

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Call centrum České pošty s.p., jeho přínos pro podnik a možnosti rozvoje

Petr Voříšek

Bakalářská práce
2018

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2017/2018

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Petr Voříšek**
Osobní číslo: **D14668**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Management elektronických komunikací a poštovních služeb**
Název tématu: **Call centrum České pošty s.p., jeho přínos pro podnik
a možnosti rozvoje**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Z á s a d y p r o v y p r a c o v á n í :

Úvod


1. Call centrum, jeho funkce, organizace a význam pro podnik
2. Analýza současného stavu call centra České pošty s.p.
3. Možnosti rozvoje call centra České pošty s.p.

Závěr


Rozsah grafických prací: **dle doporučení vedoucí/ho**
Rozsah pracovní zprávy: **40 - 50 stran**
Forma zpracování bakalářské práce: **tištěná/elektronická**
Seznam odborné literatury:
dle pokynů vedoucí/ho práce

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Pojkarová, Ph.D.**
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: **30. října 2017**
Termín odevzdání bakalářské práce: **25. května 2018**


doc. Ing. Libor Švadlenka, Ph.D.
děkan

L.S.


doc. Ing. Jaroslava Hyršlová, Ph.D.
vedoucí katedry

V Pardubicích dne 16. dubna 2018

Prohlašuji:

Tuto práci jsem vypracoval samostatně. Veškeré literární prameny a informace, které jsem v práci využil, jsou uvedeny v seznamu použité literatury.

Byl jsem seznámen s tím, že se na moji práci vztahují práva a povinnosti vyplývající ze zákona č. 121/2000 Sb., autorský zákon, zejména se skutečností, že Univerzita Pardubice má právo na uzavření licenční smlouvy o užití této práce jako školního díla podle § 60 odst. 1 autorského zákona, a s tím, že pokud dojde k užití této práce mnou nebo bude poskytnuta licence o užití jinému subjektu, je Univerzita Pardubice oprávněna ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které na vytvoření díla vynaložila, a to podle okolností až do jejich skutečné výše.

Beru na vědomí, že v souladu s § 47b zákona č. 111/1998 Sb., o vysokých školách a o změně a doplnění dalších zákonů (zákon o vysokých školách), ve znění pozdějších předpisů, a směrnicí Univerzity Pardubice č. 9/2012, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 18. 5. 2018

Petr Voříšek

Rád bych poděkoval vedoucí své bakalářské práce Ing. Kateřině Pojkarové, Ph.D. za cenné rady, trpělivost a vstřícný přístup při zpracování této práce. Děkuji také vedoucímu call centra Ing. Karlu Křibíkovi za odborné rady, vstřícný přístup a ochotu, se kterou mě uvedl do dané problematiky.

ANOTACE

Práce se věnuje call centru České pošty s.p., jeho přínosu pro podnik a možnostem jeho rozvoje. Call centrum představuje pro podnik strategickou výhodou, protože kvalitní zákaznická péče přináší loajální zákazníky. Práce analyzuje současný stav a provozní vytížení call centra a poukazuje na aspekty, ve kterých je stále prostor pro inovace. Prudký rozvoj internetu a bezdrátových technologií změnil způsob vzájemné komunikace mezi lidmi. Tyto nové způsoby komunikace nyní pronikají do sféry zákaznické péče, především call center. Aby call centra v dnešní době obstála a byla přínosem pro svůj podnik, jsou nucena se rozvíjet, a to jak po stránce využívaných komunikačních kanálů, tak po stránce technologických inovací.

KLÍČOVÁ SLOVA

call centrum, elektronické komunikace, komunikační kanály, organizace, zákaznický servis

TITLE

Call center of Česká pošta s.p., its benefit to the company and development possibilities

ANNOTATION

The work focuses to call center of Česká pošta s.p., its benefit to the company and the possibilities of its development. Call center represents a strategic advantage for company, because quality customer care brings loyal customers. The work analyzes the current condition and workload of the call center and points to aspects, where is still room for innovation. The rapid development of the internet and wireless technologies has changed the way people communicate with each other. These new ways of communication now enter into the sphere of customer care, especially the call centers. In order for call centers to survive today and to be a benefit to the company, they are forced to develop, both in terms of communication channels used and in terms of technological innovation.

KEYWORDS

call center, electronic communication, communication channels, organization, customer service

OBSAH

ÚVOD	9
1 CALL CENTRUM, JEHO FUNKCE, ORGANIZACE A VÝZNAM PRO PODNIK	10
1.1.1 Směřování call centra	11
1.1.2 Měnící se požadavky klientů call centra	11
1.1.3 Typy call center	12
1.1.4 Funkce call centra v rámci podniku	13
1.1.5 Efektivnost call centra	15
1.2 Organizace	15
1.2.1 Organizační struktura podniku	16
1.2.2 Typy organizačních struktur	17
1.2.3 Umístění call centra v rámci organizační struktury podniku	20
1.2.4 Organizační struktura v rámci samotného call centra	21
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CALL CENTRA ČESKÉ POŠTY S.P.	23
2.1 Způsob poskytování služeb	23
2.1.1 Popis činnosti jednotlivých týmů	24
2.1.2 Stávající parametry služby a komunikační kanály	25
2.1.3 Vývoj trhu a důvody pro posilování pozice call centra v rámci podniku	26
2.2 Analýza provozního vytížení call centra	28
2.2.1 Obslužnost	29
2.2.2 Dostupnost	32
2.2.3 Celkové počty příchozích volání tříděné podle jednotlivých služeb	34
2.2.4 Průměrná délka příchozích volání tříděná podle jednotlivých služeb	35
2.2.5 Online žádosti	36
2.2.6 E-mailová komunikace	37
2.2.7 Zaměření telefonických dotazů	38
2.2.8 Podpora uživatelů mobilních aplikací České pošty	39
2.2.9 Metodická podpora APOST	40
3 MOŽNOSTI ROZVOJE CALL CENTRA ČESKÉ POŠTY S.P.	43
3.1 Vlastnosti správně fungujícího call centra	44
3.2 Možnosti rozvoje v oblasti využívaných komunikačních kanálů	45

3.2.1	Sociální sítě	46
3.2.2	Live Chat & Instant Messaging.....	47
3.2.3	Videohovory.....	51
3.3	Návrhy možností rozvoje a optimalizace call centra České pošty	52
3.3.1	Návrh implementace sociálních sítí v rámci call centra České pošty	52
3.3.2	Návrh implementace Live Chat řešení v rámci call centra České pošty	55
3.3.3	Návrh optimalizace počtu operátorů v rámci call centra České pošty	56
	POUŽITÁ LITERATURA.....	60
	SEZNAM TABULEK.....	63
	SEZNAM OBRÁZKŮ	64
	SEZNAM ZKRATEK.....	65

ÚVOD

Elektronické komunikace jsou oblastí, která se stále rozvíjí a mění. Trendy v této oblasti se stále přizpůsobují novým technologickým vymoženostem. Prudký vývoj v této oblasti mění způsob běžné osobní komunikace, ale i způsob komunikace mezi podniky navzájem, či mezi podniky a jejich klienty. Call centra jsou tak pod neustálým tlakem zefektivňovat své služby z důvodu vyšších nároků na komunikaci a poskytovanou zákaznickou péči. Se stále rostoucím vlivem sociálních sítí nabývá pozitivní, ale především negativní reference mimořádného rozsahu. Zkušenost klienta již není předmětem diskuze pouze v jeho úzkém okolí, ale za pomoci internetu se šíří virtuálním prostorem k desítkám až stovkám potencionálních klientů.

Nejen technologický pokrok, který lze pozorovat napříč celou společností, nutí call centra k zdokonalování svých služeb. Velmi dravé a konkurenční prostředí mezi jednotlivými podniky zapříčinilo, že již nestačí pouze nabízet kvalitní výrobky, zlepšovat jejich parametry nebo snižovat prodejní ceny. Aktuálním rozhodujícím faktorem pro uspokojení klienta je zákaznická podpora a poskytovaný poprodejní servis.

V dnešní digitální době stále více podniků začleňuje řízení vztahu se zákazníky do své strategie v rámci komunikace se zákazníky skrze klasická call centra nebo sociální sítě. Jedná se o zaznamenávání všech online interakcí do databáze zákazníků. Pokud se stejný zákazník v budoucnu obrátí na call centrum, bude každý operátor, který s ním komunikuje, znát jeho historii interakcí. To umožňuje vysokou míru personifikace, která je velmi účinná při uspokojování potřeb klientů podniku.

Díky moderním technologiím lze dnes využívat propracovanou víceúrovňovou organizační strukturu call centra, která směřuje jednotlivé volající klienty na operátory s adekvátními znalostmi a schopnostmi. Použití těchto technologií v důsledku zlepšuje jeden z nejdůležitějších ukazatelů v call centru, a to zodpovězené dotazy při prvním volání.

V první části práce jsou použity metody rešerše odborné literatury, kompilace a komparace odborných pramenů. V druhé části je za pomoci metod popisu a analýzy popsán aktuální stav a vytížení call centra na základě interních dokumentů, veřejně přístupných dokumentů, provozních reportů, rozhovorů s vedoucími pracovníky a vlastních poznatků z této oblasti. Třetí částí, a zároveň cílem této bakalářské práce, je identifikovat a popsat ideální možnosti rozvoje call centra České pošty z hlediska využití nových komunikačních kanálů či technologických inovací a vyhodnotit jejich potencionální prospěch po podnik.

1 CALL CENTRUM, JEHO FUNKCE, ORGANIZACE A VÝZNAM PRO PODNIK

Zjednodušeně si lze call centrum definovat jako určitou „*provozní jednotku, ve které více osob vyřizuje telefonické dotazy klientů, realizuje požadavky, transakce nebo aktivně oslovuje klienty s nabídkou produktů a služeb*“, jak uvádí Santlerová (2011).

Někdy se call centrum může skládat z jednoho nebo dvou lidí, kteří sedí u svých telefonů a odpovídají na klientské dotazy, jak uvádí Bergevin (2010). Častěji je to ale podle něj velmi velká místnost disponující moderní výpočetní technikou s mnoha lidmi, kteří jsou řádně uspořádáni nejčastěji v řadách a vyřizují nejrůznější klientské požadavky.

Pro klienta představuje call centrum jakýsi hlas společnosti, se kterou se snaží navázat kontakt. Klienti často vnímají rozhovor s operátorem call centra jako rozhovor s celou společností.

Podle Bergevina (2010) může call centrum v rámci společnosti plnit mnoho různých úloh jako například: nákladové středisko, ziskové středisko, klíčový zdroj příjmů, zdroj marketingového výzkumu, strategickou výhodu či nevýhodu. Úloha call centra se podle něj liší společností od společnosti a závisí na tom, jak úzce call centrum spolupracuje s mateřskou nebo klientskou společností na podpoře cílů dané společnosti a schopnostech samotného call centra.

Organizace je jedním z hlavních aspektů úspěšně fungujícího call centra. Správné uspořádání z hlediska jednotlivých rolí a odpovědnosti pomáhá k dosahování obchodních cílů. Vhodné rozmístění zaměstnanců a jednoznačné určení jejich rolí může značně přispět ke koordinovanému chodu call centra. Úspěch call centra se odvíjí od spokojených zaměstnanců, a proto je rovněž důležitým aspektem dobrá kultura pracoviště, která podporuje výkony zaměstnanců.

Dnešní call centra jsou důležitou součástí globální ekonomiky. Například jen v Severní Americe funguje přes 55 000 call center, které zaměstnávají více než 6 milionů lidí, jak uvádí Bergevin (2010). Zákazníci zde podle něj skrze call centra zakoupí zboží a služby v hodnotě větší než 700 bilionů amerických dolarů ročně a toto číslo stále roste. Call centra se i nadále vyvíjejí závratným tempem. Jejich snahou je dosáhnout větší efektivity, která je provázána s poskytováním lepšího zákaznického servisu a generováním stále větších příjmů.

1.1.1 Směřování call centra

Podnik, který se rozhodne pro vybudování vlastního call centra, musí mít jasnou představu o tom co je pro něj nejvýhodnější a co mu přinese největší užitek. Cíl moderního call centra, které chce odpovídat současným trendům, je v maximální možné míře uspokojit požadavek zákazníka v definované kvalitě a při očekávaných nákladech. (Reisskup a Nagy, 2011) K dosažení tohoto cíle je podle Santlerové (2011) potřeba, aby byly splněny některé jednotlivé koncepční požadavky na call centrum jako například:

- vysoká kvalita služeb,
- individuální přístup ke klientům,
- nízké provozní náklady (efektivita provozu),
- vysoká flexibilita z hlediska realizace různorodých kampaní a projektů.

V dnešní době již každý větší podnik disponuje nějakým komunikačním systémem. Ať už se, podle Neumanna (2004) jedná o vlastní pobočkovou ústřednu (PBX) pro hlasovou komunikaci nebo telefonní či datové okruhy pronajaté od poskytovatelů komunikačních služeb, zelené, modré a bílé linky pro zákaznický servis, infolinky a další. Pouze hlasové komunikační kanály již podle něj ale v dnešní době nestačí, konkurenční prostředí nutí společnosti stále zlepšovat svůj zákaznický servis, aby si udrželi své stávající zákazníky a případně získávali nové. I proto jak dále tvrdí se mezi základní komunikační kanály dnes již řadí i elektronická email komunikace, sociální sítě, různé nástroje pro online sdílení informací anebo stále častěji využívané aplikace instant messagingu.

Pro většinu velkých společností se tak receptem na to, jak obstát v tomto novém moderním a vysoce konkurenčním prostředí, stala varianta vybudování vlastního call centra (kontaktního centra). Tímto směrem se rozhodl jít i statní podnik Česká pošta, který provozuje vlastní call centrum umístěné v Ostravě.

1.1.2 Měníci se požadavky klientů call centra

Podle Neumanna (2004) z různých výzkumů u nás i v zahraničí vyplývá, že:

- klienti podle služeb call centra určují úroveň celého podniku,
- klienti mají zájem o vyšší stupeň pohodlí, nové spolehlivé služby a především bezpečnost,
- telefon spolu s emailem jsou nejpoužívanější způsoby komunikace mezi klienty a dodavateli,

- většina klientů si již dokonce navykla na paralelní využívání více komunikačních kanálů (webové stránky, telefon, email a očekávají konzistentní přístup),
- svižné a přesné reagování ze strany dodavatelů je již stalo pro klienty standardem,
- často klienti dávají přednost zautomatizovaným samoobslužným službám za předpokladu, že jsou správně navrženy,
- klienti očekávají dostatečný stupeň personalizace a rozmanitosti nabízených služeb.

Z výzkumu, který provedla společnost Genesys Telecommunication Laboratories, Inc (2016) vyplývá, že české klienty call center ze všeho nejvíce obtěžují příliš dlouhé čekací doby na lince (38 %). Dalším trnem v oku českých klientů jsou kompilované volby automatizovaných obslužných systémů (43 %). A většina přesně 66 % oslovených respondentů se vyjádřilo tak, že čekat na operátora call centra déle jak dvě minuty nehodlají.

Klienti jsou zkrátka již na kvalitní služby call center velkých společností a nadnárodních korporací především z oblasti financí a telekomunikací zvyklí, a tudíž tento standart očekávají i od dalších menších podniků, jak uvádí Neumann (2004). Dále zmiňuje, že kvalita, dostupnost, cena a personalizace nabízených služeb tak bude hrát ještě důležitější roli než doposud. Call centra se tak musí těmto požadavkům po všech stránkách přizpůsobit.

1.1.3 Typy call center

Call centra komunikují se svými klienty několika způsoby, které závisí na typu samotného call centra. Call centra podle Bergevina (2010) spadají vždy do jedné ze tří hlavních kategorií:

- Příchozí: V příchozím call centru iniciují hovory zákazníci. Zákazníci mohou tento typ call centra využít například v situacích kdy potřebují technickou pomoc s osobním počítačem, vyřídit pojištění pro svůj vůz, dotázat se na doručení poštovní zásilky nebo pohovořit se zástupcem vybrané společnosti o mnoha dalších situacích.
- Odchozí: V odchozím call centru iniciují hovory operátoři, kteří volají zákazníkům. Často operátoři volají kvůli telemarketingovým kampaním, ale existuje i spousta dalších dobrých důvodů, proč zákazníky kontaktovat. Společnosti proto volají zákazníkům v situacích, kdy zákazník nezaplatil, účet či z důvodu personalizace produktu, který si zákazník objednal, anebo například za účelem vyřešení problému, který zákazník před nedávnem řešil a podobně.

- **Kombinované:** V některých call centrech se oba předchozí typy prolínají a operátoři zpracovávají jak příchozí, tak i odchozí hovory. Dobře provedená kombinace může udělat operace call centra velmi nákladově efektivní a také zlepšit zákaznický servis.

To, jakou roli nebo jaký typ bude call centrum v rámci podniku mít, určuje především segment obsluhovaných zákazníků, jak uvádí Santlerová (2011). Segmentem zákazníků provozního call centra ČP jsou běžní zákazníci, kteří v případě potřeby podpory žádají o informace ohledně produktů a služeb, které ČP nabízí. Dalším okruhem zákazníků jsou uživatelé některých nových poštovních služeb, kterou je například služba Dluhové inkaso obyvatel (DINO), podpora uživatelů poštovních aplikací Pošta Online a Pohlednice Online. Další samostatné linky pak slouží zájemcům o práci u České pošty, s.p. a také pro předplatitele periodického tisku. Posledním již více specifickým segmentem zákazníků provozního call centra ČP jsou především interní zaměstnanci a rovněž pracovníci smluvních zařízení typu Pošta Partner, kteří skrze call centrum řeší metodické dotazy ohledně systému APOST, popřípadě problematiku poštovních podmínek a předpisů.

Z předešlého odstavce je tedy jasné, že v provozním call centru ČP ve valné většině případů neinicují hovory operátoři, ale samotní klienti, kteří volají do call centra. Tudíž toto call centrum lze zařadit do kategorie příchozích.

Podle Sharpa (2003) existují u příchozích call center dvě hlavní kategorie příchozích operací, které je třeba zvládnout:

- Operace, které se musí řešit ihned při příchodu (například: příchozí hovory), zde si klademe za cíl co nejlepší obslužnost (počet obslužených volání oproti celkovému počtu volání).
- Operace, které lze zpracovat později (například: písemná korespondence), zde si klademe za cíl co nejkratší dobu odezvy na požadavek.

1.1.4 Funkce call centra v rámci podniku

Úplná liberalizace poštovního sektoru v České republice, stále rostoucí tlak konkurenčních společností a substituce některých druhů poskytovaných poštovních služeb přidává na vážnosti uspokojení potřeb klienta České pošty, ať už se jedná o běžného zákazníka, podnik nebo orgány státní správy či lokální samosprávy, jak tvrdí Reisskup a Nagy (2011). Podle nich naplnění nynějších i budoucích klientských nároků posílí dobré vztahy s veřejností a vyzdvihne dobré jméno České pošty. Bez call centra by podnik nedokázal nabídnout svým klientům moderní zákaznický servis, který se od tak velké společnosti, jakou

Česka pošta bezesporu je očekává. Call centrum se proto postupně stalo hlavním komunikačním kanálem směrem ke klientům, ale i interním zaměstnancům. Možnost obrátit se na call centrum je pro zákazníky komfortní způsob, jak získat potřebné informace. Aby tedy call centrum dokázalo pro podnik vybudovat v zákaznících pocit kvalitních a dostupných služeb, musí svědomitě vykonávat mnoho aktivit.

Mezi aktivity, které má za úkol provozní call centrum ČP zajišťovat, patří, jak uvádí Česká pošta (2017) zejména:

- *„zajišťování provozu určených barevných telefonních linek pro zákazníky ČP,*
- *poskytování informací zákazníkům prostřednictvím hlasových služeb a elektronické pošty, na úseku poštovních, obstaravatelských a elektronických služeb,*
- *zajišťování provozu zákaznických linek pro vydavatele tisku,*
- *vyřizování telefonických dotazů na úseku obstaravatelských služeb ČP,*
- *zajišťování telefonické podpory pošt na úseku provozních předpisů a poštovních podmínek,*
- *telefonické zajišťování metodické podpory pošt v rámci úlohy APOST,*
- *zajišťování správy centrální schránky elektronické pošty České pošty: info@cpost.cz,*
- *zpracování Online žádostí uplatněných zákazníky prostřednictvím interaktivních webových formulářů na internetových stránkách České pošty, s. p.: www.ceskaposta.cz,*
- *zpracování elektronické korespondence přicházející z profilu České pošty na sociální síti Facebook do schránky elektronické pošty: fb@cpost.cz,*
- *spolupráce na zajištění provozu www serveru formou připomínek a upozornění,*
- *aktivní / pasivní telemarketing a průzkumy služeb ČP,*
- *přijem telefonických stížností zákazníků ČP a jejich postoupení příslušným organizačním jednotkám,*
- *předání informací získaných při provozu příslušným organizačním jednotkám,*
- *zprostředkování kontaktu mezi zákazníky a obchodními zástupci České pošty,*
- *spolupráce s odbornými útvary při získávání informací nutných pro činnost call centra,*
- *spolupráce s odbornými útvary při úpravách a změnách provozních předpisů a poštovních podmínek,*
- *zprostředkování objednávky na filatelistické zboží uplatněných elektronickou poštou,*
- *obstarávání vybraných provozních činností spojených s produktem Tisková zásilka a správy kmene předplatitelů denního tisku vydavatelům, kteří mají s Českou poštou, s.p. na tuto činnost smlouvu,*

- *poskytování informací o podmíněně dopravovaných zásilkách v návaznosti na předpisy týkající se bezpečnosti leteckého provozu IATA,*
- *obsluha náborové linky pro úsek lidských zdrojů,*
- *statistické sledování provozu,*
- *podpora pošt pro aplikaci DINO,*
- *podpora zákazníků pro aplikace: Pošta Online, Pohlednice Online a Elektronické reklamace.“*

1.1.5 Efektivnost call centra

Dle Neumanna (2004) je třeba si uvědomit, že call centra jsou řízena především jako nákladová střediska tzv. cost centra a tomu odpovídá i manažerská a finanční logika řízení. Podle něj je call centrum vnímáno jako podstatná investice, ale většinou bez přímo prokazatelné přidané hodnoty v podobě měřitelných výkonnostních ukazatelů. Nákladové řízení se tedy podle něj v praxi projeví zejména v důrazu na efektivní provoz call centra, zajištění efektivnosti se projevuje snahou zlepšit tyto aspekty:

- průměrně minimalizovat dobu obsluhy, která připadá na jednoho klienta,
- maximalizovat vytíženost operátorů,
- zajišťovat služby za pomoci samoobslužných automatizovaných zón a zvyšovat jejich efektivitu,
- efektivně směřovat klientské požadavky na jednotlivé operátory, dle významu zákazníka či poskytované služby,
- redukovat náklady spojené s vlastnictvím a správou komunikačních technologií a komunikační infrastruktury (případně lze využít částečný nebo úplný outsourcing),
- rozvíjet možnosti call centra i směrem dovnitř podniku.

1.2 Organizace

Historicky ověřeným faktem je, že výsledky činnosti kterékoli skupiny pracovníků jsou lepší, pokud je tato skupina organizována, než výsledky téže skupiny bez potřebné organizace, jak uvádí Veber (2009). Organizování patří mezi ty nejdůležitější manažerské činnosti. Podle Vágnera (2007) by mělo organizování vždy probíhat v harmonii s definovanými cíli, vizemi, strategiemi a plány podniku. Cílem samotného organizování je podle něj vybudování organizační struktury nebo v případě, kdy už nějaká organizační struktura existuje, její vylepšení.

Na proces organizování a tomu odpovídající tvorbu struktur jsou kladeny určité potřeby, které podle Vágnera (2007) doposud výstižně shrnuje názor amerického odborníka

Ernesta Daleho označovaný jako „OSCAR“. Jedná se o zkratku počátečních písmen pěti potřeb v anglickém jazyce, které mají být díky organizování zajištěny:

- cíle činností (O = objectives),
- specializace (S = specialization),
- koordinace (C = coordination),
- pravomoc (A = authority),
- odpovědnost (R = responsibility).

Podle Vebera (2009) jsou základními prvky organizování specializace, koordinace, vytváření útvarů a dělba kompetencí. Podle něj v případě, že jeden člověk vykonává činnost sám (např. nakupuje materiál, ten zpracovává ve výrobek a sám jej i prodává), tvoří jako jedinec tu nejtriviálnější jednotku, v které nelze nalézt žádnou organizační strukturu. Dále je podle něj tedy zřejmé, že takový systém nenajde využití u složitějších procesů za účasti většího množství pracovníků. Nynější doba si žádá zvyšování produktivity práce, snižování nákladů a ceny a tyto cíle bez systematického dělení práce a specializace pracovníků nelze dosáhnout.

Specializací se podle Vebera (2009) rozumí to, že pracovníci v daném systému vykonávají takovou činnost, pro kterou mají ideální předpoklady. Pracovní pozice, procesy i organizační útvary jsou podle jeho tvrzení sjednocovány podle podobnosti vykonávaných činností neboli podobné specializace. Specializace, jak dále tvrdí, přináší benefity v podobě nárůstu produktivity práce a snazší kontroly výsledků práce, nevýhodou specializace jsou rostoucí nároky na následnou koordinaci.

Nejčastější podoba koordinace vypadá tak, že jeden pracovník je pověřen danou činností s nutnou pravomocí k dávání příkazů, na straně druhé ale i odpovědností za provádění úkolů jím vedeného týmu pracovníků, jak uvádí Veber (2009). Příkazovací pravomoc pověřeného pracovníka je tudíž v rovnováze i s jeho odpovědností. Takový pracovník se označuje jako nadřízený a pracovníci jím vedeného týmu jsou jeho podřízenými.

1.2.1 Organizační struktura podniku

Účelem organizační struktury je podle Bělohávkova, Šuleře a Košťana (2006) rozdělení práce mezi členy podniku a následná koordinace jejich činností tak, aby byly zaměřeny na dosahování podnikových cílů. Organizační struktura podniku musí být, jak uvádí Wöhe, (2007) vytvořena tak, aby v co nejvyšší možné míře napomáhala dosažení stanovených podnikových cílů.

Výhody, které podle Bělohlávka, Šuleře a Košťana (2006) organizační struktura poskytuje, jsou:

- efektivnost podniku a využití zdrojů,
- sledování činností podniku,
- přidělení odpovědnosti za jednotlivé oblasti činnosti podniku členům a skupinám členů,
- koordinace působnosti jednotlivých složek organizace a jednotlivých oblastí činnosti,
- adaptace na změny v okolí,
- sociální uspokojení členů, kteří kolektivně pracují v podniku.

Podle Urbana (2004) je při vytváření organizační struktury většinou postupováno způsobem shora dolů, to znamená, že se nejprve segmentují základní úseky a ty se posléze dělí na menší organizační jednotky a pracovní pozice.

Organizace mohou mít štíhlou nebo širokou organizační strukturu. Štíhlá organizační struktura se vyznačuje tím, že mezi vrcholovým managementem a řadovými pracovníky je mnoho úrovní, a že vedoucí pracovníci mají poměrně malý počet podřízených. Široká organizační struktura, jak uvádí Bělohlávek, Šuleř a Košťan (2006), je oproti tomu charakterizována malým počtem úrovní s velkým počtem pracovníků, podřízených jednotlivým vedoucím. Pro štíhlou organizační strukturu jsou podle nich typické organizace jako je například armáda nebo velké státní a výrobní podniky, kde se organizační struktura skládá například z úrovní pro generálního ředitele, ředitele divizí, vedoucí výrobních středisek, dílovedoucí a mistry. Až po řadové pracovníky tedy lze napočítat mnoho úrovní. Jako příklad široké organizační struktury lze podle nich vybrat univerzitní fakultu, kde děkan přímo řídí vedoucí kateder, kterým už jsou přímo podřízeni jednotliví pedagogové.

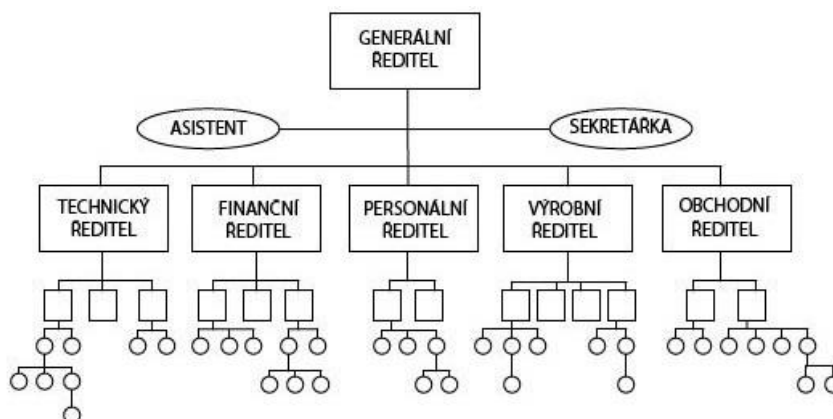
1.2.2 Typy organizačních struktur

Organizační struktury představují páteř podniku, díky které dokáže podnik plnit své stanovené cíle. Manažer, který má na starosti organizaci vybírá jednu ze tří základních forem, podle které se následná organizační struktura vytvoří.

Základní typy organizačních struktur:

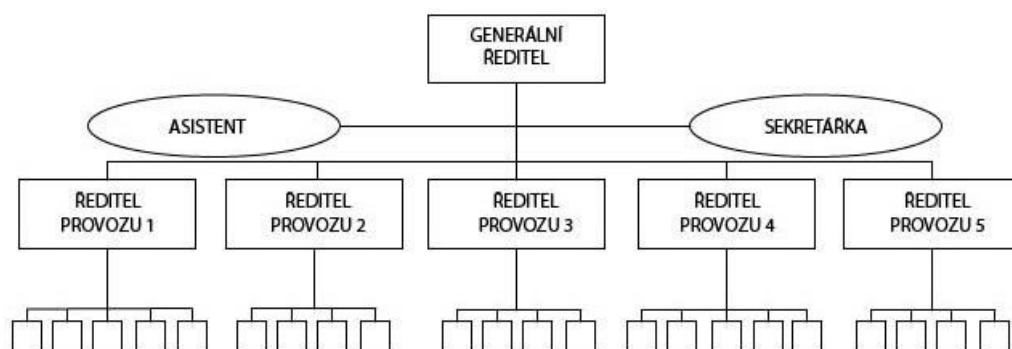
- Funkcionální struktura – pracovníci jsou podle podobnosti úkolů, kvalifikace, dovedností, zkušeností nebo aktivit sdružováni do jednotlivých pracovních útvarů. To

vede k tomu, že všichni výzkumní a vývojoví pracovníci jsou seskupeni do jednoho pracovního útvaru podobně jako pracovníci specializovaní na marketing, finance a podobně. Tyto pracovní útvary obvykle vede odborný ředitel pro danou problematiku: ředitel pro marketing, finanční ředitel a podobně. S touto jednoduchou organizační strukturou se lze setkat v malých a středních podnicích, které se zpravidla orientují na menší počet výrobků a služeb, jež vyžadují vysokou specializaci. (Veber, 2009)



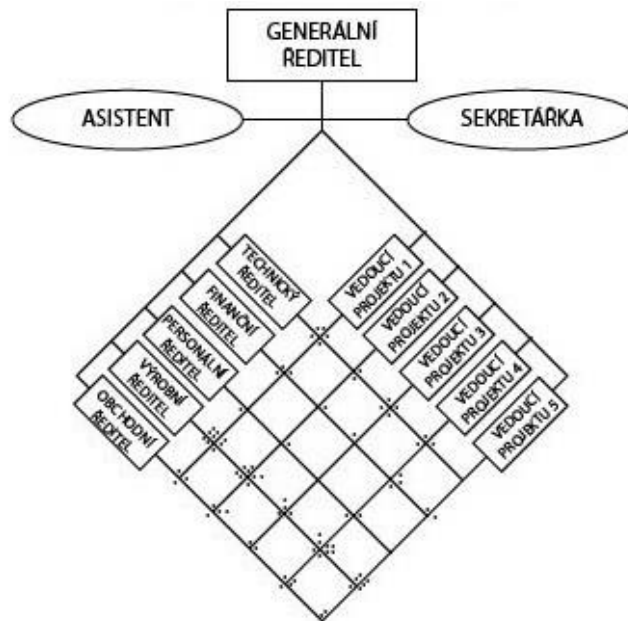
Obrázek 1 Funkcionální struktura (Bělohlávek, Šuleř a Košťan, 2006)

- Divizionální struktura – podnik je rozčleněn na relativně samostatné divize podle odvětví činností, které vykonávají. Většinou jsou jednotlivé divize rozčleněny podle výrobních skupin, odbytových oblastí, druhu poskytovaných služeb nebo skupiny zákazníků, jak uvádí Wohe (2007). Podle Bělohlávka, Šuleře a Košťana (2006) disponují všechny jednotlivé divize svým vlastním technickým, provozním, obchodním nebo finančním úsekem. Tím je podle nich dosaženo rozdělení odborných činností mezi samostatné divize, což v důsledku znamená pružné a operativní jednání divizí. Pro Vebera (2009) znamená divizionální struktura vlastně to, že všechny důležité činnosti k výrobě určitého produktu nebo poskytnutí služby jsou integrovány do jedné vysoce autonomní divize. Lze podle něj tedy pozorovat markantní rozdíl od funkční struktury, která je zaměřena na vstupy (podobnost úkolů, kvalifikace, dovednosti), protože rozčlenění na divize je naopak zaměřeno na výstupy (výrobek, služba, typ zákazníka, geografické umístění). Tato organizační struktura je, jak tvrdí Wöhe (2007) vhodná především pro výrazně prozákaznický orientované podniky nebo podniky s různorodým výrobním plánem. Schopnost decentralizace rozhodovacích a kontrolních procesů patří podle něj mezi nejvýraznější výhody této organizační struktury.



Obrázek 2 Divizionální struktura (Bělohlávek, Šuleř a Košťan, 2006)

- Maticová struktura – je kombinací funkční a divizní struktury, proto se někdy v odborné literatuře označuje i jako hybridní organizační struktura. Kombinace těchto dvou struktur má jednoduchý a smysluplný cíl, a to zesílit jejich výhody a na druhé straně zmírnit jejich nevýhody. Podle Vágnera (2007) může mít v této struktuře jeden pracovník dva výjimečně i více nadřízených manažerů, jedná se o odborného liniového vedoucího a vedoucího pracovního týmu, jehož je pracovník součástí. To ale jak tvrdí Wöhe (2007) může vést v průsečících této struktury k rozepřím v důsledku překrývání kompetencí vedoucích manažerů. Vágner (2007) tvrdí, že dosáhnout „kompetenční čistoty“ není lehké a vedoucí manažeři musí být natolik sociálně zralí, aby spolu dokázali spolupracovat a tím byla maticová struktura užitečná pro podnik. Podle Vebera (2009) dosahuje tato struktura nejlepších výsledků, jestliže se funkce, které se opakují ve všech divizích, spravují centrálně. Tato organizační struktura je tedy podle Vágnera (2007) vhodná především pro podniky, které musí rychle a pružně reagovat na proměnlivé podmínky v jejím okolním prostředí, a podniky s produkcí, která vyžaduje časté inovace.



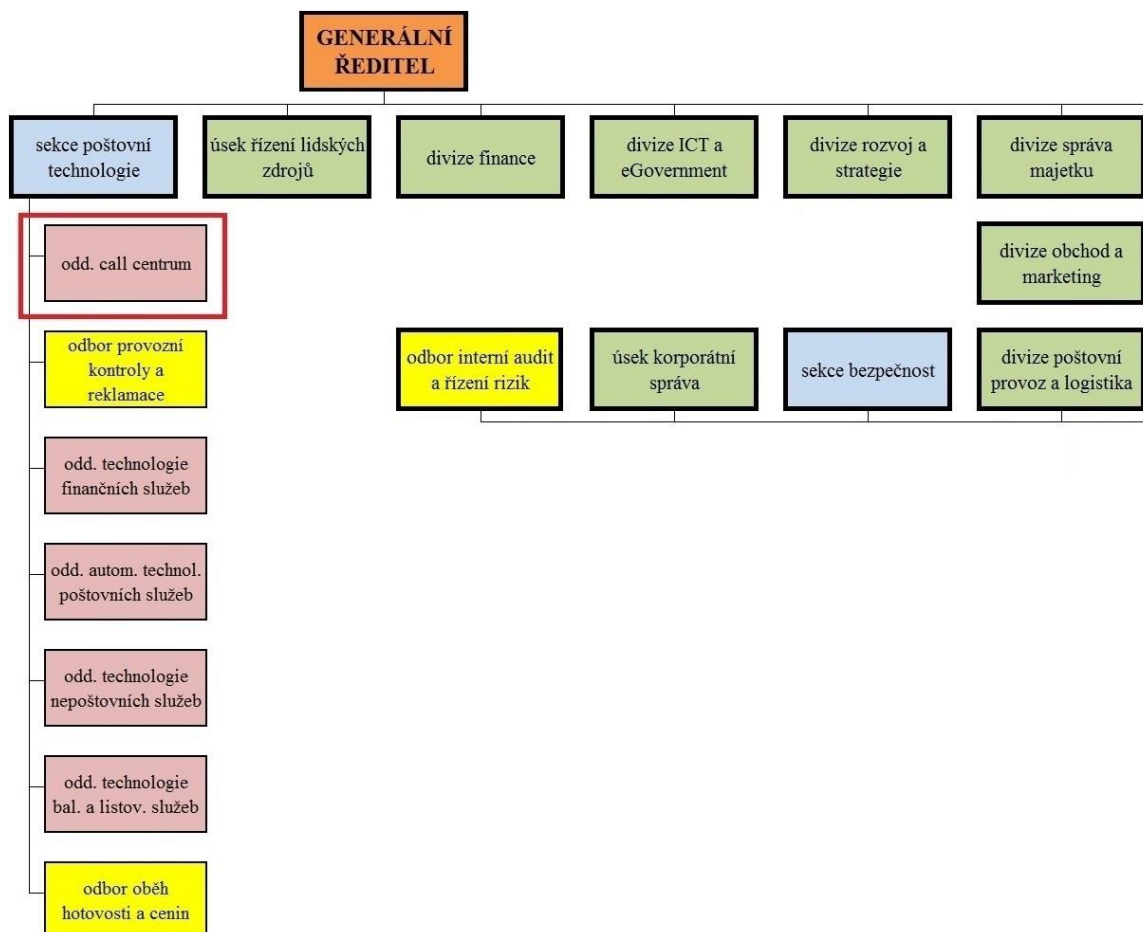
Obrázek 3 Maticová struktura (Bělohlávek, Šuleř a Košťan, 2006)

1.2.3 Umístění call centra v rámci organizační struktury podniku

Provozní call centrum ČP je v organizaci celého podniku zařazeno do sekce poštovní technologie. Tato sekce je přímo podřízena generálnímu řediteli. K základním činnostem této sekce podle České pošty (2016) patří:

- „řízení oběhu hotovosti a cenin,
- poštovní technologie,
- reklamační a náhradové řízení, vyřizování a evidence stížností,
- call centrum pro kontakt zákazníků se všemi provozy a zákazníky ČP,
- provozní kontrola,
- řízení a organizace kontrolní činnosti v oblasti roznášky informačních / propagačních materiálů.“

Mezi organizační jednotky, které jsou v rámci celého podniku přímo odpovědné generálnímu řediteli, patří již výše zmiňovaná sekce poštovní technologie, dále také divize obchodu a marketingu, divize financí, divize ICT a eGovernmentu, divize rozvoje a strategie, divize správy majetku, divize poštovního provozu a logistiky, úsek korporátní správy, úsek řízení lidských zdrojů, sekce bezpečnosti a odbor interního auditu a řízení rizik.



Obrázek 4 Umístění call centra v organizační struktuře České pošty, s.p. (Česká pošta, 2018)

1.2.4 Organizační struktura v rámci samotného call centra

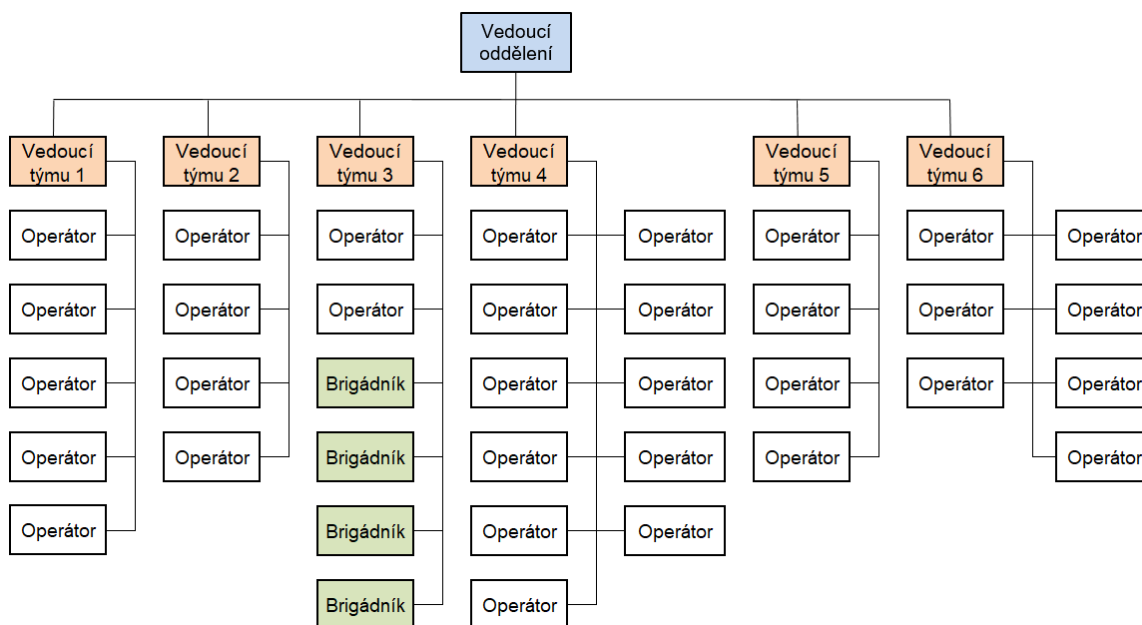
Provozní call centrum má aktuálně 44 zaměstnanců v následujícím uspořádání:

- 1x vedoucí manažer call centra,
- 6x vedoucí týmu,
- 33x operátor (hlavní pracovní poměr),
- 4x operátor zaměstnaný na částečný úvazek (dohoda o pracovní činnosti).

V aktuální organizační struktuře lze klasické operátory klasifikovat jako senior operátory a operátory zaměstnané na částečný úvazek označit jako junior operátory.

Nejčastěji zastoupené pracovní pozice v call centrech podle Santlerové (2011), jsou:

- Vedoucí pozice: manažer call centra, vedoucí týmu či projektu.
- Zaměstnanci či odborné pozice: operátoři, počítačová odborníci, odborníci na telekomunikační techniku, supervizoři.
- Další možné obsazované pozice: weboví operátoři, lidé na další zpracování objednávek, školitelé a koučové.



Obrázek 5 Organizační struktura call centra (Česká pošta, 2018)

Dle České pošty (2017) jak znázorňuje i předchozí obrázek vypadá organizační struktura takto: nejvyšší pozici v oddělení call centrum zaujímá vedoucí oddělení. Operátoři jsou rozčleněni do šesti týmů podle využívaného komunikačního kanálu, obsluhovaného segmentu zákazníků nebo znalostní skupiny (Skill Group). Každý z těchto šesti týmů má ve svém čele jednoho vedoucího týmu, který už přímo řídí jednotlivé podřízené operátory. Operátoři jsou povinni přijímat pokyny jak od vedoucího call centra, tak i od všech vedoucích týmů bez ohledu na to, do jakého týmu jsou zařazeni. Pozice jako technologický architekt či programátor analytik nejsou v call centru zastoupeny přímo, ale jsou zajišťovány externími pracovníky nebo zaměstnanci úseku informačních technologií ČP.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU CALL CENTRA ČESKÉ POŠTY S.P.

Tato kapitola se zabývá současným způsobem poskytování služeb, popisem činností jednotlivých týmů, aktuálně využívanými komunikačními kanály, vývojem trhu, důvody pro posilování pozice call centra v rámci podniku a analýzou provozního vytížení call centra, která se již zaměřuje především na čísla ukazatelů jako je obslužnost, dostupnost a mnoho dalších, které jsou pro call centrum velmi podstatné.

2.1 Způsob poskytování služeb

Podle Neumanna (2004) současná call centra dokáží poskytovat rozsáhlé portfolio služeb, které dříve bylo možné realizovat pouze s využitím osobního kontaktu. Call centra v minulosti nabízela poměrně úzký soubor homogenních služeb co nejpočetnější možné cílové skupině klientů, jednalo se podle něj o takzvaný intenzivní způsob využívání call center.

Oproti nynějším letům, kdy dochází i k značnému extenzivnímu využívání call center, jak tvrdí Neumann (2004). Dále poukazuje na to, že u extenzivního způsobu využívání call center je příznačný široký soubor heterogenních služeb, které jsou nabízeny diferenciováním způsobem. Intenzivní přístupy dbali především na efektivitu, extenzivní přístupy se ohlíží i na celkové zhodnocení a optimalizaci vedení komunikace s klienty v harmonii s řízením vtažů se zákazníky (CRM), jak dále zmiňuje.

Při kontaktu s klientem se zřídka kdy setkáváme s tím, že volající platí přímo za uskutečňovaný hovor. Podle Koolea (2013) se call centrum využívá především k podpoře obchodních funkcí jako je například prodej nebo podpora výrobku či služby. Následně podle něj zákazník nepřímo platí za call centrum nákupem produktů či služeb pro které jsou uskutečňovány obchodní nebo servisní hovory.

Řízení nákladů je pro call centrum klíčové, nezvládnutí této disciplíny se může snadno přímo promítnout například v nepřiměřeně velkém vynakládání nákladů na call centrum nebo nepřímo do vysoké ceny dotčeného produktu či služby, jak uvádí Koole (2013). Řízení nákladů je proto stěžejní. Největší část nákladů většiny call center tvoří osobní náklady na zaměstnance. Obvykle se jedná až o 70 % celkových nákladů.

2.1.1 Popis činnosti jednotlivých týmů

Operátoři v call centru České pošty jsou rozděleni do šesti týmů, které se odlišují tím, jaký komunikační kanál nebo jaké služby podporují. Nejvyšším článkem call centra je vedoucí oddělení.

Vedoucí oddělení call centra

Činnosti, které vedoucí oddělení call centra České pošty zajišťuje, jsou, jak uvádí Česká pošta (2017) především: řízení a organizace činnosti call centra, zastupování call centra navenek, vyhodnocování provozních ukazatelů hlasových a mailových služeb, zajišťování publikací měsíčních reportů činnosti oddělení call centrum na stránkách České pošty, projednávání návrhů na optimalizaci činnosti oddělení a zajišťování jejich realizace, odpovědnost za plnění plánu nákladů oddělení.

Tým 1 – MAIL

Operátoři v tomto týmu podle České pošty (2017) reagují na požadavky klientů doručených do centrální schránky elektronické pošty info@cpost.cz, dále vyřizují komunikaci přicházející skrze sociální síť Facebook k tomu slouží technologická schránka fb@cpost.cz a v neposlední řadě řeší online žádosti klientů uplatněné skrze internetové stránky www.ceskaposta.cz.

Tým 2 a tým 5 – APOST

Veškerá technologická a metodická podpora všem poštám na území České republiky v rámci aplikace APOST je zajišťována pomocí hlasových služeb na bezplatné telefonní lince 800 260 026, kterou obsluhují operátoři týmu 2 a týmu 5, jak uvádí Česká pošta (2017).

Tým 3 a tým 4 – INFO

Již podle názvu je zřejmé, že operátoři těchto dvou týmů odpovídají na příchozí hovory, které se týkají všeobecně informací o službách, které Česká pošta nabízí. Tyto hovory jim přiděluje call manažer Cisco Unified Communications Manager.

Tým 6 – TISK

Operátoři šestého týmu, vyřizují příchozí hovory, které jim jsou přidělovány call manažerem Cisco Unified Communications Manager. Tyto hovory se týkají periodického tisku. Dále se tento tým zapojuje do projektů aktivního telemarketingu, kdy operátoři aktivně

obvolávají předplatitele a odběratele periodického tisku a plní cíle dané telemarketingové kampaně a provádí záznamy do evidence, jak uvádí Česká pošta (2017).

2.1.2 Stávající parametry služby a komunikační kanály

Doba provozu se řídí hlavně požadavky, které jsou definovány regulátorem, kterým je Český telekomunikační úřad. Ten zavazuje Českou poštu bezplatně poskytovat informace o službách skrze zelenou linku, jak uvádí Reisskup a Nagy (2011).

Tabulka 1 Provozní doba call centra

	Pondělí – Pátek	Sobota	Neděle
Veškeré služby na placené i bezplatné lince	7.00 – 19.00	8.00 – 12.00	mimo provoz

Zdroj: Česká pošta (2018)

Veškeré hlasové služby, které provozní call centrum České pošty poskytuje se provozují na následujících telefonních číslech:

800 104 410 – bezplatná „informační“ zelená linka

840 111 244 – placená „zákaznická“ bílá linka

800 260 026 – bezplatná linka pro podporu aplikace APOST

800 223 000 – bezplatná náborová linka

800 300 302 – bezplatná zákaznická linka vydavatelství Czech News Center, a.s. a dalších zhruba 100 drobnějších vydavatelství

800 800 880 – bezplatná zákaznická linka vydavatelství Borgis, a.s.

Emailová komunikace je zajišťována prostřednictvím této e-mailové adresy:

info@cpost.cz - centrální schránka elektronické pošty a veškeré online žádosti

E-mailová komunikace je zajišťována skrze e-mailový server Mozilla, operátoři využívají pouze svobodný multiplatformní poštovní klient Mozilla Thunderbird. Automatizované vyhodnocování a zpracování emailů není implementováno. Dále nejsou implementovány scénáře a standartní odpovědi na nejopakovanější typické otázky klientů. Zavedení nového systému pro zpracování e-mailové komunikace je tedy do budoucna nezbytné.

Faxová komunikace s klienty je raritou a využívá se pouze ojediněle. Jedná se o jednotky zpráv ročně. Faxová linka 596 112 049 je tudíž používána pouze po přechozí domluvě s klientem.

Další komunikační kanály jako jsou například live chat nebo různé aplikace instant messagingu se v call centru nevyužívají. Česká pošta jeví snahu alespoň v oblasti sociálních sítí a má vytvořené profily na Facebooku, Twitteru a Instagramu. Chybí však hlubší propojení s call centrem České pošty a zapojení nějakého týmu, který se bude tomuto komunikačnímu kanálu naplno věnovat. Aktuálně totiž většina stížností, dotazů a požadavků na sociálních sítích zůstává bez odpovědi. Rozšíření komunikačních kanálů, a to především těch klienty často používaných, je tedy jednou z dalších oblastí s výrazným prostorem pro inovace.

V call centru se předpokládá podpora pouze v českém jazyce. Ačkoli počet cizojazyčných zejména anglických hovorů narůstá, tak součástí automatického hlasového systému neboli IVR není volba pro komunikaci v jazyce jiném než českém. Problém se řeší přítomností alespoň jednoho operátora (operátor – specialista) na každé směně, který ovládá anglický jazyk, popřípadě je požadavek oddálen a vyřešen v budoucnu, jak uvádí Reisskup a Nagy (2011).

2.1.3 Vývoj trhu a důvody pro posilování pozice call centra v rámci podniku

Podnikem s nejpočetnější pobočkovou sítí, který také jako jediný obstarává univerzální služby v České republice, je Česká pošta. Současně se také jedná o jednoho z největších zaměstnavatelů v České republice. Dále lze říci, že se jedná o podnik s nevýznamnějším partnerstvím pro stát z hlediska eGovernmentu, komunikace státu s obyvateli, podniky a dalšími institucemi a organizacemi, jak uvádí Reisskup a Nagy (2011).

Česká pošta si za dobu své existence vydobyla pozici důvěryhodného poskytovatele služeb v oblasti zprostředkování informací a plateb. Aby bylo možné v tomto trendu pokračovat i v aktuálním již velmi konkurencím a liberalizovaném prostředí, je zapotřebí držet krok s aktuálními technologiemi a nezaspat prudký rozvoj v oblasti internetu, elektronické a mobilní komunikace.

Velice významnou roli tedy zastává především call centrum, které je v přímém kontaktu s moderními technologiemi v oblasti komunikace. A je od něj očekáváno, že

s využitím těchto moderních technologií se stane nástrojem pro efektivní multikanálovou komunikaci s klienty podniku.

Podle Reisskupa a Nagyho (2011) je cílem moderních call center v co nejvyšší možné míře vyhovět požadavkům klienta, a to v definované kvalitě a při očekávaných nákladech. Dále jak zmiňují lze díky moderním technologiím vytvořit víceúrovňovou organizační strukturu call centra, která umožňuje směřovat jednotlivé volající klienty na operátory s adekvátními znalostmi pro vyřešení jejich požadavků. To podle nich vede v důsledku k zvýšení zodpovězených dotazů při prvním volání. Dále uvádí, že díky využívaným technologiím lze vytvářet call centra v distribuovaném režimu, díky kterému lze využít vysoce kvalifikované experty, kteří ale nemusí být pevnou součástí organizační struktury call centra. Například automatizované odbavování základních klientských požadavků či automatická distribuce e-mailů dle přednastavených pravidel se dnes v call centrech využívá zcela běžně. Používáním funkce pro identifikaci volajícího a jejím propojením s klientskou databází společnosti se obslužnost z hlediska kvality posouvá o třídu výše.

2.2 Analýza provozního vytížení call centra

V této kapitole, která se věnuje rozboru provozního vytížení call centra České pošty, se na call centrum nahlíží především pohledem čísel. Čísla, tabulky a grafy hlavních kvalitativních ukazatelů call centra dokáží rozklíčovat mnohé otázky, které jsou zapotřebí k nynějšímu i budoucímu rozhodování o směřování call centra.

Hlavní kvalitativní ukazatele:

- Účinnost služby (obslužnost) – poměr mezi voláními obsluženými operátory a celkovým počtem příchozích volání.
- Úroveň služby (dostupnost) – poměr mezi voláními obslužených včas (přijatých do 30 sekund) a celkovým počtem obslužených volání.

First Call Resolution (FCR) je podle Stanleyho (2017) jedna z dalších důležitých metrik využívaných call centry a prvek řízení vztahů se zákazníky. Podle něj se jedná o schopnost call centra vyřešit problémy, otázky a požadavky klientů hned při prvním volání bez nutnosti volání dalších. Tento ukazatel pomáhá měřit spokojenost klientů, protože čím vyšší je míra vyřešených požadavků po prvním volání, tím spokojenější klienti jsou, jak uvádí dále. To má podle něj pozitivní vliv i na loajalitu zákazníků. Dále tento ukazatel pomáhá měřit i efektivitu operátorů a v důsledku funguje jako důležitý faktor ziskovosti call center.

Podle Koolea (2013) lze některé aspekty jako například čekací dobu hovoru relativně snadno měřit a hodnotit. Naopak určité aspekty se podle něj měří či hodnotí velmi složitě. Jde například o přívětivost operátora ke klientům či vyřešení prvního volání (FCR). Pro ně je potřeba využít hlubokou analýzu dat či pokročilé analytické nástroje, které se využívají právě při hodnocení FCR, jak uvádí dále. V jiných případech lze podle něj použít zákaznické průzkumy, kdy nám zákazníci zodpoví například dotazy ohledně přívětivosti operátorů.

Service Level Agreement neboli SLA je dohoda o úrovni poskytovaných služeb většinou mezi poskytovatelem služeb a jejich příjemcem. Některé podniky používají SLA i interně za účelem zvýšení kvality jimi poskytovaných služeb. SLA přesně definuje danou službu a zároveň stanovuje její rozsah, úroveň a kvalitu.

Podle Koolea (2013) lze v oblasti call center vnímat termín úroveň služeb poněkud nejednoznačně. Příkladem dohody o úrovni poskytovaných služeb mohou být následující podmínky: míra zavěšených hovorů klienty by neměla překročit 5 %, 80 % volání by mělo být zvednuto do 20 sekund a míra vyřešených požadavků po prvním volání (FCR) by měla dosahovat hodnoty alespoň 90 %, jak uvádí dále. Za předpokladu, že se jedná o interní call

centrum jako je tomu v i případě call centra České pošty je k dosažení nebo překonání těchto cílů stanoven určitý rozpočet.

2.2.1 Obslužnost

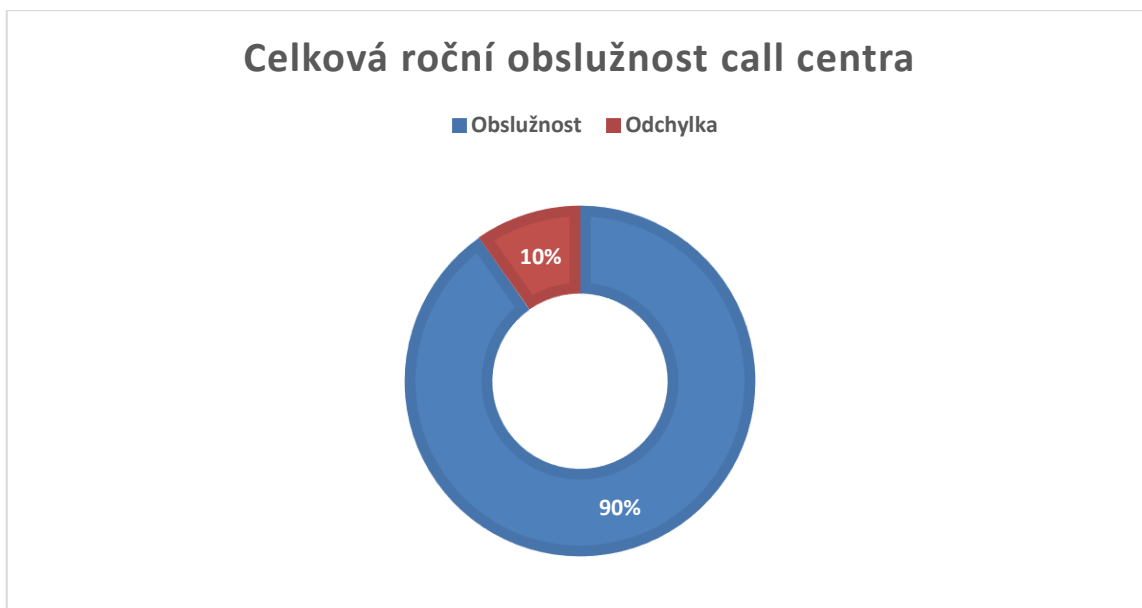
Obslužnost patří mezi základní sledované ukazatele call centra. V rámci tohoto ukazatele mezi sebou porovnáváme počet obslužených volání a celkový počet volání. Příchozí volání vyjadřují veškeré hlasové požadavky směrem od klientů k operátorům call centra. Obslužená volání vyjadřují veškeré hlasové požadavky klientů, které operátoři zvládli obsloužit. Dostupnost procentuálně vyjadřuje, kolik požadavků z celkového počtu příchozích volání dokázali operátoři call centra obsloužit. Odchylka naopak procentuálně vyjadřuje, kolik hovorů z celkového počtu příchozích volání operátoři call centra nedokázali obsloužit.

Následující tabulka se týká obslužnosti hlasových služeb na linkách: 800 104 410, 840 111 244, 800 260 026 a 800 223 000.

Tabulka 2 Obslužnost call centra

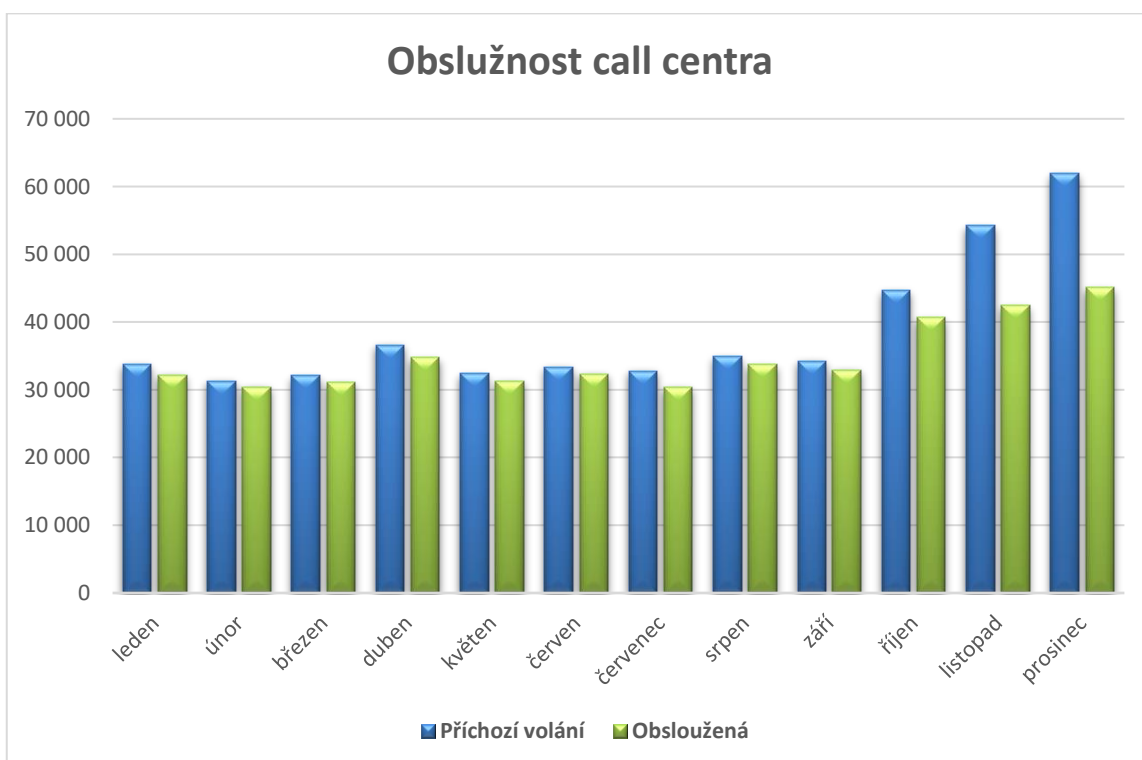
Období	Obslužnost call centra – SLA 80 %			
	Příchozí volání	Obslužená	Obslužnost	Odchylka
Celkem 2016	462 103	417 102	90 %	10 %
leden	33 790	32 159	95 %	5 %
únor	31 263	30 419	97 %	3 %
březen	32 080	31 062	97 %	3 %
duben	36 560	34 738	95 %	5 %
květen	32 363	31 232	97 %	3 %
červen	33 380	32 355	97 %	3 %
červenec	32 722	30 383	93 %	7 %
srpen	34 899	33 698	97 %	3 %
září	34 287	32 966	96 %	4 %
říjen	44 640	40 637	91 %	9 %
listopad	54 199	42 378	78 %	22 %
prosinec	61 920	45 075	73 %	27 %

Zdroj: Česká pošta (2016)



Obrázek 6 Celková roční obslužnost call centra (Česká pošta, 2016)

Celkový objem příchozích volání do call centra za rok 2016 byl 462 tisíc příchozích volání. Z tohoto počtu příchozích volání jich bylo 417 tisíc obslouženo. Obslužnost v rámci tohoto roku tedy dosáhla devadesáti procent.

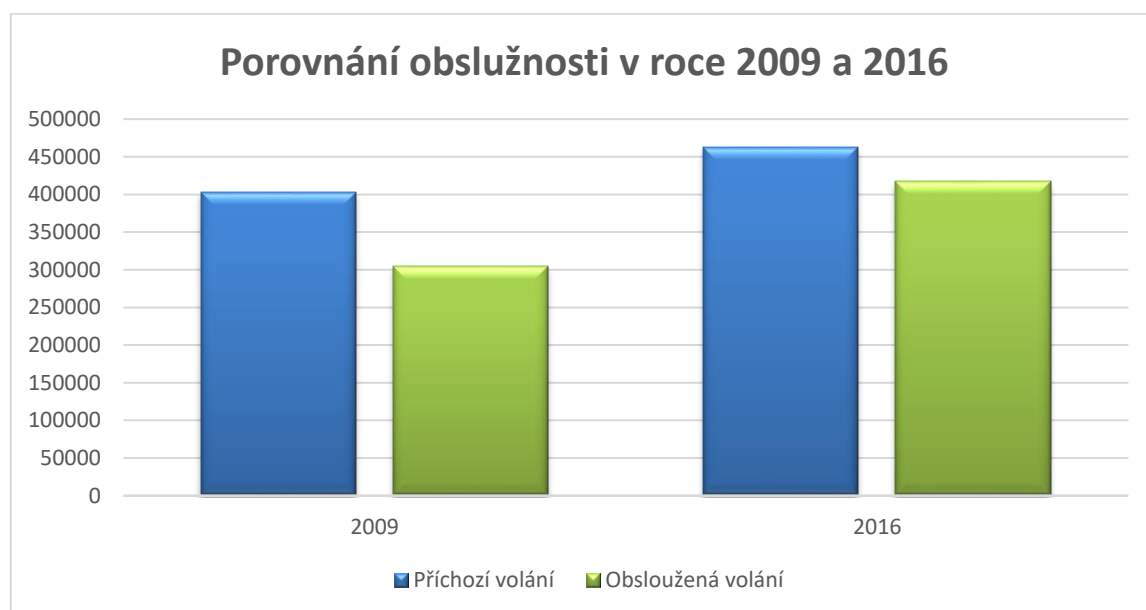


Obrázek 7 Obslužnost call centra (Česká pošta, 2016)

Vytížení příchozími voláními v rámci jednotlivých měsíců se pohybuje v rozmezí 30–40 tisíc příchozích volání s lokálními extrémy nad 40 (ojediněle nad 50 či 60 tisíc) příchozích volání. Počty obslužených volání vykazují o poznání nižší flexibilitu a kopírovat hodnoty příchozích volání dokáží jen mírně. Každý měsíc je stabilně obsluženo 30–45 tisíc příchozích volání. Grafy z předchozích roků mají velmi podobnou křivku jako graf za rok 2016. Proto při pohledu na měsíční grafy z různých roků je zřetelný cyklický charakter s periodickými vrcholy na konci každého roku. To znamená, že extrémní hodnoty, které jsou spjaty s posledními třemi měsíci se vlastně identicky v jakémsi cyklu objevují každý rok. Zbylé lokální extrémy jsou pravděpodobně spojeny s dílčími událostmi typu úprav produktového portfolia České pošty, problémy s provozem či vnější vlivy okolního prostředí podniku.

Při pohledu na stanovený kvalitativní ukazatel – SLA 80 % lze konstatovat, že call centrum plní svůj cíl. Call centrum zaznamenalo jen dvě větší zaváhání v měsíci listopad a prosinec, která jsou způsobena již tradičním nárůstem klientů, kteří se v předvánočním období dotazují na doručení zásilek s objednaným zbožím z internetových obchodů. Během zbylých deseti měsíců je obslužnost plněna nad hranicí devadesáti procent.

Diference mezi vývojem příchozích volání a málo flexibilní kapacitou obslužených hovorů má za důsledek kolísání kvalitativních ukazatelů úrovně a účinnosti služeb, které vedení call centra pozoruje a analyzuje.



Obrázek 8 Porovnání obslužnosti v roce 2009 a 2016 (Česká pošta, 2016)

Pro srovnání je uveden předchozí graf s počtem obslužených volání v roce 2009 a aktuálním počtem obslužených volání v roce 2016. Nárůst obslužnosti je zřejmý a lze pozorovat více než 14 % zvýšení obslužnosti mezi lety 2009 a 2016, kdy se celkový počet obslužených volání vyšplhal z 305 tisíc na aktuálních 417 tisíc. Celkově využívání hlasové komunikace, ale nezaznamenalo tak významný růst, jak by se mohlo v dnešní době mobilních telefonů očekávat. To je způsobeno přesunem klientů k novým komunikačním kanálům jako je e-mailová komunikace.

2.2.2 Dostupnost

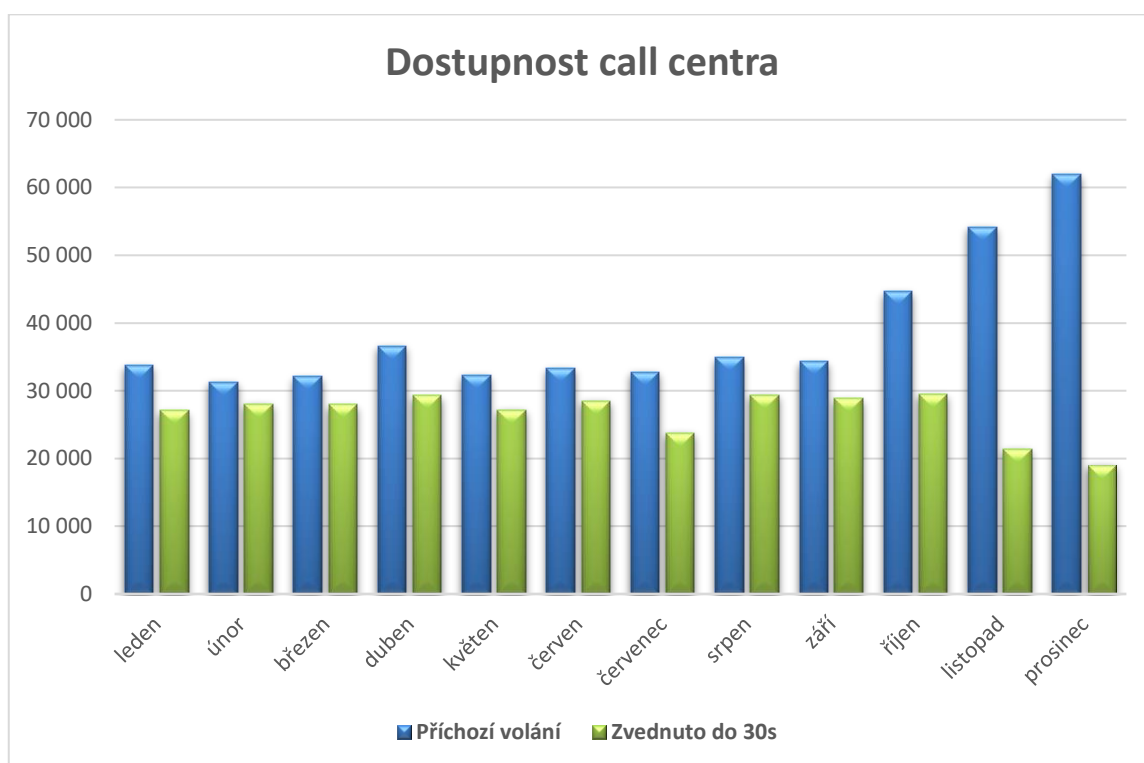
Dostupnost je jedním z dalších prioritně sledovaných parametrů call centra. V rámci tohoto parametru mezi sebou porovnáváme počet obslužených volání do 30 sekund a celkový počet volání. Příchozí volání vyjadřují veškeré hlasové požadavky směrem od klientů k operátorům call centra. Volání zvednuta do 30 sekund vyjadřují veškeré hlasové požadavky klientů, které operátoři začali řešit nejpozději po 30 sekundách od momentu, kdy klient započal hovor. Dostupnost procentuálně vyjadřuje, kolik požadavků z celkového počtu příchozích volání dokázali operátoři call centra začít obsluhovat do 30 sekund. Odchylka naopak procentuálně vyjadřuje, kolik hovorů z celkového počtu příchozích volání operátoři call centra nedokázali do 30 sekund začít obsluhovat.

Následující tabulka se týká obslužnosti hlasových služeb na linkách: 800 104 410, 840 111 244, 800 260 026 a 800 223 000.

Tabulka 3 Dostupnost call centra

Období	Dostupnost call centra – SLA 60/30				
	Příchozí volání	Zvednuto do 30s	Dostupnost	Odchylka	Fronta
Celkem 2016	462 103	319 867	69 %	31 %	159 432
leden	33 790	27 041	80 %	20 %	12 461
únor	31 263	28 016	90 %	10 %	5 715
březen	32 080	27 939	87 %	13 %	7 510
duben	36 560	29 262	80 %	20 %	12 689
květen	32 363	27 165	84 %	16 %	9 026
červen	33 380	28 534	85 %	15 %	9 015
červenec	32 722	23 765	73 %	27 %	15 138
srpen	34 899	29 382	84 %	16 %	10 590
září	34 287	28 850	84 %	16 %	10 058
říjen	44 640	29 496	66 %	34 %	15 330
listopad	54 199	21 430	40 %	60 %	23 511
prosinec	61 920	18 987	31 %	69 %	28 389

Zdroj: Česká pošta (2016)



Obrázek 9 Dostupnost call centra (Česká pošta, 2016)

Podnikem stanovený kvalitativní ukazatel neboli SLA (Service-level agreement), který je uveden v hlavičce předchozí tabulky – SLA 60/30 což znamená, že 60 % příchozích hovorů je přijato do 30 sekund. Můžeme konstatovat, že call centrum plní svůj cíl. Běžně stanovený kvalitativní parametr v oblasti dostupnosti u většiny call center je ale 80 % příchozích hovorů, které jsou přijaty do 20 sekund, což je cíl, který by call centrum po většinu roku nedokázalo naplnit. To je způsobeno zejména nedostačující kapacitou operátorů a využíváním starších technologických zařízení.

2.2.3 Celkové počty příchozích volání tříděné podle jednotlivých služeb

Call centrum České pošty obstarává podporu pro široké portfolio služeb, které Česká pošta poskytuje. V následující tabulce jsou veškeré příchozí hlasové hovory roztržiděny právě podle jednotlivých služeb.

Tabulka 4 Celkové počty příchozích volání tříděné podle jednotlivých služeb

Období	APOST	Elektronické služby	Informační služby	Poštovní služby	SIPO	HR	DINO	TnT	CELKEM
Celkem 2016	61 547	22 857	28 490	163 856	59 004	1 181	2 438	122 730	462 103
leden	4 323	2 189	2 203	13 644	4 384	0	16	7 031	33 790
únor	5 395	1 857	1 775	12 573	3 454	0	16	6 193	31 263
březen	4 383	1 757	1 726	12 300	4 567	0	156	7 191	32 080
duben	4 978	1 876	1 764	13 024	6 179	0	408	8 331	36 560
květen	4 789	1 741	1 607	12 414	4 802	0	49	6 961	32 363
červen	4 754	1 679	1 711	12 257	5 827	0	380	6 772	33 380
červenec	5 598	1 488	2 070	12 124	4 466	0	256	6 720	32 722
srpen	4 902	1 757	2 784	13 327	4 934	0	374	6 821	34 899
září	5 235	1 737	2 171	14 150	3 198	123	87	7 586	34 287
říjen	6 082	2 035	3 086	13 973	5 470	91	288	13 615	44 640
listopad	5 498	2 354	3 524	16 250	5 894	720	197	19 762	54 199
prosinec	5 610	2 387	4 069	17 820	5 829	247	211	25 747	61 920

Zdroj: Česká pošta (2016)

Při zaměření na jednotlivé služby zjistíme, že největší počet dotazů a požadavků je od klientů směřován na oblast poštovních služeb (35 %), sledování zásilek – Track&Trace (27 %) a také APOST (13 %). Dotazy a požadavky týkající se těchto tří služeb tak generují více než 75 % celkové zátěže call centra. Do budoucna lze počítat také s vyšší zátěží s dotazy z oblasti elektronických služeb, neboť zde dochází ke každoročně největšímu nárůstu hovorů.

2.2.4 Průměrná délka příchozích volání tříděná podle jednotlivých služeb

V následující tabulce je zobrazena průměrná délka veškerých příchozích hlasových hovorů připadající na jednotlivé služby.

Tabulka 5 Průměrná délka příchozích volání tříděná podle jednotlivých služeb

Služba	APOST	Elektronické služby	Informační služby	Poštovní služby	SIPO	HR	DINO	TnT	Průměr
CELKEM 2016	0:06:15	0:02:49	0:02:17	0:02:42	0:02:42	0:01:37	0:06:20	0:02:48	0:03:14
leden	0:06:05	0:02:41	0:02:17	0:02:35	0:02:28	0:00:00	0:07:53	0:02:42	0:02:55
únor	0:06:03	0:02:44	0:02:11	0:02:36	0:02:35	0:00:00	0:07:16	0:02:36	0:02:57
březen	0:06:22	0:02:50	0:02:24	0:02:37	0:02:37	0:00:00	0:07:17	0:02:32	0:02:57
duben	0:06:03	0:02:38	0:02:27	0:02:40	0:02:34	0:00:00	0:07:15	0:02:42	0:03:05
květen	0:06:14	0:02:40	0:02:33	0:02:37	0:02:40	0:00:00	0:05:14	0:02:38	0:02:59
červen	0:06:21	0:02:48	0:02:20	0:02:39	0:02:42	0:00:00	0:06:34	0:02:35	0:03:04
červenec	0:06:16	0:02:48	0:02:07	0:02:41	0:02:42	0:00:00	0:06:42	0:02:48	0:03:11
srpen	0:06:09	0:02:53	0:01:28	0:02:38	0:02:45	0:00:00	0:02:25	0:02:39	0:03:01
září	0:06:04	0:02:53	0:01:50	0:02:37	0:02:42	0:06:52	0:05:24	0:02:42	0:03:01
říjen	0:06:05	0:02:53	0:01:55	0:02:47	0:02:43	0:05:13	0:06:38	0:02:59	0:03:35
listopad	0:06:56	0:02:58	0:02:46	0:02:59	0:02:53	0:03:53	0:06:35	0:03:18	0:04:02
prosinec	0:06:23	0:03:01	0:03:10	0:03:02	0:03:01	0:03:27	0:06:44	0:03:24	0:04:01

Zdroj: Česká pošta (2016)

Z hlediska průměrné délky, která připadá na jednotlivá příchozí volání lze konstatovat, že časově pro operátory nejvíce náročné jsou dotazy a požadavky ohledně služeb DINO (dluhové inkaso obyvatelstva), APOST a elektronických služeb.

2.2.5 Online žádosti

Níže vyobrazená tabulka znázorňuje počty online žádostí směřované na stránku podatelna@cpost.cz především z webového portálu PoštaOnline, kde klienti uplatňují skrze webové formuláře různé žádosti například ohledně doručení svých zásilek.

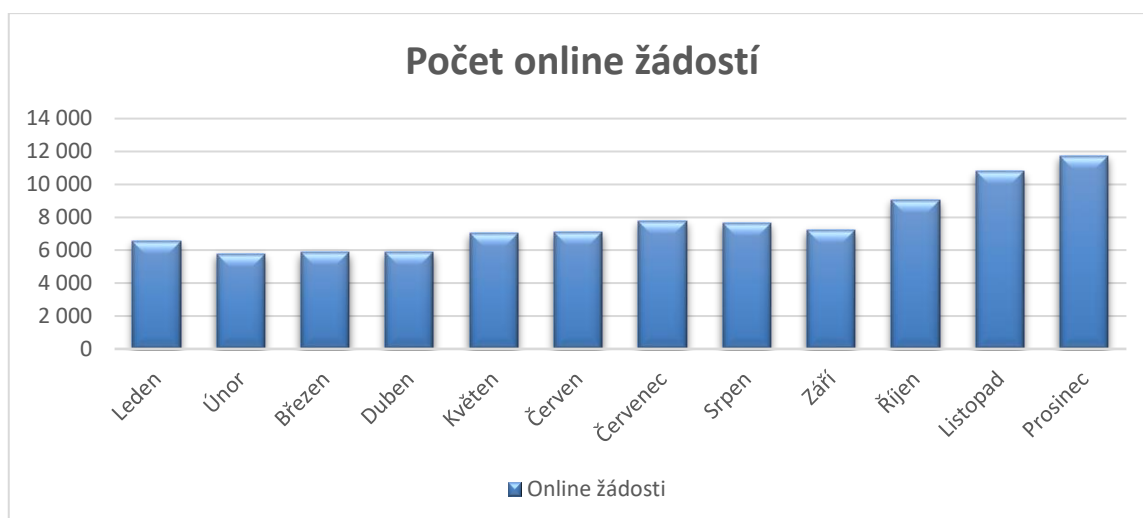
Tabulka 6 Online žádosti

Online žádosti								
	Druh online žádosti							
Období	1	2	3	4	5	6	7	Celkem
Leden	1 771	598	848	0	2 160	1 127	51	6 555
Únor	1 628	549	867	7	1 908	741	51	5 751
Březen	1 722	564	851	3	2 004	692	24	5 860
Duben	1 733	533	913	3	2 002	655	40	5 879
Květen	1 874	629	1 150	5	2 344	984	32	7 018
Červen	2 065	738	983	0	2 298	1 001	25	7 110
Červenec	2 607	917	942	2	2 008	1 210	54	7 740
Srpen	2 099	855	990	0	2 374	1 279	27	7 624
Září	1 860	743	1 060	4	2 315	1 207	28	7 217
Říjen	2 449	804	1 292	2	2 712	1 733	46	9 038
Listopad	2 662	911	1 437	1	3 041	2 681	51	10 784
Prosinec	3 234	1 191	1 334	3	2 960	2 937	72	11 731
Celkem	25 704	9 032	12 667	30	28 126	16 247	501	92 307

Číslo	Druh online žádosti
1	Žádost o prodloužení úložní doby pro vyzvednutí již uložené zásilky
2	Žádost o prodloužení úložní doby pro vyzvednutí došlých zásilek
3	Žádost o změnu ukládací pošty již uložené zásilky
4	Žádost o zprostředkování obsluhy imobilní osoby
5	Žádost o doslání konkrétní již uložené zásilky na novou adresu
6	Žádost o opakované doručení uložené zásilky běžnou doručovací pochůzkou
7	Žádost adresáta o doručení Balíku Na poštu

Zdroj: Česká pošta (2016)

Z tabulky a grafu opět vystupuje předpokládané navýšení počtu online žádosti, které lze jako u hlasových hovorů pozorovat v posledních třech měsících roku, které je způsobeno blížícími se vánočními svátky. Během těchto tří měsíců byla překročena hranice devíti tisíc online žádostí. Ve zbylých devíti měsících se počet online žádosti nevyšplhal přes osm tisíc.



Obrázek 10 Počty online žádostí v jednotlivých měsících (Česká pošta, 2016)

2.2.6 E-mailová komunikace

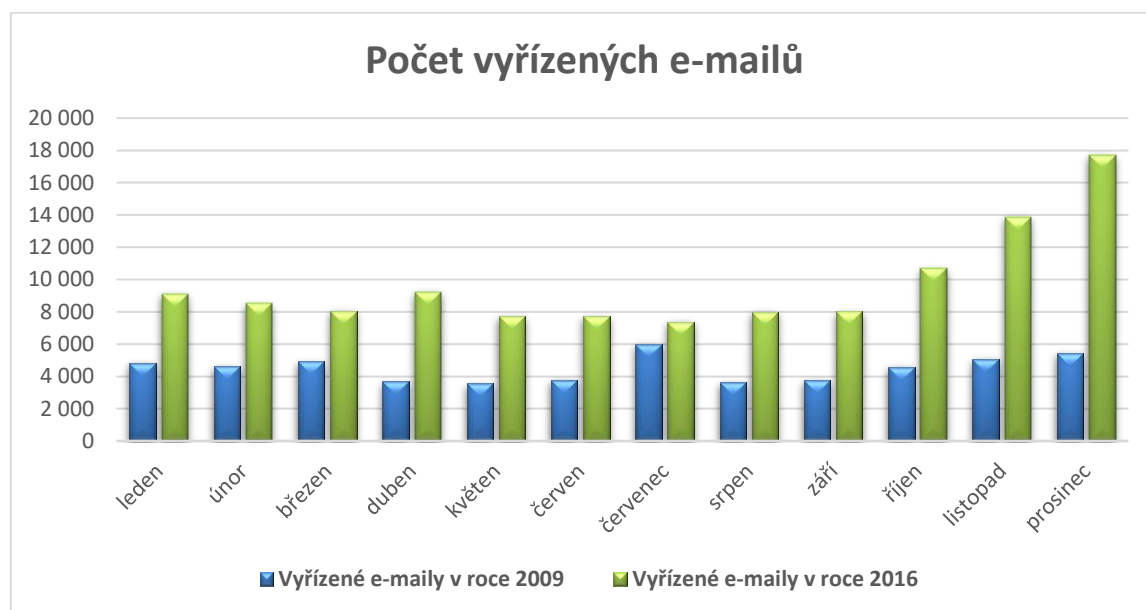
Klienti často ke kontaktování call centra využívají e-mailového komunikačního kanálu. Především dotazy a požadavky, které klient nepotřebuje vyřešit okamžitě, řeší skrze e-mailovou komunikaci. Po hlasovém komunikačním kanále je právě ten e-mailový v případě call centra České pošty nejvyužívanějším. To je zcela logické, neboť kromě zmíněných dvou komunikačních kanálů využívá call centrum už jen fax, který je v dnešní době takřka nevyužívaný. Dle míry využívání e-mailové komunikace lze začít uvažovat nad implementací nějaké aplikace instant messagingu, ta by zachovala textovou formu e-mailu, ale dokázala by řešit požadavky téměř okamžitě, což by mohlo odlehčit časově náročné hlasové komunikaci.

Tabulka 7 Porovnání počtu vyřízených e-mailů v roce 2009 a 2016

Období v roce 2009	Vyřízené e-maily	Období v roce 2016	Vyřízené e-maily
leden	4 833	leden	9 123
únor	4 649	únor	8 504
březen	4 917	březen	8 027
duben	3 675	duben	9 224
květen	3 541	květen	7 740
červen	3 773	červen	7 721
červenec	6 004	červenec	7 362
srpen	3 635	srpen	7 990
září	3 782	září	8 011
říjen	4 559	říjen	10 690
listopad	5 086	listopad	13 860
prosinec	5 452	prosinec	17 725
Průměr	4 492	Průměr	9 665
Celkem	53 906	Celkem	115 977

Zdroj: Česká pošta (2016)

Pro srovnání je zde uvedena tabulka s počtem vyřízených e-mailů v roce 2009 a aktuální tabulka s počty vyřízených e-mailů v roce 2016. Nárůst e-mailové komunikace je naprosto zřejmý a lze pozorovat více než zdvojnásobení e-mailové komunikace mezi lety 2009 a 2016, kdy se celkový počet vyřízených e-mailů vyšplhal z 53 tisíc na aktuálních 115 tisíc. Stále se zvyšující využívání e-mailové komunikace je tedy zjevné a lze jí do budoucna vnímat jako klíčovou.



Obrázek 11 Graf porovnání počtu vyřízených e-mailů v roce 2009 a 2016 (Česká pošta, 2016)

I pohled na graf e-mailové komunikace mluví jasně a potvrzuje pravidlo vrcholů na přelomu roku, kdy se počet vyřízených e-mailů během roku 2016 pohyboval okolo 7-9 tisíc, ale v říjnu byla pokořena hranice 10 tisíc, v listopadu se překonala hranice 13 tisíc a v prosinci se zastavila hodnota vyřízených e-mailů dokonce až těsně pod hranicí 18 tisíc.

2.2.7 Zaměření telefonických dotazů

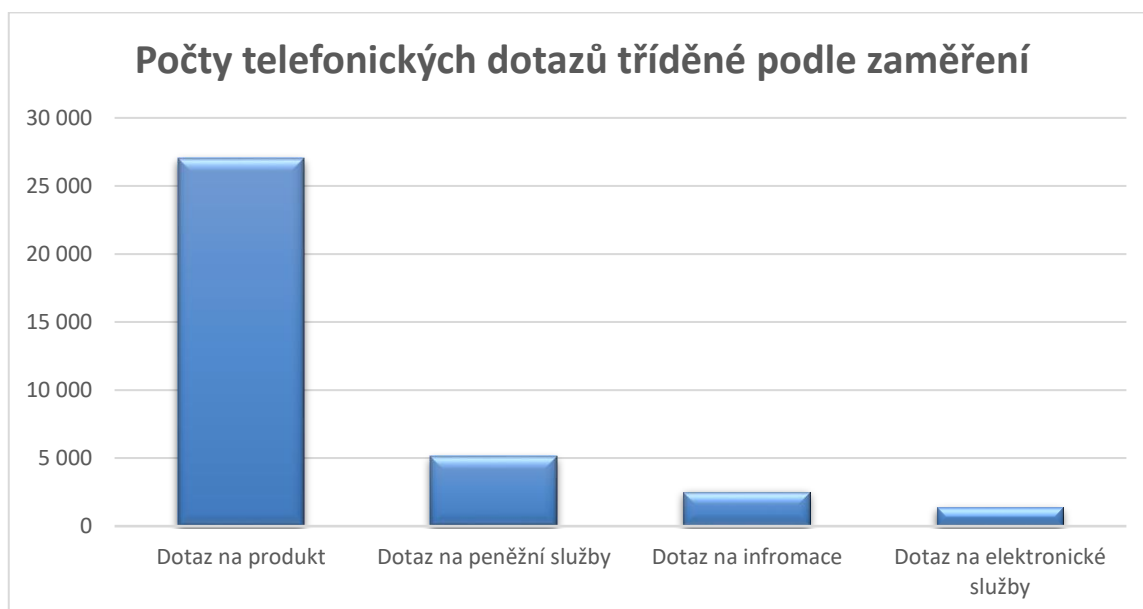
Podnik zajímá, ohledně kterých jím nabízených služeb se klienti nejčastěji obracují s dotazem na jeho call centrum. Tyto informace vyobrazuje následující tabulka s počty telefonických dotazů, které byly evidovány na placené zákaznické lince (840 111 244) a bezplatné informační lince (800 104 410) během prosince 2016. Telefonické dotazy jsou rozděleny dle oblasti jejich zaměření a zároveň je zde rozlišeno, zda se dotazoval běžný občan, zaměstnanec nějaké společnosti či pracovník pošty.

Tabulka 8 Zaměření telefonických dotazů

Zaměření telefonických dotazů (prosinec, 2016)					
	Občan	Podnik	Pošta	Celkem	%
Dotaz na produkt	26 032	964	35	27 031	74,98%
Dotaz na peněžní služby	5 060	38	22	5 120	14,20%
Dotaz na informace	2 405	122	9	2 536	7,03%
Dotaz na elektronické služby	1 133	214	17	1 364	3,78%
Celkem	34 630	1 338	83	36 051	100,00%

Zdroj: Česká pošta (2016)

Dle dat uvedených v tabulce se klienti nejčastěji na call centrum obracují s dotazem ohledně produktů České pošty, což může poukazovat například na určitou nepřehlednost v portfoliu nabízených produktů podniku.



Obrázek 12 Počty telefonických dotazů tříděné podle zaměření (Česká pošta, 2016)

2.2.8 Podpora uživatelů mobilních aplikací České pošty

Operátoři call centra mají též za úkol vyřizovat dotazy a požadavky týkající se mobilních aplikací České pošty. Konkrétně se jedná o mobilní aplikace Pošta Online a Pohlednice Online. Především aplikace Pohlednice Online je u klientů velmi oblíbená a hojně využívána, tudíž vyžaduje adekvátní podporu. Obě mobilní aplikace jsou aktuálně k dispozici v pilotním provozu pro zařízení s operačním systémem Android i iOS.

Během roku 2016 operátoři call centra vyřídili celkem 154 dotazů ohledně mobilní aplikace Pošta Online. Během toho samého roku operátoři call centra též vyřídili 1 520 dotazů týkajících se mobilní aplikace Pohlednice Online.

2.2.9 Metodická podpora APOST

Nelze opomenout fakt, že operátoři call centra České pošty nevyřizují požadavky jen běžných klientů, ale jsou i podporou interních zaměstnanců pro oblast metodických dotazů na systém APOST. Počet požadavků a dotazů v této oblasti tvořil v roce 2016 13 % celkového zatížení call centra. K tomu je třeba připočíst fakt, že hlasové hovory v oblasti APOST trvají průměrně 6 minut tudíž patří mezi časově nejnáročnější oblasti dotazovaných služeb. Tato oblast tedy call centrum značně vytěžuje, a proto jí také obsluhují dva týmy operátorů. Operátoři obsluhující linku pro podporu systému APOST mají k dispozici dva počítače, první s operačním systémem Windows a druhý disponující aplikací APOST, která je provozována na operačním systému Linux.

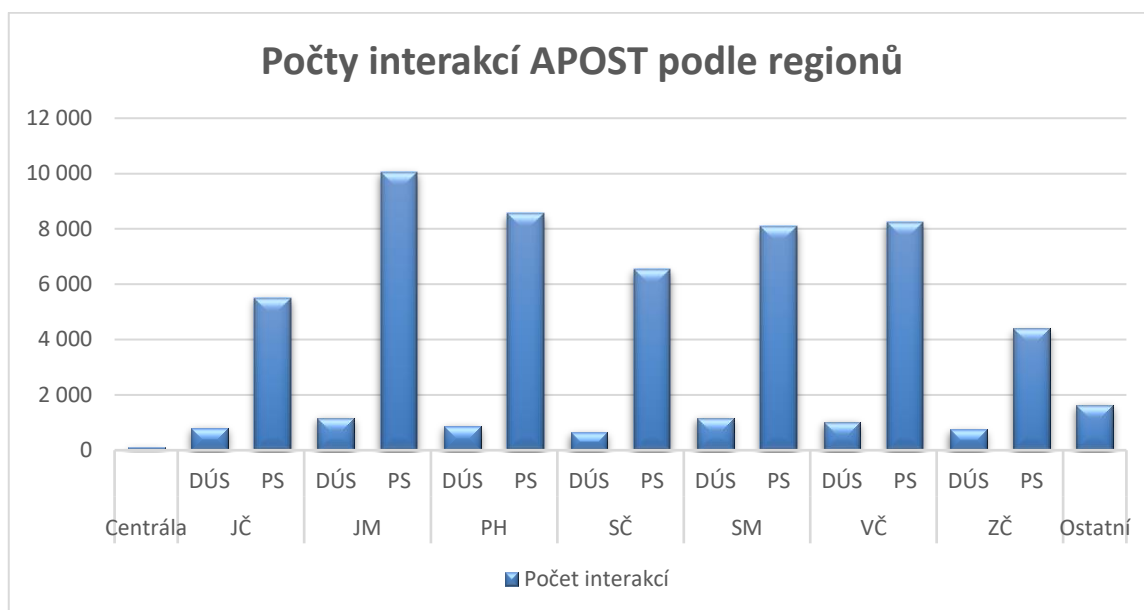
Tabulka 9 Počty interakcí APOST tříděné podle jednotlivých regionů

Období	Centrála	JČ		JM		PH		SČ		SM		VČ		ZČ		Ostatní	Celkem
		DÚS	PS	DÚS	PS	DÚS	PS	DÚS	PS	DÚS	PS	DÚS	PS	DÚS	PS		
leden	7	44	436	83	643	57	686	47	413	77	498	74	634	36	308	134	4 177
únor	7	91	416	141	796	102	733	82	498	126	593	118	625	60	400	150	4 938
březen	3	64	427	67	730	41	672	53	500	70	539	73	578	36	333	150	4 336
duben	6	86	512	80	752	81	784	45	558	99	622	98	754	122	390	115	5 104
květen	12	61	425	79	760	83	655	45	482	113	564	79	639	65	347	121	4 530
červen	6	55	452	83	803	68	720	39	571	79	727	56	674	51	360	128	4 872
červenec	4	70	479	82	822	82	719	71	558	85	709	89	722	42	381	163	5 078
srpen	11	61	450	106	891	55	684	37	559	88	689	82	728	60	362	143	5 006
září	11	46	410	81	958	45	697	42	532	101	673	72	642	65	357	138	4 870
říjen	11	80	534	102	998	71	732	59	678	108	863	72	820	58	432	139	5 757
listopad	6	65	459	133	927	96	775	62	586	91	783	106	721	67	357	114	5 348
prosinec	7	72	489	116	966	77	693	61	602	109	818	96	700	77	371	132	5 386
Celkem	91	795	5 489	1 153	10 046	858	8 550	643	6 537	1 146	8 078	1 015	8 237	739	4 398	1 627	59 402
%	0,15%	1,34%	9,24%	1,94%	16,91%	1,44%	14,39%	1,08%	11,00%	1,93%	13,60%	1,71%	13,87%	1,24%	7,40%	2,74%	100,00%

Zdroj: Česká pošta (2016)

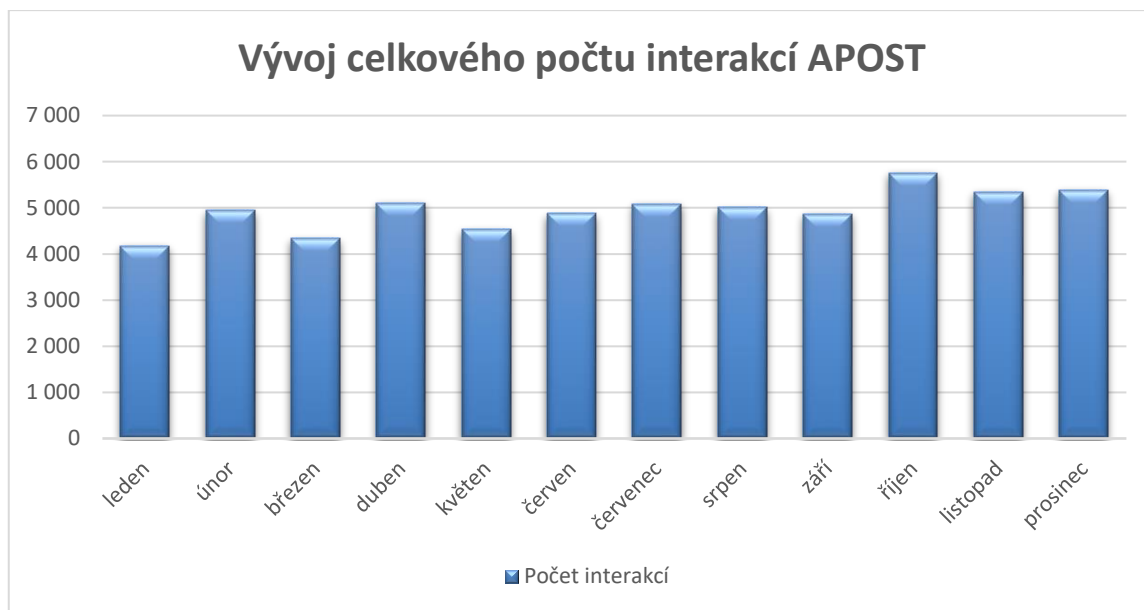
Výše uvedená tabulka rozřazuje počty všech interakcí provedených v call centru skrze bezplatnou linku 800 260 026 týkající se systému APOST dle jednotlivých regionů. Česká pošta je v rámci České republiky rozdělena do sedmi regionů: Jižní Čechy, Jižní Morava, Praha, Severní Čechy, Severní Morava, Východní Čechy a Západní Čechy.

V tabulce jsou tyto regiony ještě dále rozděleny na jednotlivé doručovací a účelové sítě (DÚS) a pobočkové sítě (PS).



Obrázek 13 Počty interakcí APOST tříděné podle jednotlivých regionů (Česká pošta, 2016)

Výše uvedený graf znázorňuje počty interakcí připadajících mezi jednotlivé doručovací a účelové sítě (DÚS) a pobočkové sítě (PS) v rámci jednotlivých regionů. Graf ukazuje, že v počtu interakcí jednoznačně dominují pobočkové sítě, jelikož v rámci pobočkových sítí se systém APOST využívá nejvíce. Při pohledu na rozdělení počtu interakcí mezi jednotlivé regiony, jich nejvíce připadá na region Jižní Morava a Praha, což úzce souvisí s tím, že v těchto regionech se nachází dvě největší města České republiky Praha a Brno. Ve velkých městech je větší koncentrace poboček České pošty, tudíž i více zaměstnanců, kteří se mohou v případě potřeby obrátit na call centrum s nějakým dotazem či požadavkem.



Obrázek 14 Vývoj celkového počtu interakcí APOST (Česká pošta, 2016)

Výše uvedený graf zobrazuje celkové počty interakcí vázaných k systému APOST připadajících na jednotlivé měsíce v roce 2016. Lze pozorovat mírné zvýšení počtu interakcí v posledních třech měsících roku, ale jinak lze hovořit o relativně rovnoměrné zátěži call centra, která se pohybuje v rámci 4-5 tisíc interakcí měsíčně.

3 MOŽNOSTI ROZVOJE CALL CENTRA ČESKÉ POŠTY S.P.

O úspěšném podniku v dnešní době víc, nežli kdykoliv v minulosti rozhoduje především kvalitní a efektivní péče o klienty. Podle Atlantis (2017) se ve společnosti mění způsob běžné osobní komunikace, což mění i pohled klientů, ti prudce mění své požadavky na komunikaci a poskytovanou péči. Klasická call centra, jak jsou známa z minulosti, jsou dnes podle ní pod silným tlakem zefektivnit komunikaci a péči směrem ke koncovým zákazníkům, odběratelům, dodavatelům nebo občanům z pohledu statní správy.

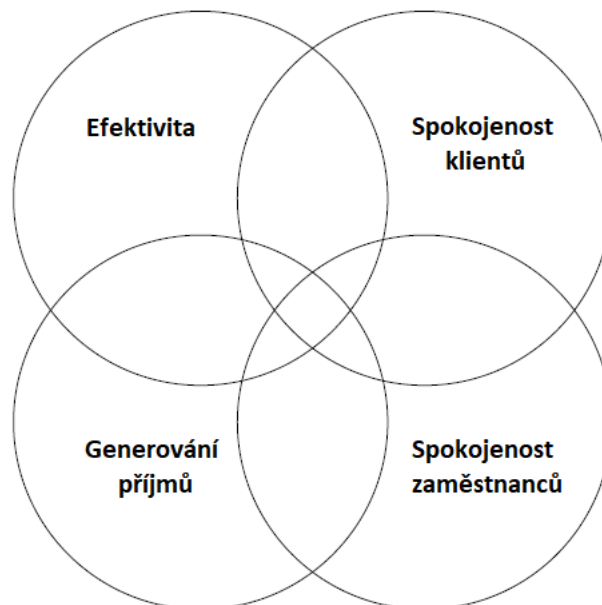
Negativní zkušenosti se zákaznickým servisem mohou odradit klienty, průzkumy zaměřené na chování spotřebitelů dokonce tvrdí, že většina klientů ukončí spolupráci s organizací okamžitě po první negativní zkušenosti, jak uvádí Atlantis (2017). Sociální sítě dokáží kladnou nebo naopak zápornou referenci rozšířit po internetu natolik, že ovlivní desítky až stovky potencionálních klientů. Zajistit za pomoci kvalitního zákaznického servisu naprostou spokojenost klienta je tudíž nejlepší cestou, jak získat doporučení a vydobýt si renomé.

Podle Atlantis (2017) se spousta podniků snaží předběhnout konkurenci tím, že zlepšuje parametry produktů nebo snižuje prodejní cenu. První případ vyžaduje investice na vývoj produktu, druhý případ může vyvolat klesání výnosů podniku zapříčiněné permanentním tlakem na prodejní ceny, jak uvádí dále. Klíčovým faktorem pro uspokojení klienta je však podle průzkumů jeho podpora a poskytovaný poprodejní servis. Disciplínou, která je důležitou pro docílení dlouhodobě dobrých vztahů se zákazníky, které vedou k opakovaným prodejm, se tedy v dnešní době stala důsledná péče o klienta.

3.1 Vlastnosti správně fungujícího call centra

Pokud call centrum funguje správně, vykazuje podle Bergevina (2010) následující vlastnosti:

- *„zaměřuje se na obchodní cíle,*
- *rychle odpovídá na klientské problémy, dotazy a požadavky,*
- *má vysokou morálku zaměstnanců,*
- *vyřeší vysoké procento požadavků klientů při prvním kontaktu,*
- *vykazuje velkou spokojenost klientů s poskytovaným zákaznickým servisem,*
- *poskytuje pro podnik významný zdroj příjmů,*
- *disponuje efektivním postupem pro shromažďování a demonstraci výkonnostních údajů,*
- *neustále zdokonaluje využívané interní postupy, aby bylo dosaženo co nejvyšší efektivity práce,*
- *umožňuje podniku vidět své call centrum jako strategickou výhodu.“*

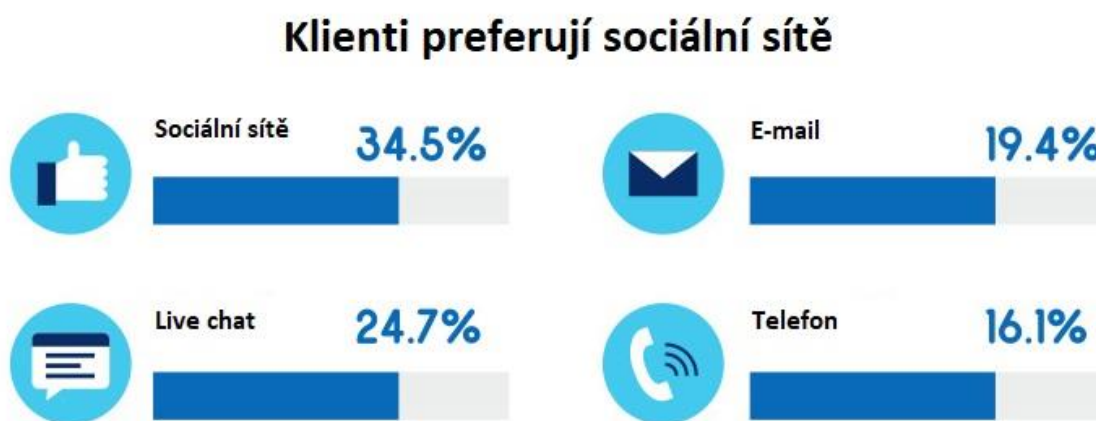


Obrázek 15 Vzájemně závislé obchodní cíle (Call Centers For Dummies, 2010)

3.2 Možnosti rozvoje v oblasti využívaných komunikačních kanálů

Call centrum, které chce dosáhnout cílů jako je spokojenost klientů a zaměstnanců potažmo efektivitu a generování příjmů musí klientům i operátorům co nejvíce zjednodušit a zpříjemnit vzájemnou komunikaci. Toho může call centrum dosáhnout implementací jedné nebo i více z následně uvedených komunikačních technologií, které jsou moderní a mezi klienti je o ně enormní zájem.

Níže uvedený obrázek s infografikou, která vychází z posledních průzkumů, vyjadřuje procentuální oblibu čtyřech nejpreferovanějších komunikačních kanálů.



Obrázek 16 Infografika nejpreferovanějších komunikačních kanálů (Wardini, 2017)

Sociální sítě jsou tedy ve skutečnosti aktuálně nejoblíbenějším kanálem pro péči o zákazníky, protože 34,5 % zákazníků vnímá sociální sítě jako nejvhodnější komunikační kanál pro péči o zákazníky. Live chat se v průzkumech preferencí umístil na druhém místě s 24,7 %. E-mailová komunikace se umístila na místě třetím s 19,4 % zákaznických preferencí. Konvenční telefonní centra preferuje již pouze stále zmenšující se skupina s 16,1 % preferencí současných spotřebitelů.

Následně jsou v této podkapitole uvedeny komunikační kanály, které Česká pošta ve svém call centru nevyužívá, ale dle klientských preferencí by jejich implementace měla určitě smysl. Komunikační kanály jsou seřazeny podle aktuálních preferencí mezi spotřebiteli. Lze předpokládat, že implementace komunikačního kanálu s nejlepšími zákaznickými preferencemi bude mít na efektivitu call centra nejlepší dopad.

3.2.1 Sociální síť

Nejpreferovanějším komunikačním kanálem jsou tedy podle klientů sociální síť. Podniky si to už také začínají pomalu uvědomovat a podle Geraghty (2014) byl v poslední době vidět natolik velký vzestup ve využívání sociálních sítí k propagaci a komunikaci, která je spojená s podnikáním, že by tak podle ní nemělo být velkým překvapením, že i call centra začínají vidět sociální síť jako ideální prostředek ke komunikaci se svými klienty. Dále uvádí, že dnešní především mladší generace klientů využijí k oslovení podniku mnohem raději Facebook nebo Twitter než telefonický hovor. Sociální síť jsou zkrátka rychlejší, disponují více funkcemi a lidé na nich dnes již už přirozeně tráví svůj volný čas. Další výhodou podle ní může být veřejný aspekt sociálních sítí, například v případě, kdy se podnik snaží oslovit co nejvíce zákazníků najednou. Hlavním úkolem se dle jejího názoru pro operátory v prostředí sociálních sítí stává to, že musí reagovat velmi pohotově. Dle průzkumů totiž více jak 50 % uživatelů Facebooku a 80 % uživatelů Twitteru očekává, že jejich dotaz bude zodpovězen nejdéle během jednoho dne, jak dále uvádí. Pokud tedy operátoři nezareagují dostatečně rychle mohou se pravděpodobně někteří klienti obrátit na konkurenci.

Zákaznické preference hovoří ve prospěch sociálních sítí

Podle statistik využívá 90 % všech uživatelů sociální síť ke komunikaci s nějakou obchodní značkou a 63 % zákazníků očekává, že společnosti nabízejí služby i v rámci sociálních sítí, jak uvádí Wardini (2017). Preference celkově označují sociální síť jako v současnosti nejoblíbenější komunikační kanál, a tak je trend podle něj očividný, zákazníci chtějí péči o zákazníky skrze sociální síť, a i to je jeden z hlavních důvodů proč musí call centra v roce 2018 přijmout sociální síť do svého repertoáru.

Nákladově efektivní způsob komunikace se zákazníky

Průměrně stojí vyřešit jeden zákaznický problém na sociálních sítích 21 Kč což odpovídá jedné šestině ceny typické interakce telefonního call centra, jak uvádí Wardini (2017). Navíc operátoři call centra komunikující skrze sociální síť jsou podle něj o 167 % více efektivní než klasičtí hlasoví operátoři. Podpora zákazníků využitím sociálních sítí je v průměru o 63 % levnější než telefonní podpora, jak uvádí dále. Následně tvrdí, že vzhledem k úsporám, které z použití tohoto řešení vyplývají a skutečnosti, že je k němu potřeba pouze internetové připojení a počítačové vybavení, může případná změna z tradičního call centra na kontaktní centrum využívající sociální síť, představovat ideální řešení pro všechny podniky, které chtějí minimalizovat náklady.

Zvýšení příjmů a návratnosti investic

Podle Wardiniho (2017) ty nejlepší podniky v oblasti péče o zákazníky vykazují o 81 % vyšší roční přírůstek výnosů z doporučení klientů a v průměru roční zvýšení návratnosti investic (ROI) o 30,7 %.

Spokojenost zákazníků

Wardini (2017) tvrdí, že kvalitní péče o klienty na sociálních sítích může zlepšit míru spokojenosti klientů až o 26,6 % a 71 % zákazníků s pozitivní zkušeností podpory na sociálních sítích pravděpodobně doporučí značku či podnik ostatním. Dle dotazníků o sobě 80 % společností tvrdí, že poskytují prvotřídní zákaznickou péči skrze sociální sítě, ale pouze 8 % jejich zákazníků souhlasí, jak uvádí dále. To poukazuje na stále ještě velké rezervy v tomto sektoru zákaznické péče.

Klientská očekávání

Klienti očekávají velmi rychlé odpovědi na jejich dotazy, požadavky a stížnosti. Podle Wardiniho (2017) 40 % zákazníků, kteří si stěžují na sociálních sítích, očekávají odpověď do jedné hodiny. Dalších 32 % klientů očekává reakci již do třiceti minut a 11 % očekává okamžitou reakci, jak dále uvádí. Aktuální průměrná doba odezvy od podniků na sociálních sítích je podle něj pět hodin a jednoduše nesplňuje očekávání dnešních klientů.

3.2.2 Live Chat & Instant Messaging

Jednou z možných inovativních cest je pro call centrum České pošty implementace technologie live chat (live support software). Jedná se o různé aplikace umožňující okamžitou komunikaci mezi klientem a operátorem. Live chat klientům poskytne hladší a lepší komunikační rozhraní vybavené různými užitečnými funkcemi sloužící k interakci s operátory call centra.

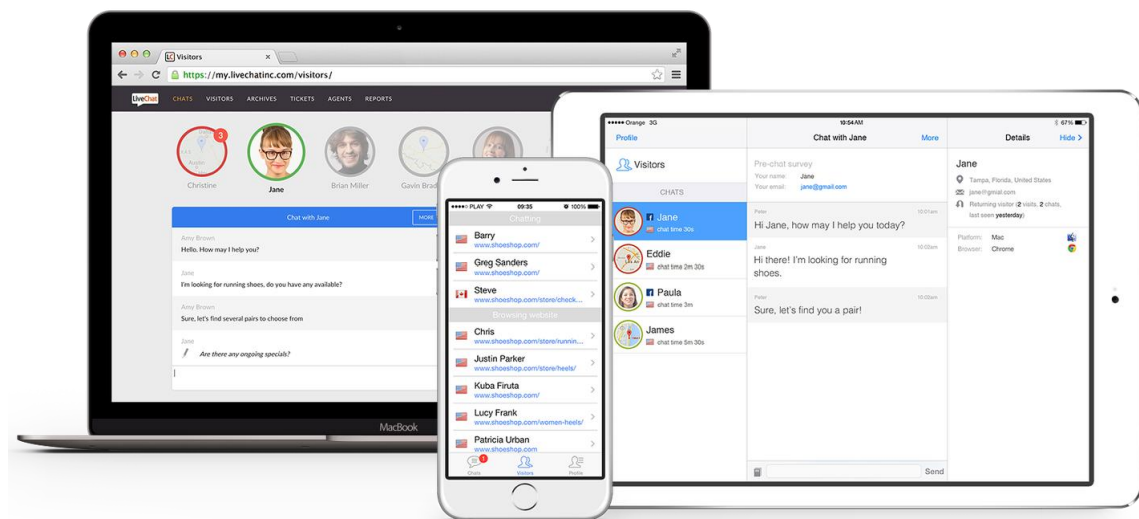
Klienti call center preferují možnost využití Live Chatu

Klienti preferují live chat, a to podle Cyriaca (2016) hlavně díky automatickému připojení k chatu se skutečnou osobou na druhém konci ve srovnání s častým uvíznutím v rozhovoru s automatem při telefonním hovoru do call centra. Klient má čas v naprostém klidu zformulovat svůj dotaz či požadavek a až po kliknutí na tlačítko ho odeslat operátorovi. To, že klient zná operátorovo jméno a vidí jeho tvář na fotografii zároveň s informací, že nyní pro něj operátor sestavuje odpověď na opačné straně komunikačního rozhraní, dělá z čekání

mnohem snazší úkol, jak uvádí dále. Při čekání na telefonické lince musejí být klienti neustále na pozoru a čekat na připojení operátora nebo odpověď a zároveň poslouchat po dobu několika minut stále stejnou melodii dokola.

Použití technologie Live Chat odstraňuje složitosti při zadávání dat

Klienti snadněji předají čísla objednávek, čísla balíků a mnoho dalších složitějších informací operátorovi v porovnání s jejich diktováním během telefonních rozhovorů, jak uvádí Cyriac (2016). Odpadá tedy i veškeré další opakované diktování údajů ohledně ověření jejich správnosti. Klienti mohou snadno kopírovat a vkládat informace ze svého komunikačního zařízení, ať už se jedná o počítač či chytrý telefon. Tento benefit funguje skvěle pro obě strany jak klienta, tak samozřejmě i operátora.



Obrázek 17 Příklad komunikačního rozhraní na různých zařízeních (Live Chat, 2017)

Možnost přizpůsobení se danému klientovi na míru

Díky nástrojům, které live chat poskytuje mohou operátoři například sledovat aktivitu klientů na webu, procházet historii komunikace s daným klientem, zjistit geografickou polohu nebo zjistit z jakého zařízení s nimi klient komunikuje. Těmito informacemi, mnohdy i různými dalšími disponuje operátor ještě před okamžikem, kdy klient vstoupí přímo do živé komunikace, jak uvádí Cyriac (2016). Díky čemuž má operátor podle něj jasnou představu o tom, co klient hledá a jak mu co nejlépe pomoci. Tím se podle něj také zvyšuje šance, že klient obdrží přesně ty informace, které hledal. Další výhodou může být snížení času, který

operátoři stráví v jednotlivých konverzacích, protože předem ví, jaké téma se pravděpodobně bude řešit.

Manipulace s několika klienty současně

Na rozdíl od telefonních hovorů, kde se může operátor věnovat v danou chvíli pouze jednomu klientovi, se v případě technologie live chat může operátor věnovat plnohodnotně například i čtyřem nebo pěti klientům najednou, jak uvádí Cyriac (2016). Díky čemuž se podle něj prudce snižuje doba obratu pro každý jednotlivý dotaz.

Zvýšení prodeje

V případě prodejních aktivit, lze podle Cyriaca (2016) dosáhnout zvýšeného prodeje. Díky nástrojům, které live chat nabízí ví operátor přesně v jakém momentu, v kterém se klient pohybuje na webu má zasáhnout a pomoci klientovi s nákupem či orientací, jak uvádí dále. Proaktivní přístup operátora může skutečně klienta nasměrovat k zakoupení produktu či služby.

Nízké náklady na implementaci

Instalace a integrace systémů live chat v call centru zabere podle Cyriaca (2016) oproti implementaci telefonní technologie zlomek času. Implementace těch nejjednodušších systémů pro malé podniky zabere podle něj dokonce třeba jen jeden den. Implementace složitějších a dokonalejších řešení upravených na míru danému podniku může dle jeho názoru trvat i měsíc, ale ve srovnání s jinými technologiemi je to stále velmi rychlé. I pořizovací náklady této technologie jsou mnohem nižší než v případě klasických telefonních řešení, jak uvádí dále. Jako jednu z hlavních předností, lze tedy vyzdvihnout nižší pořizovací i provozní náklady tohoto řešení.

Mnohem rychlejší odpovídání na dotazy klientů

Možnost operátorů obsluhovat čtyři až pět klientů současně výrazně napomáhá k rychlému vyřešení požadavků u více klientů.

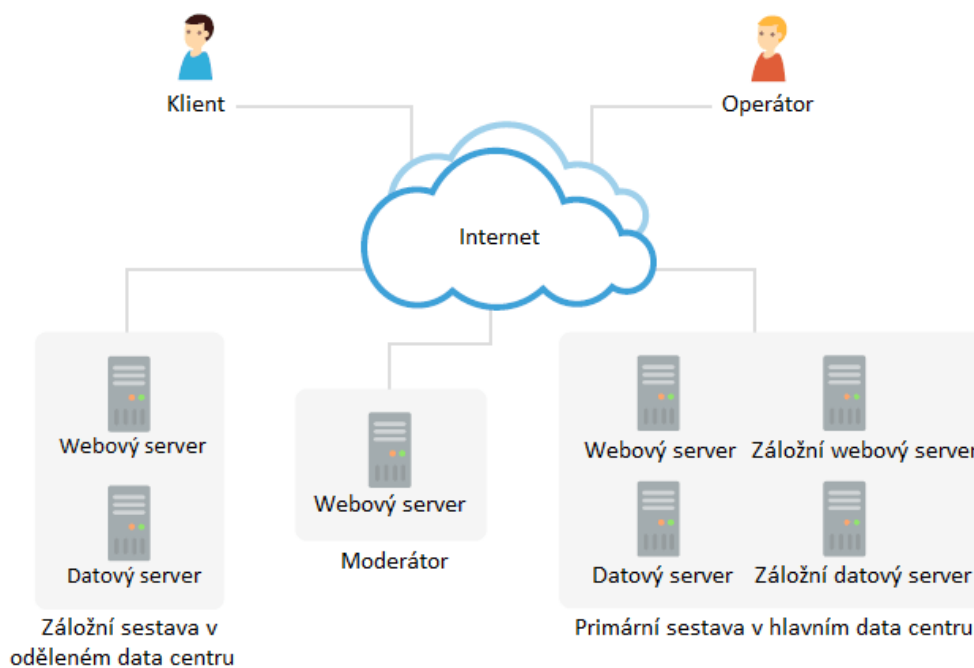
Lepší komunikace v případě jazykové bariery

Podle Thrivehive (2017) live chat pomůže jak členům týmu call centra, tak i zahraničním klientům podniku se lépe dorozumět pomocí cizího jazyka. V jakémkoliv jazyce je totiž snadnější komunikovat písemně nežli prostřednictvím mluveného slova. Samozřejmě

může podnik nabízet komunikaci s klienty i ve více jazycích, ale pokud tomu tak není a do českého call centra zavolá zahraniční klient, který neumí česky pravděpodobně se skrze live chat bude schopen s nějakým operátorem domluvit alespoň anglicky.

Snazší budování značky

Například úpravy komunikačního rozhraní do barev podniku nebo přidání loga podniku. Tyto kroky v myslích klientů podle Cyriaca (2016) podpoří pozitivní dojem ze značky a podtrhnou určitou sjednocenost ve všech činnostech podniku. Podle něj správné přizpůsobení směrem k vřelému uvítání klienta a řešení jeho požadavku jménem podniku opravdu na klienty skvěle zapůsobí. Dále je podle něj nutné udržovat mechanismy a funkce live chatu co nejjednodušší, aby klienti využívali tento komunikační kanál s oblibou. Lze také využít služby live chatu jako další reklamní nástroj, jak uvádí dále.



Obrázek 18 Příklad architektury live chat řešení (Cheung, 2014)

Komunikace mezi klientem a operátorem call centra probíhá skrze internetovou síť. Kromě primární sestavy využívají společnosti i záložní sestavy jak přímo v hlavním data centru, tak i v oddělených samostatných data centrech. Záložní sestavy se v pravidelných intervalech synchronizují s primární sestavou, tak aby se co nejvíce předcházelo ztrátě dat při nějakém výpadku či poruše, jak uvádí Cheung (2014).

3.2.3 Videohovory

Videohovory jsou v mnoha ohledech skutečným krokem kupředu v porovnání s klasickými hlasovými hovory. Videohovory a videokonference umožňují konverzace téměř tváří v tvář. Využití videohovorů ke komunikaci s běžnými klienty by však zejména pro podnik jako je Česká pošta nebylo efektivní. Videohovory jsou zejména v tomto případě určeny spíše ke komunikaci v rámci podniku, například k rozhovorům mezi jednotlivými vzdálenými pracovišti, k rozhovorům s vedením nebo se využívají k různým školením zaměstnanců. Call centra, která začínají využívat funkce videohovorů, jsou nadchnuta do velmi osobního spojení, které tato technologie poskytuje.

Video nejen ve formě videohovorů je užitečné zejména při odstraňování nějakých problémů, jak uvádí Geraghty (2014). Například Ikea podle ní využívá video k předvedení sestavení nábytku. Některé společnosti, jak dále uvádí odpovídají na nejčastější dotazy klientů formou videa, které následně umístí na web.

3.3 Návrhy možností rozvoje a optimalizace call centra České pošty

Z předešlých kapitol jsou patrné určité aspekty call centra s prostorem pro zlepšení či inovace. Návrhy na zlepšení či možnosti rozšíření call centra jsou prezentovány a hodnoceny v této kapitole s ohledem na:

- přínos – relativní potenciál k nárůstu spokojených zákazníků, zkvalitnění poskytovaných služeb a zefektivnění provozu call centra,
- komplexnost – relativní náročnost přípravy a realizace opatření s ohledem na nutnost změnit vnitřní nebo vnější procesy a technologie call centra,
- finanční náročnost – relativní nákladová náročnost.

3.3.1 Návrh implementace sociálních sítí v rámci call centra České pošty

Aktuální využití sociálních sítí není nastaveno optimálně, správu nad profilem České pošty na Facebooku obstarává pracovník umístěný v Praze a do call centra umístěného v Ostravě jsou přeposílány některé dotazy, které následně operátoři řeší.

Profil České pošty na sociální síti Facebook sleduje aktuálně 8,5 tisíc uživatelů. To představuje velkou skupinu aktivních klientů o jejichž pozitivní dojem je potřeba usilovat. Česká pošta si v počtu sledujících uživatelů nevede špatně, ale určitě má kam růst, neboť například Rakouská pošta a její facebookový profil Österreichische Post AG sleduje 21 tisíc uživatelů jako další příklad lze uvést Maďarskou poštu a její profil Magyar Posta, který sleduje 23 tisíc uživatelů facebooku.

Podle průzkumů obdrží podniky v průměru 39 zpráv měsíčně, které připadají na každých tisíc fanoušků na Facebookovém profilu. To by teoreticky v případě České pošty znamenalo při aktuálním počtu 8,5 tisíce fanoušků, průměrně 331 zpráv měsíčně. Tato teoretická hodnota se velmi podobá hodnotě reálné, neboť na profilu České pošty lze nalézt za měsíc duben 2018 zhruba 260 přidaných veřejných příspěvků od návštěvníků profilu. Dále je nutné započítat bezpočet dalších dotazů a požadavků směřovaných soukromými zprávami.

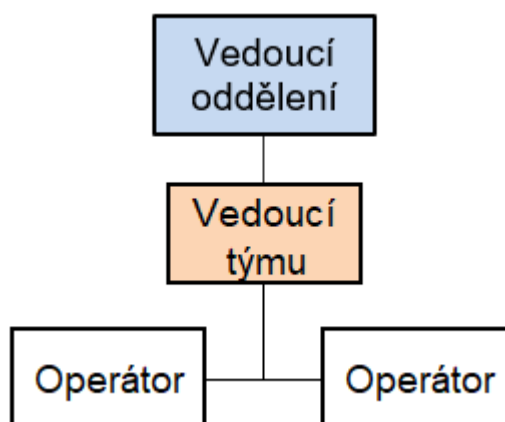
Uživatelé Facebooku, jak již předchozí odstavec popisuje tedy nejsou vůči sociálním sítím ostýchaví ba naopak a chtějí více komunikovat i například právě skrze sociální síť Facebook. Při bližším pohledu na profil České pošty lze vidět, že většina dotazů či stížností zůstává bez odpovědi.



Obrázek 19 Infografika počtu dospělých uživatelů Facebooku (Wardini, 2017)

Jedná se tedy o stovky zpráv a příspěvků, které jsou směřovány od uživatelů Facebooku směrem k České poště a je potřeba na ně adekvátně rychle reagovat. Nyní v call centru fungují pouze týmy, které vyřizují požadavky buď skrze hlasové hovory nebo e-mail a dále se případně dělí podle jednotlivých služeb.

Dle tohoto návrhu by měl být v call centru vytvořen jeden nový tým operátorů, který se bude věnovat výhradně komunikaci přicházející skrze sociální sítě. Měl by být sestaven z operátorů, kteří se v sociálních sítích vyznají. Sociální sítě jsou oblast, která se stále vyvíjí, a proto by se mělo dbát na vzdělávání a pravidelná školení těchto operátorů. Počet operátorů by měl odpovídat množství příchozích požadavků, tak aby se všechny požadavky zvládli vyřešit nejpozději v rámci několika hodin. Při aktuálním vytížení sociálních sítí by měl tento požadavek splňovat tým o počtu třech pracovníků. Tým pro obsluhu sociálních sítí by mohl být složen následovně jeden vedoucí týmu a dva operátoři. Tento tým by byl samozřejmě podřízen vedoucímu oddělení call centra.



Obrázek 20 Návrh organizační struktury nově utvořeného týmu sociálních sítí (autor)

Jednotlivé body pracovní náplně vedoucího týmu sociálních sítí:

- řídí a organizuje činnost všech členů týmu,
- disponuje pravomocemi pro správu profilů České pošty na sociálních sítích,
- podílí se na tvorbě příspěvků které jsou umístovány na sociálních sítích,
- informuje uživatele sociálních sítí o novinkách či změnách týkajících se zákaznického servisu v rámci sociálních sítí,
- v případě potřeby se účastí porad na centrále České pošty,
- vyřizuje nejsložitější požadavky,
- provádí systematickou kontrolní činnost,
- sleduje vytížení svého týmu a následně s vedoucím oddělení call centra projednává možnosti optimalizace pracovních postupů pro zvýšení efektivity,
- hodnotí operátory svého týmu.

Jednotlivé body pracovní náplně operátora sociálních sítí:

- zpracovává zprávy, dotazy a požadavky přicházející ze sociálních sítí,
- reaguje na stížnosti umístované na sociálních sítích,
- komunikuje s uživateli sociálních sítí v komentářích příspěvků České pošty,
- osobně odpovídá za správnost a korektnost vyřízení požadavků,
- pomocí odpovědí a komentářů na dotazy uživatelů šíří dobré jméno České pošty ve virtuálním prostoru sociálních sítí.

Tito tři pracovníci by měli být zaměstnáni na hlavní pracovní poměr a tvořit pevné jádro týmu. K překlenutí mimořádných situací, kdy se hromadí dotazy, požadavky a stížnosti například v období vánočních svátků lze k týmu připojit několik operátorů, kteří budou zaměstnáni na částečný úvazek.

Tento tým by měl být utvořen v co nejkratším možném časovém horizontu, neboť již nyní se na sociálních sítích hromadí velké množství komunikace od klientů podniku.

Z hlediska komplexnosti se implementace sociálních sítí nejeví jako velmi komplikovaná. Profily na sociálních sítích má již Česká pošta zavedené. Především je nutné vybalancování pravomocí a odpovědnosti mezi jednotlivými útvary, které mají sociální sítě obsluhovat. Na jedné straně útvar, který se stará výhradně o tvorbu příspěvků a obsahovou stránku jednotlivých profilů České pošty na sociálních sítích a na straně druhé call centrum jehož tým by na těchto profilech pomáhal řešit uživatelům jejich dotazy, stížnosti a požadavky.

Velkou výhodou tohoto komunikačního kanálu je, že nejsou nutné žádné markantní finanční náklady na nákup technologie stačí běžné počítačové vybavení a připojení k internetu. Tudiž z hlediska finanční náročnosti je tento návrh ideální. Tento nově utvořený tým by neobsluhoval pouze Facebook, ale i jiné sociální sítě, které klienti běžně využívají jako jsou například Twitter, Instagram, Snapchat nebo Pinterest. Potencionální přínos pro Českou poštu je obrovský jelikož, skrze sociální sítě může s aktivním prozákaznický orientovaným přístupem radikálně zlepšit svou podnikovou image. Sociální sítě jsou velmi populární již nyní a do budoucna se jejich popularita bude zcela určitě zvyšovat, tudíž se jedná i o investici do budoucnosti. S přihlédnutím, kolik klientů lze na sociálních sítích oslovit se jedná o možnost rozšíření zákaznického servisu, která by byla potenciale úspěšnou investicí.

3.3.2 Návrh implementace Live Chat řešení v rámci call centra České pošty

V současné době Česká pošta žádné live chat řešení na svých webových stránkách nevyužívá, to samé platí i v případě aplikací instant messagingu. I přes to, že se tento komunikační kanál v průzkumech preferencí zákazníků umístil na druhém místě hned za sociálními sítěmi. Live chat je specifické řešení, které má význam implementovat jen na určité druhy služeb.

Tento návrh nepovažuje řešení live chat jako zcela univerzální volbu pro Českou poštu. Toto řešení má velký úspěch v oblasti klasických internetových obchodů, kde operátoři sledují aktivitu návštěvníků webu a dokáží rozpoznat kdy se zákazník rozhoduje ke koupi nějakého produktu a přesně v tento moment zakročit a zákazníka nasměrovat k dokončení nákupu. Tohoto aspektu by mohlo být vhodně využito v internetovém obchodě České pošty (PostShop eShop), kde by toto řešení bylo ideální.

Na hlavním webu České pošty by toto řešení také určitě našlo své využití. Pokud by se například zákazník na webu nemohl zorientovat nebo by potřeboval vysvětlit popis nějaké služby nebo zjistit, jak danou službu objednat. Otevřel by na webu komunikační rozhraní a dotázal by se operátora, který by mu vše okamžitě objasnil. Hlavní web České pošty je ale velmi přehledný a lze pozorovat snahu o to, aby web sloužil široké veřejnosti a bylo jednoduché se na něm orientovat. Na webu je též vše zásadní dobře popsáno a není problém dohledat odpovědi na nejčastější dotazy klientů.

Lze tedy navrhnout implementaci live chat řešení jak na hlavním webu České pošty, tak i v internetovém obchodě PostShop, kde je využití tohoto řešení pravděpodobně větší.

Call centrum by v případě zájmu o toto řešení mohlo vytvořit zcela nový tým, který by se věnoval pouze komunikaci pomocí řešení live chat nebo přidělit tento komunikační kanál například týmu, který aktuálně podporuje e-mailovou komunikaci. V druhém případě by se stávajícímu týmu, který obsluhuje e-mailovou komunikaci rozšířila pracovní náplň o vyřizování live chat komunikace. Operátoři by vyřizovali požadavky přicházející z obou komunikačních kanálů zároveň, neboť manipulace s několika klienty najednou je právě obrovskou výhodou live chat řešení. Ve chvílích kdy nepřichází dotazy a požadavky by operátoři sledovali aktivitu zákazníků internetového obchodu PostShop České pošty a skrz komunikační rozhraní by jim pomohli vybrat a zakoupit produkty. Tím by se maximalizovala efektivnost a využití tohoto týmu.

V čem kratším časovém horizontu call centrum vytvoří tento nový tým nebo rozšíří pracovní náplň již stávajícího týmu tím dřív se call centrum České pošty přiblíží statusu kontaktního centra, které efektivně využívá aktuální a populární komunikační kanály. Benefitem pro podnik bude celkové zefektivnění komunikace se zákazníky.

Výhodou tohoto řešení jsou bezesporu náklady na implementaci a její rychlost. U menších projektů, stačí zakoupit pouze univerzální software v řádu několika tisíc korun a implementace zabere například pouze jeden den, dále je potřeba už jen běžné počítačové vybavení a připojení k internetu. Sofistikovanější velké řešení na míru požadavkům daného podniku je již daleko dražší a implementace může trvat až měsíc.

3.3.3 Návrh optimalizace počtu operátorů v rámci call centra České pošty

Call centrum České pošty dlouhodobě disponuje poddimenzovaným počtem operátorů, kteří obsluhují hlasové služby. Pro zlepšení této situace je zapotřebí nábor nových operátorů a propracovanější plánování lidských zdrojů.

Návrh je založen na modelu Erlang, který je mezinárodně uznávaným modelem pro výpočet plánovaných kapacit a problematiku řešení front v call centrech. Tento model umožňuje vypočítat nutný počet operátorů, kteří jsou zapotřebí pro určitý objem příchozích hovorů a splnění dané úrovně služeb. V tomto případě je danou úrovní služby myšlen kvalitativní ukazatel SLA, který je aktuálně stanoven tak, že 60 % příchozích hovorů má být přijato do 30 sekund. Jelikož běžným standardem v call centrech je dnes již 80 % příchozích hovorů přijatých do 20 sekund, je pro kalkulaci v tomto návrhu použit tento ukazatel právě o této vyšší hodnotě.

$$P_w = \frac{\frac{A^N}{N!} \frac{N}{N-A}}{\left(\sum_{i=0}^{N-1} \frac{A^i}{i!} \right) + \frac{A^N}{N!} \frac{N}{N-A}}$$

P_w – pravděpodobnost čekajícího hovoru,

A – celkový dostupný provoz v erlanzech [erl] (erlang je jednotka intenzity provozního zatížení, jeden erlang znamená obsazení jednoho přenosového kanálu po dobu jedné hodiny),

N – počet obsluhujících operátorů.

Zmíněný Erlang model je základem programu cc-Modeler Lite, který byl využit pro výpočet tohoto návrhu. Vstupní hodnoty kalkulace odpovídají skutečným průměrným hodnotám za měsíc prosinec v roce 2016:

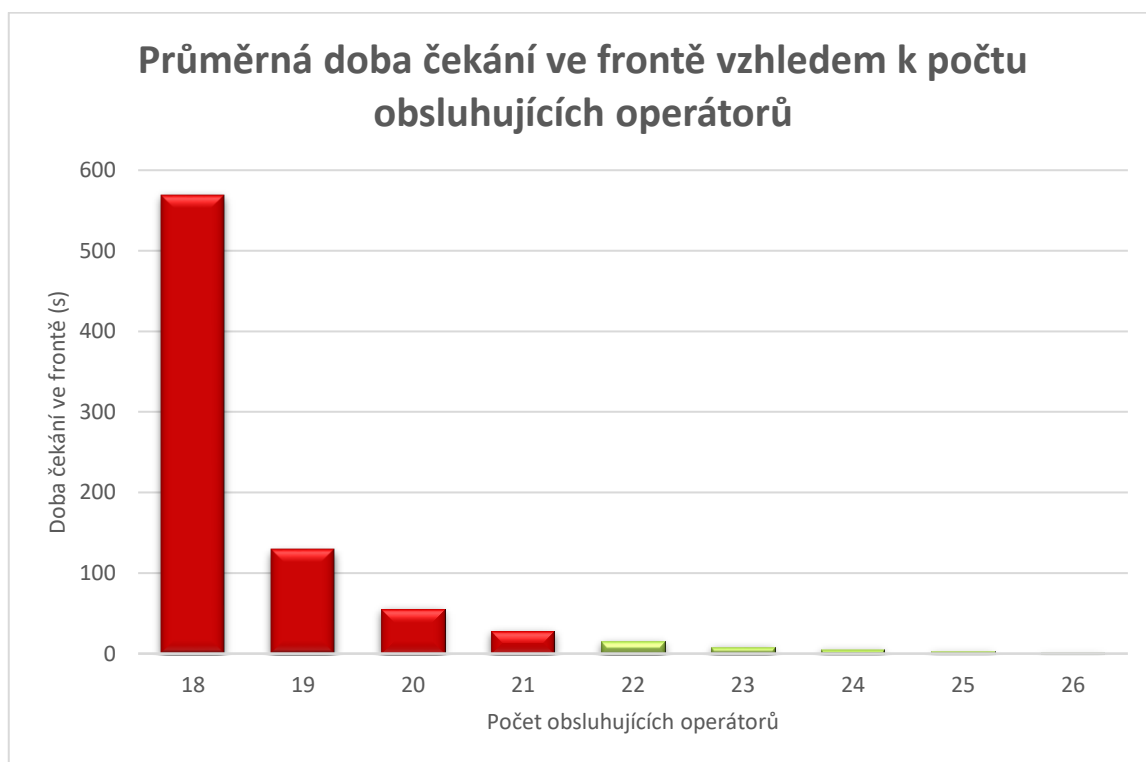
- počet hovorů: 221 hovorů/hod.,
- doba hovoru: 241 sekund,
- doba na zabalení (wrap-up time): 45 sekund,
- úroveň služeb (SLA): 80 % příchozích hovorů přijatých do 20 sekund,
- počet potřebných operátorů.

The screenshot displays the 'Calls' section of the cc-Modeler Lite interface. It includes input fields for 'Answered Calls' (221 per hour), 'Average Talk Time' (241 secs), and 'Wrap-up Time' (45 secs), which result in a 'Total Call Duration' of 286 secs. The 'Service Level' section shows a selected option of '80 percent answered within 20 seconds'. The 'Calculating Agents Required' section shows a calculated 'Number of Agents / Operators' of 22 and a 'Talk Time Ratio' of 80%. The 'Queue Statistics' section shows 'Answered without Queueing: 77%', 'Ave Calls in Queue: 1', 'Max Time in Queue: 254 secs', and 'Trunks Required: 32'. On the right side, there are buttons for 'Calculate', 'Auto Calc', 'Graphs', 'Simulate', and 'Save As...'. The bottom right corner features the logo 'cc-Modeler Lite from KoolToolz.com'.

Obrázek 21 Kalkulace v cc-Modeler Lite (autor)

Výsledek kalkulace zní, že pro tyto hodnoty je nutné disponovat 22 operátory a 32 linkami. Při těchto hodnotách je 77 % příchozích hovorů zodpovězeno bez čekání. Maximální doba čekání ve frontě pro zbylých 23 % příchozích hovorů činí 4 minuty 14 sekund.

Pokud za této situace v call centru dojde ke snížení počtu obsluhujících operátorů, projeví se to exponenciálním zvýšením čekací doby ve frontě, jak zobrazuje následující graf. Graf byl zkonstruován z dat, která při dané kalkulaci vypočetl program cc-Modeler Lite.



Obrázek 22 Průměrná doba čekání ve frontě vzhledem k počtu obsluhujících operátorů (autor)

Návrh tedy spočívá ve zvýšení počtu operátorů, tak aby bylo docíleno plnění stanovených kvalitativních ukazatelů. Konkrétně dle této teoretické kalkulace je zapotřebí dosáhnout stavu, kdy bude na každé směně, přítomno alespoň 22 operátorů pro hlasové služby. Při tomto stavu je call centrum schopné pokrýt všechny „špičky“ provozu. Finanční náročnost tohoto návrhu je značná, ale potencionální přínos v podobě bezchybného plnění kvalitativních ukazatelů je prokazatelný. Call centrum může ideálně utvořit skupinu brigádních operátorů najímaných na dohodu o pracovní činnosti, kteří pomohou k pokrytí cyklických i mimořádných „špiček“ v provozu. Toto řešení přispěje ke snížení osobních nákladů. Opačně může call centrum v měsících s nízkým zatížením operátorům plánovat dovolené, školení a podobně.

ZÁVĚR

Vzestup popularity internetu a bezdrátových technologií v posledních letech změnil způsob, jakým spolu lidé komunikují. Lidé stále více využívají chytré telefony, e-mail, live chat, sociální sítě, webová fóra a různé aplikace instant messagingu. Call centra podniků ze všech odvětví musejí na tuto skutečnost reagovat, protože klienti už nechtějí komunikovat stejnými způsoby, jako tomu bylo na přelomu století. V dnešní době se již o loajální klienty neusiluje na přepážkách podnikových poboček, nýbrž pomocí zákaznických call center. Udržet klienta se stává o to složitější, protože o jeho loajalitě rozhoduje právě dobrý dojem z komunikace s call centrem.

Call centra si to začínají uvědomovat a na tyto změny reagují. V současné době v oblasti zákaznické péče probíhá určitý přerod, kdy se z konvenčních "call center" stávají "kontaktní centra". To by mělo odrážet skutečnost, že zvládnou více než jen hlasovou komunikaci skrze telefon. Kontaktní centrum by mělo být schopno komunikovat s klientem prostřednictvím téměř jakéhokoliv komunikačního kanálu, a to od dopisu přes sociální sítě až po videohovor.

Dle preferencí spotřebitelů se jako dva nejprogresivnější komunikační kanály jeví sociální sítě a live chat. Implementace sociálních sítí v rámci call centra České pošty by přispěla k mnohem lepšímu dojmu, než který podnik aktuálně na sociálních sítích, a to především Facebooku, zanechává. Jelikož se komunikace mezi klienty a podniky postupně na sociální sítě přesouvá, bude s přibývajícím časem jejich hlubší implementace na mechanismy call centra nezbytná.

Budoucnost péče o zákazníky patří sociálním sítím. Vzhledem k tomu, že je zákazníci upřednostňují a jsou efektivnější, levnější a rychlejší.

Uvedená implementace live chat technologie se jeví jako přínosná především v určitých oblastech, kde lze zákazníka ovlivnit k zakoupení produktu či služby. Lze tedy jeho implementaci v těchto jednotlivých segmentech nebo pro jednotlivé služby doporučit. Dále by call centrum mělo optimalizovat počet operátorů a zlepšit plánování lidských zdrojů. Tyto kroky povedou k lepšímu pokrytí extrémů a dosažení lepších výsledků v oblasti dostupnosti a obslužnosti.

Zákaznický servis se díky stále novým technologiím v oboru elektronických komunikací posouvá v žebříčku priorit podniků na stále vyšší pozice, neboť jeho dopad na úspěch podniku jako celku je stále markantnější.

POUŽITÁ LITERATURA

ATLANTIS, 2017. *Další generace kontaktu se zákazníky a jejich podpory. Atlantis* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.atlantis.cz/produkty/frontstage/uvod-frontstage>

BERGEVIN, Réal et al., 2010. *Call Centers For Dummies*, 2nd Edition. Mississauga: John Wiley & Sons Canada. ISBN 978-0-470-67743-8.

BĚLOHLÁVEK, František, Oldřich ŠULEŘ a Pavol KOŠŤAN, 2006. *Management*. Brno: Computer Press. ISBN 80-251-0396-X.

CHEUNG, Anna, 2014. *Comm100 Released Maximum On Technology to Provide 100 Percent Uptime Live Chat. Comm100* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://www.comm100.com/blog/comm100-live-chat-achieves-100-uptime-maximumon-technology.html>

CYRIAC, Francis, 2016. *8 Reasons Why You Should Implement Live Chat in your Call Center. Ameyo Engage* [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <http://www.ameyoengage.com/blog/8-reasons-why-you-should-implement-live-chat-in-your-call-center>

ČESKÁ POŠTA, 2018. *Domáci a bezpečnostní řád oddělení Call centrum*. Ostrava: Česká pošta.

ČESKÁ POŠTA, 2017. *Organizační struktura. Česká pošta* [online]. [cit. 2018-01-04]. Dostupné z: <https://www.ceskaposta.cz/o-ceske-poste/profil/organizacni-struktura>

ČESKÁ POŠTA, 2016. *Provozní report 2016*. Ostrava: Česká pošta.

GERAGHTY, Shauna, 2014. *Multi-Channel Call Center Basics. Talkdesk* [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.talkdesk.com/blog/multi-channel-call-center-basics/>

KOOLE, Ger, 2013. *Call Center Optimization*. Amsterdam: MG books. ISBN 978 90 820179 0 8

- NEUMANN, Josef, 2004. *Systémová integrace: Modely obslužnosti a architektury kontaktních center*. Roč. 11, č. 3, s. 89-110. ISSN 1210-9479.
- REISSKUP, Aleš a Borek NAGY, 2011. *Analýza potřeb provozního call centra České pošty, s.p.*. Praha: GlobCon.
- SANTLEROVÁ, Květoslava, 2011. *Telemarketing v praxi: jak profesionálně telefonovat se zákazníky*. 2., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada. ISBN 978-80-247-3928-1.
- SHARP, Duane, 2003. *Call Center Operation: Design, Operation, and Maintenance*. Elsevier Science & Technology. ISBN 9781555582777
- STANLEY, Robert, 2017. *What is First Call Resolution? Benefits, Challenges, Examples, & Best Practices for Improving FCR. Engagement Optimization* [online]. [cit. 2018-05-01]. Dostupné z: <https://callminer.com/blog/first-call-resolution-benefits-challenges-examples-best-practices-improving-fcr/>
- THRIVEHIVE, 2017. *10 Reasons to Use Live Chat*. ThriveHive [online]. [cit. 2018-05-02]. Dostupné z: <https://thrivehive.com/10-reasons-use-live-chat/>
- URBAN, Jan, 2004. *Tvorba a rozvoj organizačních systémů*. 1. vydání. Praha: Management Press. ISBN 80-7261-105-4.
- VÁGNER, Ivan, 2007. *Systém managementu*. 2. přepracované vydání. Brno: VMU. ISBN 978-80-210-4264-3.
- VEBER, Jaromír, 2009. *Management: základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita*. 2., aktualizované vydání. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-200-0.
- WARDINI, Josh, 2017. *Why Contact Centers Need to Embrace Social Media in 2018*. ICMI [online]. [cit. 2018-05-03]. Dostupné z: <https://www.icmi.com/Resources/Social-Media/2017/11/Why-Contact-Centers-Need-to-Embrace-Social-Media-in-2018>

WÖHE, Günter a Eva KISLINGEROVÁ, 2007. *Úvod do podnikového hospodářství. 2.*, přepracované a doplněné vydání. Praha: C.H. Beck. ISBN 978-80-7179-897-2.

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 Provozní doba call centra.....	25
Tabulka 2 Obslužnost call centra.....	29
Tabulka 3 Dostupnost call centra.....	32
Tabulka 4 Celkové počty příchozích volání tříděné podle jednotlivých služeb.....	34
Tabulka 5 Průměrná délka příchozích volání tříděná podle jednotlivých služeb.....	35
Tabulka 6 Online žádosti.....	36
Tabulka 7 Porovnání počtu vyřízených e-mailů v roce 2009 a 2016.....	37
Tabulka 8 Zaměření telefonických dotazů.....	39
Tabulka 9 Počty interakcí APOST tříděné podle jednotlivých regionů.....	40

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 Funkcionální struktura.....	18
Obrázek 2 Divizionální struktura.....	19
Obrázek 3 Maticová struktura.....	20
Obrázek 4 Umístění call centra v organizační struktuře České pošty, s.p.....	21
Obrázek 5 Organizační struktura call centra.....	22
Obrázek 6 Celková roční obslužnost call centra.....	30
Obrázek 7 Obslužnost call centra	30
Obrázek 8 Porovnání obslužnosti v roce 2009 a 2016.....	31
Obrázek 9 Dostupnost call centra	33
Obrázek 10 Počty online žádostí v jednotlivých měsících	37
Obrázek 11 Graf porovnání počtu vyřízených e-mailů v roce 2009 a 2016.....	38
Obrázek 12 Počty telefonických dotazů tříděné podle zaměření.....	39
Obrázek 13 Počty interakcí APOST tříděné podle jednotlivých regionů.....	41
Obrázek 14 Vývoj celkového počtu interakcí APOST	42
Obrázek 15 Vzájemně závislé obchodní cíle.....	44
Obrázek 16 Infografika nejpreferovanějších komunikačních kanálů	45
Obrázek 17 Příklad komunikačního rozhraní na různých zařízeních	48
Obrázek 18 Příklad architektury live chat řešení.....	50
Obrázek 19 Infografika počtu dospělých uživatelů Facebooku.....	53
Obrázek 20 Návrh organizační struktury nově utvořeného týmu sociálních sítí.....	53
Obrázek 21 Kalkulace v cc-Modeler Lite.....	57
Obrázek 22 Průměrná doba čekání ve frontě vzhledem k počtu obsluhujících operátorů	58

SEZNAM ZKRATEK

ČP	Česká pošta
DINO	Dluhové inkaso obyvatelstva
DÚS	Doručovací a účelová síť
FCR	First Call Resolution Zodpovězené dotazy při prvním volání
HR	Human Resources Lidské zdroje
PS	Pobočková síť
SIPO	Sdružené inkaso plateb obyvatelstva
SLA	Service Level Agreement Dohoda o úrovni poskytovaných služeb

Pozn.: V seznamu nejsou uvedeny zkratky všeobecně známé nebo používané jen ojediněle s vysvětlením v textu.