

Vysoká škola logistiky o.p.s.

**ZÁKAZNICKÁ PODPORA
VE VZTAHU K ZAJIŠTĚNÍ
LOGISTICKÝCH PROCESŮ
VE SPOLEČNOSTI UPS**

Bakalářská práce

Přerov 2023

Lubomír Holík



Vysoká škola
logistiky
o.p.s.

Zadání bakalářské práce

student	Lubomír Holík
studijní program	LOGISTIKA
obor	Logistika v dopravě

Vedoucí Katedry bakalářského studia Vám ve smyslu čl. 22 Studijního a zkušebního řádu Vysoké školy logistiky o.p.s. pro studium v bakalářském studijním programu určuje tuto bakalářskou práci:

Název tématu: **Zákaznická podpora ve vztahu k zajištění logistických procesů ve společnosti UPS**

Cíl práce:

Analyzovat stávající logistické procesy a návazné činnosti. V rámci zákaznické linky vytipovat kritické činnosti, kvantifikovat je a navrhnout přístupy vedoucí k jejich optimalizaci a menší fluktuaci zaměstnanců.

Zásady pro vypracování:

Využijte teoretických východisek oboru logistika. Čerpejte z literatury doporučené vedoucím práce a při zpracování práce postupujte v souladu s pokyny VŠLG a doporučeními vedoucího práce. Části práce využívající neveřejné informace uveďte v samostatné příloze.

Bakalářskou práci zpracujte v těchto bodech:

Úvod

1. Teoretické základy logistických procesů a principů zákaznické podpory
2. Logistické procesy ve společnosti UPS
3. Analýza fungování zákaznické podpory ve společnosti UPS
4. Racionalizace práce a procesů na lince pro zákaznickou podporu
5. Vyhodnocení a návrhy k optimalizaci procesů

Závěr

Rozsah práce: 35 – 50 normostran textu

Seznam odborné literatury:

GROS, I. a kol. Velká kniha logistiky. VŠCHT Praha, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5.

CHYTILOVÁ, E. Logistický management: příklady úspěšné praxe. Olomouc: Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2018. ISBN 978-80-7455-075-1.

SANTLEROVÁ, K. a kol. Telemarketing v Praxi. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-3928-1.

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jan Tichý, Ph.D.

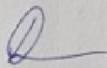
Datum zadání bakalářské práce:

31. 10. 2022

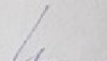
Datum odevzdání bakalářské práce:

29. 4. 2023

Přerov 31. 10. 2022



Ing. et Ing. Iveta Dočkalíková, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Ing. Václav Cempírek, Ph.D.
rektor

Čestné prohlášení

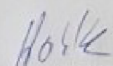
Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a že jsem ji vypracoval samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, a že jsem v práci neporušil autorská práva ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o autorském právu, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů.

Prohlašuji, že jsem byl také seznámen s tím, že se na mou bakalářskou práci plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 60 – školní dílo. Beru na vědomí, že Vysoká škola logistiky o.p.s. nezasahuje do mých autorských práv užitím mé bakalářské práce pro pedagogické, vědecké a prezentační účely školy. Užiji-li svou bakalářskou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědom povinnosti informovat o této skutečnosti Vysokou školu logistiky o.p.s.

Prohlašuji, že jsem byl poučen o tom, že bakalářská práce je veřejná ve smyslu zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, zejména § 47b. Taktéž dávám souhlas Vysoké škole logistiky o.p.s. ke zpřístupnění mnou zpracované bakalářské práce v její tištěné i elektronické verzi. Tímto prohlášením souhlasím s případným použitím této práce Vysokou školou logistiky o.p.s. pro pedagogické, vědecké a prezentační účely.

Prohlašuji, že odevzdaná tištěná verze bakalářské práce a verze nahraná do informačního systému jsou totožné.

V Přerově, dne 15.4.2023


.....
podpis

Anotace

Logistické činnosti společnosti UPS, význam call centra, výhody jeho integrace do firmy. Srovnání logistických činností zákaznické podpory a ostatních oddělení. Vytipování kritických činností zákaznické podpory společnosti UPS ČR, jejich kvantifikace a návrh na optimalizaci, která by vedla k menšímu přetížení zaměstnanců, tím pádem k jejich větší spokojenosti a menší fluktuaci.

Klíčová slova

UPS ČR, zákaznická podpora, optimalizace, fluktuace

Annotation

Logistics activities inside UPS ČR company, importance of customer care and his integration to the structure of the company. Selecting of critic activities by customer care of UPS ČR company, quantification, suggest to the optimalization, what should be lead to the less overload of staff and their bigger satisfaction and less fluctuation.

Keywords

UPS ČR, customer care, optimalization, fluctuation

Poděkování

Celému kolektivu vyučujících na VŠLG Přerov za maximální odbornost a ochotu pomoci, panu Ing. Tichému, Ph.D. za jeho trpělivost, vyslechnutí mých návrhů, postup při schvalování tématu, vyslechnutí mých návrhů řešení tématu i jednotlivých kapitol BP. Dále bych chtěl poděkovat panu prof. Ing. Seidlovi, Ph.D. za to, že mě svou přísností u seminárních prací ulehčil formátování bakalářské práce.

Obsah

Úvod	8
1 Teoretické základy logistických procesů a principů zákaznické podpory	9
1.1 Logistická a spediční společnost	9
1.2 Zákaznický orientovaný přístup společnosti DHL Express	10
1.3 Teoretické základy principů call centra	12
1.4 Základní rozdělení call center	12
1.5 Personální složení a technické vybavení call centra	14
1.6 Výkonnostní kritéria call centra	16
2 Logistické procesy ve společnosti UPS	18
2.1 UPS Česká republika	19
2.2 Logistické procesy balíkové divize ve společnosti UPS Česká republika	20
2.3 Zakázkový proces u společnosti UPS	21
2.4 Logistické procesy na jednotlivých odděleních	30
3 Analýza fungování zákaznické podpory ve společnosti UPS	33
3.1 Číselné a grafické vyhodnocení hovorů na zákaznické podpoře	35
4 Racionalizace práce a procesů na lince pro zákaznickou podporu	38
5 Vyhodnocení a návrhy k optimalizaci procesů	43
6 Závěr	45
Seznam zdrojů	46
Seznam grafických objektů	48
Seznam příloh	49

Úvod

Cílem práce je na základě analýzy stávajících procesů a návazných činností v rámci zákaznické linky vytipovat kritické činnosti, kvantifikovat je a navrhnout takové nové přístupy, které by vedly k jejich optimalizaci a následně menší fluktuaci zaměstnanců a snížení jejich přetížení.

V první části bude popsána teoretická část logistických procesů a principů zákaznické podpory. Bude popsán pojem logistika a vymezení logistické společnosti, bude uveden příklad úspěšné konkurenční společnosti DHL, její základní motta a principy. Zbylá část teorie bude podrobněji věnována teoretickým základům call centra, jakým způsobem je call centrum děleno, jaké je jeho personální složení a jaká jsou výkonnostní kritéria call centra se zaměřením především na zákaznickou podporu.

Následovat bude praktická část, kde budou popsány logistické procesy společnosti UPS. Nejprve bude popsána její historie, na kterou budou navázány logistické procesy UPS ČR na konkrétním příkladu zakázkového procesu od zjištění možnosti přepravy zboží, přes vytvoření objednávky, případné celní záležitosti, až po doručení příjemci. Budou rozepsány funkce jednotlivých oddělení a jejich způsob komunikace se zákaznickou podporou.

Další část bude věnována analýze zákaznické podpory, kde bude podrobněji rozepsána struktura hovorů. Díky úspěšnosti společnosti UPS ČR je postupně navyšován počet hovorů na zákaznické podpoře a tím dochází k obrovskému přetížení jednotlivých operátorů. Pro ukázkou budou vytvořeny roční tabulky a srovnávací grafy počtů hovorů a také jednotlivých typů hovorů.

Na konci budou vyhodnoceny jednotlivé procesy mezi zákaznickou podporou a ostatními odděleními a uvnitř zákaznické podpory. Budou také provedeny návrhy na zlepšení celkové komunikace napříč firmou tak, aby práce na zákaznické podpoře byla ulehčena a nedocházelo k tak vysoké fluktuaci z důvodu přetížení týmu.

1 Teoretické základy logistických procesů a principů zákaznické podpory

Logistika je od své historie spojována především s vojenstvím. Později se stala jednou z nejvýznamnějších součástí managementu. Příčiny této změny je možné spatřovat v tom, že logistika překročila hranice firem a stala se jednou ze základních funkcí v řízení dodavatelských systémů. To znamená, že od řešení operativních problémů spojených s řízením hmotných toků se stává nezastupitelnou součástí strategických rozhodování. Změnila se i role logistiky z vykonavatele požadavků marketingu, řízení výroby, obchodu a dalších součástí podniku na spolukoordinátora spousty podnikových procesů nejen v rámci firmy, ale také mezi partnery v dodavatelských systémech. Praxe ukázala, že filosofie získat krátkodobé výnosy na úkor ostatních členů dodavatelského systému je pro firmu krátkodobě úspěšná, ale z dlouhodobého pohledu neudržitelná. Naopak dlouhodobé partnerství postavené na efektivní spolupráci přináší další synergické efekty pro všechny zúčastněné strany [1].

V České republice existuje velmi mnoho logistických firem, které působí na stejném trhu jako UPS, od těch nejmenších, místních, až po mezinárodní koncerny typu UPS. Mezi ty nejznámější v ČR patří kromě UPS ještě Fedex a DHL.

1.1 Logistická a spediční společnost

Logistická společnost je spojena s veškerými službami ohledně přepravy zásilky. Cílem firmy je komplexní zajištění služeb zákazníkům. Zabezpečuje kompletaci zásilky, balení, manipulaci v přepravních terminálech, vlastní distribuci zásilky, uskladnění, vyřízení potřebných dokumentů, pojištění a další navazující služby.

Spediční společnost nabízí komplexní nabídku služeb, které jsou spojeny s přesunem zásilky od dodavatele k odběrateli. Není vázána dopravu realizovat, ale jen ji smluvně obstarat. Pro příkazce je spediční společnost výhodná tím, že je transport prováděn pouze na základě jediného smluvního vztahu. Ve většině případů spediční firma není zodpovědná za kvalitu provedení dohodnutých služeb, závaznost je pouze k jejich obstarání. Odhaduje se, že 80 % objemu všech přeprav v mezinárodním obchodě je pomocí spedičních společností [2].

K plné logistické kompetenci firmy patří efektivní komunikace uvnitř firmy i mezi všemi články logistického řetězce. S logistikou souvisí celá řada činností. Je to vše, co souvisí s managementem logistiky. Logistické činnosti, které zpracovávají metodologii, strategii a koncepci, jsou pro chod firmy zásadní. Na ně navazují výkonné logistické činnosti, obsažené v logistických procesech. Tyto procesy se musí v přesně daných bodech setkat a vzájemně se podporovat, aby pomohly dosáhnout ekonomických cílů firmy [3].

Logistické procesy je možné určit jako prvky, které v podnikové praxi představují například jednotlivá oddělení, skupiny pracovníků a podobně [4].

Jak logistické procesy mohou vypadat v praxi, lze vidět na následujícím příkladu zákaznický orientovaného přístupu DHL Express.

1.2 Zákaznický orientovaný přístup společnosti DHL Express

Hlavním mottem firmy je maximální orientace na zákazníka, a proto má i současná Strategie 2020 hlavní zájem o zákazníka a naplňování jeho logistických potřeb. Prioritou je neustálé zlepšování zákaznických služeb, zvyšování produktivity využíváním nových technologií, zavádění nových postupů a zároveň zvyšování motivovanosti zaměstnanců.

Toto se snaží společnost DHL Express zajistit pomocí školicího programu CIS (Certifikovaný mezinárodní specialista) a jeho systému interních školení. Program vylepšuje znalosti zaměstnanců a umožňuje jejich další rozvoj. Jedním ze základních hesel je motto „As One“, které ukazuje spolupráci všech oddělení s cílem poskytnout zákazníkům služby nejvyšší kvality. Aby zásilka byla doručena dle přání zákazníka, to znamená včas a bezpečně, zakládá si DHL Express i na dalších hodnotách, mezi které patří tyto:

- „Speed“ - pracovat rychle a kvalitně,
- „Can do“ – ochota udělat pro zákazníka maximum možného,
- „Right first time“ – dokonalá znalost produktů, poskytnout správné řešení hned napoprvé,
- „Passion“ – pracovat s nadšením a vytvářet kvalitní vztahy jak na pracovišti, tak s kolegy.

Tyto hodnoty jsou součástí firemní kultury DHL Express a jsou pojátkem pro zaměstnance po celém světě.

Další zásadní oblastí orientace na zákazníka je odměňování a hodnocení zaměstnanců. Mzda je složená z fixní a variabilní složky. Variabilní část je zaměřená na kvalitu poskytovaných služeb dle KPI. Každé oddělení má své nastavení prozákaznických služeb a podle toho jsou zaměstnanci hodnoceni. Například u zákaznické podpory je sledována dostupnost linky, rychlost odpovědi zákazníkům, kvalitu obsahu a formálnost komunikace se zákazníkem a proaktivní přístup k hledání nejvhodnějšího řešení. Zpětná vazba pak probíhá nejméně jednou měsíčně.

Také je monitorována spokojenost zákazníků. Zákazníci jsou průběžně kontaktováni pracovníky DHL, aby vyjádřili svůj názor na poskytované služby na škále 0 až 10. Za opravdu spokojeného klienta je považován ten, který ohodnotí službu známkou 9 nebo 10. Pokud je jeho hodnocení 6 a nižší, je zákazníkovi nabídnut kontakt na vedoucího oddělení, aby byla sjednána náprava.

Průzkum spokojenosti dlouhodobě ukazuje, že nejvíce je klienty oceňován přátelský přístup kurýrů, jejich upravenost a příjemné vystupování. Možnost zlepšení je naopak ve vyřizování celních zásilek. Často je zaměstnancem při průzkumu zjištěno, že nespokojenost pramení z neznalosti celních předpisů.

Původně se zaměstnanci ptali pouze na zkušenosti s objednávkou, vyzvednutím nebo doručením zásilky. Služba se postupně rozšiřuje o další oblasti. Dnes jsou například dotazy rozšířeny o spokojenost s řešením reklamací nebo fakturačními službami.

Pomocí průzkumu je přesně monitorována spokojenost zákazníků. DHL Express má možnost zlepšovat služby přesně tak, jak zákazníci chtějí a optimalizovat školení, aby docházelo k neustálému rozvoji zaměstnanců. Průzkum také ukazuje, že díky zkvalitňování služeb se v průběhu času zákaznická spokojenost zvyšuje.

Pro efektivní komunikaci se zákazníkem se proto doporučuje neustálé přizpůsobování se požadavkům zákazníka v těchto oblastech:

- pravidelné měření spokojenosti,
- používat komunikační kanály dle preference zákazníka,
- vyvíjení vlastních produktů a komunikačních metod dle potřeb zákazníka [5].

1.3 Teoretické základy principů call centra

V České republice se v této oblasti pracuje s pojmy, které jsou většinou převzaty z angličtiny.

Call centrum je Client Information Center, zkratku má CC nebo CIC. Je to organizační jednotka sloužící v původním významu k hromadnému zpracování příchozích a odchozích hovorů. S rozvojem moderních technologií jsou využity další komunikační prostředky – internetu, e-mailu a nejnověji sociálních sítí jako je Facebook, LinkedIn a další [6].

Pokud je call centrum integrováno do organizační struktury firmy, je nutné zajistit jednotnou firemní kulturu celé společnosti. Protože call centrum bývá prvním bližším kontaktem zákazníka, převádí zákazník zkušenosti získané z tohoto kontaktu na celou společnost. Proto se firemní kultura musí promítat do všech činností firmy:

- úvodní hláška hlasového systému a představení operátora,
- profesionální průběh hovoru,
- přesné provedení následných činností operátorem i celou firmou.

Jednání se zákazníkem po telefonu může velmi ovlivnit jeho postoj ke společnosti, a proto je role operátora v tomto procesu velmi důležitá [7].

1.4 Základní rozdělení call center

Call centrum je možné nastavit jako interní nebo externí. Interní call centrum je pevnou součástí firmy a je jím zajišťována komunikace výhradně pro potřeby mateřské společnosti. Odpovídá tomu i kapacita a rozměry. Externí call centrum je samostatná společnost, kterou jsou nabízeny služby třetím stranám formou outsourcingu. Hlavním důvodem je snaha snížit firemní náklady při zachování kvality poskytovaných služeb. Mezi vyspělými, převážně anglicky mluvící zeměmi a několika asijskými státy dochází k významnému rozvoji této spolupráce. Anglicky mluvícími firmami jsou tato externí call centra najímána právě z důvodu snížení firemních nákladů [6].

Call centrum lze také rozdělit na pasivní (inbound) a aktivní (outbound).

Pasivní call centrum je kompletní zákaznická podpora. V dnešní době je využívána spoustou firem pro vyřizování příchozích požadavků všemi možnými informačními kanály. Pracovníky jsou vyřizovány požadavky dle charakteru firmy, například:

- dotazy na pracovní dobu poboček,
- dotazy na dostupnost výrobku nebo služby,
- dotazy na dostupnost určité služby,
- u spedičních společností dotazy na možnosti přepravy zboží, informaci o příchozím balíku atd.

Aktivní call centrum je zaměřeno na odchozí hovory:

- prodej po telefonu,
- průzkum trhu,
- aktualizace databázových údajů, domlouvání schůzek (např. pro obchodní zástupce, pro personální oddělení) [8],
- v poslední době reakce na zpětnou vazbu (především veřejné negativní recenze).

Pokud se firma rozhodne zřídit call centrum, musí být nalezeny odpovědi na řadu otázek a vyřešit, co je pro ni nejužitečnější. Role call centra vychází ze zákaznické strategie a určuje jeho vnitřní strukturu. Kvalita call centra souvisí se začleněním do systému komunikace s klienty [9].

K nejdůležitějším faktorům, které určují roli call centra, patří:

- procesní a organizační rozhraní call centra a zbytku firmy,
- typy zákazníků, kteří budou obsluhováni,
- aktivity, které bude call centrum zabezpečovat,
- požadovaná úroveň zákaznických služeb,
- vztah mezi call centrem a ostatními zákaznickými kanály.

Mezi aktivity call centra lze zařadit příchozí a odchozí hovory, fyzická obsluha zákazníků, technická podpora, retence a e-mailová komunikace [10].

Mezi základní pilíře call centra patří:

- organizace,
- technické vybavení,
- pracovníci [11].

1.5 Personální složení a technické vybavení call centra

Dříve se při budování call center kladl důraz především na technologie a provoz. V současné době spousta firem pochopila, že největší konkurenční výhodou call centra jsou lidé [11].

Nejčastěji jsou zastoupeny vedoucí pozice, zaměstnanci nebo odborné pozice a případně další funkce. Mezi vedoucí pozice patří manažer call centra nebo vedoucí týmu či projektu. Mezi zaměstnance patří operátoři, supervizoři, dále pak mohou odborně pomoci počítačová odborníci nebo odborníci na telekomunikace. Mezi další funkce patří weboví operátoři, školitelé nebo koučové [12]. Role a kompetence jednotlivých pracovníků jsou znázorněny v tabulce 1.1.

Tab. 1.1 Role a kompetence pracovníků call centra

	Role	Kompetence
Operátoři	Poskytovat kvalitní službu zákazníkům.	Hard skills, soft skills, orientace na výkon.
Supervizoři, teamleadři	Zajistit, aby tým podal požadovaný výkon.	„Čtyřlístek“ = komunikace, hodnocení, trénink a pomoc.
Manažeři	Řídit s přiměřeným nadhledem průběh změn v závislosti na změnách prostředí.	Řízení výkonových parametrů CC jako celku.

Zdroj: [13]

Sjednotit veškeré procesy vyžaduje zkušeného manažera, kterým musí být procesy průběžně optimalizovány. Výkonnost a kvalita služeb call centra přímo odpovídá míře integrace vnitřních procesů s ostatními procesy ve firmě. Management projektů je pak celkovou vizitkou úspěšnosti call centra [14]. Manažer by měl mít dlouhodobé zkušenosti s vedením týmu, dobrou znalost výpočetní techniky, motivační dovednosti a další speciální dovednosti, které mu pomáhají získat celkový přehled o chodu call centra. Musí se umět správně rozhodovat a plánovat jeho rozvoj a budoucnost.

Mezi jeho hlavní úkoly patří:

- plánování,
- vedení,
- organizování,
- kontrola [15].

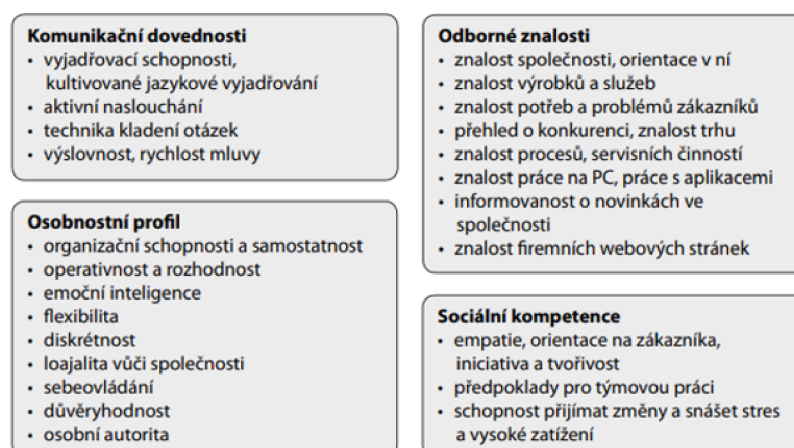
Hlavní náplní vedoucího týmu je zajistit hladký chod provozu zákaznické podpory. Předpokladem je všeobecný přehled, zkušenosti s vedením týmu a znalost telekomunikační a výpočetní techniky.

Teamleaderem je zajišťována každodenní činnost chodu zákaznické podpory – zadávání úkolů, dohlížení na jejich plnění, předávání informací z vedení firmy, reporty nadřazeným, sledování kvality, motivace týmu a další potřebné úkoly.

Kritéria pro výběr teamleadera jsou následující:

- manažerské dovednosti,
- schopnost prosadit se – přirozený vůdce,
- sladěnost s firemní kulturou a zároveň s týmem,
- proaktivní přístup k práci,
- kreativita,
- týmový hráč,
- schopnost práce pod tlakem [16].

Práci telefonního operátora by neměl dělat každý a tato profese by měla být společností více ceněna. Opravdu kvalitní operátor by měl zákazníkovi pomoci s vyřešením jeho problému a zákazník by si měl uvědomit, že mu může ušetřit spoustu času. Například při vyřizování hypotéky zákazník zavolá do konkrétní banky a má zjištěny veškeré potřebné informace. Lze tak ušetřit spoustu času hledáním pobočky a její návštěvou. Na obrázku 1.2 lze vidět ideální profil operátora.



Obr. 1.2 Profil operátora

Zdroj: [13]

Do technického vybavení je zahrnováno:

- technologie (pobočková ústředna, výpočetní technika),
- telekomunikační přístup (připojení do jednotné telefonní sítě a k internetu s rezervou pokrývající maximální špičky),
- hlasový systém (IVR),
- systém zpětného kontaktu,
- interní informační systém,
- software pro plánování směn,
- nahrávací zařízení,
- monitoring (statistiky, reporty),
- hlasový automat,
- a další [16].

1.6 Výkonnostní kritéria call centra

Provoz call centra je následně hodnocen na základě spousty kvantitativních a kvalitativních parametrů. Jednotlivé parametry musí být rozpracovány až do podoby podrobných pokynů pro jednotlivé členy týmu [17].

Celková efektivita call centra je ovlivňována kvantitativními parametry, které jsou pak charakterizovány následujícími údaji:

- počty zpracovaných hovorů a dalších činností, např. zodpovězených e-mailů.
- Využití pracovní doby:
 - přihlášení operátora do systému,
 - aktivní činnost (telefonní hovor, činnosti po hovoru),
 - odhlášení operátora ze systému (přestávky, neproduktivní činnost, ukončení směny).
- Úspěšnost provedených činností:
 - počet objednávek,
 - počet domluvených schůzek [17],
 - v případě zákaznické podpory například počet správně vyřízených a správně zaznamenaných hovorů.

V tabulce 1.3 je znázorněn příklad kvantitativních parametrů zákaznické podpory.

Tab. 1.3 Ukázka kvantitativních parametrů zákaznické podpory

Informační linka XY	celkem	červenec	srpen	září	říjen	listopad
Počet přijatých hovorů	135 568	8 365	12 568	68 214	26 859	19 562
Počet nepřijatých hovorů	18 207	866	985	10 989	4 102	1 265
Z toho počet nepřijatých hovorů (do 5 s)	13 632	798	820	8 290	2 533	1 191
Počet odeslaných materiálů	34 266	152	365	17 598	9 562	6 589
Počet zpracovaných e-mailů	9 388	256	369	5 269	2 236	1 258
Podíl přijatých hovorů do 20 s (v %)	96,4	99,0	98,0	92,0	96,3	96,5
Průměrná čekací doba (s) (ASA)*	5,9	5,6	4,2	7,1	6,8	5,6
Podíl nepřijatých hovorů (v %)	3,2	2,0	4,0	4,0	5,8	0,4
Podíl zaznamenaných hovorů (%)	96,2	98,0	99,0	95,2	93,0	96,0

* Average speed of answer

Zdroj: [18]

Kvalita poskytovaných služeb a identifikace slabých míst je měřena pomocí kvalitativních parametrů. Mezi základní parametry je zahrnuta úroveň komunikace se zákazníkem (vyhodnocení nahrávek a náslechů, zpětná vazba pro operátory), odborné znalosti, v případě prodejního call centra je hodnoceno využívání prodejních příležitostí (cross selling). Kvalitativní parametry je nutné přesně definovat, aby mohlo být jejich plnění průběžně kontrolováno a vyhodnocováno. Základní chyby v odborných znalostech jsou odstraňovány okamžitě, komunikační dovednosti jsou vylepšovány postupně [6]. V poslední době je cílem veškeré tyto systémy sjednotit do jednoho sofistikovaného systému, který obsluhuje celé call centrum s různými přístupovými právy pro jednotlivé zaměstnance. V praxi pak lze vedoucím týmu nebo manažerem do tohoto systému nahrát úvodní hlasový automat pro zákazníka, včetně předvoleb pro jednotlivé jazyky, případně jednotlivé služby. Po zvednutí sluchátka operátorem jsou podle čísla volajícího zobrazena na monitoru veškerá data, která operátor potřebuje k úspěšnému vyřízení hovoru. Po hovoru nebo během hovoru je operátorem zaznamenán průběh hovoru, který následně je vyhodnocován vedoucím týmu pomocí nahrávacího zařízení. Samozřejmostí jsou přednastavené statistiky, které lze podle vlastní potřeby dále upravovat nebo vytvářet zcela nové.

2 Logistické procesy ve společnosti UPS

Historie společnosti je datována do roku 1907. Byla založena Claudem Ryanem a Jimem Caseym ve sklepě v Seattlu. Na vstupní kapitál bylo vypůjčeno 100 dolarů. Původní název zněl American Messenger Company. Na obrázku 2.1 lze vidět oba pány v kanceláři.

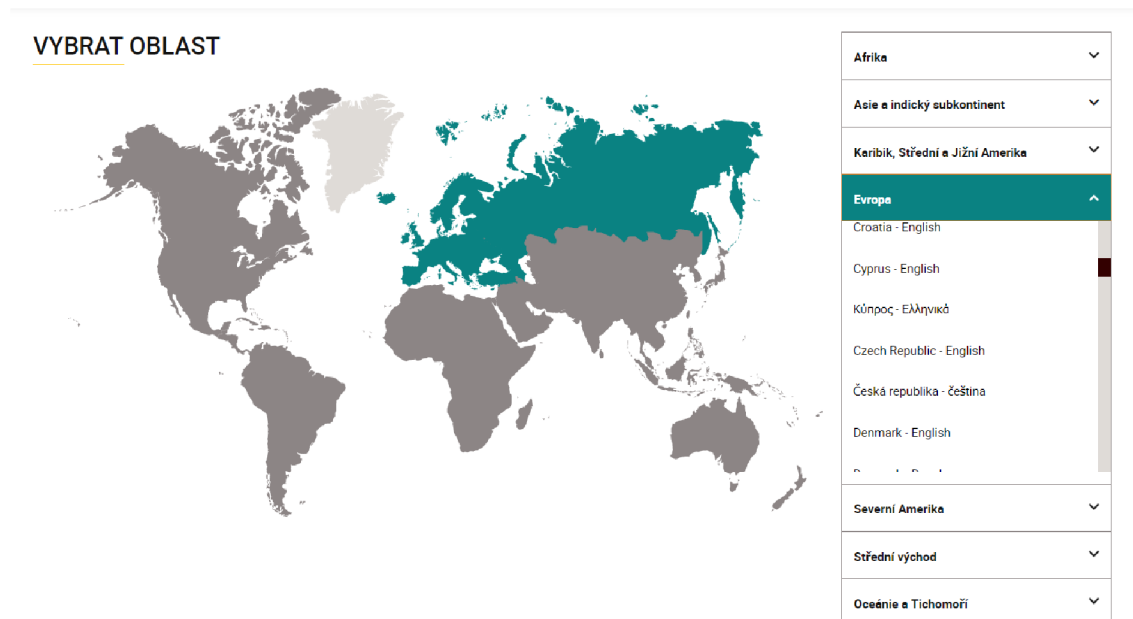


Obr. 2.1 Claude Ryan a Jim Casey, zakladatelé UPS

Zdroj: [19]

V roce 1919 společnost expandovala do města Oakland v Kalifornii a název byl změněn na United Parcel Service, který se dodržel až do současnosti. Ve stejném roce začaly jezdit firemní vozy s charakteristickou hnědou barvou. Roku 1930 byla působnost UPS rozšířena na východní pobřeží. Sídlo společnosti bylo přesunuto z Los Angeles do New Yorku. V roce 1975 se UPS stává první zásilkovou společností, která je schopna doručovat balíky na jakoukoliv adresu v kontinentálních USA. Propojení dostalo název „zlatá spojka“. Ve stejném roce UPS expanduje za hranice, konkrétně do Toronta. V roce 1985 je UPS jako první společností poskytována letecká přeprava mezi USA a Evropou. Už o tři roky později získala UPS povolení k provozování vlastních letadel od Federálního úřadu pro letectví. Byl zahájen provoz vlastní letecké společnosti UPS Airlines. Postupně byla tak UPS rozšířena po celém světě. V současné době je její působnost ve více než 220 zemích [19].

Na úvodní stránce lze najít konkrétní oblasti působnosti a po kliknutí do mapy (viz. obr. 2.2) se lze přesměrovat na stránky UPS dané země.



Obr.2.2 Mapa působnosti společnosti UPS

Zdroj: [20]

2.1 UPS Česká republika

UPS Česká republika je přestěhována od roku 2020 v Tuchoměřicích u Prahy ve vlastních prostorech. V Tuchoměřicích je komplexní logistické centrum, kde se nachází všechna oddělení UPS. Je to výhodná poloha pro firmu vzhledem k blízkosti letiště. Dříve měla UPS několik poboček, jedna pobočka byla pro paletovou divizi, další byla pro balíkovou divizi, v další bylo české vedení firmy. UPS Česká republika je rozdělena na 2 hlavní divize, tj. na balíkovou divizi, kterou jsou převáženy balíky do 70 kg na balík a paletová divize. Protože má práce byla v balíkové divizi na zákaznické podpoře, další popis bude pouze z tohoto pohledu a paletová divize bude popsána pouze obecně.

Paletová divize bývá používána pro nadrozměrné zásilky nad 70 kg, pro hromadné zásilky, a především pro palety klasické velikosti 120 x 80 cm a větší. Je možné využívat pozemní, leteckou nebo námořní dopravu do celého světa.

V praxi to znamenalo, že pokud si někdo přál poslat přes balíkovou divizi 1 balík nad 70 kg a nešel rozdělit, tak zákaznická podpora měla omezené možnosti. Bylo zákazníkovi sděleno, že přes balíkovou divizi to lze, ale pouze letecky a za příplatek. Pokud bylo sdělení odsouhlaseno zákazníkem, byl mu poslán prázdný formulář, kde bylo potřeba vyplnit klasickou objednávku, včetně dne a času vyzvednutí. Tento formulář byl poté

poslán na paletovou divizi a následně byla zakázka vyřízena. Pokud se jednalo o několik balíků na paletě, byl zákazník odkázán přímo na paletovou divizi.

Balíková divize je limitovaná hmotností jednoho balíku do 70 kg. V praxi to znamená, že hmotnost nesmí být překročena hmotnost 70 kg ani reálnou ani objemovou hmotností. U UPS je pro objemovou hmotnost použit součin stran A, B, C, který se následně podělí číslem 5000. A, B, C jsou jednotlivé strany balíku. Výsledek reálné a objemové hmotnosti je porovnán a do přepravy je poté započtena ta z hmotností, která je vyšší. Balíková divize se zabývá pouze leteckou a pozemní přepravou téměř do celého světa, která je vybrána zákazníkem podle jeho vlastní preference. Pokud je zásilka urgentní, je objednána letecká přeprava. Pokud je požadavek na co nejnižší cenu, je vybrána pozemní přeprava. Veškeré možnosti lze vidět v nabídce při objednání přepravy. Pro pravidelnou přepravu je zákazníkům nabízen zákaznický účet a možnost získat zajímavé slevy podle objemu. Každý balík musí mít své sledovací číslo, aby byl dohledatelný v případě problémů, a proto balíkovou divizí nejsou přepravovány hromady balíků, jakkoliv pospojovaných.

Mezi oddělení balíkové divize jsou zahrnuta tato oddělení: operační oddělení, finanční oddělení, personální oddělení, obchodní oddělení, zákaznická podpora a další. Další části bakalářské práce budou věnovány především těm oddělením, se kterými jsem nejčastěji přišel do styku v rámci práce na zákaznické podpoře.

2.2 Logistické procesy balíkové divize ve společnosti UPS Česká republika

I v UPS je snaha o určitý systém školení a rozvoj zaměstnanců ze strany vedení. Je na to určeno několik programů, kde mají zaměstnanci vypracovat povinnost některá cvičení. Cvičení jsou ve formě otázek nebo výukových videí s kontrolním testem na závěr. Dále jsou vedoucími z celého světa posílány odkazy na svá školení firemním e-mailem. Tato interní školení bývají často zajímavá, ale velkou nevýhodou je fakt, že na daná školení není vyhrazen žádný čas. V praxi to znamená, že pracovník musí být vykonána jen některá povinná školení, ale stojí mu skutečná práce, která musí být ten den vykonána.

Společnost UPS je řízena především centrálně z USA. Hlavní pokyny se dostanou do Evropy do Belgie a z Belgie jednotlivým oblastním manažerům do jednotlivých států Evropy. Manažeři jsou rozdělení podle oblasti specializace. Proto každé oddělení UPS Česká republika má své vedení v cizině, často z jiného státu. V praxi to znamená,

že zákaznická podpora je obsluhována manažerem z Polska, oddělení pohledávek z Německa a tak dále. Rozhodování tak vychází z vedení nad českou pobočkou a na pobočku se dostane až konečná verze pomocí oblastního manažera pro určitou část Evropy. Na pobočce pak každé oddělení funguje jako samostatná jednotka bez ohledu na další oddělení, jak lze vidět na obrázku 2.3.



Obr. 2.3 Ukázka struktury UPS

Zdroj: Vlastní zpracování

UPS Česká republika je z velké části řízena operačním manažerem. Tento manažer má pod sebou kompletní agendu operací. V praxi to znamená, že má zodpovědnost za sklady, kurýry, vrátníci a fyzický provoz celého areálu, nemá ale kompetence řešit ostatní oddělení. Sám nemůže dělat například personální změny na ostatních odděleních. V případě problémů s jiným oddělením může pouze vznést požadavek na řešení na nadnárodní schůzi. Operační manažer je na úrovni evropských manažerů ostatních oddělení a například evropský manažer zákaznické podpory UPS Česká republika má na starosti ještě podporu v Polsku, na Slovensku a v Maďarsku.

V UPS Česká republika není nikdo, kdo by nastavil komplexní vnitřní procesy jen pro tuto pobočku. Tím, že UPS Česká republika nemá své jednoznačné vedení, každé oddělení je spravováno převážně po vlastní linii, a to má za příčinu vznik obrovských informačních šumů mezi jednotlivými odděleními. Všechny tyto informační šumy jsou postupně sčítány, odráží se ve kvalitě služeb a následné stížnosti musí být řešeny zákaznickou podporou.

2.3 Zakázkový proces u společnosti UPS

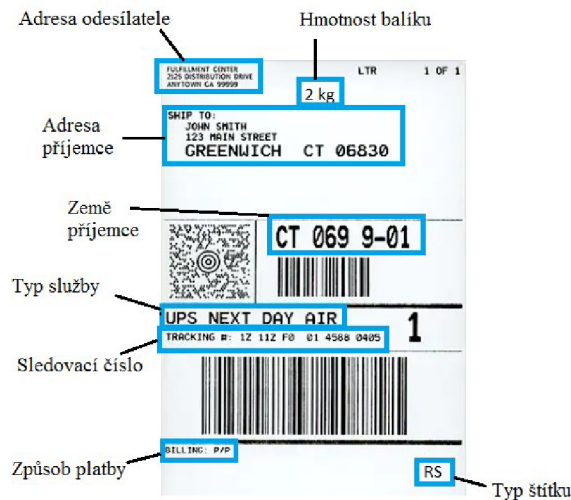
Nejprve je zákazníkem zjišťována informace, jestli lze konkrétní balík přepravit. Následuje samotná objednávka přepravy. Poté přijede kurýr, odesílatel vyplní přepravní list, nalepí list na balík, kurýr naloží zboží s veškerou dokumentací a doručí do skladu. Ve skladu se zboží zpracuje. Zpracuje se dokumentace, především pro zboží, které

se veze mimo EU a zpracuje se samotný balík. To znamená, že zboží se exportně vylí, balík se nasměruje na správný směr doručení, v noci je ve skladu naloženo, aby ráno mohlo odejít k příjemci. Samozřejmostí je scanování balíku při každé manipulaci, aby byla neustále vidět jeho poloha. To znamená nejen manipulační depo, ale i pozice ve skladu.

Balíky u UPS nesmí být osobního charakteru a musí být splněny veškeré potřebné náležitosti. To znamená, že nemohou být posílány osobní věci. Pokud je zákazníkem poslán určitý druh nebezpečného zboží, tak zákaznickou podporou musí být správně rozlišeno a podle toho by se měl operátor zachovat. Zákaznickou podporou jsou tak povolovány nebo zakazovány jednotlivé přepravy podle druhu zboží. Zvlášť před vánočními svátky a v době letních dovolených je to velmi frekventovaná otázka. Lidé jsou totiž schopni poslat téměř cokoliv. Takže na podpoře je velmi často řešeno cukroví do USA, alkohol do Asie jako dárky nebo naopak v létě například elektrokoběžky, elektrokola nebo drony. Pokud je zboží nebezpečné, ale zákazník má u UPS účet, včetně všech potřebných povolení, tak je možné takovouto zásilku poslat. Jedná se například o různé tekutiny, kde je součástí balíku bezpečnostní list v angličtině o obsahu tekutin a kde je napsáno, že tato látka smí do letadla. Pokud je vyřešeno osobní a nebezpečné zboží, musí ještě zákazník sdělit, kam si přeje balík přepravit kvůli celní a jakou má balík hodnotu. V případě, že se jedná o zásilku mimo EU na nízkou hodnotu, je třeba přidat k balíku proforma fakturu. Pokud je žádáno zákazníkem zboží vylí pomocí UPS, je třeba, aby byla zákazníkem přiložena faktura. Veškerou dokumentaci je pak nutné poslat na e-mail celního exportu, aby se urychlil proces vylí. V rámci EU není faktura k přepravě potřeba.

Jakmile je vše v pořádku a zásilku je možné přepravit, může být zákazníkem objednána přeprava nebo může být balík odnesen do sběrného místa. Velmi záleží na typu přepravy. To znamená, jestli bude vytvořen online štítek nebo se bude ručně vypisovat přepravní list, jestli zboží bude vráceno a kam a spoustu dalších informací. V dalším textu bude popsána nejčastější přeprava, kdy má zákazník vratný štítek RS v rámci EU. To znamená, že si objednal zboží, například boty v e-shopu v Německu a e-shopem mu byl v krabici nebo e-mailem poslán v ceně zboží štítek. Zákazníkem může být objednána přeprava zpětné zásilky zdarma v případě, že mu boty nesedí nebo jinak nevyhovují. Často je tato služba využívána na nákupy v zahraničních obchodech a postupně se dostává i do českých obchodů, aby zákazník věděl, že je mu umožněno zboží bez problémů a zdarma nebo

za mírný poplatek vrátit. Na obrázku 2.4 je vidět klasický online štítek, který je odesílatelem vygenerován a vytisknut nebo je zaslán e-shopem zákazníkovi pro vrácení zboží.

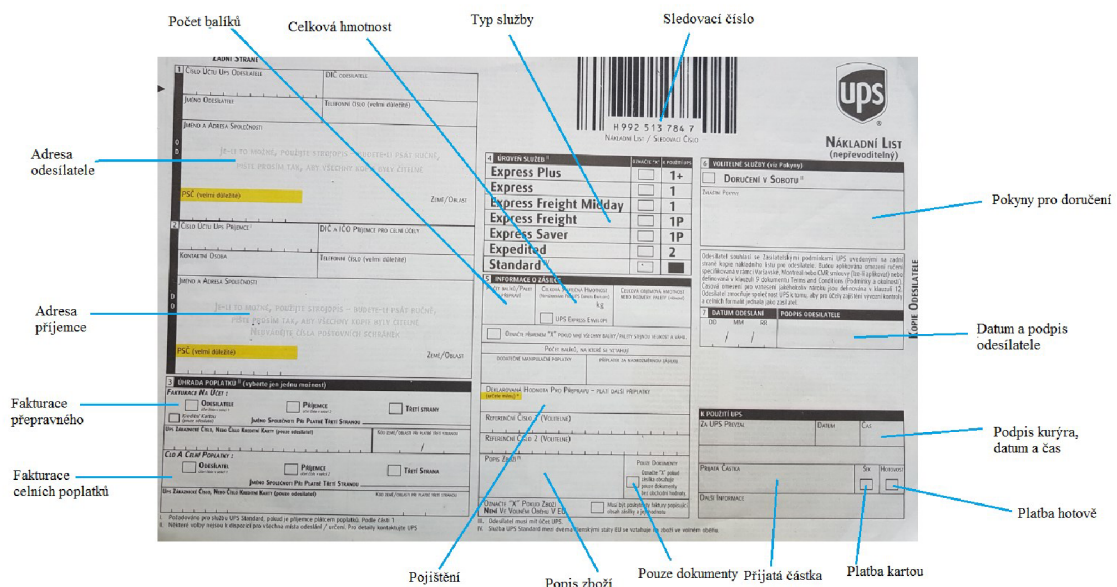


Obr. 2.4 Online štítek

Zdroj: Vlastní zpracování dle [21]

V horní části vlevo je zobrazena adresa odesílatele. Pod ním je zobrazena adresa příjemce. Uprostřed v horní části bývá hmotnost balíku. Dále je QR kód a vedle QR kódu je kód země. Na obrázku je CT, může tam být CZE, GER podle země příjemce. Tímto je řízen směr na jednotlivá depa po cestě. Dále je služba, na obrázku je zobrazena služba UPS NEXT DAY AIR. To je služba v rámci USA. V ČR taková služba není zprovozněna, a proto by tam bylo napsáno například Standard. Pod službou je sledovací číslo 1Z11ZF00145880405, které je nejdůležitější pro zákaznickou podporu a podle něho je možné dohledat konkrétní balík v interním systému, případně lze číslo dohledat zákazníkem přímo na webu společnosti UPS. Pod sledovacím číslem je zobrazen čárový kód, který je načten v každém depu nebo při doručení balíku zákazníkovi, aby byl záznam v systému. Pod čárovým kódem vlevo je způsob placení. P/P znamená, že přeprava je hrazena odesílatelem. To znamená, že kdyby balík šel z USA do České republiky, tak by příjemcem muselo být zapláceno clo. Mohlo by tam být napsáno ještě F/D nebo F/C. V případě F/D jsou placeny veškeré poplatky odesílatelem, v případě F/C jsou placeny veškeré poplatky příjemce. Vpravo dole pak bývá napsáno RS. Může tam být i jiné značení, například RS-1, RS-3, Manif. Manif je štítek, který je placen odesílatelem. Všechny RS štítky jsou brány jako vratné štítky, kdy je odesílateli umožněno vrátit zboží

na předplacený štítek, příp. se by se mohlo jednat o svolávací akci výrobce z důvodu výrobní chyby. RS znamená, že odesílatel se musí postarat o svoz. Buď je odesílatelem objednan svoz na stránkách UPS, zavoláno na podporu nebo je balík odnesen na sběrné místo UPS. RS-1 znamená, že štítek je přivezen kurýrem druhý den po vytvoření štítku. Kurýr přijede neohlášen někdy během dne v pracovní době. Pokud je odesílatel nezastižen, štítek je ponechán na dostupném místě, například ve schránce. Odesílatelem pak musí být zařízen svoz jako u štítku RS. Pokud je zaplacen štítek RS-3, tak se jedná o automatický svoz během následujícího pracovního dne a pak ještě 2 další pracovní dny za sebou. To znamená, že kurýr má štítek u sebe a přijede 3x za sebou. Pokud je odesílatel nezastižen, štítek a tím celá služba zaniká. To znamená, že je naúčtována plátcí přepravy a v případě neprovedení vyzvednutí musí být plátcem zaplacená nová přeprava. Nákladní list, jinak řečeno air way bill (awb), (viz. obr. 2.5) je ruční obdoba online štítku. Kromě adresy by měl být celý nákladní list vyplněn v angličtině, aby mu všude po světě rozuměli.



Obr. 2.5 Nákladní list

Zdroj: Vlastní zpracování

V první části vlevo nahoře je jméno, název firmy a adresa odesílatele, včetně země a telefonu. Ve druhé části je jméno, název firmy a adresa příjemce, včetně země a telefonu. V každé části je ještě kolonka na číslo účtu plátce přepravy. Pokud je přeprava placena odesílatelem, vyplní se u odesílatele. Pokud je přeprava placena příjemcem, vyplní se u příjemce. Ve třetí části je úhrada poplatků. Zvlášť je přeprava a celní poplatky.

Platit může jak odesílatel, tak příjemce, tak třetí strana. Podle potřeby se zaškrtnou varianta dle dohody mezi odesílatelem a příjemcem. Třetí strana znamená, že například firmou v České republice je zaplácena přeprava mezi Německem a Polskem. Odesílatelem v Německu je vyplněn nákladní list a jako plátce přepravy je uvedena česká firma a její zákaznické číslo.

Ve čtvrté části je odesílatelem volena služba, jakou má být balík přepravován. Na výběr jsou tyto služby:

- Express Plus – kombinovaná přeprava, hlavní část letecky, obvykle doručení do 9. hodiny následující pracovní den,
- Express – kombinovaná přeprava, hlavní část letecky, obvykle doručení do 12. hodiny následující pracovní den,
- Express Freight Midday – je platná pro paletovou přepravu, na balíkové divizi se nevyužívá,
- Express Freight – je platná pro paletovou přepravu, na balíkové divizi se nevyužívá,
- Express Saver – kombinovaná přeprava, hlavní část letecky, obvykle doručení následující pracovní den do konce doručovacího dne daného státu,
- Expedited – kombinovaná přeprava, nutná část letecky, např. do USA a poté po zemi, nejlevnější a nejpomalejší letecká přeprava,
- Standard – pozemní přeprava, nejlevnější a zároveň nejpomalejší, především po EU a dalších zemích dostupných po zemi, například Švýcarsko.

V některých zemích lze objednat i sobotní doručení. Letecké expresní služby jsou garantovány. V praxi to znamená, že je přesně specifikováno, do kdy musí být zásilka doručena. V případě zpoždění vinou UPS jsou vráceny poplatky za přepravu. Garance doručení je neplatná v případech, které nemůžou být společností UPS nijak ovlivněny. Například nepovolení odletu z důvodu nepříznivého počasí nebo zadržení balíku celní správou. Kdy přesně je služba garantována, bude popsáno později.

V pátém bodě přepravního listu je odesílatelem vypsán počet balíčků, hmotnost a rozměry. Je dopsána deklarovaná hodnota, která je zároveň brána jako hodnota pojištění. Odesílatelem je zaškrtnuto, jestli se jedná pouze o dokumenty a je dopsán anglicky popis zboží. Šestý bod je zmiňované sobotní doručení a případné další pokyny. Do dalších pokynů se mohou psát sledovací čísla přidružených balíčků, pokud jich patří k awb více

nebo například pokyny pro kurýra. Například doručit balík na recepci a podobně. V sedmé a poslední části je datum odeslání a podpis odesílatele, podpis kurýra a případná vybraná částka. Pokud je odesílatelem vyžadována platba kartou, zakřížkuje se šek, pokud hotově, zakřížkuje se hotovost. Po platbě by měl kurýr vystavit potvrzení. To znamená vystavit potvrzení ze strojeku nebo vypsát příjmový doklad.

Nahoře pod čárovým kódem je sledovací číslo, pod kterým pak může být balík sledován až k příjemci. V případě, že balíků je více, je třeba, aby každý balík měl své sledovací číslo a jednotlivá čísla byla napsána v dalších pokynech do awb. Na každém takto doplněném balíku musí být napsána adresa. Alespoň ručně.

Nákladový list je propisovací. Pokud jsou veškeré údaje vyplněny, jednu kopii dostane odesílatel jako potvrzení a další je přilepena na balík s ostatními dokumenty do zvláštní průhledné obálky, která má z jedné strany přilnavou plochu a je pojmenována pouch.

Dle pravidel UPS musí být celý nákladní list vyplněn odesílatelem, protože ručí za správnost údajů. V případě, že odesílatel má štítek, lze si objednat svoz online na stránkách UPS nebo zavoláním na podporu, kterou lze objednat svoz také přes webové stránky (viz. obr 2.6).

The screenshot displays the UPS online shipping label creation interface, divided into several sections:

- Dotaz na odložení štítku:** A section for asking about label postponement, with a radio button for 'Ano' (Yes) and 'Ne' (No).
- Detaily o službě a zvláštní:** A section for selecting services and special options, including checkboxes for various UPS services like 'Express', 'Priority', and 'Standard'.
- Informace o vyzvednutí a místě:** A section for providing pickup and location information, including fields for 'Číslo účtu UPS', 'Specifická adresa', 'Kontaktní osoba', 'Adresa', 'Apertura / posla', 'Pobalí', and 'Rozložení adres'.
- Datum a čas vyzvednutí:** A section for specifying the pickup date and time, including a date picker, time selection, and options for pickup type (e.g., 'dopoledne', 'odpoledne').

Obr. 2.6 Objednání přepravy online se štítkem

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22]

V obou případech se postupuje stejně, doporučuje se psát bez diakritiky. Systémy jsou přeloženy z angličtiny a diakritika nemusí být vždy správně přeložena. Stává se, že například písmeno s diakritikou není propsáno do systému.

V první části je dotaz, jestli odesílatel má štítek. Zde se zaklikne, že odesílatel štítek má. Ve druhé části se vyplňuje název firmy nebo jméno, město, psč vyzvednutí a telefon. Ve třetí části se vyplňuje počet balíků, služba, jestli má balík nad 32 kg a jestli se jedná o dokument. Ve čtvrté části je zákazníkem určen den, časové rozmezí vyzvednutí a konkrétní místo vyzvednutí.

Zákazníkem nebo operátorem je potvrzen svoz kliknutím na tlačítko „Další“. Objeví se shrnutí objednávky a potvrzením se svoz je propsán do systému na dispečink.

Poté je na dispečink propsána pouze adresa, datum a čas vyzvednutí. Dispečinkem je konkrétní svoz přiřazen kurýrovi pro danou oblast.

V případě, že odesílatel štítek nemá, lze objednat svoz bez štítku (viz obr. 2.7).

Dotaz na odesílání štítek

Máte přilepené štítky UPS® pro Vaše zásilky? *

Ano

Ne

U Schedule_Select_No_Label_Pořadujete pro svůj bank štítek?

Vytvořte zásilku (*) a vyberte si vlastní štítek a zároveň si naplánujte vyzvednutí.

V opačném případě můžete štítek zaplatit během nebo skrze bank a on uložte štítek s sebou.

Zaplatím hotově

Informace o vyzvednutí a místě

Číslo účtu UPS:

Společnost nebo jméno: *
Petr Novak

Země či oblast:
Česká republika

Město: *
Praha

Kontaktní osoba:

Další údaje adresy:

Adresa: *
Vycarvená nam. 1

PSČ: *
11000

Apartmá / pošt. *
11000

Telefon: *
200111111

Linka:

Podoba: *
200111111

Rozlišitelná adresa

Datum a čas vyzvednutí

Vytvořte datum a nejlépe možnou dobu, kdy bude vaše zásilka připravena k vyzvednutí.

Datum vyzvednutí zásilky:
Úterý, 28. března 2023

Upozornění k vyzvednutí

[Zobrazit upozornění k vyzvednutí](#)

Další

Údaje o sazbě

Datum zásilky:
Úterý, 28. března 2023

PSČ místa odeslání:
11000

Typ balení: *
Moje balení

Počet balíků:
1

Pouze dokumenty bez obchodní hodnoty? *
 Ano
 Ne

Země či oblast určení: *
Německo

PSČ místa určení: *
10000

Město určení: *
Berlin

Adresa v místě určení

Zpět **Další** **Storno**

Vypočítat čas a náklady

Daručnické možnosti pro všechny dostupné služby pro následující zásilku:

Odeslat z: PRAGA, 11000 Česká republika

Odeslat do: BERLIN, 10000 Německo

Datum zásilky: Úterý 28. března 2023

Pro psů zásilky, které jste svadli, máme vyžadovat speciální pojistění. Zkontrolujte přemost svého požadavku nebo kontaktujte svoji místní kancelář UPS a požádejte o pomoc.

[Zpět na Plánování vyzvednutí](#)

1 Kde a kdy?

Odeslat z:
Země či oblast: Česká republika

Poštovní směrovací číslo: *
11000

Město: *
Praha

Adresa bydliště

Odeslat do:
Země či oblast: Německo

Poštovní směrovací číslo: *
10000

Město: *
Berlin

Odeslat na UPS Access Point™

Typ místa určení:
 Adresa bydliště
 Nechte UPS stanovit typ cíle

Vyhledávác měst

Zadejte vyhledávací kritéria a pokračujte výběrem položky Vyhledat. Pokud znáte část názvu města, můžete jej zadat a tak usnadnit hledání. *Povinné Označte povinné pole

Země či oblast:
10000

Město:
BERLIN

Ostatní informace o adrese:

Vyhledat **Zrušit**

Celkové výsledky: 120

Ziuste zobrazení upřímnější informace o adrese, abyste vyhledali výsledky zásilky

- BERLIN, BERLIN, 10001
- BERLIN, BERLIN, 10002
- BERLIN, BERLIN, 10003
- BERLIN, BERLIN, 10004
- BERLIN, BERLIN, 10005

2 Zadat podrobné údaje pro zobrazení nákladů

Balení: Moje balení #237, 50 x 50 x 50 cm

Hmotnost zásilky: 20 kg

Počet balíků: 1

Deklarovaná hodnota: 10000 CZK

Poznamky

Společnost / Hmotnost (*) použijte se

Podání / Vyzvednutí: Buďte připraveni naplánovat také vyzvednutí prostřednictvím UPS.com

Zpět na Plánování vyzvednutí

Dodatečné zdroje / Nástroje

- Přístup a služby

Zobrazení výsledků pro: Praha, 11000, Česká republika do BERLIN, 10001, Německo

Služba	Čas	Náklady (Všechny balíky)
UPS Express Plus Nejzazší čas pro vyzvednutí: 19:00 Úterý, 28. března 2023 Naplánovat pomocí: 18:00	Doneseno: 09:00 Středa, 29. března 2023 Zaručeno	11395.48 CZK Fakturovatelná hmotnost: 25.0 kg Zobrazit detaily
UPS Express Nejzazší čas pro vyzvednutí: 19:00 Úterý, 28. března 2023 Naplánovat pomocí: 18:00	Doneseno: 10:30 Středa, 29. března 2023 Zaručeno	4861.48 CZK Fakturovatelná hmotnost: 25.0 kg Zobrazit detaily
UPS Express Saver Nejzazší čas pro vyzvednutí: 19:00 Úterý, 28. března 2023 Naplánovat pomocí: 18:00	Doneseno: Konec dne Štveřka, 29. března 2023 Zaručeno	3893.48 CZK Fakturovatelná hmotnost: 25.0 kg Zobrazit detaily
UPS Standard Nejzazší čas pro vyzvednutí: 19:00 Úterý, 28. března 2023 Naplánovat pomocí: 18:00	Doneseno: Konec dne Čtvrtek, 30. března 2023	1788.38 CZK Fakturovatelná hmotnost: 25.0 kg Zobrazit detaily

Informace o daních naleznete u každé služby v nabídce Zobrazení podrobností.

Odhady sazeb vycházejí z exportních sazeb z výchozí země či oblasti (místa odeslání).
Odhady výsledků vypočtené UPS. Pondělí 27. března 2023, 08:34 Východní čas (USA)

[Základní poznámky](#)

Obr. 2.7 Objednání přepravy online bez štítku

Zdroj: Vlastní zpracování dle [22]

V případě, že odesílatel štítek nemá, může si objednat svoz bez štítku. Formulář se použije úplně stejný jako v předchozím případě, jen zákazníkem je v úvodu zakliknuto, že štítek nemá a je třeba vyplnit, že bude platit hotově. Zákazníkem je vybrán den vyzvednutí,

v další části je vybráno, jaký typ zásilky má být poslán, zemi, město a přesné psč příjemce. Na obrázku je ukázáno, co se stane, když odesílatel psč příjemce neví. Je ukázána hláška o nutnosti asistence operátora, přitom stačí jen změnit psč podle vyhledání města. Jakmile jsou údaje o psč správně vyplněny, je možné uvést konkrétní informace o balíku. Odesílatelem jsou zvoleny rozměry balíku, hmotnost, počet balíků a deklarovaná hodnota. Deklarovaná hodnota se považuje za pojištění a 1 % z pojištění je poté připočteno k celkové částce za přepravu.

V příkladu je zvoleno, že se poveze jeden balík z ČR do Německa, má rozměry 50 x 50 x 50 cm a váží 20 kg. Deklarovaná hodnota je zvolena na 10 000 Kč. Po potvrzení se v pravé části zobrazí výsledná kalkulace. V prvním sloupci jsou jednotlivé druhy služeb, v druhém sloupci den doručení a informace, jestli je služba garantovaná. Garance znamená, že v případě zpoždění vinou UPS bude odesílateli vráceno přepravné. Ve třetím sloupci je cena, hmotnost a tlačítko na výběr služby. V tomto případě je hmotnost 25 kg, protože objemová hmotnost je vyšší než reálná.

Na operátorovi je, aby veškeré tyto informace vysvětlil, včetně jednotlivých služeb, aby si zákazník mohl vybrat. Pokud je zákazníkem přeprava odsouhlasena, dostává se do poslední části (viz. obr. 6), je vybrán čas a objednan svoz kurýrem.

Poté přijede kurýr, odesílatelem je vyplněn nákladní list podle obrázku 2.5. Zásilka je zaplacená a předána kurýrovi, včetně dokumentů v angličtině, pokud jsou potřeba. Především je potřeba odevzdat celní dokumentaci. V případě, že je odesílatelem zařizováno exportní clení, je třeba přidat vývozní doprovodní doklad. V případě vyclení balíku přes UPS, je třeba zaslat potřebné dokumenty na e-mail celního exportu.

Pokud má odesílatel štítek nebo vyplněný přepravní list, kde není nutná platba, nemusí být objednan svoz a balík může být odevzdán na sběrném místě. Počet sběrných míst je neustále rozšiřován a jsou především ve velkých městech. Jen v Praze je přibližně 50 sběrných míst a jsou určeny k odeslání a převzetí balíku. V případě doručování jsou balíky zpravidla dováženy do nejbližšího výdejního místa, pokud příjemce není doma zastížen. Pravidlem je, že se výdejní místo musí nalézat do 2 km od bydliště. Aby balík mohl být převezen z nebo do sběrného místa a musí splňovat určité parametry:

- balík musí mít vlastní online štítek nebo awb,
- balík musí mít maximálně 20 kg,
- nejdelší strana nesmí přesáhnout 90 cm,

- sběrná místa slouží pouze pro fyzické osoby, to znamená, že na štítku jako příjemce musí být fyzická osoba,
- sběrná místa nepodporují finanční operace, v praxi to znamená, že odesílatel tam balík nezaplatí a příjemce nezaplatí případnou dobírku,
- pokud je balík přivezen na sběrné místo, balík tam zůstává 10 pracovních dní a nelze jej znovu doručovat.

2.4 Logistické procesy na jednotlivých odděleních

Celní oddělení je v UPS rozděleno na exportní a importní oddělení. Jakmile se dostanou dokumenty na e-mail celního exportu, celá zásilka je exportně vyclena a potřebné informace jsou poslány na importní celní oddělení cílové UPS. Výsledný dokument o exportním vyclení je přidán k ostatním dokumentům na balík.

Jakmile je balík doručen do cílové země, avizantem celního oddělení je poslán příjemci dokument k importnímu celnímu, tzv. avízo. Je třeba, aby byl odesílatelem uváděn email a telefon na příjemce, na který by importní celní oddělení mohlo avízo poslat. V avízu je žádost, aby byly příjemcem vyplněny potřebné informace k vyclení. Je třeba vyplnit jméno, příjmení, název firmy, adresu, psč a kontaktní telefon. Dále je třeba vyplnit číslo EORI. Je to číslo opravňující firmu příjemce, že je mu umožněno obchodovat se zeměmi mimo země EU. Fyzickým osobám je dočasně přiděleno EORI firmou UPS a je ve tvaru rodného čísla. Právnícké osobě může být EORI přiděleno na celním úřadě. Je ve tvaru DIČ a je přidělováno pouze celním úřadem. V případě, že je celním oddělením UPS zjištěno, že DIČ není EORI, je kontaktován příjemce, aby bylo EORI zařízeno na celním úřadě.

Po EORI je třeba vyplnit popis zboží. Je třeba tuto kolonku vyplnit co nejpodrobněji, aby celním deklarantem mohlo být zboží zařazeno do správné celní sazby. Pod popisem zboží je vyžadován způsob vyclení. Na výběr jsou 3 možnosti:

- JSD – balík bude vyclen přes UPS a je třeba zakřížkovat plnou moc,
- tranzit (T1) – tato možnost je využívána firmami, pokud mají svého celního zprostředkovatele, v praxi to znamená, že nevyclené balíky jsou doručeny do firmy příjemce s tranzitním dokumentem, kde je napsáno, že příjemce je povinen vyclít zásilku do určité lhůty,

- vyclím si sám – firma, případně soukromá osoba dostane potřebné celní dokumenty od UPS, najde si celního zprostředkovatele, kterým je balík vyclen, dokumenty jsou poté potvrzeny celním úřadem, s těmito potvrzenými dokumenty přijde příjemce na UPS a je mu předán jeho balík.

Jakmile je avízo příjemcem vyplněno, musí jej příjemce zaslat zpět na e-mail celního importu, včetně potřebné dokumentace. V praxi to znamená správně vyplněné avízo, fakturu od odesílatele, kde je jasně daná cena za zboží a za přepravu a potvrzení o platbě, že je příjemcem faktura zaplacená. Pokud jsou veškeré dokumenty doručeny v pořádku a příjemcem je žádáno vyclení přes UPS, je celním oddělením zboží vycleno zpravidla do 2 pracovních dnů. Další pracovní den je zásilka doručována kurýrem.

Operační oddělení má na starosti kompletní zajištění provozu budovy, včetně skladů, ochranky, kamerového systému, dispečinku a kurýrů. V rámci zákaznické podpory je možné přijít do kontaktu především s dispečery, skladníky a zprostředkovaně s kurýry. Zpravidla se jedná o stížnosti zákazníků na nevhodné chování kurýra nebo na nedoručení zásilky. V případě skladníků se jedná například o nesprávné nasměrování zásilky nebo nedoručení zásilky na osobní odběr na vrátnici. To znamená, že zákazníkem je objednáno vyzvednutí na zákaznické podpoře, podporou je zadán příkaz na osobní odběr na vrátnici a příjemcem je na místě zjištěno, že balík nebyl skladníky na vrátnici doručen. Pokud zákaznická podpora dostane takový podnět od zákazníka, měla by podnět poslat na dispečink a ten to vyřešit s konkrétním pracovníkem. Zisk společnosti UPS ČR je realizován z 80 % zásilkami do velkých firem. Operačním oddělením jsou proto zařizovány přepravy celých kamionů do skladů velkých firem po celé ČR. Často jsou tyto přepravy domlouvány přímo manažery operačního oddělení a jsou dohodnuty na individuálních podmínkách. Například je domluven pravidelný svoz nebo pravidelný závoz mimo standardní postup, který je běžný na zákaznické podpoře. V případě, že je manažerem velké firmy dovoláno na zákaznickou podporu, tak ta často není vůbec seznámena s podmínkami, které jsou mezi operačním oddělením a konkrétní firmou dohodnuty. Tím pádem není zákaznická podpora schopna tyto požadavky řešit, protože nejsou zahrnuty ve standardním režimu.

V původní budově Menzies měla osobní odběry na starosti přímo zákaznická podpora, takže spravovala kompletní agendu vydávání balíků a často jí byly balíky vyhledávány přímo ve skladu. Od přestěhování do Tuchoměřic není sklad zákaznické podpory zpřístupněn.

Fakturační oddělení má na starosti vytvářet veškeré faktury, především za přepravné, celní poplatky a další příplatky, například změny adres. V rámci zákaznické podpory jsou s fakturačním oddělením často řešeny požadavky zákazníka na vysvětlení konkrétních plateb, vysvětlení, za jaké služby je faktura atd.

Reklamační oddělení má na starosti vyřizování reklamací. Především ztracené a poškozené zboží. Do styku s reklamačním oddělením přijdou především admini, kterými jsou zadávány reklamace do systému. Také jsou adminy konzultovány včas nevyřešené reklamace.

Oddělení pohledávek vymáhá platby po splatnosti. Adminy jsou konzultovány například duplikované platby.

Obchodní oddělení je obsluhováno obchodními zástupci. Mezi obchodními zástupci a většími firmami jsou domlouvány zvýhodněné slevové podmínky v případě, že firma má požadavek na pravidelný vyšší objem zásilek. Zástupcem je přiděleno zákaznické číslo, pomocí kterého je umožněno sjednané výhody čerpat. Obchodním oddělením je také obsluhováno nebezpečné zboží a vystavování povolení na nebezpečné zboží. Pokud si není operátor zákaznické linky jistý, jestli dané zboží lze přepravit, měl by případ řešit právě s obchodním oddělením. Nebezpečné zboží je převážně řešeno adminy. Zákaznickou podporou jsou posílány nově vyplněné formuláře potenciálních klientů, kteří se dovolali na linku.

Zákaznická podpora by měla znát rámcově veškeré procesy v UPS a čím se které oddělení zabývá. Buď je schopná vyřešit zákaznický požadavek ihned během hovoru nebo daný problém komunikuje s příslušným oddělením.

Další část bakalářské práce bude věnována komplexnímu fungování zákaznické podpory, aby byl splněn cíl práce. Vytipování kritických činností vedoucích k přetěžování zákaznické podpory a návrh na jejich optimalizaci.

3 Analýza fungování zákaznické podpory ve společnosti UPS

Na obrázku 3.1 je znázorněno schéma zákaznické podpory.

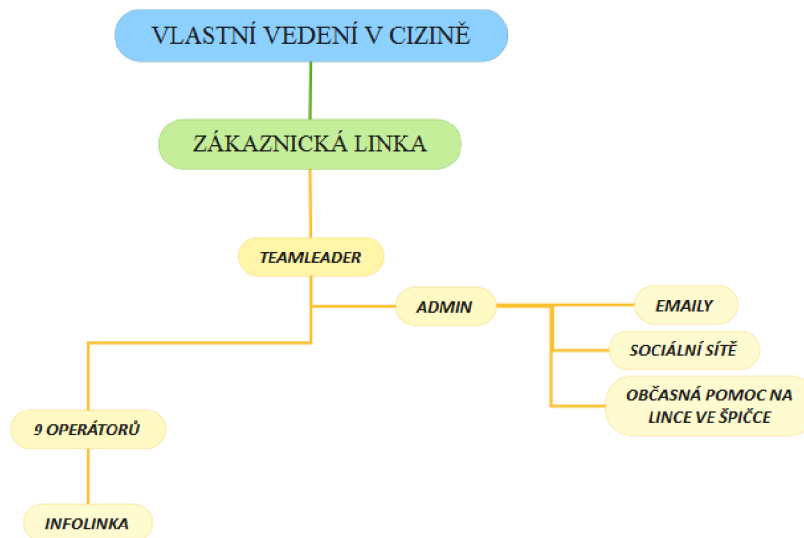


Schéma 3.1 Struktura zákaznické podpory

Zdroj: Vlastní zpracování

Zákaznická podpora je vedena z Polska. Polským manažerem je vedeno několik call center v Evropě. Jeho úkolem je sledovat statistiky a provádět pravidelné hovory s teamleadery jednotlivých podpor. Jde především o předávání informací z vedení společnosti, jak má být podpora vedena. Manažerem jsou naopak získávány od teamleadera informace o vnitřním fungování podpory.

Práce teamleadera spočívá ve vytváření reportů pro vedení společnosti, plánování směn, nabírání a propouštění zaměstnanců, řešení kázeňských přestupků na pracovišti, pomoci ostatním operátorům a adminům. Ze strany oblastního manažera pro ČR není striktně dáno chování a postupy teamleadera a ten má poměrně volnou ruku ve vytvoření atmosféry na pracovišti. Je nastavena volná atmosféra založena na samostatnosti všech členů týmu. Teamleader je nastaven jako motivátor, člověk, za kterým si operátor nebo admin může kdykoliv přijít pro radu. Vzhledem k minimální fluktuaci a kázeňských přestupků není potřeba zasahovat do atmosféry na pracovišti.

Admin má na starosti vyřizování e-mailové komunikace. Zákazník má možnost napsat přímo na konkrétní e-mail nebo má možnost vyplnit formulář na webových stránkách

UPS. E-mailová komunikace si vyžaduje zkušeného operátora, který je obeznán s kompletní strukturou firmy, je schopen vyřešit reklamaci, stížnost, případně vykomunikovat se zahraniční pobočkou zaseknutý balík na půli cesty v zahraničí. V původní struktuře byl určen jeden admin, kterým byla zajišťována kompletní agenda, téměř nebyl povolován na linku a mohl se soustředit pouze na práci.

Činností operátorů je vykonávat základní funkce zákaznické podpory. Mezi základní funkce patří objednat soz balíku, umět vyhledat balík podle sledovacího čísla, umět číst scany, dle scanů poznat, v jakém depu je balík uložen. Dále by měl operátor poznat celní scany, vratné scany a kdy je balík opravdu vrácen zpět odesílateli.

V době mého nástupu měla zákaznická podpora svůj zavedený komplexní systém, který obsahoval proces výběru nového kandidáta, jeho následné zaškolení tak, aby byl co nejdříve samostatný. Nováček byl nejprve seznámen s celým kolektivem a poté mu byl přidělen zkušený školitel. Nováček první týden jen poslouchal a díval se, jakým způsobem se se systémy pracuje. Během té doby byl seznámen s ostatními odděleními, se kterými by měl přijít nejčastěji do styku. Po týdnu v novém zaměstnání byl nastaven začátek školení. Školitelem byly vysvětlovány základní aplikace, jejich funkce a návaznost. Nováčkovi bylo zdůrazněno, co je třeba vědět od začátku, jakým způsobem vést komunikaci a jak pracovat celkově se zákazníky. Přibližně po týdnu vysvětlování byl nováček přesunut k jinému školiteli, aby si osvoji i jiný výklad a naučil se s informacemi pracovat. Během tohoto druhého týdne byl nováček přesunut na místo operátora a začal postupně samostatně fungovat pod dozorem zkušeného školitele. Školitel měl napojená sluchátka na probíhající hovor mezi operátorem a zákazníkem a operátor byl tak pod neustálým dozorem školitele. V případě, že vypadal operátor nejistě, školitel mu ukázal cestu. Například když operátor nevěděl, kde má kliknout myší, aby mohl dál pokračovat, tak školitelem bylo ukázáno konkrétní místo. Takto se pod dozorem školitele stal nováček samostatný a mohl jít po 3 týdnech na linku. Občas se stalo, že některý nováček mohl být pomalejší, a proto s ním školitel opakoval nenaučené kroky tak dlouho, dokud je neuměl. Zpravidla nejpozději do měsíce byl nováček schopen samostatně pracovat. Očekávalo se, že neumí vše, a proto měl vždy kolem sebe kolegy, kteří mu byli kdykoliv ochotni pomoci a navést ho na správnou cestu.

3.1 Číselné a grafické vyhodnocení hovorů na zákaznické podpoře

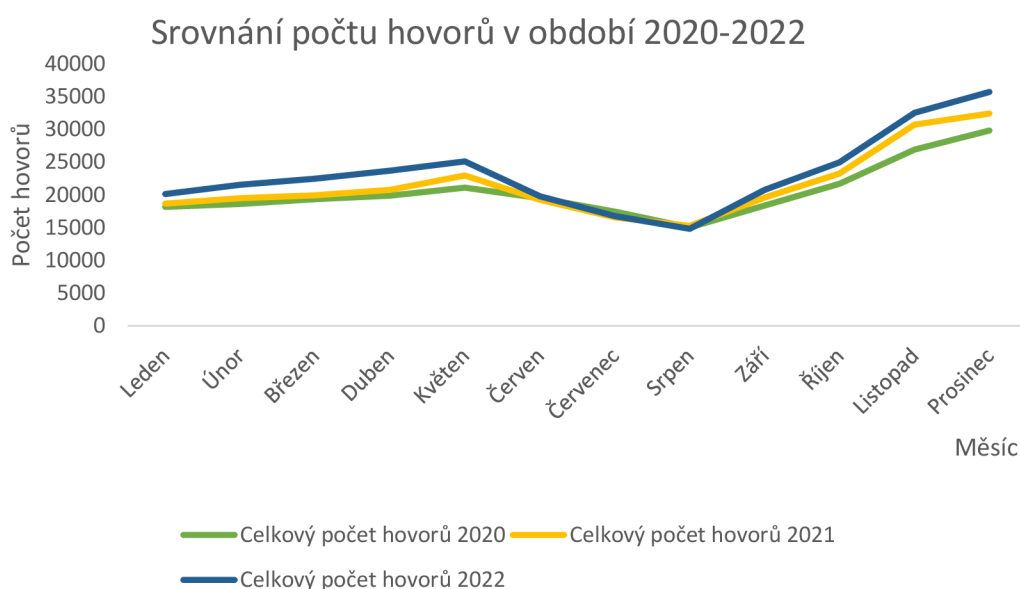
V následujících tabulkách je přehled hovorů na zákaznickou podporu v průběhu posledních 3 let. Vzhledem k rostoucímu zájmu o společnost UPS je rostoucí i počet přeprav a tím pádem je také rostoucí počet hovorů na zákaznické podpoře. V lednu 2020 byl celkový počet hovorů 18150 (viz. Příloha A). Na konci roku 2022 počet hovorů vzrostl na téměř dvojnásobek (viz. Příloha C).

Počty hovorů jsou v průběhu roku odlišné. Leden je jeden z nejkolidnějších měsíců v roce. Lze to vidět v každém roce. Např. v lednu roku 2021 (viz. Příloha A) bylo 18634 hovorů.

Poté následuje mírný nárůst hovorů a s počátkem června je díky prázdninám a dovoleným nejkolidnější období roku až do konce srpna. Prosinec na konci roku je vždy nejtěžším obdobím pro operátory. Firmy mají potřebu vše stihnout do konce roku a fyzickými osobami jsou žádány informace o vánočních dárcích z ciziny.

Proto jsou také především v listopadu a prosinci operátoři velmi přetěžováni. Zatímco v lednu je operátorem odbaveno v průměru 90 hovorů denně, v srpnu 70 a naopak v prosinci 135 (viz. Příloha C).

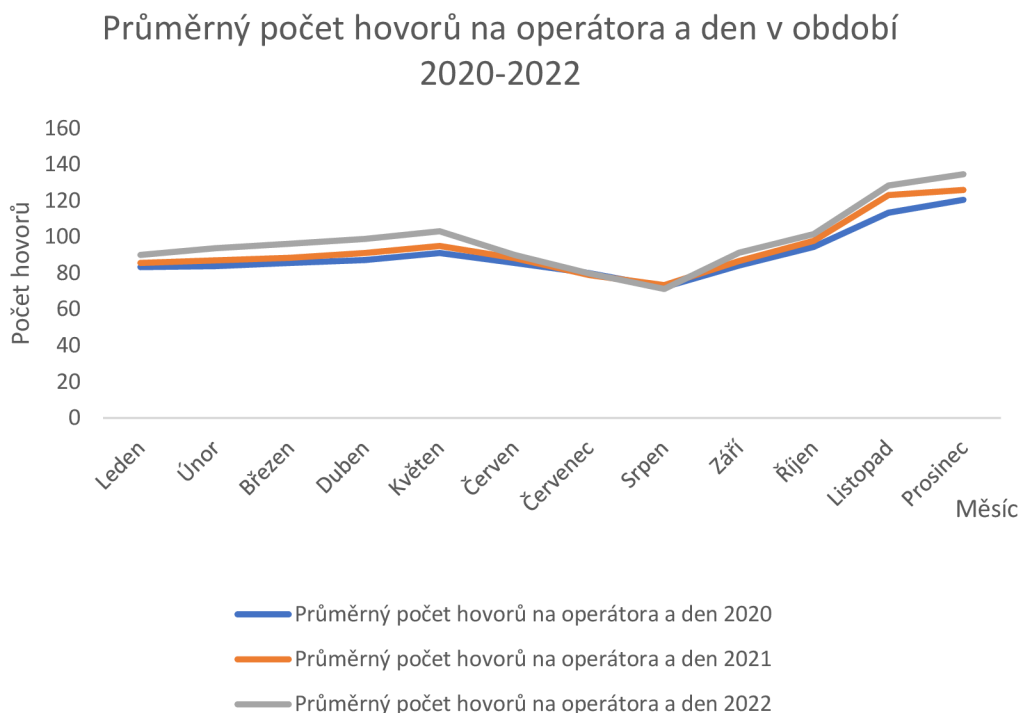
Graficky je znázorněno srovnání celkových počtů hovorů v období 2020-2022, viz. graf 3.2:



Graf 3.2 Srovnání celkových počtů hovorů v v období 2020-2022

Zdroj: Vlastní zpracování

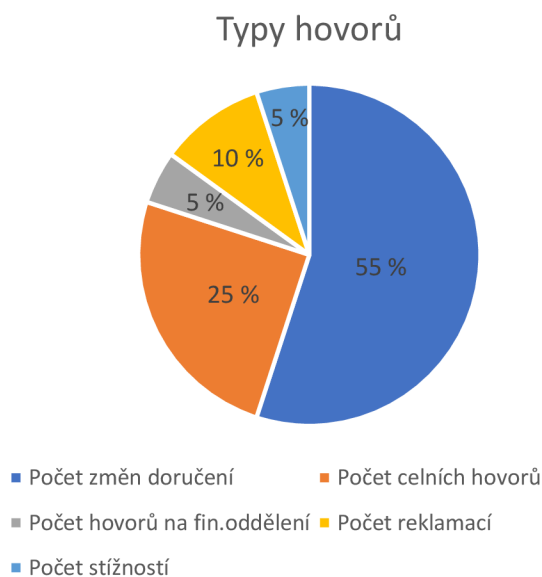
V grafu 3.3 je denní průměrný počet hovorů na operátora v období 2020-2022.



Graf 3.3 Průměrný počet hovorů na operátora a den v období 2020-2022

Zdroj: Vlastní zpracování

V grafu 3.4 je znázorněno rozložení hovorů mezi jednotlivé typy z tabulky (viz. Příloha C).

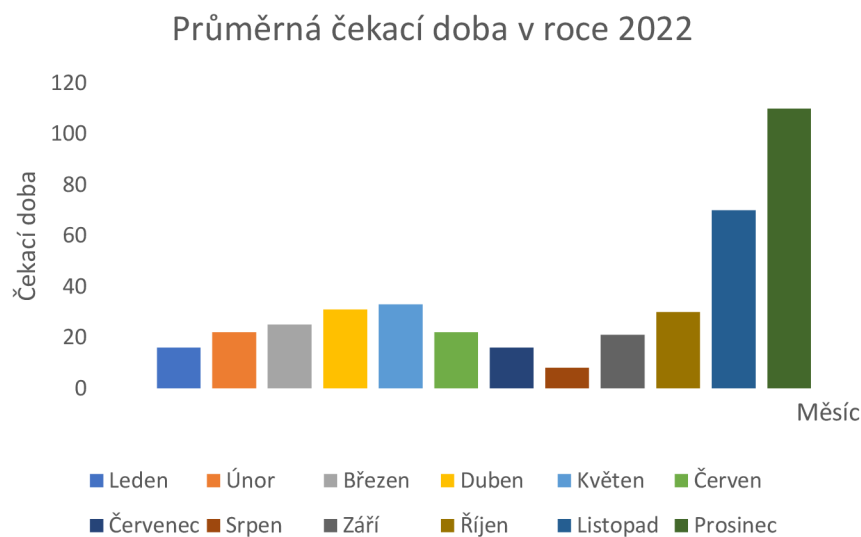


Graf 3.4 Typy hovorů

Zdroj: Vlastní zpracování

Do oblasti změn doručení lze počítat veškeré změny doručení jako změna adresy na jinou dodací adresu nebo na osobní odběr, posunutí dne doručení atd. Do celních hovorů jsou započítány veškeré celní dotazy na celní import, celní export a vyplnění avíza. Do reklamací jsou započítány veškeré ztracené nebo poškozené balíky, reklamace nesprávně vyplněných faktur, dotazy na průběh reklamace atd. Do stížností jsou započítány veškeré stížnosti na chování kurýrů nebo operátorů.

V grafu 3.5 je znázorněno měsíční srovnání průměrné čekací doby zákazníka ve frontě na odbavení hovoru v roce 2022.



Graf 3.5 Průměrná čekací doba v roce 2022

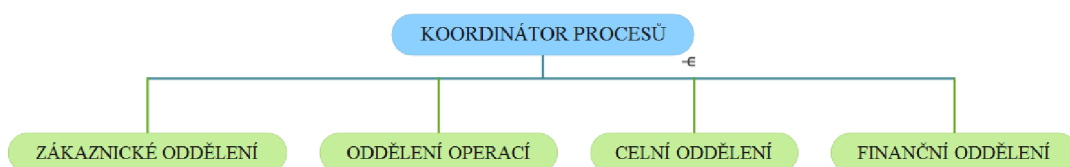
Zdroj: Vlastní zpracování

4 Racionalizace práce a procesů na lince pro zákaznickou podporu

Význam call center roste s nárůstem firmy a je odpovědi na otázku, jak rychle odbavit rostoucí počet klientů. Přednosti call center jsou následující:

- efektivnější interní i externí komunikace, zlepšení obrazu firmy
- vyšší počet klientů, kteří mohou komunikovat se společností různými kanály,
- pružnější a rychlejší reakce na dotazy klientů, nedochází ke ztrátě dotazů nebo pozdním odpovědím,
- cílená nabídka nových produktů a služeb, která dále zvyšuje loajalitu zákazníků,
- centralizovaná komunikace se zákazníky, operátoři jsou vyškolení k dodržování firemních standardů,
- kontrola nad celým procesem komunikace se zákazníky díky záznamu komunikace. Lze provádět statistiky, zpětnou vazbu a zlepšovat služby [9].

Protože není vyjasněno vedení české pobočky UPS, bylo by velmi vhodné zřídit pozici koordinátora procesů, který by měl na starosti hladký průběh informací mezi jednotlivými odděleními. Na obrázku 4.1 je uveden příklad, kde by tato pozice měla být ve struktuře UPS.

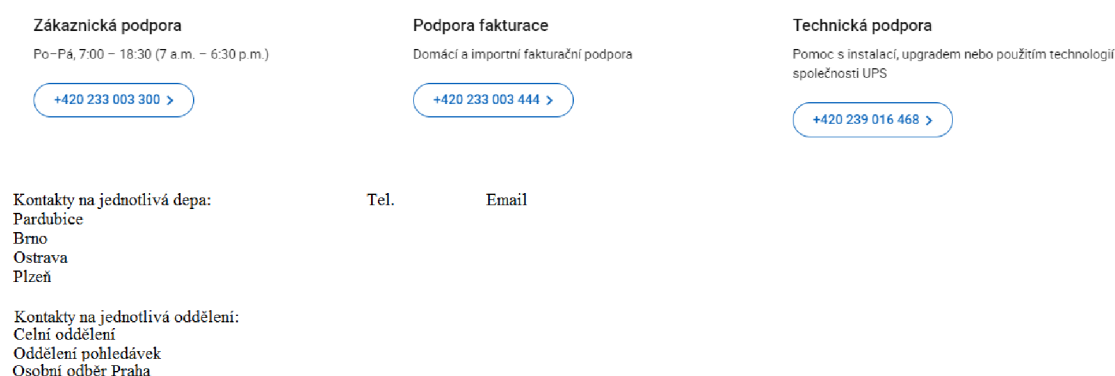


Obr. 4.1 Schéma koordinátora procesů

Zdroj: Vlastní zpracování

Koordinátor by měl na starosti komunikaci v nejvyšším vedení pobočky, jeho komunikace by byla najednou se všemi zahraničními manažery jednotlivých oddělení. Manažery by byla zasílána specifikace oddělení a koordinátorem by byla zasílána zpětná vazba manažerům v podobě reálného stavu na pobočce a usměrňování jednotlivých návrhů, aby byla zachována návaznost všech procesů. Následně by bylo úkolem koordinátora jednotlivé dohody z mezinárodních schůzi implementovat do stávajících procesů na pobočce. Mezi prvními body by bylo ulehčení zákaznické podpory zřízením

veřejných kontaktů na ostatní oddělení. Z grafu 3.11 vyplývá, že 45 % hovorů je směřováno na zákaznickou podporu, které by mohly být vyřizovány přímo konkrétním oddělením. Na webových stránkách UPS ČR je uvedeno pouze číslo na zákaznickou podporu, a proto by tato změna byla pro podporu velkým přínosem. Na obrázku 4.2 je návrh, jak by mohly webové stránky UPS vypadat.



Obr.4.2 Kontakty na jednotlivá oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování podle [23]

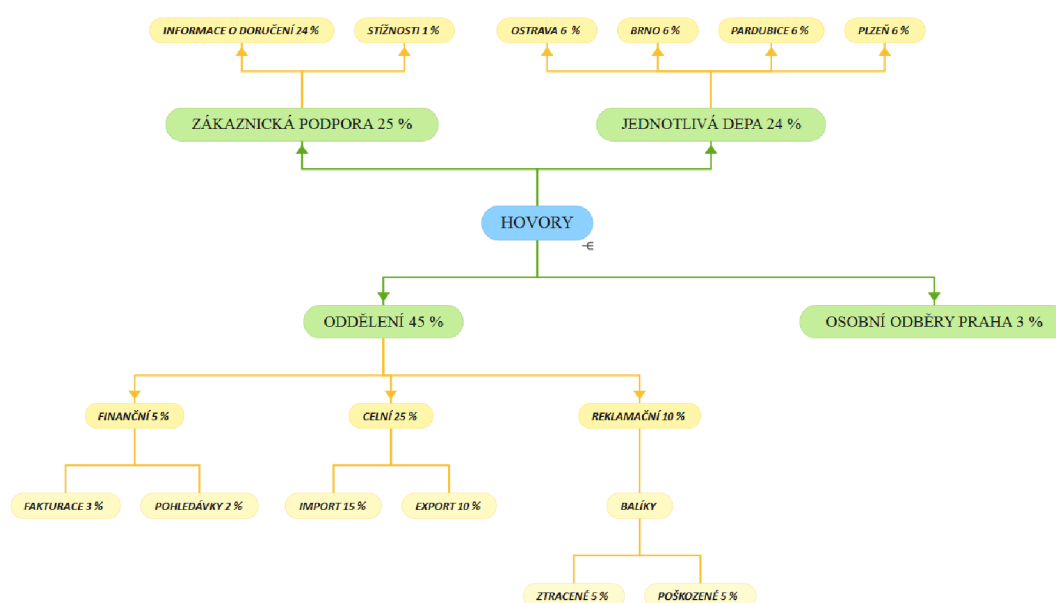
Mezi další kritické činnosti patří práce kurýrů. Na kurýry není k dispozici telefon. Telefon není znám ani zákazníkovi ani zákaznické podpoře. Zákazníkem je tak často voláno, aby číslo na kurýra obdržel. Následně je zákaznickou podporou poměrně obtížně vysvětlováno, že telefon na kurýra není k dispozici a podpora může pouze poslat požadavek kurýrovi přes dispečink na čtečku balíků ve formátu SMS. Dále je zákazníkovi sděleno, že kurýr nemá povinnost volat, když je posílán vzkaz na trasu. Mezi další nastavení, které je vhodné změnit, patří volání jen na místní telefonní čísla. Dříve byl placen roaming na zahraniční čísla a v UPS stále přetrvává nastavení, že kurýr volá pouze na místní číslo. Pokud je zákazníkem uvedeno zahraniční telefonní číslo, operátor na lince musí dostatečně vysvětlit, že na něj nebude vůbec voláno. Není také nastaveno časové rozmezí dodání. Zboží je doručováno kurýrem dle typu služby. Nejlevnější služba Standard je doručována kdykoliv během dne v čase 9-18 hodin. Často tak dochází k úplně zbytečným a vysilujícím hovorům, kterým by mohlo být přecházeno jednoduchou SMS s telefonem na kurýra a časovým oknem na doručení, jaké je dnes standardem u ostatních společností. Celý proces by mohl být zautomatizován tak, že načtením balíku kurýrem ze skladu by byla poslána zákazníkovi SMS ve tvaru (viz obr. 4.3):

*Dobrý den,
společnost UPS Vám bude dnes doručovat balík v době 11-13 h.
Telefon na kurýra je.....*

Obr. 4.3 SMS pro zákazníka

Zdroj: Vlastní zpracování

V případě zpracování těchto jednoduchých změn by rozložení hovorů mohlo vypadat jako na obrázku 4.4.



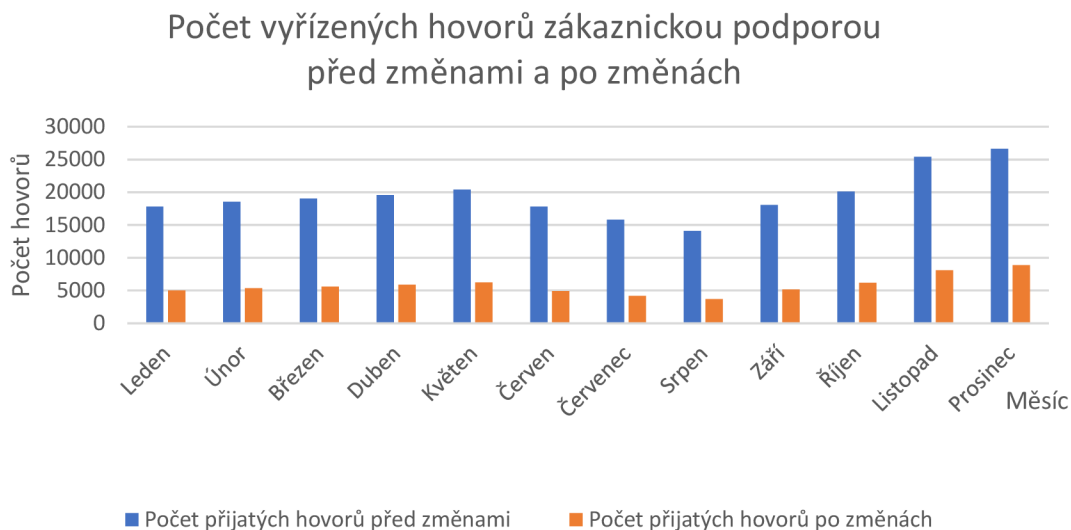
Obr. 4.4 Rozložení hovorů na jednotlivá oddělení

Zdroj: Vlastní zpracování

Na obrázku jsou znázorněny nejčastější typy hovorů vyjádřeny procentem podle konkrétního oddělení. Často jsou dotazy zákazníků na kontakty na jednotlivá depa. Tyto kontakty také nejsou veřejně dostupné a stejně jako u kontaktů na kurýry by to velmi ulehčilo práci zákaznické podpory. Na jednotlivá oddělení a na zamluvení osobního odběru balíku by se mohl zákazník dovolat přímo, odpadl by tak poměrně složitý proces přesměrování požadavku ze zákaznického oddělení na požadované oddělení včetně informačních šumů. Na zákaznickou podporu by zbývalo přibližně 25 % současných hovorů. V těchto hovorech by byly řešeny převážně informace o doručení pro zákazníky z Prahy a okolí, stížnosti nebo obecné informace ohledně zasilání balíků.

V tabulce (viz. Příloha D) jsou znázorněny počty hovorů pro rok 2024 na zákaznickou podporu po těchto změnách.

Z tabulky (viz. Příloha D) lze vidět, že velmi klesly veškeré ukazatele oproti údajům v tabulce (viz. Příloha C). Graficky je změna zobrazena v grafu 4.5.



Graf 4.5 Počet vyřízených hovorů zákaznickou podporou před změnami a po změnách

Zdroj: Vlastní zpracování

Aby byly vyřízeny veškeré požadavky zákazníků, je třeba vytvořit pozice několika operátorů na každém oddělení. V UPS všechna oddělení komunikují se zákazníky, ale většinou pouze e-mailem. Stačilo by zavést navíc přímou komunikaci po telefonu. V tabulce (viz. Příloha E) lze vidět, jak se projeví změny na ostatních odděleních. Z tabulky lze vyčíst, že jsou hovory rozptýleny mezi všechny pracovníky na jednotlivých odděleních a hovory jsou v tak malém množství, že je lze přijímat během běžné pracovní agendy.

V dřívějších prostorech byly osobní odběry vyřizovány přímo zákaznickou podporou, včetně vyhledání balíků ve skladu.

V nových prostorech není zákaznické podpoře sklad přístupný a bylo rozhodnuto, že balíky budou vydávány na hlavní recepci najatou službou obsluhující recepci. V praxi tak dochází často k neshodám, že zákazníkem je objednáno vyzvednutí balíku, podporou je zadán příkaz a když zákazník přijede, balík není připraven. Kvůli nastavení nejasných procesů dochází ke třenicím mezi odděleními operací, které má sklady na starosti a zákaznickou podporou, kdo za problém může.

Proto jedinou větší změnou je vytvoření dvou pozic pro operátory na osobní odběry v pražském depu, kterými by byla celá agenda osobních odběrů obstarávána. Tyto pozice by mohly být jednoduše obsazeny stávajícími pracovníky interním výběrovým řízením.

5 Vyhodnocení a návrhy k optimalizaci procesů

Základním předpokladem úspěšných změn na zákaznické podpoře jsou změny nastavení celé UPS ČR. Aby byly nastaveny změny v celé UPS, je třeba vytvořit vzájemnou dohodu o hladkém průběhu procesů na pobočce. Jednou z možností je nadnárodní shoda mezi vysokými manažery. Další možností je vytvoření funkce koordinátora procesů, který by měl za úkol optimalizaci procesů na pobočce, jejich dodržování a budoucí rozvoj. V následující tabulce 5.1 jsou zobrazeny stavy před a po změnách.

Tab.5.1 Srovnání zákaznické podpory před změnami a po provedených změnách

Před změnami	Po změnách
Každé oddělení je fungující samostatně	Havním mottem je spolupráce
Na webu jsou kontakty jen na podporu	Na webu jsou kontakty na jednotlivá oddělení
Hovory jsou vyřizovány pouze podporou	Hovory jsou vyřizovány všemi odděleními
Na zahraniční telefonní čísla není kurýry voláno	Kurýři jsou povinni volat na všechna telefonní čísla
Vysoká míra stresu na zákaznické podpoře	Nízká míra stresu na zákaznické podpoře
Vysoký počet nevyřízených hovorů	Vyřízeny jsou téměř všechny hovory
Jsou tvořeny dlouhé fronty čekajících zákazníků	Nejsou žádní čekající zákazníci
Ve špičce je 135 hovorů na operátora a den	Ve špičce není ani 50 hovorů na operátora a den
Nízká spokojenost s prací na zákaznické lince	Vysoká spokojenost s prací na zákaznické lince
Vysoká fluktuace	Nízká fluktuace

Zdroj: Vlastní zpracování

V tabulce jsou shrnuty důležité body, které je třeba učinit k tomu, aby bylo sníženo přetížení a tím pádem také fluktuace na zákaznické podpoře. Veškerá tato opatření byla volena tak, aby nemuselo být dramaticky zasahováno do celkové struktury společnosti UPS ČR, aby opatření byla co nejlevnější a aby mohla účinkovat hned. Veškeré telefonní linky jsou nataženy, jen se nepoužívají veřejně. V projektu nové budovy v Tuchoměřicích bylo také počítáno s tím, že bude vytvořena pozice na odbavování osobních odběrů. Na osobní odběry je zřízen prostor u hlavního vchodu do logistického centra. Nakonec tato pozice nebyla vytvořena a osobní odběry jsou řešeny přes zákaznickou podporu. Hovory ze zákaznické podpory byly přesměrovány na jednotlivá oddělení tak, aby došlo k minimálnímu narušování současné činnosti pracovníků ostatních oddělení. Bylo vypočteno, že každým pracovníkem z ostatních oddělení by byly vyřízeny 1-2 hovory za hodinu. Pro kurýry by vznikla nová povinnost avizace času doručení a volání předem na všechna telefonní čísla, jak je standardem u většiny spedičních firem. Pro tyto pracovníky to není velká zátěž navíc, ale v konečném součtu je to obrovská úleva

pro zákaznickou podporu, která je následně projevna v lepší atmosféře nejen na zákaznické podpoře, ale i na celé pobočce.

6 Závěr

Cílem práce bylo na základě analýzy stávajících procesů a návazných činností v rámci zákaznické linky vytipovat kritické činnosti, kvantifikovat je a navrhnout takové nové přístupy, které by vedly k jejich optimalizaci a následně menší fluktuaci zaměstnanců a snížení jejich přetížení.

První část byla věnována teorii logistických procesů a principů zákaznické podpory. Byl uveden příklad úspěšné konkurenční společnosti DHL, její základní motta a principy. Zbýlá část teorie byla podrobněji věnována teoretickým základům call centra, jakým způsobem je call centrum rozděleno, jaké je jeho personální složení a jaká jsou výkonnostní kritéria call centra se zaměřením především na zákaznickou podporu.

V praktické části byly popsány logistické procesy společnosti UPS. Nejprve její historie, na kterou navazovaly logistické procesy UPS ČR na konkrétním příkladu zakázkového procesu od zjištění možnosti přepravy zboží, přes vytvoření objednávky, případné celní záležitosti, až po doručení příjemci. Byly rozepsány funkce jednotlivých oddělení a jejich způsob komunikace se zákaznickou podporou.

Další část byla věnována analýze zákaznické podpory, kde je podrobněji rozepsána struktura hovorů. Díky úspěšnosti společnosti UPS ČR je postupně navyšován počet hovorů na zákaznické podpoře a tím dochází k obrovskému přetížení jednotlivých operátorů. Pro ukázkou byly vytvořeny roční tabulky a srovnávací grafy počtů hovorů a také jednotlivých typů hovorů.

Jako opatření k nápravě bylo navrženo vytvoření pozice koordinátora české pobočky UPS, který by byl v kontaktu se zahraničními vedoucími manažery a nastavil by s nimi kompletní procesy pro hladký průběh na pobočce. Byly by zveřejněny telefonní kontakty přímo na webových stránkách UPS na jednotlivá oddělení a byla by nastavena povinnost avizovat dopředu čas doručení a kontakt na kurýra. Mezi dalšími povinnostmi by byla povinnost volat na veškerá telefonní čísla. a v rámci zákaznické podpory by byly nastaveny a dodržovány jasné požadavky na konkrétní pozice.

Tato opatření by vedla k významnému snížení počtu hovorů směřujících na zákaznickou podporu a tím pádem by vedla k větší spokojenosti s prací a nižší fluktuaci.

Seznam zdrojů

- [1] **Gross, I. a kol.** *Velká kniha logistiky*. Praha : VŠCHT Praha, 2016. ISBN 978-80-7080-952-5 s.21.
- [2] **Easylogistics.** Jaký je rozdíl mezi pojmy logistická a spediční firma? *Easylogistics*. [Online] 22. 11. 2012. [Citace: 15. 12. 2022]. Dostupné z:
<https://www.easylogistics.eu/blog/jaky-je-rozdil-mezi-pojmy-logisticka-firma-a-spedicni-firma/>.
- [3] **Logistická akademie.** Logistické činnosti a procesy. *Logistická akademie*. [Online] [Citace: 15. 12. 2022]. Dostupné z:
<https://logistickaakademie.cz/clanky/novinky/logisticke-cinnosti-a-procesy>.
- [4] **Koutný, Stanislav.** Struktura logistických procesů ve výrobním podniku. *Theses*. [Online] 2015. [Citace: 15. 12. 2022]. Dostupné z:
https://theses.cz/id/8rfyph/DP_Koutn_Struktura_logistickyh_procesu_ve_vyrobnim_podni.pdf. s.23.
- [5] **Chytilová, E.** *Logistický management: Příklady úspěšné praxe*. Olomouc : Moravská vysoká škola Olomouc, o.p.s., 2018. ISBN 978-80-7455-075-1 s.116.
- [6] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.27.
- [7] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.19.
- [8] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.29.
- [9] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.17.
- [10] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.18.
- [11] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.20.
- [12] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.33.
- [13] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.35.

- [14] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.22.
- [15] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.41.
- [16] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.21.
- [17] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.23.
- [18] **Santlerová, K. a kol.** *Telemarketing v praxi*. Praha : Grada Publishing a.s., 2011. 978-80-247-3928-1 s.24.
- [19] **UPS.** Our history. *About UPS*. [Online] [Citace: 15. 12. 2022]. Dostupné z: <https://about.ups.com/cz/cs/our-company/our-history.html>.
- [20] **UPS.** Global. *UPS*. [Online] [Citace: 15. 12 2022]. Dostupné z: <https://www.ups.com/cz/cs/global.page>.
- [21] **UPS.** Smart Label. *UPS*. [Online] [Citace: 15. 12. 2022]. Dostupné z: <https://www.ups.com/sk/sk/help-center/packaging-and-supplies/documentation-labels/export/smart-label.page>.
- [22] **UPS.** *wwwapps.ups*. *UPS*. [Online] [Citace: 15. 2. 2023]. Dostupné z: https://wwwapps.ups.com/pickup/schedule?loc=cs_CZ.
- [23] **UPS.** *Contact Us*. *UPS* [Online] [Citace: 20. 3 2023.] Dostupné z: <https://www.ups.com/cz/cs/support/contact-us.page>.

Seznam grafických objektů

Tab. 1.1 Role a kompetence pracovníků call centra.....	14
Obr. 1.2 Profil operátora.....	15
Tab. 1.3 Ukázka kvantitativních parametrů zákaznické podpory.....	17
Obr. 2.1 Claude Ryan a Jim Casey, zakladatelé UPS.....	18
Obr.2.2 Mapa působnosti společnosti UPS.....	19
Obr. 2.3 Ukázka struktury UPS	21
Obr. 2.4 Online štítek.....	23
Obr. 2.5 Nákladní list.....	24
Obr. 2.6 Objednání přepravy online se štítkem.....	26
Obr. 2.7 Objednání přepravy online bez štítku.....	28
Schéma 3.1 Struktura zákaznické podpory.....	33
Graf 3.2 Srovnání celkových počtů hovorů v období 2020-2022.....	35
Graf 3.3 Průměrný počet hovorů na operátora a den v období 2020-2022.....	36
Graf 3.4 Typy hovorů.....	36
Graf 3.5 Průměrná čekací doba v roce 2022.....	37
Obr. 4.1 Schéma koordinátora procesů.....	38
Obr.4.2 Kontakty na jednotlivá oddělení.....	39
Obr. 4.3 SMS pro zákazníka	40
Obr. 4.4 Rozložení hovorů na jednotlivá oddělení.....	40
Graf 4.5 Počet vyřízených hovorů zákaznickou podporou za měsíc prosinec před změnami a po změnách.....	41
Tab.5.1 Srovnání zákaznické podpory před změnami a po provedených změnách.....	43

Seznam příloh

Příloha A Tab. Kvantitativní parametry v průběhu roku 2020.....	50
Příloha B Tab. Kvantitativní parametry v průběhu roku 2021.....	51
Příloha C Tab. Kvantitativní parametry v průběhu roku 2022.....	52
Příloha D Tab. Kvantitativní parametry na zákaznické podpoře po provedených změnách.....	53
Příloha E Tab. Kvantitativní parametry na ostatních odděleních po provedených změnách.....	54

Tab. Kvantitativní parametry v průběhu roku 2020

2020	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Celkový počet hovorů	18150	18603	19312	19861	21107	19481	17424	15015	18344	21692	26928	29810
Počet přijatých hovorů	16500	16610	16940	17270	18040	16940	15840	14300	16676	18700	22440	23848
Počet nepřijatých hovorů	1650	1993	2372	2591	3067	2541	1584	715	1668	2992	4488	5962
Počet změn doručení	8250	8305	8470	8635	9020	8470	7920	7150	8338	9350	11220	11924
Počet celních hovorů	4125	4153	4235	4318	4510	4235	3960	3575	4169	4675	5610	5962
Počet hovorů na fin.oddělení	825	831	847	864	902	847	792	715	834	935	1122	1192
Počet reklamací	1650	1661	1694	1727	1804	1694	1584	1430	1668	1870	2244	2385
Počet stížností	825	831	847	864	902	847	792	715	834	935	1122	1192
Průměrný počet hovorů na den	750	755	770	785	820	770	720	650	758	850	1020	1084
Průměrný počet hovorů na operátora	83	84	86	87	91	86	80	72	84	94	113	120
Podíl nepřijatých hovorů (%)	10	12	14	15	17	15	10	5	10	16	20	25
Průměrná čekací doba (s)	15	18	21	24	27	23	14	6	16	22	45	64

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. Kvantitativní parametry v průběhu roku 2021

2021	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Celkový počet hovorů	18634	19465	19939	20746	22948	19215	16557	15246	19562	23232	30714	32404
Počet přijatých hovorů	16940	17226	17490	18040	18810	17468	15620	14520	17160	19360	24376	24926
Počet nepřijatých hovorů	1694	2239	2449	2706	4138	1747	937	726	2402	3872	6338	7478
Počet změn doručení	8470	8613	8745	9020	9405	8734	7810	7260	8580	9680	12188	12463
Počet celních hovorů	5082	5168	5247	5412	5643	5240	4686	4356	5148	5808	7313	7478
Počet hovorů na fin.oddělení	847	861	875	902	941	873	781	726	858	968	1219	1246
Počet reklamací	2541	2584	2624	2706	2822	2620	2343	2178	2574	2904	3656	3739
Počet stížností	847	861	875	902	941	873	781	726	858	968	1219	1246
Průměrný počet hovorů na den	770	783	795	820	855	794	710	660	780	880	1108	1133
Průměrný počet hovorů na operátora	86	87	88	91	95	88	79	73	87	98	123	126
Podíl nepřijatých hovorů (%)	10	13	14	15	22	10	6	5	14	20	26	30
Průměrná čekací doba (s)	15	20	24	28	30	22	16	8	20	25	55	94

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. Kvantitativní parametry v průběhu roku 2022

2022	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Celkový počet hovorů	20137	21513	22455	23665	25085	19780	16744	14807	20771	24934	32525	35700
Počet přijatých hovorů	17820	18546	19030	19558	20394	17820	15796	14102	18062	20108	25410	26642
Počet nepřijatých hovorů	2317	2967	3425	4107	4691	1960	948	705	2709	4826	7115	9058
Počet změn doručení	9801	10200	10467	10757	11217	9801	8688	7756	9934	11059	13976	14653
Počet celních hovorů	4455	4637	4758	4890	5099	4455	3949	3526	4516	5027	6353	6661
Počet hovorů na fin.oddělení	891	927	952	978	1020	891	790	705	903	1005	1271	1332
Počet reklamací	1782	1855	1903	1956	2039	1782	1580	1410	1806	2011	2541	2664
Počet stížností	891	927	952	978	1020	891	790	705	903	1005	1271	1332
Průměrný počet hovorů na den	810	843	865	889	927	810	718	641	821	914	1155	1211
Průměrný počet hovorů na operátora	90	94	96	99	103	90	80	71	91	102	128	135
Podíl nepřijatých hovorů (%)	13	16	18	21	23	11	6	5	15	24	28	34
Průměrná čekací doba (s)	16	22	25	31	33	22	16	8	21	30	70	110

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. Kvantitativní parametry na zákaznické podpoře po provedených změnách

2024	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Celkový počet hovorů	5034	5378	5614	5916	6271	4945	4186	3702	5193	6233	8131	8925
Počet přijatých hovorů	5020	5360	5595	5895	6247	4931	4172	3693	5172	6207	8102	8893
Počet nepřijatých hovorů	15	18	19	21	24	14	14	9	21	26	29	32
Informace o doručení	4970	5306	5539	5836	6185	4882	4130	3656	5120	6145	8021	8804
Počet stížností	50	54	56	59	62	49	42	37	52	62	81	89
Průměrný počet hovorů na den	228	268	254	281	284	235	190	168	246	282	386	404
Průměrný počet hovorů na operátora	25	30	28	31	32	26	21	19	27	31	43	45
Podíl nepřijatých hovorů (%)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Průměrná čekací doba (s)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Tab. Kvantitativní parametry na ostatních odděleních po provedených změnách

2024	Leden	Únor	Březen	Duben	Květen	Červen	Červenec	Srpen	Září	Říjen	Listopad	Prosinec
Celkový počet hovorů	20137	21513	22455	23655	25085	19780	16744	14807	20771	24934	32525	35700
Počet celních hovorů	5034	5378	5614	5914	6271	4945	4186	3702	5193	6234	8131	8925
Počet hovorů na fin.oddělení	1007	1076	1123	1183	1254	989	837	740	1039	1247	1626	1785
Počet reklamací	2014	2151	2246	2366	2509	1978	1674	1481	2077	2493	3253	3570
Počet hovorů na osobní odběr	604	645	674	710	753	593	502	444	623	748	976	1071
Počet hovorů na jednotlivá depa	5034	5378	5614	5914	6271	4945	4186	3702	5193	6234	8131	8925
Průměrný počet hovorů na den na celní odd.	229	269	255	282	285	235	190	168	247	297	387	406
Průměrný počet hovorů na den na finanční odd.	46	54	51	56	57	47	38	34	49	59	77	81
Průměrný počet hovorů na den na reklamační odd.	92	108	102	113	114	94	76	67	99	119	155	162
Osobní odběry na den	27	32	31	34	34	28	23	20	30	36	46	49
Průměrný počet hovorů na ostatní depa	229	269	255	282	285	235	190	168	247	297	387	406
Depo Pardubice	57	67	64	70	71	59	48	42	62	74	97	101
Depo Plzeň	52	60	55	75	77	50	52	35	66	70	102	95
Depo Brno	60	74	69	64	68	64	44	47	59	72	94	108
Depo Ostrava	59	67	68	76	68	63	48	44	63	80	105	102
Průměrný počet hovorů na operátora na celní odd. (30 op.)	8	9	9	9	10	8	6	6	8	10	13	14
Průměrný počet hovorů na operátora na finanční odd. (5 op.)	9	11	10	11	11	9	8	7	10	12	15	16
Průměrný počet hovorů na operátora na os.odběry (2 op.)	14	16	15	17	17	14	11	10	15	18	23	24
Průměrný počet hovorů na operátora na depo Pardubice (10 skladníků)	6	7	6	7	7	6	5	4	6	7	10	10
Průměrný počet hovorů na operátora na depo Plzeň (10 skladníků)	5	6	6	8	8	5	5	4	7	7	10	10
Průměrný počet hovorů na operátora na depo Brno (10 skladníků)	6	7	7	6	7	6	4	5	6	7	9	11
Průměrný počet hovorů na operátora na depo Ostrava (10 skladníků)	6	7	7	8	7	6	5	4	6	8	11	10
Max. podíl nepřijatých hovorů (%)	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Průměrná čekací doba (s)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Autor	Lubomír Holík
Název BP	Zákaznická podpora ve vztahu k zajištění logistických procesů ve společnosti UPS
Studijní obor	Logistika v dopravě
Rok obhajoby BP	2023
Počet stran	38
Počet příloh	5
Vedoucí BP	Ing. Jan Tichý, Ph.D.
Anotace	Logistické činnosti společnosti UPS, význam call centra, výhody jeho integrace do firmy. Srovnání logistických činností zákaznické podpory a ostatních oddělení. Vytipování kritických činností zákaznické podpory společnosti UPS ČR, jejich kvantifikace a návrh na optimalizaci, která by vedla k menšímu přetížení zaměstnanců, tím pádem k jejich větší spokojenosti a menší fluktuaci.
Klíčová slova	UPS ČR, zákaznická podpora, optimalizace, fluktuace
Místo uložení	ITC (knihovna) Vysoké školy logistiky v Přerově
Signatura	