

Redakce | Foto: VUZ, archiv redakce

Jak vnímáte rok 2020?

Jako rok covidu. Celkově však jako rok, který asi každého z nás stál obrovské množství energie a vyžadoval velkou míru invence, odvahy a pokory současně. Od března v podstatě neplatilo vůbec nic, na co jsme doposud byli běžně zvyklí. A od té doby je to neustálé hledání toho možného a reálného. Pro celou firmu je rok 2020 obrovským testem, kdy jsme na jedné straně přišli o část plánovaných tržeb, na straně druhé nás pandemie naučila větší flexibilitě, jinak vše předvídat a plánovat s pokorou. Férově je potřeba si přiznat, že v mnoha případech nám ukázala i nepřijemné stránky. Důležité bylo se z celé situace nezhroutit a udržet tah na branku. Zvolili jsme maximálně otevřenou komunikaci se všemi zaměstnanci a jsem přesvědčen, že právě toto nám umožnilo minimalizovat negativní dopady.

Co jste z hlediska pandemie řešili jako nejhorší?

Největší problém bylo neprediktivní jednání ve státech našich zákazníků a v ČR. Naše podnikání je založené na mobilitě zákazníků i našich zaměstnanců – jsme tak trochu jako letiště nebo nádraží, kde se potkávají různé skupiny osob z různých koutů světa. V podstatě jsme celou dobu pracovali se scénářem, že celá společnost půjde do karantény, nebo že všichni zákazníci odejdou. To, že jsme v situaci, kdy jsme stále v provozu a poskytujeme služby zákazníkům, aniž bychom museli propouštět, považují za výhru. Je to výsledek pochopení našich zaměstnanců, ale i zákazníků k přijímání bezpečnostních opatření k ochraně zdraví. Kdyby to bylo jinak, velmi rychle bychom narazili do zdi. Například roušky jsme opětovně zavedli v červenci, od léta pravidelně provádíme polymerovou dezinfekci všech místností, po každém jednání také ozonovou dezinfekci v jednacích místnostech, všichni zaměstnanci dostávají nezbytné ochranné pomůcky.

Chápu to dobře, že jste dělali nepopulární kroky, které nakonec vedly k úspěchu?

Ano, i ne. Podnikáme v oblasti služeb a zaměstnanci jsou alfa omega našeho úspěchu. Pokud tedy najdete odvalu a stoupnete si před zaměstnance s jasnou vizí, ti budou zřetelně vidět, že jste schopni jako vedení na sebe vzít odpovědnost a současně že jste na tom bojišti reálně s nimi, pak máte velkou šanci na úspěch i v situaci, kdy jim budete říkat nepopulární věci. V březnu jsme se shodli na tom, že náš cíl pro rok 2020 zůstává stejný, tedy dosáhnout plánovaného EBIT, a tomu jsme pak přidělili všechna opatření – zaměstnanci věděli, že náš cíl není jenom „přežít“ nebo spoléhat na pomoc.

Jaké ekonomické dopady měl COVID-19?

Když řeknu fatální, tak mi nikdo nebude věřit, protože výsledky jsou z hlediska plánu excelentní. Přestože uzavřené hranice na jaře pro nás znamenaly výpadek cca 1,5 měsíčního obrátu. A věříme, že poslední dva měsíce v roce udržíme, byť některé za-



Do budoucnosti hledíme s optimismem

Rok 2020 byl kvůli pandemii koronaviru v České republice plný zvrátů. Výzkumný Ústav Železniční (VUZ) se ale dokázal nepříjemné situaci postavit a s nepříjemnostmi se vypořádat tak, aby neztratil zákazníky. Černý scénář se naštěstí nenaplnil. Generální ředitel Martin Bělčík zhodnotil uplynulý rok, připomněl vysoké investice a prozradil novinky, které hodlá zavést nejen v rámci zkušebnictví.

hraniční centrály nařídily stažení svých zaměstnanců z ČR. Nicméně z hlediska nákladů jsme zatáhli za brzdu již v únoru, dělaly se jenom nutné a nezbytné věci. Jedinou věcí, na kterou jsme nesahali, byly osobní náklady, protože bez kvalitních lidí nelze poskytovat kvalitní službu. Po dobu omezené poptávky jsme využili program Antivirus, ale od června jsme jej přestali postupně využívat.

Změnil COVID-19 způsob práce, nebo stačilo jenom hledat úspory?

Pokud by stačily pouze škrty, pak by to bylo poměrně jednoduché a vše by mohly řídit jenom algoritmy. Jenže tak jednoduché to ne-

ní. Pravda podnikání je na trhu, nikoliv uvnitř firem. Pravdu vám vyjadřuje zákazník, že si vaši službu koupí nebo nekoupí, a je to jediný objektivní indikátor vašeho úspěchu. Nic jiného není. My jsme ve prospěch poskytování služeb pro zákazníky přidělili všechna opatření, neboť bez tržeb se EBIT lidově řečeno nedá natočit. V podstatě od března není nic svatého směrem dovnitř firmy, pokud to nemá přidanou hodnotu.

Co bylo z hlediska roku 2020 pro VUZ to, co lze označit jako TOP?

Překvapím vás – TOP byli jednoznačně zákazníci a naši zaměstnanci. Zákazníci, že v nás neztratil důvěru, a zaměstnanci,

že se byli schopni situaci přizpůsobit. Ale asi jste se ptal na obchod...

Ano. O kterou službu byl letos největší zájem? Máte v plánu rozvoj stávajících služeb? A plánujete rozjet nové?

Letošní rok z hlediska produktů kopíroval roky minulé. Co je však podstatné, pokud se nic zásadního nestane, tak obě produktové vertikály budou kladné. Nicméně tento rok natvrdo ukázal, že pokud chceme podobným situacím čelit, musíme najít produkty, které budou méně závislé na infrastruktuře, nebo které budou směřovat do zcela nového segmentu trhu. Rozšiřujeme spektrum zkoušek v rámci Zkušební laboratoře, chystáme nabízet nové produkty v oblasti ETCS, zvažujeme nové produkty v oblasti certifikace jakosti atd.

Kolik jste letos investovali do zázemí a oprav a co se v tomto smyslu událo?

Realizovali jsme všechny klíčové plánované opravy a investice. Ať to byl indikátor plochých kol, nebo oprava Malého železničního okruhu. Vše v řádu více než 100 mil. Kč. Z hlediska kapacit stavebního trhu jsme naopak odložili výstavbu dvou nových odstavných kolejí, které dokončíme na jaře příštího roku. V současné době je rozpracován projekt kamerového systému na ZC Velim a připravujeme například digitální dvojice DZS a kolejistiže.

Martin Bělčík

Fakultu obrany ekonomiky státu na Vysoké vojenské škole ve Vyškově absolvoval v roce 1994. Po studiu pracoval v ekonomickém úseku Armády České republiky a Ministerstva obrany ČR. V letech 1997 až 2001 absolvoval postgraduální studium na Vysoké škole ekonomické v Praze a Vojenské akademii v Brně se zaměřením na management, marketing a strategické řízení. V letech 2003 až 2006 byl náměstkem ministra obrany. Věnoval se poradenství v oblasti strategického řízení, řízení procesů a řízení velkých změnových projektů v oblasti dopravy, a to i pro ČD a ČD Cargo. Od roku 2013 působí přímo ve skupině ČD. V roce 2016 se stal členem představenstva ČD. Do čela VUZ nastoupil v září 2018. Pochází z Horňácka, je ženatý a má tři syny. Mezi jeho záliby patří historie, architektura a gastronomie. Je nositelem Záslužného kříže ministra obrany III. stupně. Je spoluautorem knihy Společenská odpovědnost organizace.

za splnění zásadní podmínky, a tou je do držení bezpečnosti. V tomto okamžiku všechny projekty pokračují. Naopak se těšíme na dalšího zákazníka, který k nám přijede v roce 2021, a to je polská PESA.

Jak vidíte rok 2021?

Covid vnímáme nadále jako velkou hrozbu, kterou fakticky nelze řídit, pouze se lze na ni preventivně připravovat. Výhled na rok 2021 tedy vidíme s velkou pokorou, kdy na jedné straně lze očekávat obrovský tlak na pokračování projektů, na straně druhé to bude střet s reálnými omezeními napříč všemi státy našich zákazníků. Ale nelze rok 2021 vnímat bez souvislosti s letošním rokem, který pro nás přinesl poznání obrovského potenciálu jednotlivých zaměstnanců. Naučili jsme se nehledat důvody, proč to či ono nejde, ale hledáme způsoby, jak jednotlivé věci vyřešit, a to je dobrý předpoklad pro budoucnost. Rok 2021 pro nás znamená mít pokoru k realitě, ne strach z hrozeb.

Budoucnost tedy vidíte pozitivně?

Jednoznačně ano! Zapomeňme na chvíli na čísla, která v podstatě nejsou vůbec důležitá. Pandemie fakticky „přemalovala“ stávající obraz společnosti a jako každá krize nás nutí reagovat na nové potřeby – stojíme na prahu obrovských změn! A ty změny se rozhodně promítnou i do mobility obyvatel, otevrou diskusi nad rozsahem veřejných služeb. EU i jednotlivé vlády uvolňují obrovské finanční prostředky na udržení růstu ekonomik, lidé mění své chování a akcentují odpo-



Na okruhu bude techniku testovat i nová lokomotiva Siemens Vectron. Co uděláte se stávajícím strojem řady 124?

Samozřejmě si ji necháme! Vectron budeme používat pouze pro zkoušky, kdy nám 124 nevyhovuje, jinak je to zcela plnohodnotná lokomotiva, kterou budeme stále využívat. Reálně Vectron v současné době smysluplně užitvime na 20 % jeho kapacity. Právě proto jsme při ekonomické rozvaze dospěli k tomu, že jsme Vectron zprostředkovali pro ČD. Přestože se nám daří, tak si nemůžeme koupit drahou věc a pak zkoumat, jak ji užitvime. Lokomotiva 124 je

ve stavu, kdy nevyžaduje žádnou modernizaci. Možná budeme zvažovat nový polep, ale uvidíme, jak zareaguje odborná veřejnost na Vectron.

Přišli jste o nějaké zákazníky? Byly zrušeny nějaké projekty?

Nepřišli jsme o žádného zákazníka a podařilo se nám všem zákazníkům ihned poté, co se otevřely hranice, vyhovět i z hlediska kapacit. Některé projekty sice mají zpoždění, ale je to reálný odraz pandemie napříč státy. S každým zákazníkem ladíme veškeré možnosti, jak v projektech pokračovat

vědnost k naší planetě. Digitalizace se tento rok posunula do oblastí, kde byla spíše popelkou, a umožňuje až neuvěřitelné věci. Otevírají se tedy nové příležitosti k ambicióznímu rozhodnutí v socioekonomických oblastech. Pokud se vrátíme do roku 2009, pak vítězem krize byl masivní nástup smart telefonů, který zcela zásadně změnil celý sektor služeb. Pandemie tedy logicky oslabí některé sektory a některé naopak bude akcelarovat. Ale konec filozofování. Každá krize končí růstem a my chceme být u toho. Ve střednědobém výhledu chceme jednoznačně růst všemi směry – v produktech, na trzích i v případných akvizicích. Pandemie je sice hrozba, ale i příležitost a chceme ji využít. Do budoucnosti se tedy díváme s reálným optimismem, koneckončině naše mise je autorizovat budoucnost. o