odmítnutí zapíše důvod tohoto odmítnutí.

Konfigurátor, obr. č. 9, je vlastně dalším nástrojem daného konzultanta, jak s nabídkou služeb pro zákazníka pracovat.



Obr. č. 9 - konfigurátor

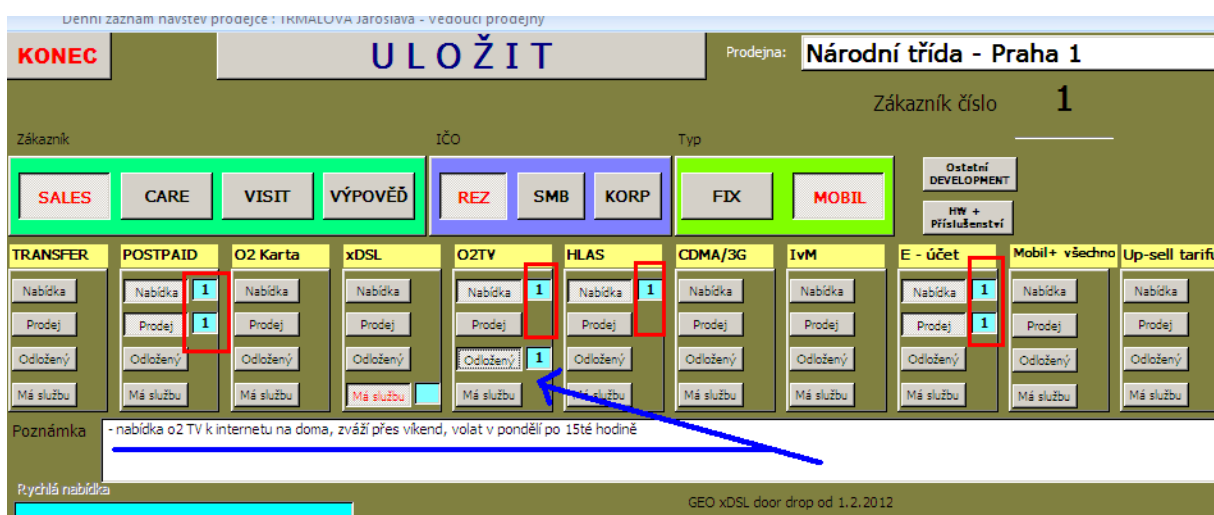
Po kliknutí se konzultant dostane na následující tzv. kalkulačku. Uvádím v obrázku č. 10 – kalkulačka.



Obr. č. 10 - kalkulačka

Zde konzultant vybere veškerou nabídku, kterou zákazník dostal a demonstruje mu, jak bude jeho budoucí vyúčtování vypadat a jaké budou jeho prvotní pořizovací náklady. Co zároveň ušetří v případě změny služeb od jiného operátora. [8] Na uvedeném příkladu (obrázek č. 10), zákazník vidí ušetření svých nákladů ve výši 850 Kč měsíčně.

Příklad vyplněného formuláře u jednoho zákazníka v aktivitu reportu uvádím v obrázku č. 11 – vyplněný aktivitu report.



Obr. č. 11 - vyplněný aktivitu report

Zákazník, kterého konzultant obsluhoval, přišel s prodejem (vybráno tlačítko SALES), jednalo se o rezidentního zákazníka (REZ) a řešil mobilní služby (MOBIL). Zde vidíme, že konzultant danému zákazníkovi prodal službu POSTPAID (konzultant vyplnil pouze prodej, automaticky se označila nabídka, neboť při prodeji zákazníkovi jsou vždy sdělovány základní údaje ke službě), dále zjistil, že již využívá službu xDSL, nabídl mu HLAS a O₂TV. Služba HLAS zákazníka nezaujala, ale O₂TV ano. Zákazník službu nekoupil ihned na místě. Konzultant si na zákazníka proto vzal kontakt pro odložený prodej, který vyplnil s poznámkou, která je zde uvedena. Dále zákazníkovi prodal doplňkovou službu e-účet.

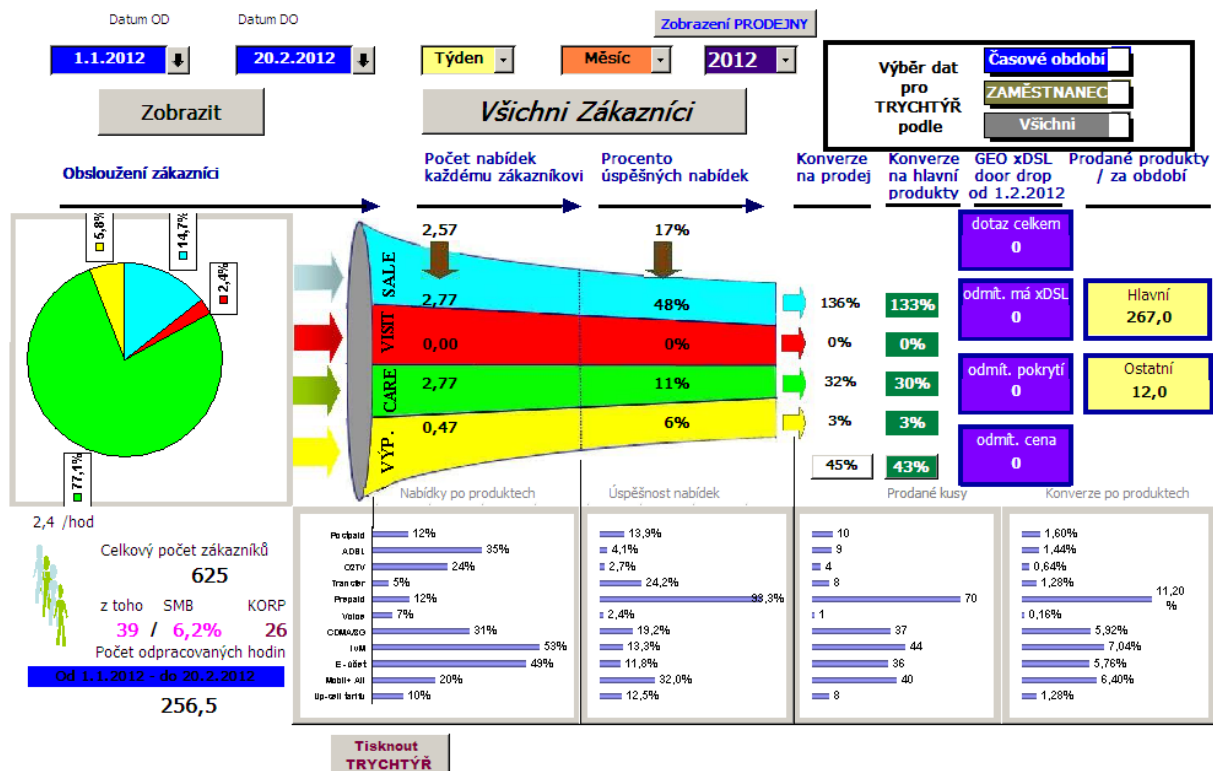
Tato databáze je velmi podrobná a náročná na vyplnění. Nicméně pro firmu Telefónica Czech Republic, a.s. je velmi cenná. Na základě těchto zápisů do této databáze umožňuje velmi zajímavý přehled o zákaznících, kteří navštěvují O₂ prodejny.

Firma získá nejen detailní informace o typech zákazníků, o detailu, zda např. podnikají, ale i jaké konkrétní služby aktuálně využívají a kde je potenciální možnost prodeje. Nakonec firma vidí, jak dopadlo jednání se zákazníkem na prodejně O₂.

3.5.3 Aktivity report – výstupy

Nyní vám popíši výstupy z této databáze a jak konkrétně s nimi vedoucí O₂ prodejen pracují. Jak využívají tento nástroj pro řízení výkonu svých podřízených.

Na obrázku č. 12 je kompletní přehled výstupů z AR. Ve firmě je označován tento výstup jako tzv. trychtýř. Tento detail vidí vedoucí O₂ prodejny vždy u každého zaměstnance. Sami si mohou zvolit období, které chtějí hodnotit. Nejméně lze zvolit jeden den. Maximální počet dnů není omezen.



Obr. č. 12 - trychtýř

Tento pohled vidí nejen přes všechny své prodejce dané prodejny, ale i přes všechny prodejny v daném regionu, vyjma franšizových prodejen. Data mezi franšizovou a značkovou O₂ prodejnou nejsou sdílena. Důvodem je, že majitelé franšizových prodejen nechtějí sdílet details s jinými prodejny. Kompletní pohled vidí pouze oblastní manažer daného regionu a lidé z reportingu. Sledujeme tedy období od 1.1.2012–20.2.2012 u jednoho nejmenovaného prodejce.

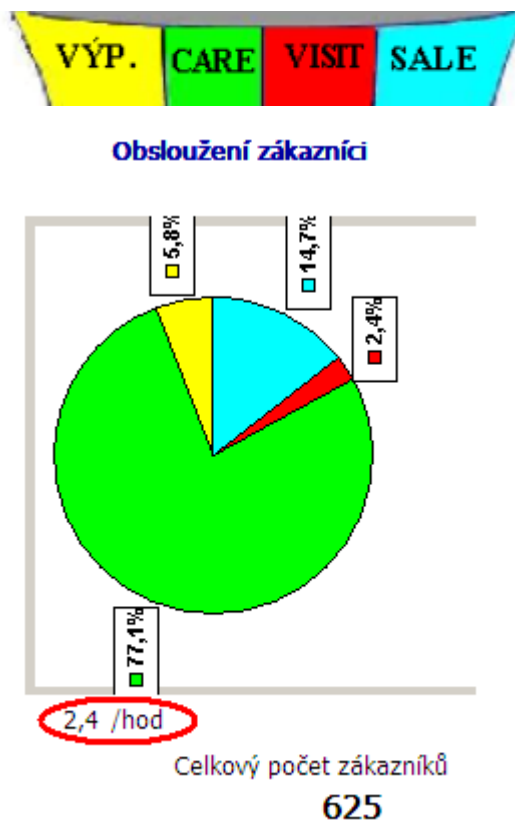
Na dalším obrázku č. 13, vidíme celkový počet příchozích zákazníků



Obr. č. 13 - celkový počet zákazníků

Prodejce obsloužil 625 zákazníků, které zaznamenal do trychtýře. Z toho 39 zákazníků bylo SMB (službu mají na IČ) a v procentuelním vyjádření to je 6,2%. 26 zákazníků bylo KORP, s rámcovou dohodou. Zde také vidíme počet odpracovaných hodin za toto období a to konkrétně 256,5.

Na obrázku č. 14 vidíme poměr zákazníků, s čímž zákazníci za prodejcem přišli.



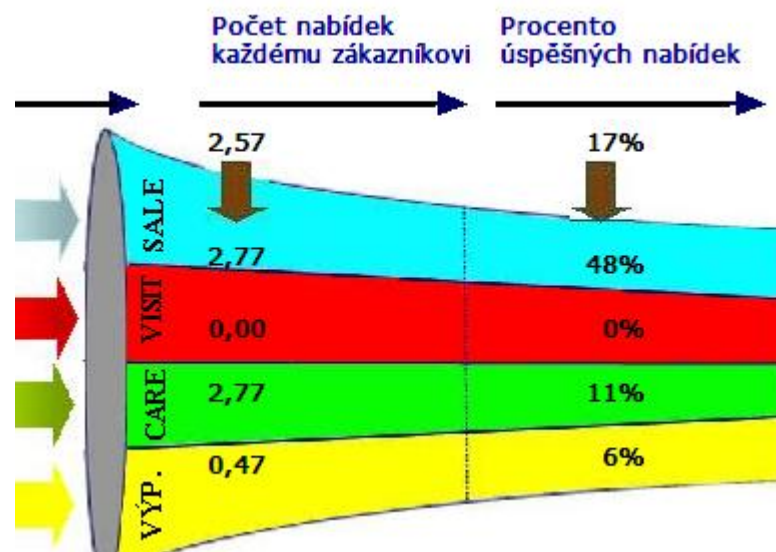
Obr. č. 14 - poměr obslužených zákazníků

Výpověď podalo 5,8%. Do prodejny se přišlo podívat 2,4% zákazníků (značeno VISIT). Za jasným cílem koupit či poptat danou službu přišlo 14,7%. V poslední kategorii péče (CARE) bylo prodejcem označeno 77,1% zákazníků.

Zde máme první srovnání a to, jaké typy zákazníků prodejci obsluhují. Vidíme, že zákazníků pro prodej u sledovaného prodejce bylo 92 z 625 obslužených. Ostatní jsou zákazníci, kteří nekoupili, ale řešili péči. Jednalo se o 533 zákazníků (součet CARE, VISIT a VÝPOVĚĎ). V procentuelním vyjádření máme u tohoto prodejce 85,3%

zákazníků, kteří se přišli dotazovat na využívanou službu či vyřešit nějaký problém a pouze 14,7% zákazníků přišlo z nabízených služeb minimálně jednu koupit.

Pod grafem vidíme, kolik zákazníků prodejce obsloužil za jednu prodejní hodinu. V tomto případě se jedná o 2,4 zákazníků za hodinu. Dále u tohoto prodejce zjistíme, jaký počet služeb nabídl každému zákazníkovi a jak byly nabídky úspěšné, tento úspěch je vyjádřen procentuelně. Detail vidíme v obrázku č. 15 – čtení z trychtýře.

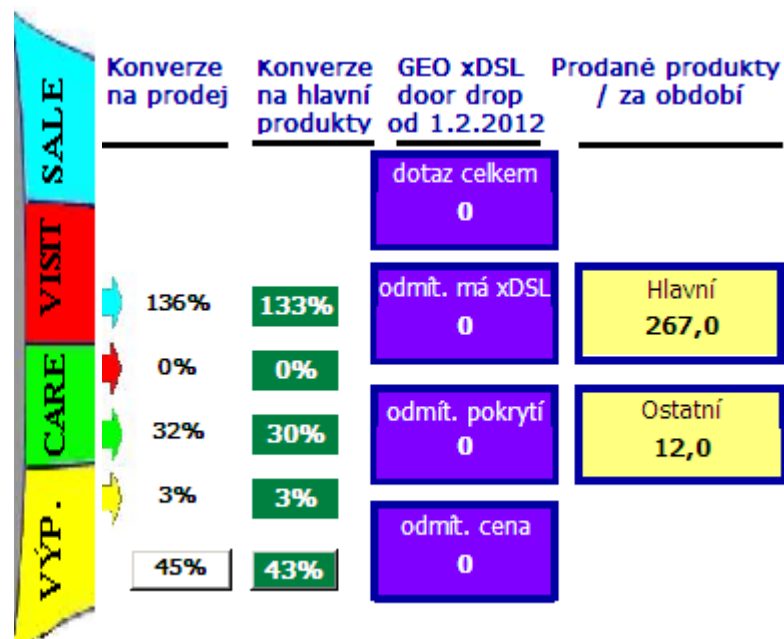


Obr. č. 15 - čtení z trychtýře

Prodejce nabídl 2,77 nabídek SALE zákazníkům, 0 nabídek vizitorům, 2,77 nabídek zákazníkům přicházejícím s péčí a 0,47 nabídek zákazníkům, kteří přišli vypovědět službu. Prodejce relativně dobře umí uzavřít prodej. 48% ze všech nabídek, které učinil zákazníkům přicházejícím s požadavkem na SALE, skončilo prodejem.

Prodejce ví, jak přejít od péče k prodeji, 11% ze všech nabídek, které učinil zákazníkům při péči (CARE), skončilo prodejem. Při vypovídání služeb ze strany zákazníka se prodejci povedlo v 6% všech nabídek prodat službu.

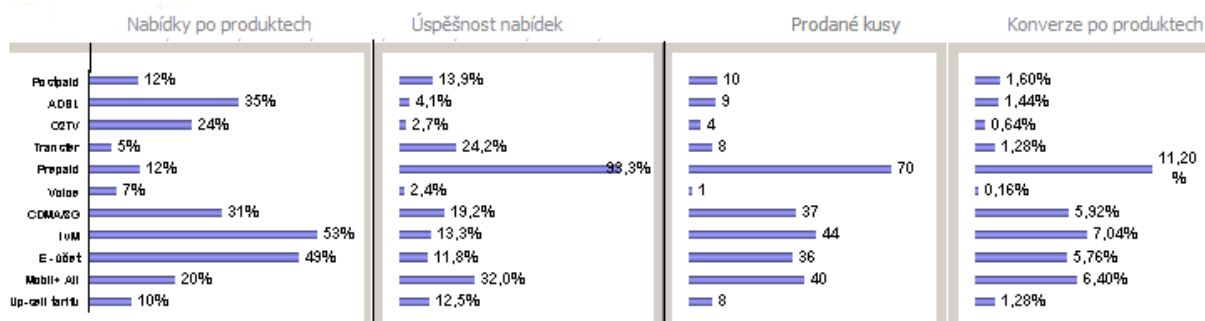
Další sledované kritérium je konverze. Tím je myšlena výtěžnost a znamená to, jak konzultant tyto nabídky obrátí v prodej a nabízenou službu zákazníkovi opravdu prodá. Detail vidíme na obrázku č. 16 – konverze.



Obr. č. 16 - konverze

Prodejce má velmi vysokou konverzi na prodej, díky vysokému počtu nabídek. Konkrétně 133% zákazníků, kteří přišli se SALE požadavkem, si koupilo některou z O₂ služeb. Jednalo se o 122 kusů prodaných služeb. Dále, jak již bylo zmíněno prodejce ví, jak přejít od péče k prodeji. 30% zákazníků, kteří přišli s CARE požadavkem, si koupilo také služby O₂. Zde zákazníci koupili 144 služeb. Celková konverze na hlavní produkty u tohoto prodejce je 43%. Konzultant prodal 43% obsluženým zákazníkům kterýkoliv z produktů, v počtu kusů to bylo 267.

Na dalším obrázku č. 17 vidíme detaily nabídek po produktech, jejich úspěšnost, počet prodaných kusů a v poslední řadě konverzi.



obr. č. 17 – detail po produktech

Nabídky po produktech. Horizontální sloupce vyjadřují procento nabídek jednotlivých produktů celkovému počtu zákazníků. Např. 12% z celkového počtu obslužených zákazníků nabízí POSTPAID, 35% nabízí ADSL, 24% nabízí O₂TV atd.

Úspěšnost nabídek. Horizontální sloupce vyjadřují procentuelní úspěšnost nabídek jednotlivých produktů. Prodané kusy znamenají počet produktů prodaných v jednotlivých kategoriích, zaměstnanci se povedlo prodat za toto období celkem 267 služeb. Dále je zobrazena detailní konverze po produktech.

Jak jsem již napsala, toto je největší a velmi detailní nástroj, jak pro vedoucí O₂ prodejen tak i pro jejich oblastní manažery, pro řízení výkonu svých podřízených. Díky němu mají srovnání mezi ostatními prodejci, jak poctivě odvádějí svou práci a jednájí s příchozími zákazníky na O₂ prodejnách.

A jak tento nástroj používají v komunikaci se svým týmem?

Každý z vedoucích na určité frekvenci (denně, obden, týdně) probírá tyto výsledky při osobních rozhovorech s konzultanty, které má firma pojmenované jako pětiminutovky nebo týdeníky. Tyto rozhovory převážně probíhají pouze několik minut (např. 5–15 minut). Jedná se o zhodnocení předchozího dne nebo týdne a nastavení cílů na další období. Vždy záleží na tom, zda je konzultant úspěšný anebo naopak. Většinou

s úspěšnými konzultanty vedoucí O₂ prodejen tento výkon probírají pouze jednou týdně. Zato s konzultanty, kterým jejich výkon neodpovídá stanoveným požadavkům, na denní bázi. Každý z vedoucích má jiný formulář na pětiminutovku či týdeník. Pro představu uvádím příklad jednoho z formulářů. Obr. č. 18 – pětiminutovka

Pětiminutovka

Datum:					
Prodeje/plnění plánu		AR		Odložené prodeje	
splnění předchozího dne	týdenní plán	počet zákazníků	a nabídka na zákazníka	prodej	počet nabraných
průběžné plnění	dnešní cíl	a úspěšnost nab. na zak.	konverze	prodej	obvoláno/prodej

Poznámky: (Novinky v infonetu, Co se komu povedlo?, Jak si vedou ostatní?, Plnění prodejny?, Prodejní dovednosti?, Prostor pro konzultanta? Prodejní dovednosti?)

Obr. č. 18 - pětiminutovka

Zde vedoucí O₂ prodejny zapisuje cíle konzultanta na daný den a vyhodnocuje den předchozí. Zapisuje data získaná z aktivity reportu. Jak jsem již psala, s úspěšnými konzultanty probírá výkon pouze jednou týdně. Pro představu přikládám formulář tohoto týdeníku v obrázku č. 19 – týdeník.

Σ Podklad pro týdeník		Týden:		konzultant:	
Prodeje/plnění plánu		AR		Odložené prodeje	
týdenní plán/splnění	Plnění prodejny	počet zákazníků	nabídky S&V&C	prodej	počet nabraných
Nejllepší prodejce	Nejhorší prodejce	úspěšnost S&V&C	konverze	prodej	obvoláno/prodej

Poznámky: (Jak si myslíš, že ti to jde?, Jak se zlepšit a jak ti pomohu?)

Obr. č. 19 – týdeník

Vedoucí stanoví priority na příští týden. Např. je nutné, aby prodejce důsledně kontroloval vyplňování v AR. Dbal na poctivost při zapisování, a aby kvantita odpovídala realitě prodeje. Snažil se zvýšit počet nabídek. Cíl stanovuje na 2,5 nabídky na každého zákazníka v oblasti SALES. Vedoucí požaduje práci s odloženými prodeji a následné volání (např. konkrétní nastavení jednoho nabraného a jednoho obvolaného odloženého prodeje denně).

Z aktivity reportu je zřejmé, že většina zákazníků v dnešní době nekupuje služby tak často, jako tomu bylo v minulosti. Na O₂ prodejny chodí převážně s péčí. Dříve zákazníci řešili pouze mobilní hlas a nakupovali spousty telefonů. Aktuálně je jiná doba, dovolím si napsat - doba internetu. Zákazníci dnes mají internet všude, kde se pohybují, využívají ho převážně pro připojení mobilního internetu do svých chytrých mobilních telefonů, notebooků a tabletů.

Každý tento přístroj potřebuje k tomu, aby fungoval, instalaci dané služby. Bohužel tato instalace není pro konzultanty jednoduchá. Konzultant musí znát dopodrobna technické údaje o instalovaném zařízení a musí mít dovednost a znalost procesu, jak danou věc nainstalovat.

V minulosti firma prodávala tato zařízení, ale na instalaci měla sjednané externí firmy, které nebyly zákazníkům včas přístupné. Instalaci zákazníci řešili i telefonicky přes technickou podporu, která je pro ně dostupná 24 hodin denně na infolince 800 184 084. Z praxe bylo ale zřejmé, že instalace po telefonu je velmi obtížná a často skončila neúspěchem. Proto byl zákazník odkázán na již zmíněnou externí firmu, aby mu s instalací pomohla. Externí firma, ale nedokázala z kapacitních důvodů instalaci provést okamžitě a tak zákazníkovi byla schopna pomoci s velmi dlouhou časovou prodlevou. To samozřejmě vedlo k velmi špatné zákaznické spokojenosti.

Nyní jsem Vám popsala, jaký nástroj firma Telefónica Czech Republic, a.s., konkrétně vedoucí O₂ prodejen, využívají na srovnávání výkonů svých podřízených a nyní provedu deskriptivní analýzu, jaké nové kroky ke zlepšení firma nastavila a na kterých nyní pracuje.

4 O₂ GURU V PRAXI

Špatnou situaci s instalacemi výpočetní techniky od externích firem si firma Telefónica Czech Republic, a.s. velmi dobře uvědomovala a proto, aby zvýšila spokojenost zákazníků, produktivitu a efektivitu, začala pracovat na novém projektu s názvem O₂ Guru, kterého jsem součástí, neboť jedna z podejen v tomto pilotním projektu je aktuálně pod mým vedením. Proto jsme nastavili jasné cíle a očekávání, které jsme požadovali po našich O₂ Guru.

Kdo je vlastně O₂ Guru a jaká je jeho pracovní náplň?

Jedná se o plnohodnotného zaměstnance O₂ prodejny, který je schopen pomoci zákazníkům s nastavením výpočetní techniky – chytré mobilní telefony, tablety, notebooky apod. Má výborné prezentační schopnosti, schopnosti jednat se zákazníkem a zaujmout ho. Musí se umět orientovat v nejnovějších technologiích, novinkách, a sledovat trendy. Dále musí mít technické zaměření, dobrou znalost výpočetní techniky, operačních systémů a Smartphonů.

Smartphone, často označován jako chytrý telefon, který poskytuje pokročilé funkce, jako například přehrávání hudby, připojení k internetu nebo video volání. Mezi charakteristické znaky těchto chytrých telefonů patří pokročilý operační systém a aplikace, které umožní instalaci, nebo úpravy programů. Těmito operačními systémy jsou například Symbian OS, Android nebo Windows Mobile.

Dále po O₂ Guru požadujeme, aby měl výbornou znalost všech produktů O₂, ale i konkurence. Musí umět své znalosti a schopnosti vhodnou formou předávat zákazníkům i svým kolegům. Mít ochotu se vzdělávat pomocí samostudia, připravených školení a tréninků. Snažit se budovat pozitivní zákaznické zkušenosti svou nadstandardní obsluhou zákazníků.

V prosinci 2011 proběhl pilotní provoz O₂ Guru na třech vybraných pilotních prodejnách (Praha, Brno, Olomouc). Za tuto dobu bylo obslouženo 280 zákazníků.

4.1 O₂ Guru – projekt

Nyní popíši východiska a parametry našeho projektu. Cíle výzkumu byly zaměřeny tak, abychom získali hodnocení služby O₂ Guru, abychom zjistili případné důvody nespokojenosti ze strany zákazníků a určili si možnosti pro zlepšení služby. Zároveň, abychom pilotní projekt vyhodnotili a poučili se z něj, neboť je naším cílem pozici O₂ Guru mít na každé z našich O₂ prodejen a tím zlepšit spokojenost všech našich zákazníků.

Projekt jsme měřili formou 2 metod:

V první metodě jsme použili kvalitativní a kvantitativní výzkum pomocí sběru dat. Vytvořili jsme si databázi, kterou všichni pilotovaní O₂ Guru poctivě vyplňovali. Detail databáze přikládám v příloze č. 1.

Druhá metoda byla kvantitativním telefonickým výzkumem za pomoci společnosti STEM/MARK, a.s. Kde jsme společně s touto společností vytvořili dotazník, který uvádím v příloze č.2.

Nejdříve provedu deskriptivní analýzu metody kvalitativního a kvantitativního výzkumu pomocí sběru dat. Kvantitativní výzkum vlastně popisuje jevy pomocí proměnných (nebo znaků), které jsou sestrojeny tak, aby měřily určité vlastnosti. Výsledky takových měření jsou pak zpracovány a interpretovány, například s využitím statistiky. Kvantitativní výzkum se spíše zaměřuje na rozsáhlejší společenské otázky a zkoumá tedy větší okruh informací.

U kvalitativního telefonického výzkumu jsme se zaměřili spíše na to, jak jednotlivci nebo skupiny nahlízejí, chápou a interpretují svět. Podle těchto kritérií je kvalitativní výzkum označován za výzkum, který neužívá statistických metod a technik. V praxi psychologického a sociologického výzkumu jsou oba přístupy nejčastěji doplňkem jeden druhého. ^[9]

4.1.1 Metoda formou sběr dat - popis

Cílovou skupinu jsme si určili podle zákazníků, kteří byli v uplynulých 21 dnech v kontaktu s O₂ Guru. Použili jsme databázi, kterou nám O₂ Guru na denní bázi vyplňovali.

Nyní vám popíši výsledky z této databáze, které jsem zpracovala.

Na grafu č. 1 – kolik který O₂ Guru obsloužil zákazníků. Vidíme, že Pavel Novotný, jako O₂ Guru 1, obsloužil 13% zákazníků. O₂ Guru 2 obsloužil 42% a O₂ Guru 3 obsloužil 45% zákazníků. Pavel Novotný byl v měřeném období nemocen, proto obsloužil pouze 36 zákazníků z 280. Z grafu je zřejmé že ostatní O₂ Guru obsloužili přibližně stejný počet zákazníků. Tento ukazatel je pro nás důležitý, abychom věděli, jakým poměrem budeme mít O₂ Guru vytíženy.

Z této obslužnosti vidíme, že O₂ Guru obsloužil šest zákazníků za směnu. Na jednu schůzku se zákazníkem jsme si stanovili odhadem přibližně jednu hodinu. Výsledkem pro nás je, že O₂ Guru je vytížen přibližně z 80%. Vzhledem k tomu, že se jednalo zatím o pilotní projekt, můžeme očekávat daleko vyšší výtěžnost. To všechno ale ukáže až praxe, kdy bude mít každá O₂ prodejna svého O₂ Guru, neboť každá prodejna neprodává stejný počet datových produktů a tím není potřeba mít datovou podporu ze strany O₂ Guru.



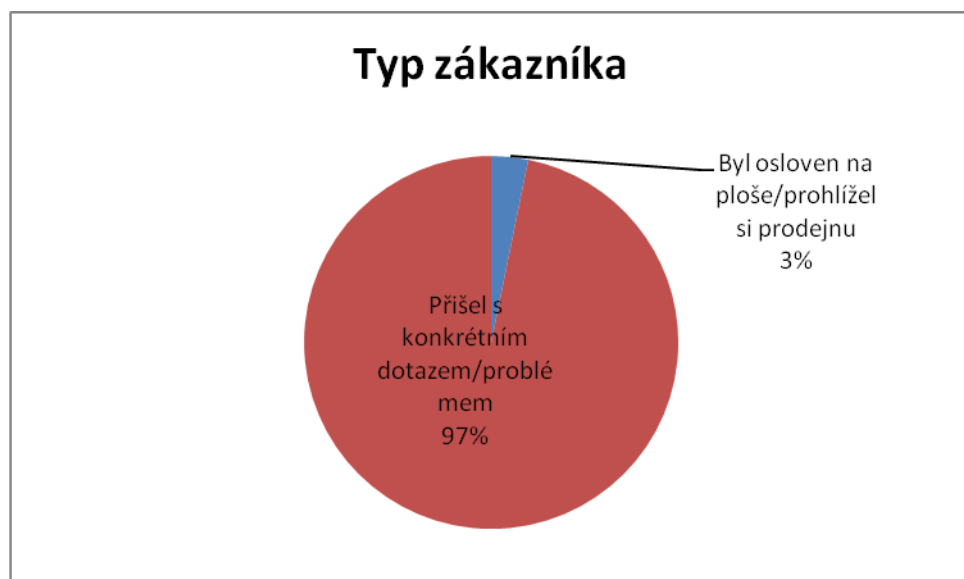
graf č. 1- kolik který O₂ Guru obsloužil zákazníků, zdroj: vlastní zpracování

Další výstup z databáze nám ukazuje graf č. 2 – plánoval zákazník návštěvu O₂ Guru? Zde vidíme, že přibližně 2/3 zákazníků plánovali návštěvu přímo u O₂ Guru. Ostatní se k němu dostali zprostředkovaně, tzn., že zákazníka odkázal na O₂ Guru konzultant O₂ prodejny.



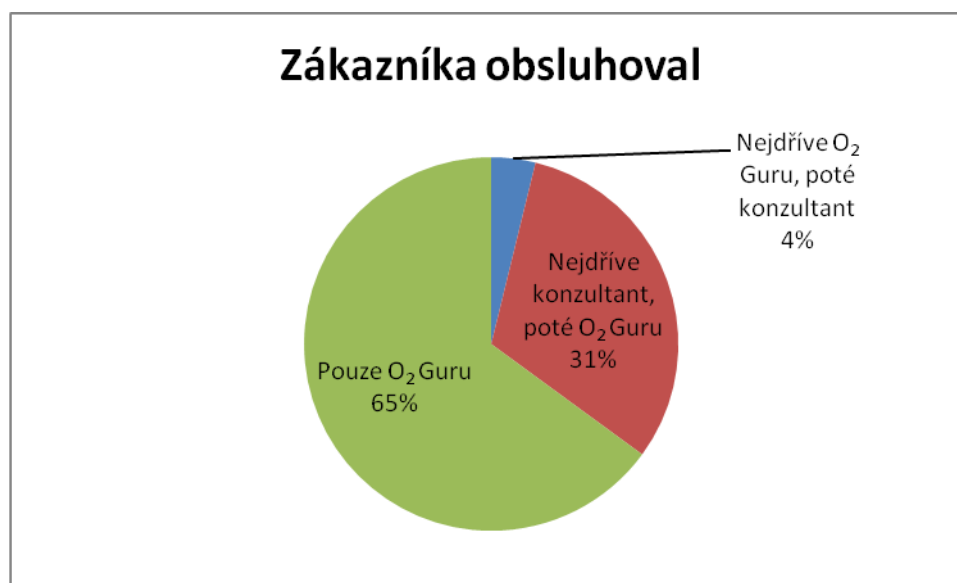
graf č. 2 - plánoval zákazník návštěvu O₂ Guru, zdroj: vlastní zpracování

Měřili jsme i typ zákazníka – graf.č.3, který u O₂ Guru byl. Pouze 3% zákazníků oslovil O₂ Guru na prodejní ploše, neboť si pouze prohlížel prodejnu a nepřišel s konkrétním dotazem. Zbýlých 97% potřebovalo radu O₂ Guru.



graf.č. 3 - typ zákazníka, zdroj: vlastní zpracování

Dle databáze vidíme, jak byl zákazník obsluhován – graf č.4. Z 65% byl obslužen zaměstnanem O₂ Guru, z 31% byl obsluhován nejdříve konzultantem, poté byl převeden k O₂ Guru a pouze z 4% nejdříve obsluhoval O₂ Guru a poté zákazníka převedl ke konzultantovi. Zde je tedy zřejmé, že 4 zákazníci z 6 si s O₂ Guru sjednali předem schůzky, aby vyřešili svůj problém.



graf č.4 - zákazníka obsluhoval, zdroj: vlastní zpracování

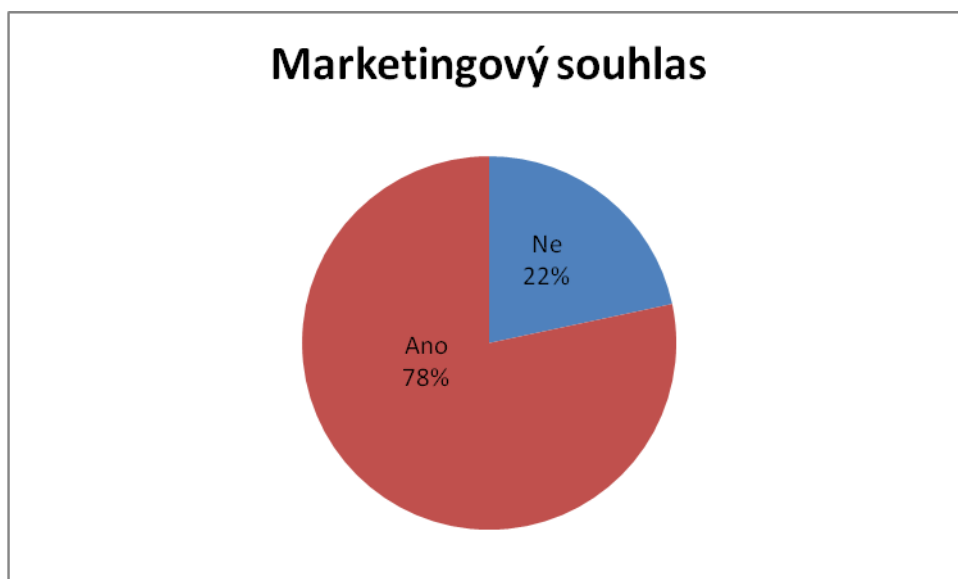
Sledovali jsme samozřejmě výsledek návštěvy – graf č. 5 a to zda-li byl problém se zákazníkem vyřešen. Z 57% ano. Z 24% šlo pouze o informaci ze strany zákazníka a ve zbylých 19% zákazník požadoval koupi služby. Dle tohoto výsledku vidíme, že zákazník vše vyřešil ihned na prodejně a nebyl odkazován jinam, např. na externí firmu. To je cíl, kterého jsme chtěli dosáhnout.



graf č. 5 - výsledek návštěvy, zdroj: vlastní zpracování

Naším výzkumem bylo sledováno i to, zda-li nám zákazník poskytne tzv. marketingový souhlas – graf č. 6. abychom mu mohli v budoucnu posílat informace o novinkách a změnách. Pouze z 22% zákazníci nesouhlasili.

Pro nás opět důležitá informace, kterou využijeme pro zasilání novinek a akcí, které firma do budoucna bude nabízet svým zákazníkům.



graf č. 6 - marketingový souhlas, zdroj: vlastní zpracování

Sledovali jsme, zda-li zákazník navštívil O₂ Guru v tu dobu, kdy zvažoval koupi nového mobilního telefonu. Z 10% tomu tak opravdu bylo. Zbýlých 90% bylo o nastavení již stávajících služeb a mobilních telefonů, tzv. péče o zákazníka.



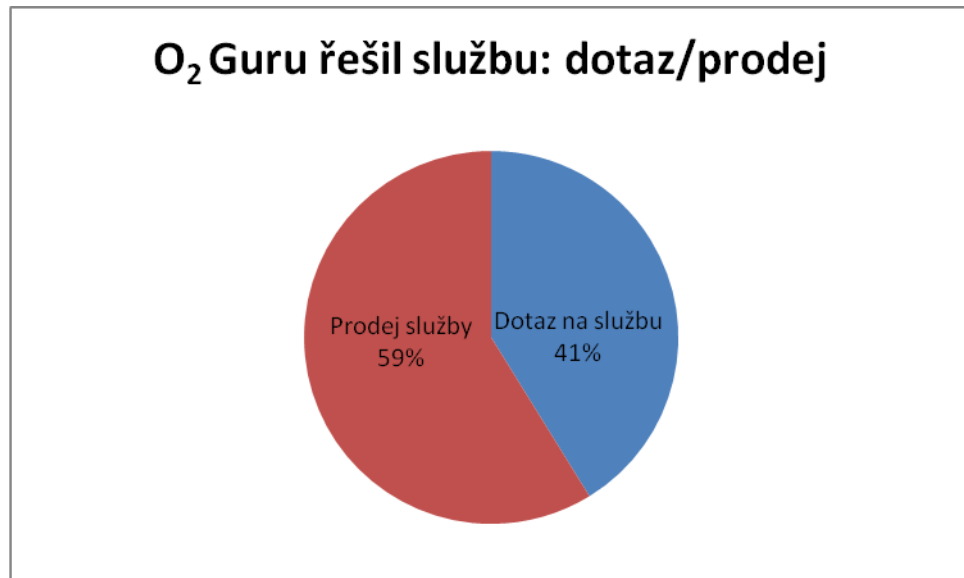
graf č. 7 - O₂ Guru řešil koupi nového telefonu, zdroj: vlastní zpracování

Dále jsme sledovali, zda-li zákazník potřeboval pomoc s funkcemi telefonu a O₂ Guru zákazníka proškolil. Z 72% tomu tak nebylo. Uvádím v grafu č. 8 – O₂ Guru školil o telefonu.



graf č. 8 - O₂ Guru školil o telefonu, zdroj: vlastní zpracování

V grafu č. 9 – O₂ Guru řešil službu: dotaz / prodej vidíme, že O₂ Guru z 59% prodal zákazníkovi službu a zbytek bylo spíše o instalaci či dotazech.



graf č. 9 - O₂ Guru řešil službu: dotaz / prodej, zdroj: vlastní zpracování

Při prodeji služeb jsme se zaměřili více na detail.

Zde jsme zjistili, že se zákazníci obrací na O₂ Guru spíše s internetovým připojením a to konkrétně z 82%.

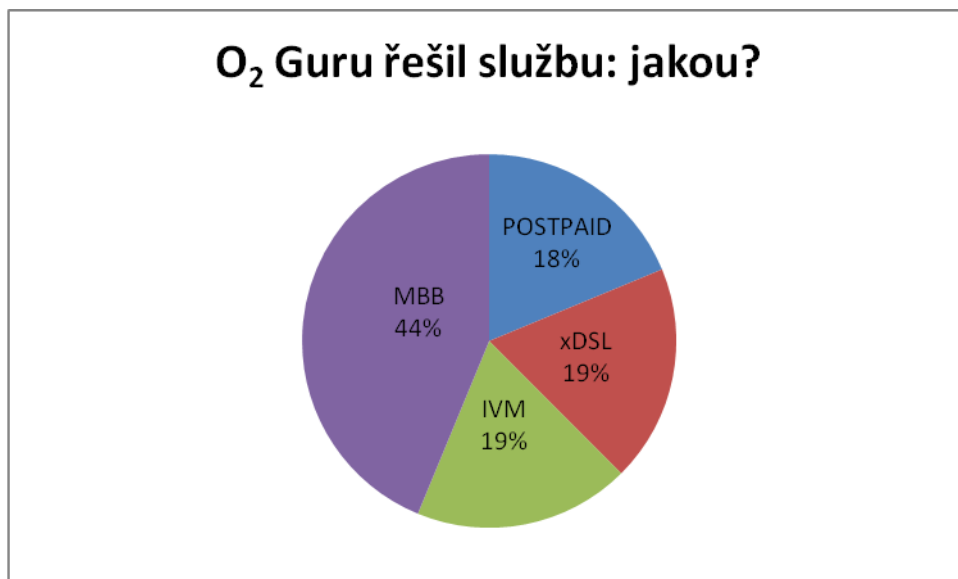
Vysvětlení zkratk v grafu č. 10 – O₂ Guru řešil službu, jakou?:

POSTPAID - paušální mobilní hlasová služba

MBB – mobilní internet pro notebook

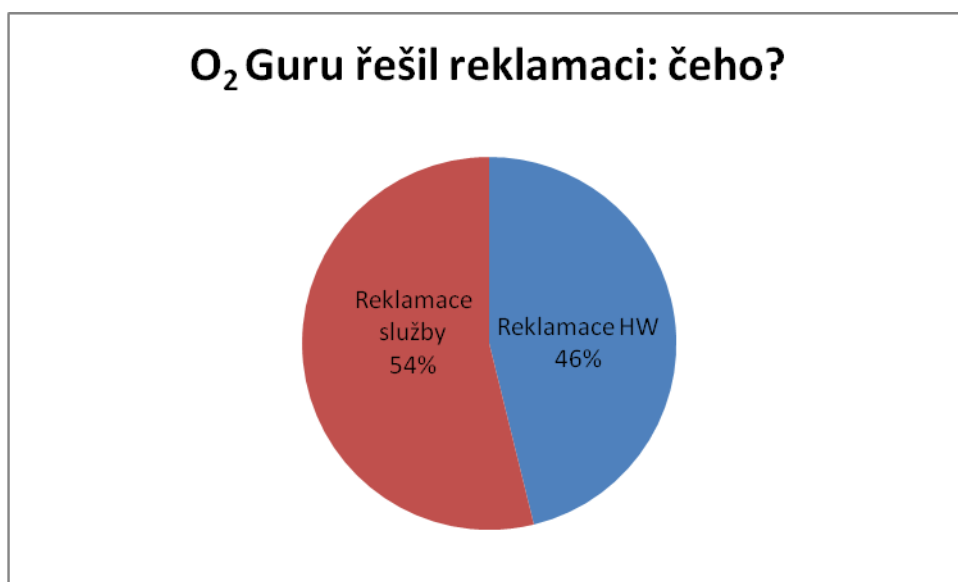
xDSL – vysokorychlostní fixní internet

IVM – mobilní internet pro mobilní telefony



graf č. 10 - O₂ Guru řešil službu: jakou?, zdroj: vlastní zpracování

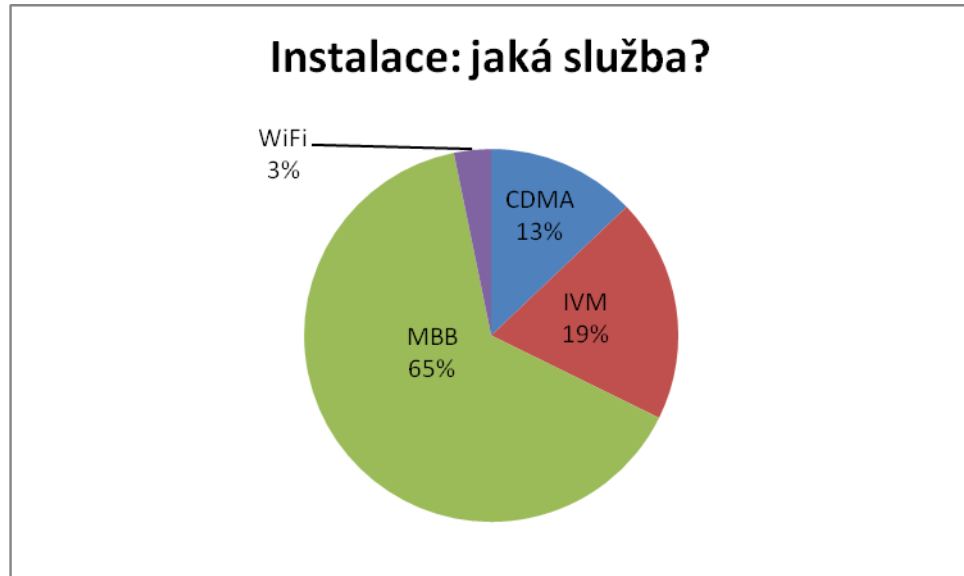
V případě, že O₂ Guru řešil reklamaci, graf č. 11 – O₂ Guru řešil reklamaci – čeho?, nás zajímalo, čeho konkrétně se reklamace týkala. Z 54% to byla reklamace služby (připojení internetu apod.), ze zbylých 46% se jenalo o reklamaci HW (mobilního telefonu, notebooku apod.).



graf č. 11 - O₂ Guru řešil reklamaci – čeho?, zdroj: vlastní zpracování

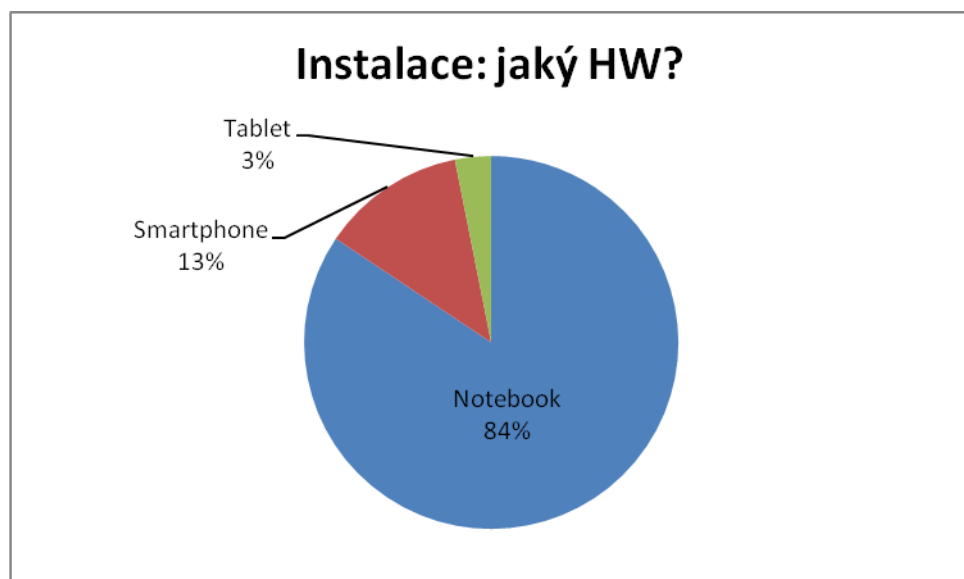
V dalším grafu č. 12 – Instalace: jaká služba?, nás zajímalo jaké instalace O₂ Guru provedl. Z 78% instaloval mobilní internet do notebooků a tabletů (součet MBB a

CDMA). Z 19% nastavoval připojení internetu v mobilních telefonech - Smartphonech. Technologie CDMA je zkratka anglického výrazu Code Division Multiple Access, které lze přeložit jako kódové dělení přenosových kanálů. Pouze z 3% O₂ Guru instaloval WiFi technologii určenou pro veškerou výpočetní techniku. (Wireless Fidelity, jedná se o bezdrátovou technologii na bázi mikrovlnného spojení).



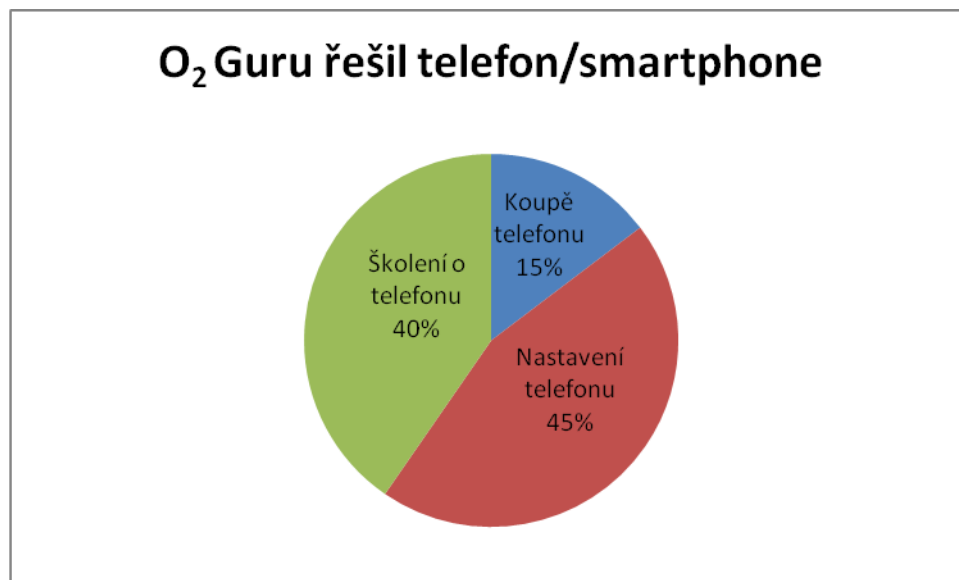
graf č. 12 - Instalace: jaká služba?, zdroj: vlastní zpracování

Dále nás zajímalo s jakým HW zákazníci na prodejnu chodí, graf č. 13 – Instalace: jaký HW?, co nejvíce používají. Jednoznačně nejvíce používají notebooky a to z 84%, poté Smartphoney a v konečné řadě i Tablety.



graf č. 13 - Instalace: jaký HW?, zdroj: vlastní zpracování

V dalším grafu č. 14 – O₂ Guru řešil telefon / Smartphone, jsme zjistili, že zákazník, který řešil telefon či Smartphone, řešil z 45% nastavení již stávajícího telefonu, z 40% požadoval školení o telefonu a z 15% zakoupil nový telefon.



graf č. 14 - O₂ Guru řešil telefon / Smartphone, zdroj: vlastní zpracování

A v mém posledním grafu č. 14 – doba obsluhy, vidíme opět velmi cenný ukazatel a to, jak dlouho byl zákazník obsluhován.

Z 88% byl obslužen do třiceti minut.

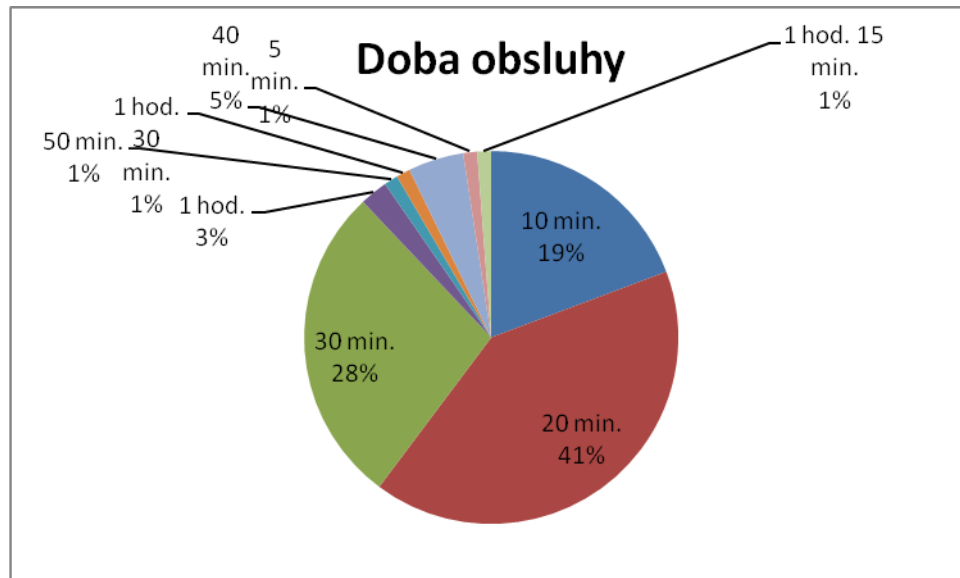
Z 1% byl obslužen téměř okamžitě, nebo maximálně do pěti minut.

Z 9% byl obslužen do jedné hodiny.

A pouze z 2% obsluha trvala více jak jednu hodinu.

Všechny zákaznicky se podařilo obsloužit maximálně do 1 a ½ hodiny.

Zde vidíme, že náš odhad jedna hodina na jednoho zákazníka, který jsme si stanovili, nebyl správný a obsluha zákazníka je aktuálně kratší.



graf č. 15 - doba obsluhy, zdroj: vlastní zpracování

Toto byly výstupy z databáze, kterou pravidelně zapisovali O₂ Guru po dobu jednoho měsíce.

4.1.2 Metoda formou sběr dat - výsledky

Pro shrnutí popíši ještě jednou nejzajímavější výsledky.

O₂ Guru obsloužili přibližně stejný počet zákazníků, konkrétně šest zákazníků za směnu, a je vytížen z 80%. Téměř všichni zákazníci (97%) potřebovali radu O₂ Guru. Konkrétně 4 zákazníci z 6 si s O₂ Guru sjednali předem schůzky, aby vyřešili svůj problém. Z výsledku návštěvy víme, že každý zákazník požadovanou věc vyřešil ihned na prodejně a nebyl odkazován jinam, např. na externí firmu. To byl cíl, kterého jsme chtěli dosáhnout. 218 zákazníků nám poskytlo marketingový souhlas k zasílání novinek a akcí, které firma do budoucna bude nabízet svým zákazníkům.

U 280 zákazníků se prodalo 165 služeb, konkrétně z 82% se jednalo o internetové připojení. O₂ Guru z 78% instaloval mobilní internet do notebooků a tabletů, z 19%

nastavoval připojení internetu v mobilních telefonech - Smartphonech. Zákazníci jednoznačně nejvíce používají notebooky a to z 84%, poté Smartphony a v konečné řadě i Tablety. V případě, že O₂ Guru řešil telefon nebo Smartphone, víme, že zákazník řešil z 45% nastavení již stávajícího telefonu, z 40% požadoval školení o telefonu a z 15% zakoupil telefon nový. Víme, že zákazníci z 88% byli obslouženi do třiceti minut a u 2% obsluha trvala více jak jednu hodinu.

Zde jsme si potvrdili, že náš odhad jedna hodina na jednoho zákazníka, který jsme si stanovili, nebyl správný a obsluha zákazníka je aktuálně kratší.

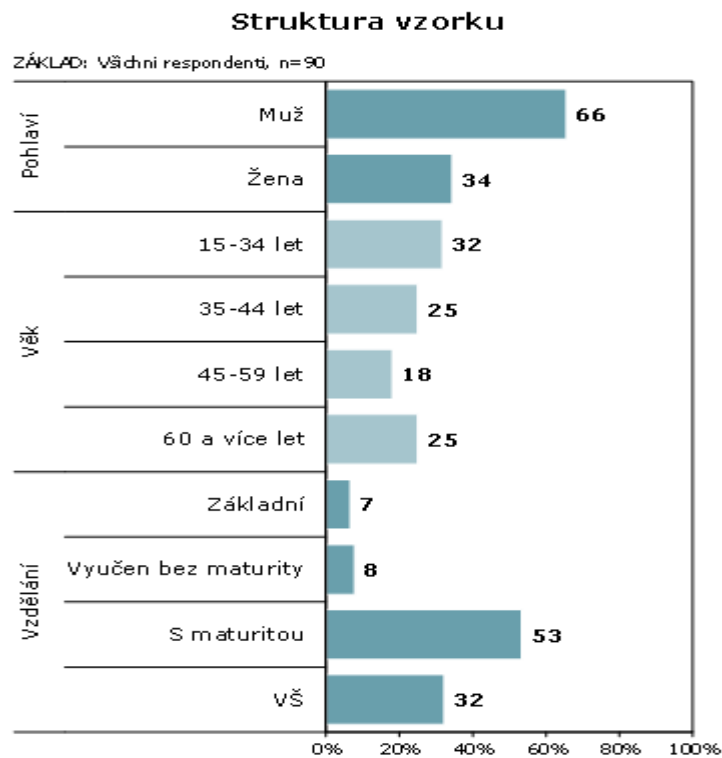
4.1.3 Metoda kvantitativním telefonickým výzkumem - popis

Abychom měli projekt detailně hodnocen i ze strany zákazníků, využili jsme druhou metodu - kvantitativní telefonický výzkum za pomoci společnosti STEM/MARK, a.s. Kde jsme společně s touto společností vytvořili strukturovaný dotazník, který uvádím v příloze č.2. Využili jsme detaily terénního šetření (tzv. metodu CATI – telefonické dotazování s podporou počítače – Computer Assisted Telephone Interview)

Absolvovali jsme počet kompletních rozhovorů na 90 zákaznících. Termín dotazování jsme stanovili na 7.12.2011–22.12.2011.

Cílem výzkumu bylo získat hodnocení služby O₂ Guru, zjistit případné důvody nespokojenosti tentokrát ze strany zákazníků a určit možnosti ke zlepšení služby. Cílová skupina byla tvořena ze zákazníků, kteří byli v měřených dnech v kontaktu s O₂ Guru. Databáze byla poskytnuta firmou Telefónica Czech Republic, a.s. a výzkum provedla firma STEM/MARK, a.s.

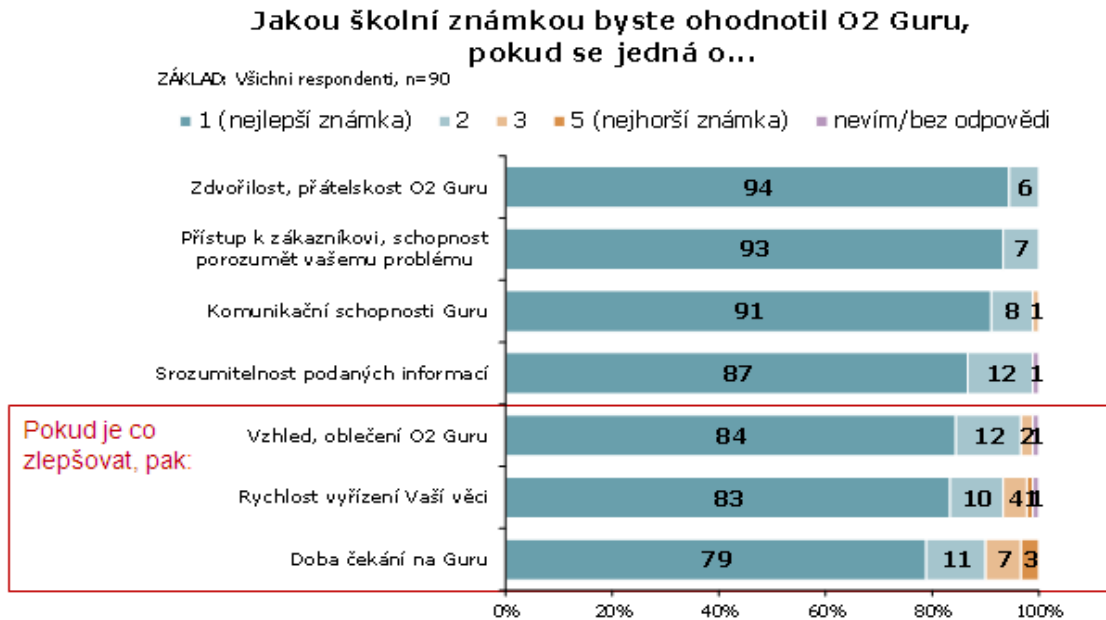
Nyní popíši výstupy z tohoto výzkumu. V grafu č. 16 - struktura vzorku, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s. vidíme složení dotazovaných zákazníků podle pohlaví, věk a vzdělání.



graf.č. 16 - struktura vzorku, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.

Dále uvádím, jak naši zákazníci hodnotí samotný přístup O₂ Guru, graf č. 17 – hodnocení O₂ Guru. Z našeho výzkumu vyplývá, že 94% ohodnotilo nejlepší známkou zdvořilost a přátelskost O₂ Guru. Z 93% nejlépe hodnotí přístup O₂ Guru k zákazníkovi a že je schopen porozumět jejich problému.

Kde máme prostor ke zlepšení (bylo ohodnoceno nejhůře) je vzhled a oblečení O₂ Guru. V rychlosti vyřízení problému, se kterým zákazník na O₂ prodejnu přišel a v poslední řadě je doba, kdy zákazník čekal na O₂ Guru.

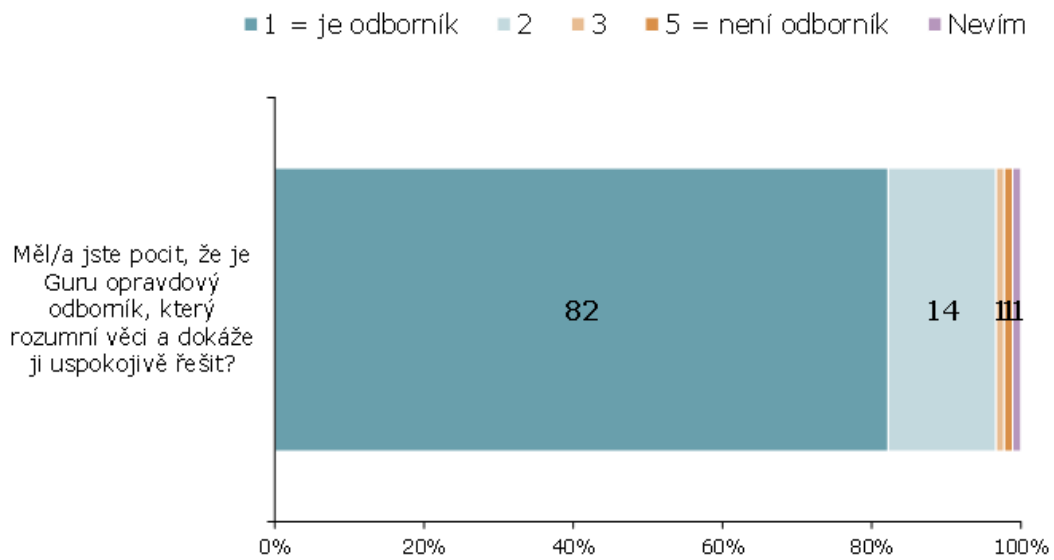


graf č. 17 - hodnocení O₂ Guru, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.

Zákazníkům jsme se ptali i na to, zda-li vnímají O₂ Guru jako odborníka, graf č. 18 – odbornost O₂ Guru. Z 82% zákazníci ohodnotili O₂ Guru nejlepší známkou.

Odbornost O₂ Guru

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=90

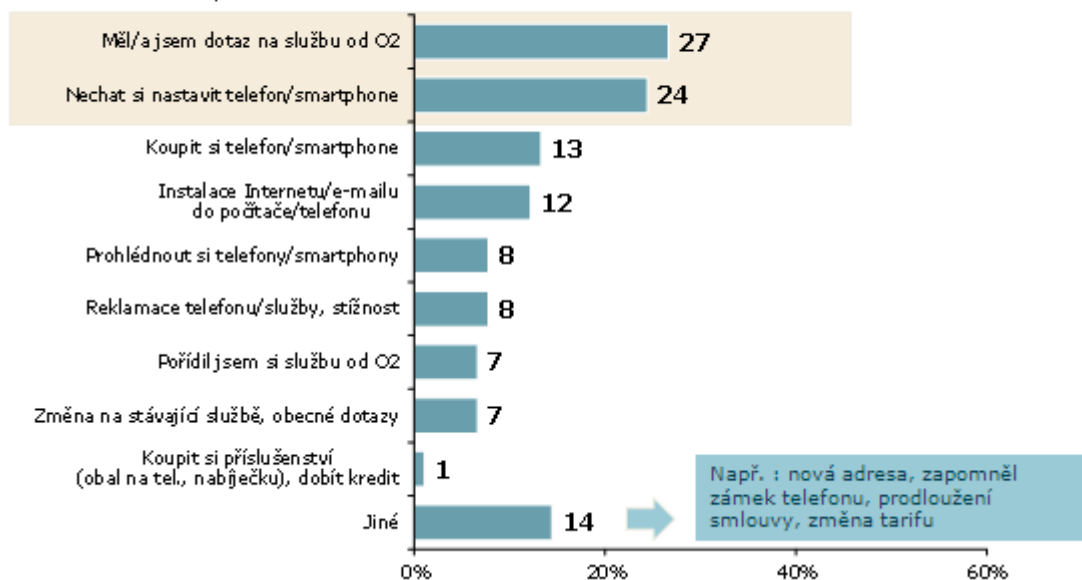


graf č. 18 - odbornost O₂ Guru, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.

Z našeho výzkumu dále vyplývá, že nejčastěji lidé navštívili O₂ prodejnu s dotazem na konkrétní služby nebo věci týkající se Smartphonu. Graf č. 19 – s čím zákazník naposledy navštívil O₂ prodejnu?

Kvůli čemu konkrétně, s jakým problémem jste naposledy navštívil prodejnu?

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=90

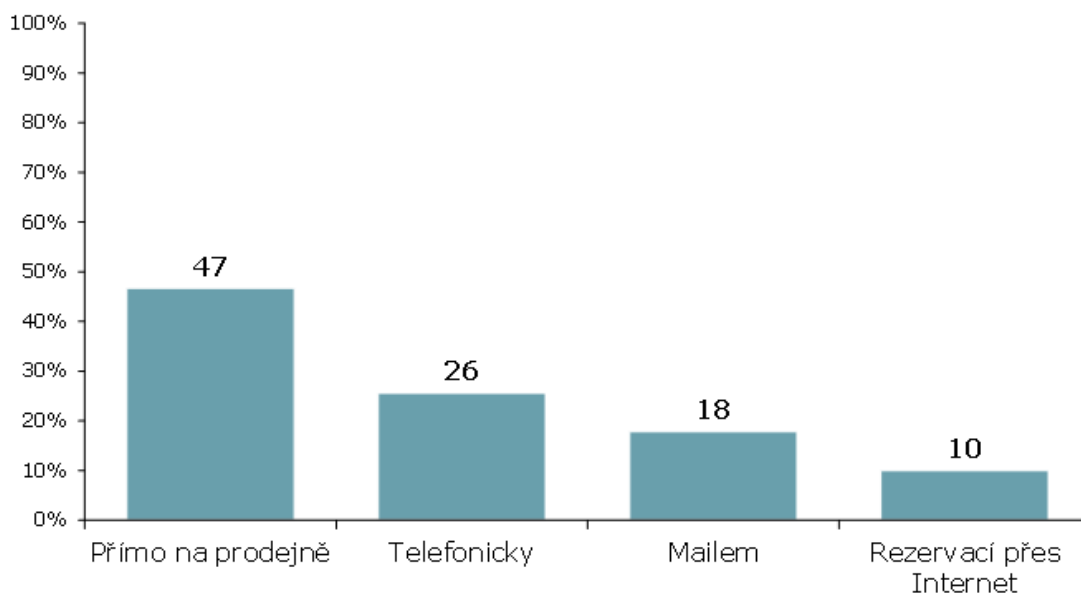


graf č. 19 - s čím zákazník naposledy navštívil O₂ prodejnu?, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.

47% zákazníků by si nejraději sjednávali schůzky přímo v prodejně, 26% by sjednalo schůzku telefonicky, graf č. 20 – způsob sjednání schůzky.

Jakým způsobem byste si chtěl/a sjednat schůzku s O2 Guru?

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=90

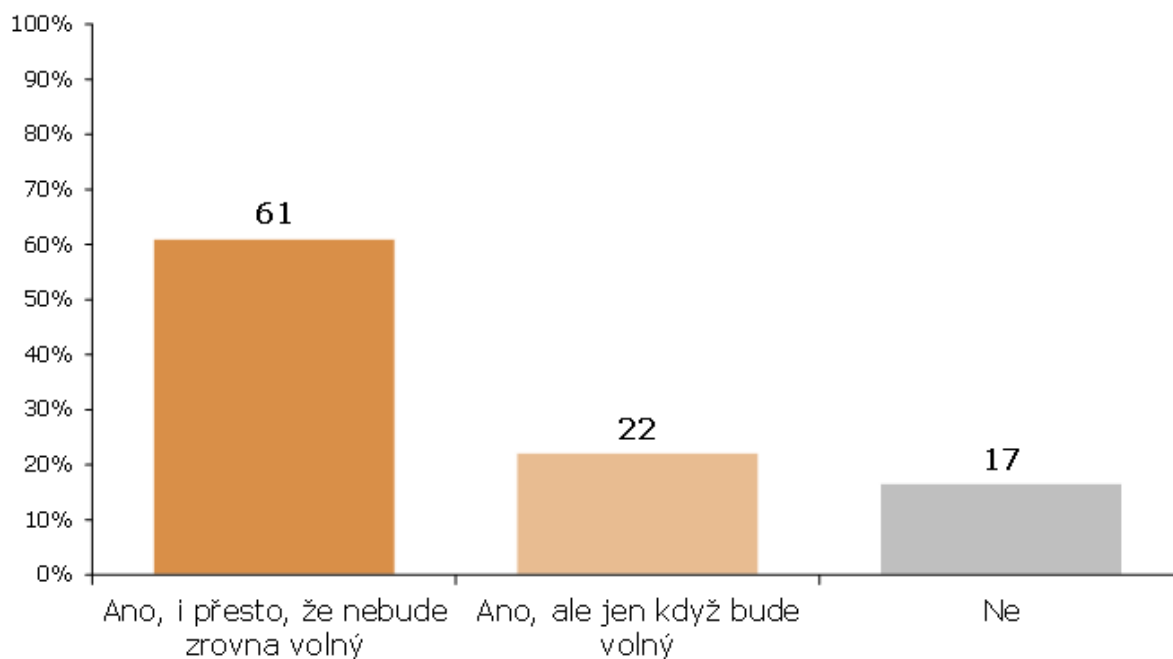


graf č. 20 - způsob sjednání schůzky, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.

V dalším grafu č. 21 – preferuje zákazník příští kontakt prostřednictvím O₂ Guru vidíme, že 61% zákazníků preferuje O₂ Guru i v případě nutnosti čekání. 22% bude preferovat obsluhu O₂ Guru pouze v případě, že bude volný.

Budete při příští návštěvě preferovat kontakt prostřednictvím O2 Guru?

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=90

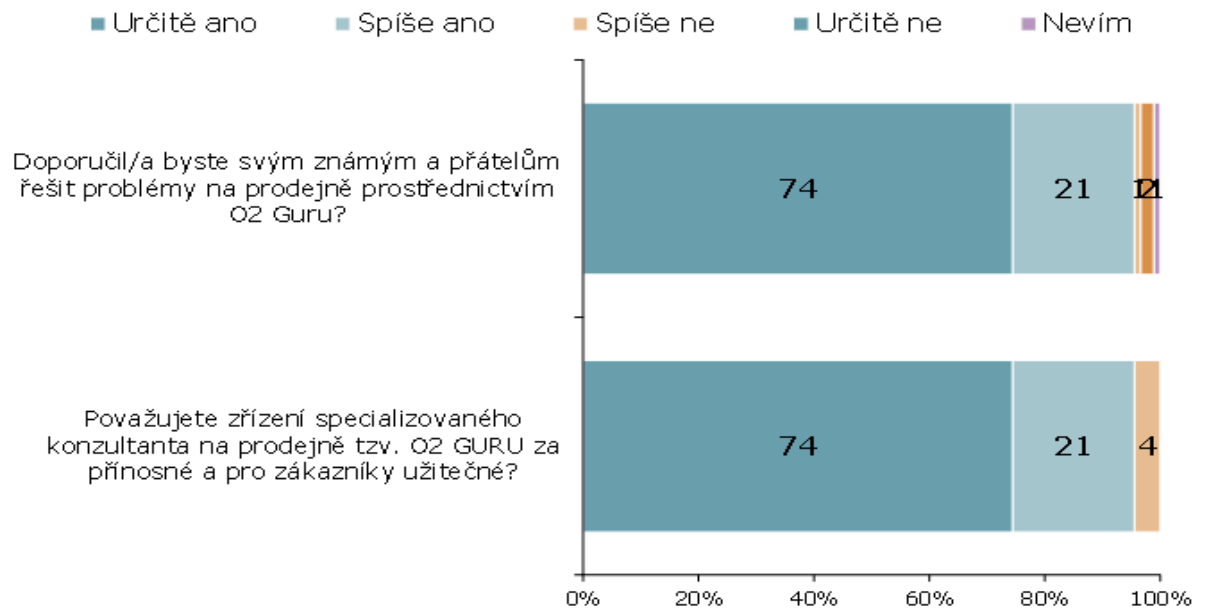


graf č. 21 - preferuje zákazník příští kontakt prostřednictvím O₂ Guru, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.

Dále nás zajímalo, jaké jsou konkrétní názory zákazníků na O₂ Guru.
 95 % oslovených zákazníků hodnotí O₂ Guru pozitivně. Graf č. 22 – názory na O₂ Guru.

Názory na O2 Guru

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=90

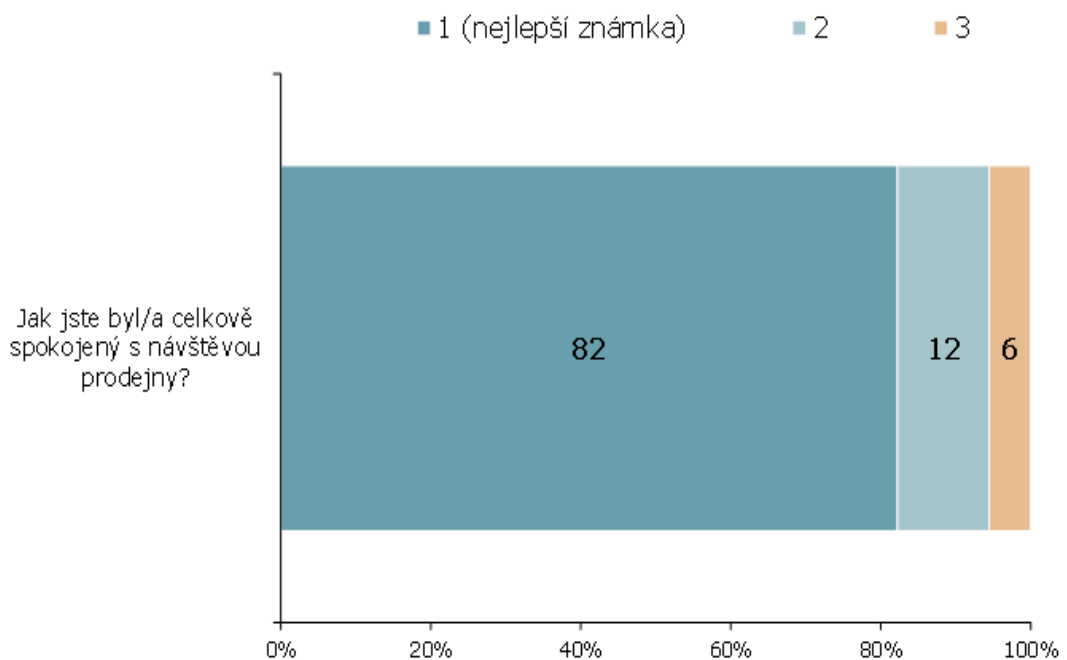


graf č. 22 - názory na O₂ Guru, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.

Z posledního grafu vyplývá, že 82% zákazníků oznámkovali O₂ prodejnu „na výbornou“, graf č. 23 - spokojenost s návštěvou prodejny.

Spokojenost s návštěvou prodejny

ZÁKLAD: Všichni respondenti, n=90



graf č. 23 - spokojenost s návštěvou prodejny, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.

Díky výzkumu jsme zjistili, že O₂ Guru je ze strany zákazníků vnímán velmi pozitivně. 94 % oslovených hodnotí O₂ Guru školní známkou „1“ nebo „2“ ve všech sledovaných hlediscích (jako je zdvořilost, srozumitelnost, komunikační schopnosti, porozumění problému atd.). O₂ Guru je vnímán jako odborník, který dokáže uspokojivě řešit problémy. 95 % oslovených považuje zřízení této služby za přínosné a doporučili by tuto službu svým známým. 83 % bude preferovat kontakt s O₂ Guru i při své další návštěvě, 61 % i v případě nutnosti čekání.

4.1.4 Metoda kvantitativním telefonickým výzkumem – výsledky

Jaké nám z tohoto výzkumu vzniklo doporučení.

Jen 14% zákazníků oslovilo O₂ Guru přímo na prodejně. Většina se k O₂ Guru dostala zprostředkovaně přes jiného zaměstnance, např. že zákazníka odkázal prodejce dané O₂ prodejny. Přibližně 20% z celkového množství zákazníků oslovil O₂ Guru sám. Více než třetina oslovených (konkrétně 38 %) si O₂ Guru ani nevšimla.

Polovina zákazníků preferuje sjednání schůzky přímo na prodejně, čtvrtina telefonicky a pouze 10% přes internet.

Zde popíšete své návrhy na zlepšení služby O₂ Guru, které z výzkumu vyplývají.

Je nezbytně nutné mít větší propagaci, aby zákazníci o O₂ Guru věděli, budeme se snažit lépe specifikovat pracoviště O₂ Guru přímo na O₂ prodejně a dobře je označit, aby zákazník měl např. možnost přímo na monitoru vyvolávacího systému (kde se volí pořadí klientů) vybrat si buď že chce ke komukoliv nebo přímo k O₂ Guru.

Dále se musíme pokusit více propagovat služby vůči zákazníkům – letáky, poutače v O₂ prodejně, reklama v televizi. Posílit prodejny pozicemi O₂ Guru, aby nebyl pouze jeden v celé Praze, jak tomu bylo při pilotním projektu. Musíme zvážit možnost většího počtu O₂ Guru v prodejně, kde je vyšší návštěvnost a snažit se vykrýt dobu, kdy O₂ Guru není na prodejně např. po dobu jeho přestávky na oběd, nemoci a školení. Musíme mít jasně nastaveny delegace.

Pokud možno musíme být schopni vyřešit veškeré problémy ihned na O₂ prodejně, minimalizovat řešení daného problému mimo prodejnu (např. nechat přehrát software telefonu v autorizovaném servisu). Chceme se zaměřit na to, abychom zvýšili vstřícnost vůči zákazníkům, aby O₂ Guru nepoužíval odborné výrazy a bylo pro zákazníka jednání srozumitelné. O₂ Guru musí umět více chápat problém každého zákazníka a pomoci ho vyřešit, pro tyto situace musí absolvovat školení.

Víme, že O₂ Guru musí být vybaven nejmodernější technikou např. tablet, nejen notebookem, proto o těchto možnostech budeme jednat s dodavateli výpočetní techniky.

Tímto výzkumem jsme si potvrdili, že pozice O₂ Guru je pro firmu přínosná. Díky ní jsme schopni pomoci zákazníkům s instalacemi veškeré výpočetní techniky. Povedlo se nám zvýšit spokojenost zákazníků, což bylo naším hlavním cílem.

4.2 O₂ Guru – výběrové řízení

Proto jsme v lednu 2012 vyhlásili výběrové řízení na pozici O₂ Guru pro dalších 40 prodejen O₂. Naše očekávání je, že vybereme vhodného kandidáta, který bude vybrán z řady našich zaměstnanců, kteří mají výborné dovednosti k obsluze zákazníků a samozřejmě požadované znalosti na instalace výpočetní techniky.

4.2.1 Představení pozice

A jak jsme potenciálním kandidátům tuto pozici představili?

O₂ Guru je nová pozice nebo role na značkové prodejně. Jedná se o experta s výbornými komunikačními a technickými dovednosti, které využívá pro doručení vynikající zákaznické zkušenosti a pro podporu kolegů v prodejním týmu. Inspiruje zákazníka k využívání chytrých zařízení a dalších moderních technologií jejich praktickým předvedením a vysvětlením přínosu pro jeho každodenní život. Vše vysvětlí, naučí a nechá zákazníka samozřejmě vyzkoušet, používá jednoduchou a pochopitelnou formou komunikace. Poradí a pomůže s výběrem a nastavením správného smartphonu včetně dalších chytrých zařízení a služeb. Sdílí své vědomosti, nadšení a zkušenosti se zákazníky i se svými kolegy.

4.2.2 Potenciální kandidáti – požadavky

Dále jsme sdělili, co konkrétně požadujeme po potenciálním kandidátovi.

Musí mít výborné prezentační schopnosti, schopnosti jednat se zákazníkem a zaujmout ho. Musí se orientovat v nejnovějších technologiích, novinkách, a sledovat trendy. Dále musí mít technické zaměření, dobrou znalost výpočetní techniky, operačních

systemů a smartphonů. Požadujeme, aby měl výbornou znalost všech produktů O₂, ale i konkurence. Musí umět své znalosti a schopnosti vhodnou formou předávat zákazníkům i kolegům. Mít ochotu se vzdělávat pomocí samostudia, připravených školení a tréninků. Snažit se budovat pozitivní zákaznické zkušenosti svou nadstandardní obsluhou zákazníků.

4.2.3 Nabídka práce

A jakou jsme jim nabídli budoucí práci?

O₂ Guru bude inspirovat zákazníky k využívání chytrých zařízení a dalších moderních technologií jejich praktickým předvedením a vysvětlením přínosu pro každodenní život. Využije své technické znalosti zejména pro nastavení telefonů, notebooků a tabletů a jejich připojení na web, email a další aplikace. Bude schopen i technicky náročnější produkty vysvětlit jednoduchou a pochopitelnou formou. Se zákazníky naváže přátelský rozhovor, získá si jejich důvěru a nadchne je svou prezentací pro nové produkty, služby a technologie.

Bude schopen poradit a pomoci s výběrem a nastavením vhodného zařízení a služeb, sdílet se zákazníky a kolegy své vědomosti, nadšení a zkušenosti. Ve spolupráci s vedoucím prodejny bude dále vzdělávat prodejní tým v novinkách HW a technologií, produktech a službách. V poslední řadě bude pečovat a starat se o každého zákazníka s cílem vytvořit co nejlepší zákaznickou zkušenost.

Co jim za jejich práci nabízíme:

- kariéerní postup v rámci prodejní sítě
- stát se členem mezinárodní komunity O₂ Guru (UK, DE, SK, IA)
- školení komunikačních dovedností
- školení produktů od dodavatelů HW
- pravidelné seznámení s novinkami na trhu
- možnost vyzkoušet si nejnovější produkty a služby
- podílet se na inovaci stávajících služeb na základě zpětné vazby

- odpovídající a motivující mzdové ohodnocení
- pravidelné setkání s ostatními O₂ Guru
- nadstandardní vybavení nejnovější technikou (notebooky, tablety, smartphony)
- nové vyhrazené pracoviště na prodejně
- možnost podílet se na řízení a zlepšení zákaznické zkušenosti společně s vedoucím prodejny

4.2.4 Plánované školení

Pro nové O₂ Guru již máme připravený nový trénink. Trénink O₂ Guru bude trvat celkem 6 dní a bude složen z 3 fází - Softskills 1, Softskills 2 a Hardskills.

Trénink Softskills 1

Tento trénink bude zaměřen na prezentační dovednosti, komunikaci, koučing, timemanagement. O₂ Guru se zde naučí zaujmout, nadchnout a inspirovat každého zákazníka. Trénink bude dvoudenní. Aby byl pro O₂ Guru motivační převážně ho připravujeme mimo pravidelné pracoviště s ubytováním na jednu noc, kde bude pro ně připraven i večerní program.

Trénink Softskills 2

Tento trénink bude zaměřen na komunikaci se zákazníky s různým typem handikepu, O₂ Guru se zde naučí kvalitně obsloužit všechny typy zákazníků. Jedná se pouze o jednodenní trénink a je v místě pracoviště. Zde si i prakticky vyzkouší obsluhu zákazníku v již existujícím O₂ Guru koutku na O₂ prodejně BBC, Vyskočilova ul., která je umístěna v sídle firmy Telefónica Czech Republic, a.s.

Trénink Hardskills

Tento trénink bude zaměřen na O₂ Guru HW Veletrh v atraktivním prostředí O₂ Arény. Zde se O₂ Guru naučí všechny detaily o možnostech využití aktuálních HW

zařízení, proběhne zde prezentace dodavatelů HW (Samsung, Nokia, Microsoft, HTC, BlackBerry, Motorola, LG, SE, Fixní HW). Jedná se o možnost si vyzkoušet různé HW. Dodavatelé HW zde budou mít umístěny stánky, kde budou vystavovat živé telephony. Tento trénink plánujeme na tři dny.

Jeden z velmi zajímavých tréninků, které O₂ Guru v tomto šestidenním školení absolvuje je jednání se zákazníky s tělesným postižením nebo s osobami se zrakovým postižením, které vám nyní přiblížím.

Jak komunikovat se zákazníkem se sluchovým postižením:

Odezírejte – pravidla jak na to:

- buďte trpěliví
- než začnete mluvit, ověřte si, zda vás zákazník poslouchá (dívá se na vás)
- pozor na světlo za vašimi zády (nestůjte například zády k oknu)
- udržujte zrakový kontakt – dívejte se na neslyšícího, když hovoří, neotáčejte se zády
- souhlas i nesouhlas – použijte mimiku a gesta
- nezakrývejte si ústa
- nezvyšujte hlas a nekřičte
- neslabikujte
- vhodnými otázkami ověřujte porozumění
- na závěr stručně shrňte, o čem jste hovořili

Pište – pravidla jak na to:

- Neslyšící nejsou negramotní nebo neinteligentní
- Pište stručně v jasných a krátkých větách
- Používejte základní slovní zásobu, cizí slova nahraďte českými synonymy
- To, že neslyšící souhlasně kývá, ještě neznamená, že rozumí
- Vhodnými otázkami ověřujte porozumění

- Mnoho neslyšících „jen“ nerozumí psanému textu – nemohou se naučit jazyk přirozeným způsobem = odposlechem

Mluvte na doprovod, pokud tam je – pravidla jak na to:

- Pozor na světlo za zády (stejně jako při odezírání)
- Tlumočnick stojí vždy vedle vás
- Mluvte k neslyšícímu, neoslovujte tlumočnicka nebo slyšící doprovod
- Neslyšící může sledovat tlumočnicka a zároveň odezírat co říkáte
- Mluvte plynule a přirozeně, jak jste zvyklí (ani rychle ani pomalu)
- Průběžně kontrolujte porozumění vhodnými otázkami

Jak komunikovat s osobami se zrakovým postižením:

- Při kontaktu se zrakově postiženým (dále jen ZP) je nutné s ním jednat tak, aby se necítil ponížén. Dodržujte běžná pravidla společenského kontaktu, a to např. včetně udržování zrakového kontaktu
- Se ZP je nezbytné jednat přímo a přirozeně, nikoliv přes jeho průvodce
- Osoba jednáající se ZP zdraví jako první, připojuje své jméno, pokud je to vhodné připojte svou funkci. Vidící slovně komentuje podání ruky, aby ZP upozornil na danou situaci
- Při jednání je vhodné ZP osobu upozornit na ostatní osoby v místnosti, zvedání telefonů apod. Je dobré ZP vysvětlit, co se bude dít, stručně popsat postup.
- Dveře do místnosti musí zůstatvat buď zcela otevřené nebo zavřené
- Věci osoby ZP by měly zůstat na svém místě. Nemanipulujte s nimi bez jeho vědomí.
- Při komunikaci se ZP bez obav užívejte slova vidět, prohlédnout, podívat se.
- Vodící pes má právo vstup do veškerých prostor. Na vodícího psa není vhodné mlaskat, hladit, krmit nebo na něj mluvit bez vědomí jeho majitele

Jak komunikovat se zákazníkem s tělesným postižením:

- Komunikujte rovnocenně se zákazníkem s postižením a nikoliv pouze nebo převážně s jeho případným průvodcem. Je také velmi nepříjemné, když např. vozíčkář pocítí jinou formu komunikace typu – mluví se mnou jako s malým dítětem
- Buďte ochotní a trpěliví. Lidé s postižením jsou obvykle závislí na pomoci druhých lidí. Daleko citlivěji proto vnímají, jestli Vás svou prosbou a požadavkem obtěžují
- Nedávejte najevo svůj údiv nebo překvapení. S některými druhy postižení se pojí např. anatomické zvláštnosti, které neznalého člověka překvapí a poutají pozornost. Buďte profesionály a nedejte to na sobě znát.
- Případnou pomoc ochotně nabízíme, ale nevnucujeme. Někteří lidé mohou mít specifické pohyby např. při svlékání a vnucování standardního postupu jim může spíše komplikovat. Někteří vozíčkáři jsou citliví na to, aby s nimi někdo manipuloval bez jejich souhlasu (komu by se líbilo, že vás z ničeho nic začne někam strkat, byť s dobrým úmyslem...)
- Při obtížné domluvě se snažte využít všech dostupných prostředků. Někteří lidé s těžkým postižením špatně mluví. Ke komunikaci používají abecední tabulku. Pokud nebude k dispozici, pokládejte otázky tak, aby se dalo odpovědět ano / ne (kývnutím / zakroucením hlavy)
- Zdržte se vtipkování na téma vozík / berle apod. I velice decentní, nevinný a dobře míněný žert se může někoho dotknout. Při pravidelnější komunikaci se zákazníky možná časem odhadnete, kdy lze tuto hranici překročit.
- Komunikace s člověkem, který nad Vámi delší dobu stojí, není moc příjemná. Pokud nastane situace, při které něco se sedícím člověkem řešíte delší dobu, je velmi vstřícné, když se posadíte nebo podřepnete na jeho úroveň.
- Asistenční pes může všude. Někteří lidé s postižením využívají pomoc asistenčních psů. Jedná se o skvěle vycvičená a poslušná zvířata, která Vám nezpůsobí žádné problémy. Jejich majitelé mají právo, aby je pes doprovázel všude.
- Pokud nerozumíte, opakovaně se ptejte. Je lepší se vícekrát zeptat a takto předejít nedorozumění. Lidé, kteří se hůře dorozumívají, jsou zvyklí, že se lidé doptávají.

- Nikdy nezapomeňte, že ať je člověk před Vámi jakýkoliv, je to zákazník jako každý jiný.

4.3 Start O₂ Guru na O₂ prodejnách

Do konce března 2012 bude každá O₂ prodejna vyzdobena O₂ Guru nálepkou na dveřích a dalšími merchandisingovými doplňky – stolek, notebook apod. 2.4.2012 se začnou obsluhovat zákazníci zaměstnancem O₂ Guru, kteří je budou zapisovat do O₂ Guru databáze a používat O₂ Guru chat.

Uvidíme, co konkrétně nám toto rozšíření na všechny O₂ prodejny přinese a jak se díky této nové pozici zvedne produktivita a efektivita v O₂ prodejnách. Jsem ráda, že jsem byla součástí tohoto přelomového projektu, který vnáší nové i zaběhlé prvky v moderním pojetí personálního managementu.

5 ZÁVĚR

V této diplomové práci jsem se zabývala zvýšením produktivity a efektivity na O₂ prodejnách firmy Telefónica Czech Republic, a.s. Cílem bylo posoudit a zhodnotit aktuální vstupy, které má firma k dispozici a jak s nimi kompetentní osoby pracují. Tyto vstupy měly ukázat, zda firma své zdroje využívá efektivně.

V teoretické části jsem uvedla literární rešerši, v té byl zhodnocen současný stav v O₂ prodejnách, byla zmíněna i historie firmy. Přiblížila jsem, co produktivita a efektivita znamená a co je jejich podstatou. Také jsem zdůraznila, jak je vnímán tým na O₂ prodejnách. Jaké je jeho pojetí, definice, pozitiva, negativa a v konečné fázi cíle týmu, které se snaží firma dosáhnout.

Provedla jsem deskriptivní analýzu zavedeného projektu TurbO₂. Tento nástroj nazvaný aktivity report, firma v minulosti zavedla, neboť si velmi dobře uvědomovala, že prodejní týmy mají velký potenciál a možnosti, které nejsou zdaleka uplatňovány. Nástroj slouží ke sběru informací o zákaznících, které O₂ prodejny denně navštěvují. Jedná se o cenný nástroj, a převážně vedoucí prodejen jej používají pro srovnání výkonů svých podřízených. Díky němu vidí, které zákazníky na prodejnách prodejci obsluhují, co jim nabízejí a následně prodávají. V konečné fázi, jak pracují s odloženými prodeji u zákazníků, kde je potenciální prodej služeb, které firma Telefónica Czech Republic, a.s. nabízí.

Firma díky němu zjistila, že dnes již zákazníci v O₂ prodejnách nekupují služby tak často, jako tomu bylo v minulosti, a že z 80% zákazníci navštěvují prodejny pouze za účelem péče, kterou požadují při řešení např. reklamace s vyúčtováním, s výpočetní technikou nebo se snaží vyřešit instalaci svého mobilního telefonu, notebooku apod.

Praktická část začíná čtvrtou kapitolou, kde si firma uvědomuje špatnou situaci s instalacemi výpočetní techniky od externích firem, a proto, aby zvýšila spokojenost zákazníků, produktivitu a efektivitu, začala pracovat na novém projektu s názvem O₂ Guru, kterého jsem i já byla součástí, neboť jedna z pilotních prodejen je aktuálně pod

mým vedením. Nastavili se jasné cíle a očekávání, které byly požadovány po nově zavedené pozici - O₂ Guru.

Hledali jsme plnohodnotného zaměstnance O₂ prodejny, který bude schopen pomoci zákazníkům s nastavením výpočetní techniky – chytré mobilní telefony, tablety, notebooky apod. Po této pozici byly dále požadovány výborné prezentační schopnosti, odborné a vstřícné jednání se zákazníkem, a aby byl schopen vytvářet co nejlepší zákaznickou spokojenost. Dále jsme požadovali orientaci v nejnovějších technologiích, novinkách, operačních systémech a sledovanost aktuálních trendů. Tuto pozici jsme nejdříve pilotovali na třech vybraných O₂ prodejnách.

Projekt byl měřen dvěma metodami. V první metodě jsme použili kvalitativní a kvantitativní výzkum pomocí sběru dat. Vytvořili jsme si databázi, kterou všichni pilotovaní O₂ Guru poctivě vyplňovali po dobu jednoho měsíce. Díky této databázi jsme zjistili, že každý z O₂ Guru obsloužil přibližně stejný počet zákazníků. Z výsledku návštěv víme, že každý zákazník požadovanou věc vyřešil ihned na prodejně a nebyl odkazován jinam, např. na externí firmu. To byl cíl, kterého jsme chtěli dosáhnout. Dále jsme zjistili, že zákazníkům, které O₂ Guru obsluhovali se podařilo prodat 165 služeb, konkrétně z 82% se jednalo o internetové připojení a že se zabývali z větší částí instalacemi mobilního internetu. Víme, že většina zákazníků byla obsloužena do třiceti minut, zde jsme si potvrdili, že náš odhad jedna hodina na jednoho zákazníka, který jsme si předem stanovili, nebyl správný a obsluha zákazníka byla aktuálně kratší.

Abychom měli projekt detailně zhodnocen i ze strany zákazníků, využili jsme kvantitativní telefonický výzkum za pomoci společnosti STEM/MARK, a.s., kde jsme společně vytvořili dotazník a díky němu získali podrobnější informace i ze strany zákazníků, jak k této nové pozici přistupovali. Cílem tohoto telefonického výzkumu bylo získat hodnocení služby O₂ Guru, zjistit případné důvody nespokojenosti ze strany zákazníků a určit možnosti ke zlepšení služby.

Moje analýza pilotního projektu přinesla návrhy možného zlepšení před implementací nové pozice O₂ Guru na ostatní prodejny. První návrh je, že by firma měla

udělat této pozici větší propagaci, aby o ní zákazníci věděli, lépe specifikovat pracoviště O₂ Guru přímo na O₂ prodejně a dobře jej označit tak, aby zákazník měl např. možnost přímo na monitoru vyvolávacího systému (kde se volí pořadí klientů) vybrat si buď že chce k jakémukoliv prodejci nebo přímo k O₂ Guru.

Dále navrhuji, aby firma zvážila možnosti většího počtu O₂ Guru v prodejně, kde je vyšší návštěvnost a snažila se vykrýt dobu, kdy O₂ Guru není na prodejně např. po dobu jeho přestávky na oběd, nemoci a školení. Měly by být jasně nastaveny delegace. Jako poslední návrh ke zlepšení určitě vidím, že na úrovni O₂ Guru by měli být všichni zaměstnanci O₂ prodejen.

Tímto výzkumem jsme si potvrdili, že pozice O₂ Guru v každé prodejně bude pro firmu přínosná. Díky ní bude firma schopna pomoci zákazníkům s instalacemi veškeré výpočetní techniky a to povede ke zvýšení spokojenosti zákazníků, což je hlavním cílem každé firmy.

6 SEZNAM POUŽITÝCH ZDROJŮ

- [1] DRUCKER, P. F.: Postkapitalistická společnost, kap. Produktivita nových pracovních sil, 1993, vyd. Management Press, Praha, ISBN 80-85603-31-4
- [2] Z polemiky na Konferenci o investování do lidského kapitálu, 2005 na VŠFS v Praze, z Moderního řízení 13. 1. 2006, autor Jaroslav A. Jirásek
- [3] PETRÁČKOVÁ, Věra; KRAUS, Jiří, a kol. Akademický slovník cizích slov A-Ž. Praha: Academia, 2000. 834 s. ISBN 80-200-0607-9.
- [4] DRUCKER: Znalosti, jejich ekonomie, jejich produktivita, s. 108-109, Postkapitalistická společnost, ISBN 80-85603-31-4
- [5] PhDr. Lenka KOLAJOVÁ, Týmová spolupráce, Grada Publishing, a.s., 2006, ISBN 80-247-1764-6
- [6] <http://www.telefonica.cz/o-spolecnosti/>
- [7] <http://www.o2.cz/osobni/>
- [8] <http://infonet.cz.o2/konfigurator/index.html>
- [9] HENDL, Jan. Kvalitativní výzkum: základní teorie, metody a aplikace. Praha: Portál, 2008. 407 s. ISBN 978-80-7367-485-4

7 SEZNAM GRAFŮ

- Graf č. 1 – kolik který O₂ Guru obsloužil zákazníků, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 2 – plánoval zákazník návštěvu O₂ Guru, zdroj: vlastní zpracování
- Graf.č.3 – typ zákazníka, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č.4 – zákazníka obsluhoval, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 5 – výsledek návštěvy, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 6 – marketingový souhlas, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 7 – O₂ Guru řešil koupi nového telefonu, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 8 – O₂ Guru školil o telefonu, zdroj: vlastní zpracování
- Grafu č. 9 – O₂ Guru řešil službu: dotaz / prodej, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 10 – O₂ Guru řešil službu: jakou?, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 11 – O₂ Guru řešil reklamaci – čeho?, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 12 – Instalace: jaká služba?, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 13 – Instalace: jaký HW?, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 14 – O₂ Guru řešil telefon / Smartphone, zdroj: vlastní zpracování
- Graf č. 15 – doba obsluhy, zdroj: vlastní zpracování
- Graf.č. 16 – struktura vzorku, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.
- Graf č. 17 – hodnocení O₂ Guru, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.
- Graf č. 18 – odbornost O₂ Guru, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.
- Graf č. 19 – s čím zákazník naposledy navštívil O₂ prodejnu?, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.
- Graf č. 20 – způsob sjednání schůzky, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.
- Graf č. 21 – preferuje zákazník příští kontakt prostřednictvím O₂ Guru, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.
- Graf č. 22 – názory na O₂ Guru, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.
- Graf č. 23 – spokojenost s návštěvou prodejny, zdroj: Výzkum realizoval STEM/MARK, a.s.

8 SEZNAM OBRÁZKŮ

- Obr. č. 1 – sběr informací o zákazníkovi
- Obr. č. 2 – typy zákazníků
- Obr. č. 3 – detail zákazníků
- Obr. č. 4 – typ služby
- Obr. č. 5 – detail služby
- Obr. č. 6 – výsledek jednání se zákazníkem
- Obr. č. 7 – odložený prodej.
- Obr. č. 8 – detail nabídky
- Obr. č. 9 – konfigurátor
- Obr. č. 10 – kalkulačka
- Obr. č. 11 – vyplněný aktivity report
- Obr. č. 12 – Trychtýř
- Obr. č. 13 – celkový počet zákazníků
- Obr. č. 14 – poměr obslužených zákazníků
- Obr. č. 15 – Čtení z trychtýře
- Obr. č. 16 – Konverze
- obr. č. 17 – detail po produktech
- Obr. č. 18 – pětiminutovka
- Obr. č. 19 – týdeník

9 SEZNAM POUŽITÝCH ZKRATEK

AR	– aktivita report, databáze, sběr informací o zákaznících
SMS	– textová zpráva
POSTPAID	– nová aktivace mobilního hlasu
TRANSFER	– přechod z předplacených služeb na mobilní paušál
CDMA / 3G, DATA	– mobilní internetové připojení
IVM	– internet do mobilních telefonů
Mobil+	– uzavření aktuální speciální nabídky
Up-sell tarif	– nabídnutí vyššího tarifu
xDSL	– internetu na doma
HLAS	– pevná linka
O ₂ TV	– digitální televize
O ₂ karta	– předplacená služba
e-účet	– interaktivní průvodce vyúčtování
SALES	– dotaz, koupě služby
CARE	– péče
VISIT	– návštěva prodejny
REZ	– rezidentní zákazník
SMB	– zákazník, využívající IČ
KORP	– zákazník uzavřel speciální dohodu
Smartphone	– chytrý telefon
CATI	– telefonické dotazování s podporou počítače

10 SEZNAM PŘÍLOH

Příloha č. 1: databáze

Příloha č. 2: Dotazník O₂ Guru

11 PŘÍLOHY

Příloha č. 1: databáze

Vytvořil	Vytvořeno	Zákazník	Telefon	E-mail	Marketingový souhlas	Plánovaná návštěva
Pavel Novotný	20.12.2011 16:35	Pánková			Ano	Ano
Pavel Novotný	20.12.2011 15:48	Nováková			Ne	Ano
Pavel Novotný	20.12.2011 15:14	Brandejsová			Ne	Ne

Typ zákazníka	Zákazníka obsluhoval	Výsledek návštěvy	Výsledek návštěvy - detail
Přišel s konkrétním dotazem/problémem	Nejdříve konzultant, poté Guru	Vyřešení problému zákazníka	Nastavení mailu v synchronizaci.
Přišel s konkrétním dotazem/problémem	Pouze Guru	Vyřešení problému zákazníka	Zákazník potřeboval přetáhnout data s jedné sd karty do druhé. Nastavení internetu a mailu v telefonu. Již u mě jednou byl a proto už nesouhlasil s "marketingem".
Přišel s konkrétním dotazem/problémem	Pouze Guru	Informování zákazníka	Zákazník se starší Nokii, problém s odesláním MMS, nastavení ok, test, zákazník má RDI, nelze otestovat. V případě přetrvávajícího problému po reaktivaci, se ještě staví.

Telefon - Koupě	Telefon - koupě - detail	Telefon - nastavení stávajícího	Telefon - nastavení stávajícího - detail
NEPRAVDA		PRAVDA	Nastavení mailu v synchronizaci.
NEPRAVDA		PRAVDA	
NEPRAVDA		PRAVDA	Zákazník se starší Nokii, problém s odesláním MMS, nastavení ok, test, zákazník má RDI, nelze otestovat. V případě přetrvávajícího problému po reaktivaci, se ještě staví.

Telefon - školení	Telefon - školení - detail	Služba - aktivita	Služba - detail
NEPRAVDA			
PRAVDA	Galaxy SII, import kontaktu ze SIM. Ta bohužel prázdná, zákaznice donese starou.		
NEPRAVDA			

Reklamáce - aktivita	Reklamáce - detail	Instalace - služba

Instalace - HW	Instalace - detail	Typ položky	Doba obsluhy
		Položka	20 min.
		Položka	40 min.
		Položka	10 min.

Příloha č. 2: Dotazník O₂ Guru

O₂ Guru

Leden 2012

Dobrý den, jmenuji se ... a jménem společnosti Telefonica O₂ se na Vás obracíme s průzkumem zaměřeným na Vaše zkušenosti s novými zaměstnanci prodejen, takzvanými O₂ Guru. Při Vaší poslední návštěvě prodejny O₂ jste dal/a souhlas, abychom Vás mohli v této souvislosti kontaktovat. Výsledky tohoto průzkumu budou sloužit k nastavení práce O₂ Guru, aby více vyhovovala zákazníkům. Zdržíme Vás maximálně 10 minut.

S1. Zaznamenejte pohlaví respondenta (dle databáze)

1. Muž	2. 1	3.
4. Žena	5. 2	6.

S2. Zaznamenejte typ zákazníka (dle databáze)

7. Resident	8. 1	9.
10. SMB	11. 2	12.
13. Corporate	14. 3	15.

Q1. Všiml/a jste při své poslední návštěvě prodejny O₂ zaměstnance označeného jako O₂ Guru?

V případě potřeby dovysvětlit: Zaměstnanec O₂ Guru je senior konzultant, který má své oddělené místo na prodejně a je označen jmenovkou a tričkem s nápisem Guru.

16. Ano	17. 1	18.
19. Ne	20. 2	21.

Pokud ANO

Q1a. Všiml jste si, že má na prodejně speciálně vymezený prostor, tričko s nápisem Guru a jmenovkou?

22. Ano	23. 1	24.
---------	-------	-----

25. Ne	26. 2	27.
--------	-------	-----

Q2. Myslíte, že je snadné na prodejně O₂ Guru vyhledat?

28. Ano	29. 1	30.
31. Ne	32. 2	33.

Q3. Jakým způsobem jste na prodejně kontaktoval zaměstnance značeného jako O₂ Guru?

34. Vyhledal/a jsem ho aktivně	35. 1	36.
37. Zaměstnanec mě oslovil sám	38. 2	39.
40. Vyhledal/a jsem zaměstnance prodejny, ale nevěděl/a jsem, že se jedná o Guru	41. 3	42.
43. Oslovil/a jsem zaměstnance prodejny, který mě odvedl k O ₂ Guru	44. 4	45.

Q4. Kvůli čemu konkrétně, s jakým problémem jste naposledy navštívil prodejnu?

Nepředčítejte, přiřad'te Více možných odpovědí

46. Prohlédnout si telefony	47. 1	48.
49. Dobít si kredit	50. 2	51.
52. Vyřešit technický problém	53. 3	54.
55. Koupit si příslušenství (obal na telefon, nabíječku)	56. 4	57.
58. Prohlédnout si/koupit si smartphone	59. 5	60.
61. Měl/a jsem dotaz na službu od O ₂	62. 6	63.
64. Chtěl/a jsem si zřídit novou službu od O ₂	65. 7	66.
67. Reklamáce telefonu či služby	68. 8	69.
70. Obecné laděné dotazy	71. 9	72.
73. Jiné, vypište:	74. 10	75.

Q5. Jakou službu jste si chtěl/a zřídit či jste si zřídil/a?

Filtr. Pokud Q4=7

76. Nový tarif	77. 1	78.
----------------	-------	-----

79. Předplacenou kartu (kredit)	80. 2	81.
82. xDSL – připojení k internetu přes pevnou linku	83. 3	84.
85. MBB – připojení k internetu přes flash disk	86. 4	87.
88. Internet v mobilu	89. 5	90.
91. Jiné, vypište:	92. 6	93.

Q6. Kvůli jaké službě jste se přišel/la zeptat do prodejny O₂?

Filtr. Pokud Q4=6

94. Nový tarif	95. 1	96.
97. Předplacenou kartu (kredit)	98. 2	99.
100. DSL – připojení k internetu přes pevnou linku	101. 3	102.
103. MBB – připojení k internetu přes flash k notebooku	104. 4	105.
106. Internet v mobilu	107. 5	108.
109. Jiné, vypište:	110. 6	111.

Q7. Jakou školní známkou byste ohodnotil O₂ Guru, pokud se jedná o...

112.	113. 1	114. 2	115. 3	116. 4	117. 5
118. Rychlost vyřízení Vaší věci	119.	120.	121.	122.	123.
124. Dobu čekání na Guru	125.	126.	127.	128.	129.
130. Komunikační schopnosti Guru	131.	132.	133.	134.	135.
136. Přístup k zákazníkovi, schopnost porozumět vašemu problému	137.	138.	139.	140.	141.
142. Srozumitelnost podaných informací	143.	144.	145.	146.	147.
148. Zdvořilost, přátelskost O ₂ Guru	149.	150.	151.	152.	153.
154. Vzhled, oblečení O ₂ Guru	155.	156.	157.	158.	159.

Pouze pro nespokojené zákazníky:

Q8a. Co přesně Vám vadilo v oblasti komunikačních dovedností pracovníka O₂ Guru? vypište

Filtr. Q7 Komunikační dovednosti = 4 nebo 5

Q8b. Co přesně Vám vadilo v oblasti přístupu k zákazníkovi ze strany pracovníka O₂ Guru? vypište

Filtr. Q7 Přístup k zákazníkovi = 4 nebo 5

Q8c. Co přesně Vám přišlo nesrozumitelné ze strany pracovníka O₂ Guru? vypište

Filtr. Q7 Srozumitelnost podaných informací = 4 nebo 5

Q8d. Co přesně Vám vadilo na vzhledu pracovníka O₂ Guru? vypište

Filtr. Q7 Vzhled pracovníka = 4 nebo 5

Q9. Byl O₂ GURU při řešení vašich záležitostí a komunikace s Vámi natolik dobrý, že se Vám vyplatilo na něj čekat?

Filtr. Q7 Doba čekání= 4 nebo 5

160. Ano	161. 1	162.
163. Ne	164. 2	165.

Q10. Měl/a jste pocit, že je O₂ Guru opravdový odborník, který rozumí věci a dokáže ji uspokojivě řešit?

Ohodnoťte na škále 1-5, kde 1=je odborník, 5=není odborník

1 2 3 4 5

Q11. Budete při příští návštěvě prodejny preferovat kontakt prostřednictvím O₂ Guru?

166. Ano, i přesto, že nebude zrovna volný	167. 1	168.
169. Ano, ale jen když bude volný	170. 2	171.
172. Ne	173. 3	174.

Q12. Jakým způsobem byste si chtěl/a sjednat schůzku s O₂ Guru?

175. Přímou na prodejně	176. 1	177.
178. Telefonicky	179. 2	180.
181. Mailem	182. 3	183.

Q13. Považujete zřízení specializovaného konzultanta na prodejně tzv. O₂ Guru za přínosné a pro zákazníky užitečné?

184. Určitě ano	185. 1	186.
-----------------	--------	------

187.	Spíše ano	188.	2	189.
190.	Spíše ne	191.	3	192.
193.	Určitě ne	194.	4	195.

Q14. Doporučil/a byste svým známým a přátelům řešit problémy na prodejně prostřednictvím O₂ Guru?

196.	Určitě ano	197.	1	198.
199.	Spíše ano	200.	2	201.
202.	Spíše ne	203.	3	204.
205.	Určitě ne	206.	4	207.

Q15. Co by měl O₂ Guru udělat jinak, abyste byl ještě více spokojený nebo aby služby na prodejně fungovali lépe?

Otevřená otázka

Q16. Jak jste byl celkově spokojený s návštěvou prodejny? Použijte známky 1-5 jako ve škole

1 2 3 4 5

Nakonec mi dovoluďte položit Vám pár statistických otázek

S3. Kolik je Vám let?

.....

S4. Jaké je Vaše nejvyšší školní vzdělání?

208.	Základní	209.	1	210.
211.	Vyučen bez maturity	212.	2	213.
214.	SŠ s maturitou	215.	3	216.
217.	VŠ	218.	4	219.

S5. Jaké je Vaše sociální postavení?

220. Student, učeň	221. 1	222.
223. Důchodce – pracující	224. 2	225.
226. Důchodce – nepracující	227. 3	228.
229. Nezaměstnaný	230. 4	231.
232. V domácnosti (vč. MD)	233. 5	234.
235. Dělník	236. 6	237.
238. Ostatní zaměstnanci	239. 7	240.
241. Pracovník v zemědělství	242. 8	243.
244. Živnostník, Svobodné povolání, Soukromý zemědělec	245. 9	246.
247. Majitel obchodní firmy bez zaměstnanců (s.r.o., a.s., v.o.s.)	248. 10	249.
250. Majitel obchodní firmy se zaměstnanci (s.r.o., a.s., v.o.s.)	251. 11	252.

Děkujeme Vám za rozhovor a přejeme hezký den.