

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera

Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Výzkumný Ústav Železniční a.s.

Daniel Blažek

Bakalářská práce
2019

Univerzita Pardubice
Dopravní fakulta Jana Pernera
Akademický rok: 2018/2019

ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Daniel Blažek**
Osobní číslo: **D16020**
Studijní program: **B3709 Dopravní technologie a spoje**
Studijní obor: **Dopravní management, marketing a logistika**
Název tématu: **Řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Výzkumný Ústav
Železniční, a.s.**
Zadávací katedra: **Katedra dopravního managementu, marketingu a logistiky**

Zásady pro vypracování:

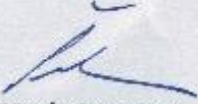
Úvod

1. Proces řízení vztahů se zákazníky
 2. Analýza současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Výzkumný Ústav Železniční, a.s.
 3. Návrhy na zlepšení řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Výzkumný Ústav Železniční, a.s.
- 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. Pavla Lejsková, Ph.D.
Katedra dopravního managementu, marketingu
a logistiky

Datum zadání bakalářské práce: 31. října 2018
Termín odevzdání bakalářské práce: 23. května 2019


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

L.S.


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

V Pardubicích dne 12. dubna 2019

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., o právu autorském, o právech souvisejících s právem autorským a o změně některých zákonů (autorský zákon), ve znění pozdějších předpisů, 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 Pravidla pro zveřejňování závěrečných prací a jejich základní jednotnou formální úpravu, ve znění pozdějších dodatků, bude práce zveřejněna v Univerzitní knihovně a prostřednictvím Digitální knihovny Univerzity Pardubice.

V Pardubicích dne 22. 5. 2019

Daniel Blažek

Rád bych poděkoval vedoucí práce Ing. Pavle Lejskové, Ph.D. za ochotu, vstřícný přístup a cenné rady při zpracování bakalářské práce.

ANOTACE

Tato práce pojednává o podnikových procesech řízení vztahu se zákazníky. Zabývá se řízením vztahu se zákazníky ve společnosti Výzkumný Ústav Železniční a.s. Na základně analýzy současného vztahu navrhuje kroky pro zlepšení procesu řízení vztahu se zákazníky.

KLÍČOVÁ SLOVA

řízení vztahu se zákazníky, železnice, Výzkumný ústav železniční, procesy, organizační struktura

TITLE

Customer relationship management in company Railway Research Institute, j. s. c.

ANNOTATION

The work deals with company processes of customer relationship management. It deals with the customer relationship management in Railway Research Institute, j. s. c. Based on the analysis of current relationship, it steps to improve the customer relationship management process.

KEYWORDS

Customer relationship management, railway, Railway Research Institute, processes, organizational structure

OBSAH

ÚVOD.....	8
1 PROCES ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY.....	9
1.1 ŘÍZENÍ VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY.....	9
1.1.1 Vývoj CRM.....	10
1.1.2 Definice CRM.....	11
1.2 FÁZE VZTAHU SE ZÁKAZNÍKY.....	12
1.2.1 Oslovení zákazníka.....	13
1.2.2 Obchodní transakce.....	14
1.2.3 Plnění objednávek.....	15
1.2.4 Zákaznický servis.....	16
1.3 PROCESNÍ ŘÍZENÍ A PODNIKOVÝ PROCES.....	17
1.3.1 Definice procesního řízení.....	17
1.3.2 Podnikový proces.....	17
1.3.3 Vývoj procesů CRM.....	19
1.4 POTŘEBA ZLEPŠOVÁNÍ PROCESŮ.....	21
1.4.1 Reengineering.....	22
2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI VÝZKUMNÝ ÚSTAV ŽELEZNIČNÍ A.S.....	24
2.1 VÝZKUMNÝ ÚSTAV ŽELEZNIČNÍ A.S.....	24
2.1.1 Zkušební centrum Velim.....	26
2.1.2 Historie.....	29
2.1.3 Poslání, vize a cíle společnosti.....	30
2.1.4 Obchodní pozice na trhu.....	33
2.1.5 Organizační struktura.....	34
2.2 PROBLEMATICKÁ REAKCE NA ZMĚNU ZADÁNÍ OBCHODNÍCH PODMÍNEK.....	37
2.2.1 Popis procesu zapojených osob a oddělení.....	38
2.2.2 Současné problémy při změně zadání podmínek.....	38
2.3 SHRNUÍ ANALÝZY SOUČASNÉHO STAVU.....	42
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI VÝZKUMNÝ ÚSTAV ŽELEZNIČNÍ A.S.....	43
3.1 PŘESUN OMO MEZI ÚTVARY HLAVNÍ ČINNOSTI.....	43
3.2 ROZDĚLENÍ KOMPETENCE OMO DO ŘÍDÍCÍCH VERTIKÁL ODBOROVÝCH ÚTVARŮ.....	44
3.3 VYČLENĚNÍ SPECIALISTY OBCHODNÍHO ODDĚLENÍ S UPRAVENÝMI KOMPETENCEMI.....	46
3.4 PŘEVEDENÍ DEFINOVANÝCH KOMPETENCÍ Z OMO DO PRAVOMOCI VEDOUcíHO ODBORNÉHO ÚTVARU.....	47
ZÁVĚR.....	49
POUŽITÁ LITERATURA.....	51
SEZNAM TABULEK.....	52
SEZNAM OBRÁZKŮ.....	53
SEZNAM ZKRATEK.....	54

ÚVOD

Tato bakalářská práce se zabývá zkušebnictvím v železniční dopravě. Jedná se o velice aktuální téma z hlediska jeho důležitosti, jelikož doprava je jedním z rozhodujících kritérií ekonomické úspěšnosti státu a napomáhá k jeho všestrannému rozvoji. Na českém trhu je významná společnost, která bezesporu tomuto rozvoji napomáhá. Tím je myšlena společnost Výzkumný ústav železniční. Nezbytnou součástí správného chodu a prosperity nejen této společnosti je řízení vztahu se zákazníky. V této bakalářské práci je popsána společnost Výzkumný ústav železniční a následně je analyzováno řízení vztahu se zákazníky v této společnosti.

Tato práce odpovídá na otázku změn ve smlouvě v průběhu plnění zakázky a jejich náročné schvalování. Volba tohoto tématu proběhla ze dvou důvodů. První důvod je autorův vztah k železnici a zájem o zlepšování železniční dopravy v České republice v co největší míře. A druhým důvodem je absolvování povinné praxe ve Zkušebním centru ve Velimi na Dynamickém zkušebním stavu a tím pádem získání praktických zkušeností s danou problematikou.

První kapitola se zabývá teoretickou částí, kde jsou uvedeny poznatky z literatury týkající se tématu procesu řízení vztahu se zákazníky. V teoretické části je definován pojem Customer relationship management, následně je nastíněn podnikový proces a potřeba zlepšování procesu. Druhá kapitola se zaměřuje na analýzu současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Výzkumný ústav železniční. Analýza současného stavu se zaměřuje na popis problému, který nastává v průběhu plnění zakázky a je nazván jako problematická reakce na změnu zadání obchodních podmínek. Poslední kapitola se nazývá Návrhy na zlepšení řízení vztahu se zákazníky ve společnosti Výzkumný ústav železniční a popisuje návrhy na zlepšení problému popsaného ve druhé části druhé kapitoly. K řešení problému je využívána organizační struktura společnosti a případné změny v organizační struktuře a s tím spojené změny pravomocí jednotlivých pracovníků.

Cílem této bakalářské práce je přispět k racionalizaci obchodních procesů a tím zvýšit efektivitu činnosti společnosti. Dále je cílem práce navrhnout a popsat obchodní řešení při úpravě zakázky v průběhu jejího plnění.

1 PROCES ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY

V této kapitole budou uvedeny definice vybraných tematických pojmů, kterými jsou řízení vztahu se zákazníky a podnikové procesy. V řízení vztahu se zákazníky bude popsána historie, jak vznikl tento pojem, dále budou vysvětleny fáze řízení vztahu se zákazníky podle knih uvedených ve zdroji. Podnikové procesy budou rozebrány z hlediska vývoje a definování pojmu, v neposlední řadě bude definováno procesní řízení. Poslední podkapitola se bude zabývat potřebám zlepšování procesů.

1.1 Řízení vztahu se zákazníky

Řízení vztahů se zákazníky, dnes již běžně označováno převzatou zkratkou z angličtiny CRM (Customer Relationship Management), je mezioborová záležitost, týkající se celé řady oborů a všech pracovníků a nyní je zkratka CRM jedna z nejpoužívanějších ve světě vrcholového řízení společnosti. Tento přístup je založen na kooperativním vztahu mezi společností a zákazníkem. Budováním takového vztahu získávají obě strany. Záměrem řízení vztahů se zákazníky je vybudovat strategie vztahů, s jejichž pomocí bude možno vztahy kultivovat a zvyšovat tím jejich hodnotu.

Storbacka (2002) uvádí, že základem pojetí řízení vztahu se zákazníky je důkladné pochopení a porozumění hodnototvornému procesu zákazníka, tj. procesu, v němž si zákazník vytváří pro sebe svou vlastní hodnotu. Společnost orientovaná na vztah se zákazníky má snahu dozvědět se více o tom, jak zákazníci vytvářejí pro sebe hodnotu. Je pak snadnější vyhodnotit, jak společnost v rámci svých možností může zákazníkovi pomoci. Bez řádného pochopení tvorby hodnoty je obtížné rozvinout vztah se zákazníkem, ať už z hlediska zákazníka, nebo z hlediska společnosti.

Dohnal (2002) píše, že řízení vztahu se zákazníky bude dobré jen tehdy, když bude dobrá strategie podniku, jeho vize, kvalita manažerského týmu, úroveň procesního řízení a podniková kultura. V dnešní době si každý podnik uvědomuje důležitost zákazníka, chápe ho jako zdroj své existence, vkládá velký důraz na své procesy k řízení vztahů se zákazníky. Tyto procesy podnik považuje za specifické a jedinečné, shromažďuje zákaznická data a dále pak s nimi manipuluje.

1.1.1 Vývoj CRM

Vztah prodávající a kupující, zákazník a podnik, je na tomto světě už od samotného prvopočátku platidel, kdy před několika tisíci lety už lidé na tržištích směňovali své zboží za nejrůznější věci, které v daném prostředí měli užitnou hodnotu. Už tehdy lidé věděli jak se správně chovat k zákazníkovi, aby se daný zákazník vracel nebo o tomto krámku řekl svým známým.

Dohnal (2002) uvádí že, řízení vztahu se zákazníky se do přelomu padesátých a šedesátých let nemohlo pořádně rozvíjet vzhledem k neefektivním nástrojům výpočetní techniky a informačních technologií. Na konci šedesátých let se ale technika posunula dopředu a k pracovníkům marketingu a obchodu se dostávaly informace, které dovolovaly zkoumat zákazníka. V databázích se shromažďovaly výsledky marketingových kampaní a nejrůznějších podnikových průzkumů a podle vyhodnocených výsledků se dále stanovovala prodejní strategie podniku.

Tyto dotazníky měly však řadu problémů. Dotazníky se masově rozesílaly poštou a jejich sbírání a vyhodnocování bylo pomalé. Dalším problémem byla zdlouhavá tvorba prodejní strategie, často dokonce dlouho poté, kdy podnik vyhodnotil data z dotazníků daných produktů. Dalším problémem byly nákladné inzerce v médiích, které si spousta podniků nemohla dovolit. Nejdůležitější ale bylo, že podnik získal data, na kterých mohl dále stavět.

Dohnal (2002) tvrdí že, vztahy mezi podnikem a zákazníkem nikdy nebyly jednoduché, míra spokojenosti zákazníka byla vždy nízká a snahy o zlepšení tohoto vztahu ve skutečnosti spíše ničila. „*Dodejme, že vždy platilo a platí i dnes, zákazníci nechtějí být obsluhováni stejně jako ti druzí, chtějí být respektováni a obsluhováni individuálně, chtějí, abychom si jejich přání a preference pamatovali*“

V devadesátých letech se s nástupem internetu dotazníkové šetření výrazně změnilo. Internet se začal využívat jako nástroj komunikace se zákazníky a jako nástroj dotazování a vyhodnocování průzkumů. Vyhodnocení bylo díky internetu mnohem rychlejší a pořizovací náklady nižší. Internet dal úplně jiný směr nejen dotazníkům a zpětné vazbě od zákazníků, ale může za celkové zlepšení řízení vztahu se zákazníky. Kroky, které vrcholový management podniká za účelem zlepšení vztahu se zákazníky, bývají v dnešní době mnohem efektivnější v poměru, jak tomu bývalo před padesáti lety. Vznikají kvalitnější produkty, které by dříve, vinou nevyvinutých informačních systémů a primitivních informačních komunikačních technologií, vůbec nemohly vzniknout.

Na přelomu tisíciletí větší společnosti využívaly propracované softwarové aplikace na podporu prodeje. Podniky se pokoušely prvními pokusy integrovat všechny komunikační kanály a informační obsluhu zákazníka, tím vznikaly nové obchodní kanály využívající ke komunikaci se zákazníkem internetové služby. Tyto kanály se projevovaly tím, že otevírají nový prostor na trhu, oslovují nové zákazníky a umožňují zavést zcela nové podnikové procesy, které zabezpečují nová matematická vyhodnocování a díky tomu i zcela nové a lepší služby pro zákazníka.

1.1.2 Definice CRM

Pro obsahové vymezení tohoto pojmu neexistuje žádný jednotný názor, a proto určit správnou definici řízení vztahu se zákazníky je velmi náročné, protože v literatuře lze nalézt desítky různých definic a každá je něčím zajímavá.

Storbacka (2002) uvádí, že cílem řízení vztahů se zákazníky není maximální zvyšování tržeb z jednotlivých nákupů, ale vytvoření trvalého vztahu se zákazníkem. Při řízení vztahu se zákazníkem by měla společnost pracovat v podmínkách takového vztahu. Obě strany by se měly ve svých postupech navzájem co nejvíce přizpůsobit a nalézt společný kompromis, aby se hodnota vytvářela jak na straně zákazníka, tak na straně společnosti. Autor ve své knize udává definici: *„Spíše než zákazníky pro výrobky bychom měli hledat výrobky pro zákazníky.“* Z této věty lze jasně vyvodit že, je lepší přizpůsobit výrobek typu zákazníků, než hledat toho správného zákazníka pro již vytvořený produkt. Z toho poté mohou těžit obě strany. Lze tak vytvořit situaci dvou vítězů.

Dohnal (2002) uvádí několik definic. V té první se autor snaží říci, že ve své podstatě Customer Relationship management představuje nastavení myšlenkového proudu tak, aby oslovily a udržely zákazníky a poskytly jim servis na nejvyšší úrovni. Jednoduše řečeno CRM zahrnuje veškeré procesy, které mají přímý kontakt se zákazníkem z hlediska marketingu, obchodu a servisních služeb. CRM také zahrnuje podnikové procesy, pracovníky a informační technologie s cílem maximalizovat loajalitu zákazníka a tím zaručit i co největší ziskovost podniku. CRM je součástí podnikové strategie a tím se součástí podnikové kultury.

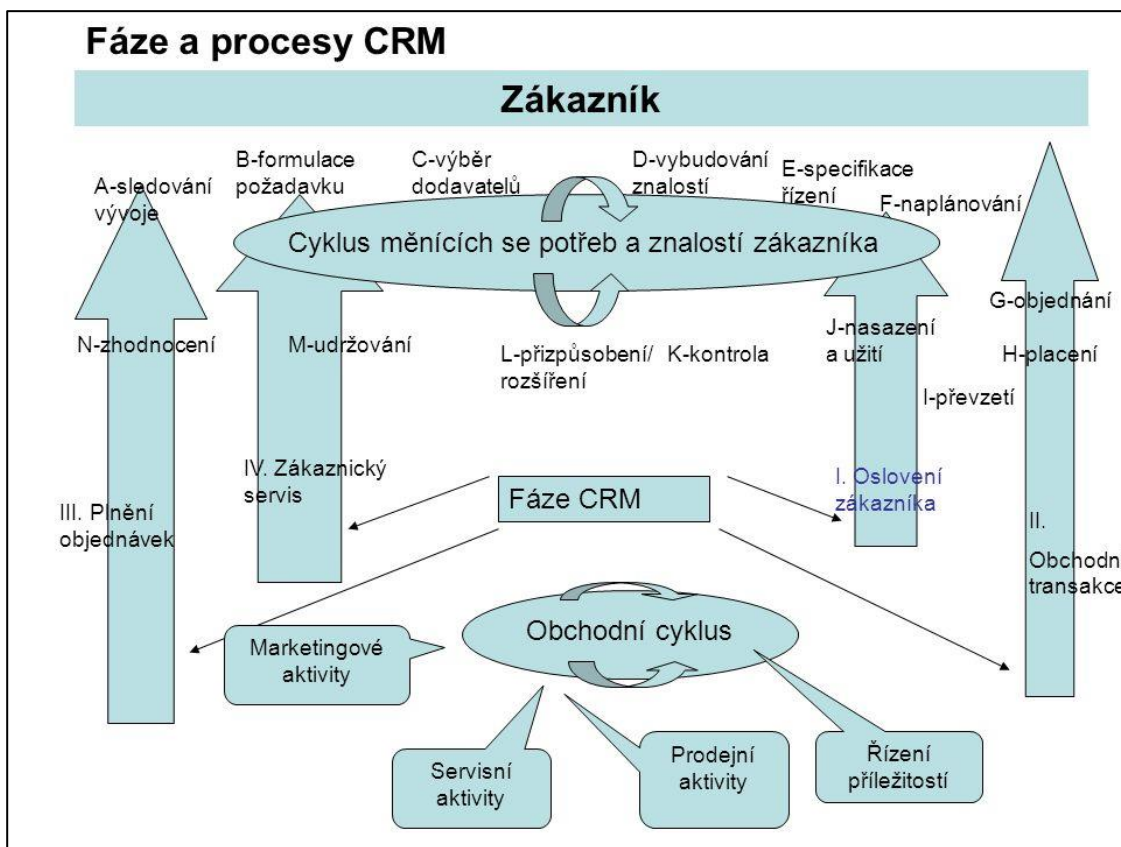
V knize od Dohnala (2002) lze najít i definice jiných autorů. Například od Gartner group: *„CRM je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání potřeb současných a budoucích zákazníků“.*

Ještě stojí za zmínku definice, kterou ve své publikaci uvádí Dohnal (2002): *„CRM je podnikatelská strategie založená na porozumění zákazníkům a z něho vycházející předvídání“.*

potřeb současných i budoucích zájmů“, ve které se autor snaží říci, že na prvním místě je z pohledu CRM vždy zákazník a pochopení zákaznických potřeb je nejdůležitější pro správné řízení oblasti CRM.

1.2 Fáze vztahu se zákazníky

Každá fáze CRM vyžaduje, aby pro zvyšování hodnoty vztahu byly využity odlišné prostředky. Dohnal (2002) rozděluje CRM do několika fází, které řídí proces řízení vztahů se zákazníky a obecně představují navázání, udržení a ukončení vztahu. K prvnímu kontaktu dochází ve fázi oslovení zákazníka. Zde jsou největší finance vynakládány do reklam a marketingu. Ve druhé fázi dochází k upevnění vztahu, projednání a uzavření smlouvy. Největší pozornost je dáována na upevnění vztahu a získání sympatií ze strany zákazníka. V předposlední fázi dochází k plnění smlouvy a následnému ukončení vztahu nebo prodloužení či obnovení smlouvy. V poslední fázi probíhají reklamace, jsou zákazníkovi nabízeny doplňkové služby. Hlavní úlohu zde hraje zákaznický servis.



Obrázek 1 - Fáze a procesy CRM (Dohnal, 2002)

V uvedených fázích se v různé míře uplatňují procesy CRM. V první fázi (oslovení zákazníka) se uplatňují marketingové procesy a okrajově i obchodní procesy. Ve druhé fázi

(obchodní transakce) se uplatňují zejména obchodní procesy. Naopak ve čtvrté fázi (zákaznický servis) se uplatní hlavně servisní procesy CRM. Vyvíjení vztahu se zákazníkem v průběhu jednotlivých fází CRM mění i zákaznickovy znalosti o daném produktu (viz. obr. 1). Schéma má ve své horní části cyklus měnících potřeb. Například se mění důvody zákazníka, proč má zájem o daný produkt a službu. Celé schéma pak znázorňuje obchodní cyklus.

1.2.1 Oslovení zákazníka

Navázání vztahu s potenciálními zákazníky zahrnuje období, kdy se hledají vhodné kandidáty, se kterými bude podnik pracovat. Velmi důležité je, aby vynaložené úsilí při navazování vztahu bylo stejné s očekávanou hodnotou vztahu. Každý podnik si nejprve musí uvědomit, koho bude oslovovat, koho chce zaujmout a na koho se zaměřit. Jde o první pokus kontaktu se potenciálním zákazníkem. Jde o takzvaný pre – sale stav, kdy se podnik snaží správnou segmentací trhu stanovit segment, který musí zaujmout. Podnik nejlépe zaujme povedenou reklamou, která se lidem uchytí v paměti. Důležité je, aby společnosti vedly reklamní kampaně soustavně. Není totiž možné přesně určit, kdy má zákazník o daný produkt zájem. Tato skutečnost zabezpečuje stálou podvědomost veřejnosti o daném produktu, a když bude mít zákazník potřebu daný produkt koupit, tak bude vědět kam zajít. Další oslovení trhu může být pomocí webových stránek. Potenciální zákazník zadá do internetového vyhledávače produkt či službu, kterou potřebuje vyhledat a hned a internetový vyhledávač vyhledá odkaz na stránky daného podniku. Zda podnik uspěje při navazování tohoto vztahu nebo ne, závisí na tom, zda si získá zákaznickou přízeň.

Storbacka (2002) udává jako největší problém v komunikaci mezi zákazníkem a společností zvyšování soustředěnosti na agentury a společnosti na masovou reklamu. S tím je dále spojená rostoucí imunita vůči informacím.

Nástroje při vytváření vztahu se zákazníkem sepsal Storbacka (2002) ve své knize a rozdělil je do 3 částí. Jako první je uveden Marketing spřízněné skupiny. Hlavním momentem při získávání zákazníků je rozpoznávání vhodných skupin, ke kterým je třeba se přiblížit, a nalezení efektivního způsobu přiblížení. Jednou z možností, jak proniknout do bloku potenciálních zákazníků, je, přesvědčit zákazníky, aby vystupovali jako subjekt, který doporučuje společnost a pozitivním smyslem mluví o jejích přednostech. Tato reklama, kterou provádí sám zákazník, je nejefektivnější způsob komunikace s dalšími možnými zákazníky. Lidé tento způsob reklamy považují za spolehlivější. Cílem obchodu prostřednictvím spřízněné skupiny je posílení spolupráce v rámci užší skupiny nejvýše do té míry, aby bylo možné

vytvářet členům výrobky přímo na míru. Druhým nástrojem jsou Nosné produkty. Důležité pro společnosti, které mají zájem navázat kontakt se zákazníky, je to, jak přesvědčit zákazníka aby produkt vyzkoušel. Zákazník je málokdy ochoten hned investovat. Je tedy třeba vytvořit jeden nebo dva nosné produkty, které poslouží zákazníkům jako obrázek společnosti. Tyto produkty musí být perfektní po všech stránkách a bez sebemenší vady v činnosti. Paradoxem nosných produktů je, že musí být dost jednoduché, aby byly zákazníkem přijaty, a zároveň dostatečně komplexní, aby mohly zákazníkovi nabídnout nové způsoby efektivnější tvorby vyšší vlastní hodnoty. Posledním nástrojem je Systém podpory nových zákazníků. Zvládnout první setkání je jak v běžném životě, tak i v tom profesním zásadní. Je velmi důležité, aby zákazník cítil, že vztah se společností má budoucnost a smysl. Zákazník potřebuje mít jistotu, že si vybral správně. Je také důležité, aby se zákazník nedostal do situace, že si není jist tím, co se od něj očekává nebo jaká bude dělba práce v průběhu plnění. Pokud jsou do různých fází vztahu zapojeny i odlišné osoby, pak je podpůrný systém pro nové zákazníky velmi důležitý.

1.2.2 Obchodní transakce

V této fázi probíhá příprava a uzavírání kontraktu s dodavatelem. Také se zde rozvíjí a zvyšuje hodnota vztahu se zákazníkem. Fáze rozvíjení má zároveň největší potenciál k udržení zákazníka.

Storbacka (2002) uvádí, že aby hodnota vztahu narostla i v této fázi, musí být vynaloženo o mnoho více zdrojů než v u zrodu vztahu. Trvání vztahu mezi oběma subjekty je z hlavní části ovlivněno pevností vztahu. Když je vztah pevný, přežije i malé problémy a pokud je vztah vratký, může se stát, že i sebe menší vychýlení od standardu znamená zánik vztahu. Pevnost vztahu má dopad i na finance. Zákazník v pevném vztahu bývá loajálnější ke společnosti a s vyšší pevností vztahu si společnost může dovolit zvýšit cenu produktu, aniž by tím poškodila vztah.

Velké množství společností tvrdí, že nejdůležitějším faktorem ovlivňujícím pevnost vztahu je spokojenost. Vztah zákazníka a společnosti je možno popisovat lineárně, čím kvalitnější služby společnost nabízí, tím spokojenější bude zákazník. Tím pádem je tedy důležité sledovat spokojenost zákazníka. Podle nejnovějších výzkumů však některé společnosti spokojenost zákazníka nepovažují za nejdůležitější faktor. Uvádí, že spokojenost je důležitá, ale ne postačující podmínka pro vytvoření pevného vztahu. Faktory, které jsou, zásadně ovlivňují pevnost vztahu se zákazníky, jsou: zákaznickova spokojenost se vztahem, jeho oddanost, stejně jako různá pouta mezi zákazníkem a společností.

1.2.3 Plnění objednávek

V předposlední fázi probíhá samotné dodání zakázek. Do této fáze patří všechny logistické služby spojené s dodávkou zakázky. Tedy všechno po uzavření smlouvy až do doručení zakázky a ukončení vztahu mezi oběma stranami. Dále sem patří komunikace mezi zákazníkem a dodavatelem.

Storbacka (2002) předpokládá, že pevný vztah bude zároveň vztah dlouhodobý. Ale ne vždy tomu tak je. I pevný vztah může ztroskotat, jestliže společnost nezvládá důležitý kontakt spokojenosti zákazníka. Pokud zákazník necítí, že by existovaly alternativy, může se vztah stát dlouhodobým bez ohledu na to, jestli je pevný či nikoliv. V této fázi jsou vazby se zákazníkem na maximum. Nyní je čistě na dané společnosti jak moc velký podíl má na zákaznickově peněženec nebo v jeho nákupním košíku. Vztahy, které trvají delší dobu, mají často i legislativní spojení. Jedná se zejména o smlouvy mezi společnostmi a zákazníkem. Jako příklady lze uvést dohody s telefonní společností, společností dodávající elektrickou energii, předplatné novin a pro tuto práci zásadní a klasický příklad spojení výrobců kolejových vozidel a společností zprostředkovávající zkušebnictví jednotlivých částí kolejových vozidel. Existence této smlouvy brání zákazníkovi, aby předčasně ukončil vztah, není-li spokojen.

Každý vztah se zákazníkem jednou končí, a proto do této fáze také patří ukončení smlouvy. Storbacka (2002) rozděluje ukončení vztahu na dvě skupiny:

V první skupině jde o nešťastné ukončení vztahu. To má vždy nějaký důvod. Buď jde o ukončení ze strany společnosti, nebo ze strany zákazníka. Žádná společnost nechce přijít o svého zákazníka, ale čas od času je to právě zákazník, který způsobí, že se dojde k zániku vztahu mezi těmito stranami. Společnosti nejčastěji ukončují vztahy, protože je pro ně ten vztah bezcenný. Takový vztah už pro společnost nemá význam, je málo výnosný nebo zákazník začal být problémový.

Zákazník, který má v plánu vztah ukončit, vysílá směrem ke společnosti buď vědomý, nebo nevědomý, ale jasný signál. Jedná se o omezení kontaktu, snížení počtu nákupů nebo zřetelné pohružky o nespokojenosti ve vztahu v podobě zvyšujícího se počtu stížností. Častým důvodem, proč chce zákazník upustit od vztahu je ten, že je nespokojen s nabízeným produktem. Dostává se do situace, kdy hledá alternativy u konkurence. V tomto momentě je zákazník na nejlepší cestě k zrušení vztahu. Při analýze vztahu, který skončil, musí společnost odhadnout ztrátu. Ztracený vztah za sebou může nechat negativní ekonomickou hodnotu, snížení image i negativní reference. Ne vždy je tato ztráta negativní. Čas od času vede ztráta

vztahu s neziskovým zákazníkem ke zlepšení ekonomické stránky společnosti. Je zde potřeba započítat vynaložené náklady na získání nového zákazníka a s tím spojené investice do reklamy.

Druhou skupinou je šťastné ukončení vztahu. V této skupině se nerozděluje, jaká strana ukončila vztah. Situace šťastného ukončení vztahu nastává tehdy, když zákazník zaplatí za produkt či službu a společnost vystaví fakturu. Tehdy dochází ke splnění všech povinností a zároveň k ukončení vztahu mezi oběma stranami. Při této situaci je však dobré, aby si zákazník právě tuto společnost uchoval v paměti pro případné další potřeby nákupu a neobracel se ke konkurenci.

1.2.4 Zákaznický servis

Storbacka (2002) udává, že se tato fáze zabývá loajalitou zákazníka. Ve fázi zákaznického servisu probíhá vyřízení reklamací, zajištění zpětné vazby od zákazníka, nabízí se další komplementární služby a produkty. Podnik musí zákaznický servis nastavit tak, aby služby představovaly co možná největší přidanou hodnotu pro zákazníka. Zákaznický servis lze rozdělit na tři části:

1. Předprodejní servis – složky předprodejního servisu se zabývají strategií dané společnosti. Patří sem veškeré služby spojené s organizací při reklamě, objednávkách a dalších informací. Služby se prokazují jak bezplatně, tak za peníze, v podobě různých příruček, manuálů, seminářů a reklam.
2. Prodejní servis – prodejnímu servisu bývá zpravidla věnována největší pozornost. Jde totiž o bezprostřední spojení s dodávkou zboží zákazníkovi. Do prodejního servisu patří informace o stavu objednávky, které zákazníkovi poskytují informace průběhu prodeje. Dále do této části patří informace o dostupnosti zboží a řešení speciálních dodávek, tím se myslí nestandardní objednávky, které není možno vyřídit standardním způsobem a musí se řešit individuálně.
3. Poprodejní servis – poprodejní servis vzniká po vyřízení objednávky. V tomto servise je zásadní, aby společnost udržela vztah se zákazníkem i po skončení prodeje. Do této části tedy patří dovoz a instalace zakoupených částí, evidování všech prodaných výrobků, vyřizování stížností nespokojených zákazníků a reklamací vadných výrobků a s tím spojené případné náhrady produktů. Například v automobilovém průmyslu když dá zákazník auto do servisu a je mu poskytnuto náhradní vozidlo na každodenní činnost.

Cílem je snížit zákaznickou nespokojenost a získat loajálnost a věrnost ze strany zákazníka.

1.3 Procesní řízení a podnikový proces

V této podkapitole bude zmíněno procesní řízení vztahu se zákazníky, a také bude vysvětlena definice procesu jako takového a následně bude vysvětlen vývoj procesů řízení vztahů se zákazníky.

1.3.1 Definice procesního řízení

Truneček (1999) uvádí definici procesního řízení tímto způsobem. Procesní řízení zdůrazňuje stále se opakující procesy a jejich průběh celou organizací. Tyto procesy se ale neshodují s organizační strukturou. Ta se dělí na dané úseky, útvary a oddělení kde každá tato část má své interní činnosti, procesy a odpovědnosti. Když je tato struktura postavena příliš interně, tak vznikají mezery ve výkonnosti celé organizace. Problémy, které vznikají na základě těchto mezer, se pak negativně odrážejí na správném chodu společnosti.

Šmída (2007) uvádí definici procesního řízení takto: „*Procesní řízení (management) představuje systémy, postupy, metody a nástroje trvalého zajištění maximální výkonnosti a neustálého zlepšování podnikových a mezipodnikových procesů, které vycházejí z jasně definované strategie organizace a jejichž cílem je naplnit stanovené strategické cíle.*“

Definici procesního řízení uvádí ve své publikaci Řepa (2007, a) takto: „*Procesním řízením se rozumí řízení firmy takovým způsobem, v němž business (podnikové) procesy hrají klíčovou roli.*“ Základem pro procesní řízení je tedy především pochopení základní logiky byznysu, základních řetězců a činností a jejich vzájemných souvislostí, a to ve vazbě na strategické hodnoty organizace. Poznání těchto řetězců činností poté určuje základ fungování celého podniku. Klíčovým důvodem zájmu o podnikové procesy při řízení organizace je potřeba dynamiky v jejím fungování, aby organizace mohla svoje pracovní postupy pružně přizpůsobovat novým možnostem, které přináší vývoj technologie.

1.3.2 Podnikový proces

Šmída (2007) definuje proces: „*Organizovaná skupina vzájemně souvisejících činností, které procházejí jednotlivými útvary či jednou (podnikový proces) nebo více (mezipodnikový proces) spolupracujícími organizacemi, které spotřebovávají materiální, lidské, finanční a informační vstupy a jejichž výstupem je produkt, který má hodnotu pro externího nebo*

interního zákazníka.“, autor se touto definicí snaží říci, že podnikový proces, pokud má být účinný, musí se vzájemně propojovat jak z hlediska materiálních vstupů, tak zároveň i informačních vstupů, finančních a lidských vstupů.

Řepa (2007, a) uvádí, že obecně v procesech hraje zásadní roli čas. Z hlediska posloupnosti činností je zde přímá vazba na čas. Každá činnost je závislá na čase, proto lze na časové ose jednoznačně vymežit jednotlivé činnosti a srovnat do jednotlivé posloupnosti. Tyto vlastnosti mají všechny procesy společné. Není tedy popisována věc, ale postup, tedy časová a ne prostorová struktura.

Řepa (2007, a) je uvedena definice podnikového procesu takto: „*Podnikovým procesem rozumíme objektivně přirozenou posloupnost činností, konaných s úmyslem dosažení daného cíle v objektivně daných podmínkách.*“. Z uvedené definice je patrné, že k podnikovému procesu neodmyslitelně patří cíl, úmysl, objektivní přirozenost postupu, objektivně dané podmínky. Tyto skutečnosti tedy odlišují podnikový proces od ostatních procesů.

Jednoduché vysvětlení pojmu „proces“ udává Řepa (2007). Ten tvrdí, že s procesem se minimálně jednou každý setkal. Například dlouhá fronta na poště při čekání než bude přidělena daná přepážka. Například na poště proces začíná vstupem zákazníka do budovy, dále pokračuje čekání ve frontě, poté u přepážky vyslovení požadavku klienta, následuje vyřizování, ať je to například hledání správné zásilky, sepisování o předání do počítače nebo jen prosté vyplácení a přebírání finanční hotovosti.

Proces končí vyhotovením požadavků a spokojenému, mnohdy i nespokojenému, odchodu zákazníka z prodejny s výpisem v ruce. Příkladů o procesech bychom tu dokázali vymyslet desítky, za zmínku ale stojí ještě například: vytváření nového výrobku, doručování zásilky na místo určení, stavba domu, ale také spotřeba materiálu v dílně.



Obrázek 2 - Schéma podnikového procesu (Řepa, 2007)

V podniku je proces často skloňované slovo. Pomocí procesů se realizují, sledují, zlepšují, ale i brzdí nebo zhoršují činnosti ve společnosti. Na procesu je nejdůležitější, že začíná

u dodavatele, jako vstup se z toho stává podnikový proces a končí jako výstup u zákazníka (viz. obr. 2).

Zákazník v procesu bývá nejčastěji klient společnosti (nebo také odběratel), ale také to může být zaměstnanec, manažer nebo jiný stakeholder.

Fiala a Ministr (2003) komentují rozdělení podnikových procesů z hlediska důležitosti na:

- **Hlavní procesy:** vytvářejí hodnotu pro zákazníka. Jejich hlavním výsledkem je generování výstupů. Podporují hlavní podnikatelskou činnost představující naplnění strategie a poslání podniku. Tyto procesy se tedy označují jako klíčové procesy.
- **Řídící procesy:** zahrnují činnosti, které jsou spojené s definováním strategických cílů podniku a zajištění realizace daných cílů v rámci celého podniku. Pro svou řídicí podstatu spojenou s regulováním řízení se tyto procesy také nazývají jako manažerské procesy.
- **Podpůrné procesy:** Vyznačují se jako forma přidané hodnoty pro zákazníka. Nejtypičtějším příkladem je kontrola kvality.

1.3.3 Vývoj procesů CRM

Dohnal (2002) uvádí, že v praxi velmi často vypadá vývoj podnikových procesů CRM tak, že se tyto procesy postupně mění od nepropojených dílčích procesů přes pragmatické uspořádání, které stále ještě zůstává na půli cesty, až k integrovaným procesům, jak souhrnně ukazuje tabulka na další straně.

Jednotlivé procesy vykazují při jejich praktickém naplňování rozdílné provedení. To znamená, že každý si v podniku počíná podle své vlastní úvahy a pravidla tak docela nerespektuje. Jako příklad lze uvést například pokusy obchodníků dát svému zákazníkovi co největší slevu, a to ve snaze splnit svůj plán obratu. Pokud nemají současně stanovený další prémiový ukazatel ve formě stanoveného zisku, hledají přirozeně cestu nejmenšího odporu i za cenu celkové ztráty obchodní jednotky. Řešením jsou přirozeně velmi přesná procesní pravidla kdy, komu a za jakých okolností slevu dát, a to bez ohledu na strukturu vlastní prémiové motivace.

Nepropojené procesy

Běžné pro prvotní stádium procesů je to, že jednotlivé procesy nemají určeno, kdo za ně přímo zodpovídá, cíle procesů jsou definovány velmi slabě a často si dokonce vzájemně protirečí, metriky na naplňování procesů jsou definovány ledabyle nebo nejsou definovány vůbec, případně si opět protirečí.

Tabulka 1 - Vývoj procesů CRM

Vývoj procesů CRM		
nepropojené	pragmatické	Integrované
<ul style="list-style-type: none">• proces nemá vlastníka• špatně definované cíle• neuspokojivý průběh procesů• špatně definované nebo protichůdné metriky• nefunkční rozhraní procesů• operační procedury nejsou popsány nebo neexistují<ul style="list-style-type: none">• výrazně individuální variace procesů• nereflektují požadavky reálného businessu nebo nové strategie podniku	<ul style="list-style-type: none">• jednotlivé procesy mají vlastníka• jsou stanoveny základní cíle jednotlivých procesů• adekvátní průběh procesů (stabilní výsledky, stabilní pozice v podnikání)• stanoveny základní metriky individuálních procesů<ul style="list-style-type: none">• rozhraní primárních a sekundárních procesů zajišťuje, že práce bude odvedena• operační procedury jsou v zásadě respektovány• odůvodněné individuální variace procesů• reflektuje podnikatelskou strategii a vizi podniku	<ul style="list-style-type: none">• všechny procesy CRM mají vlastníka• kooperativní cíle pro skupiny a pro jednotlivé dodavatele• výborný výkon a průběh procesů (nad průměrem segmentu podnikání)• dobře nastavené metriky pro jednotlivé a kombinované procesy CRM<ul style="list-style-type: none">• funkční integrace primárních a sekundárních procesů• dobře nastavené operační procedury napříč jednotlivými procesy• vysoký stupeň integrity<ul style="list-style-type: none">• aktivní podpora podnikatelské strategie a vize

Zdroj: Dohnal (2002)

Pragmatické procesy

Dohnal (2002) uvádí, že vlastníci v této fázi vývoje procesů CRM mají ty nejdůležitější procesy, jsou stanoveny cíle a metriky procesů. Obecně lze říci, že pravidla pro naplňování procesů jsou respektována. Pokud dochází k výjimkám, ve většině případů jsou odůvodněny zřetelnými důvody a procesy jsou doladovány podle vývoje a situace na trhu.

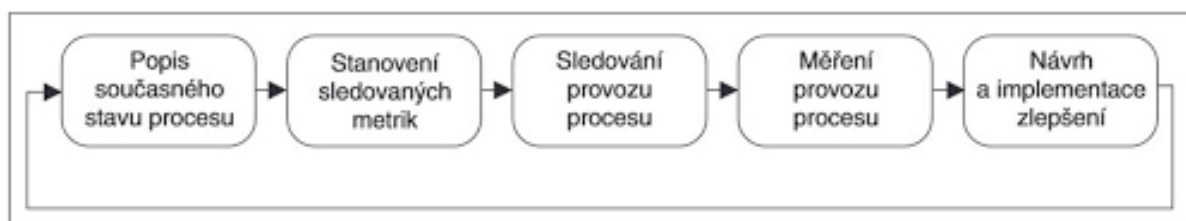
Integrované procesy

Vlastníka již mají všechny procesy a zároveň jsou definovány. Jsou jasně stanovené cíle, které motivují pracovníky ke spolupráci s jinými procesy a procesy dodavatelů a obchodních partnerů.

Jsou dobře stanoveny metriky pro měření kombinovaných a vzájemně provázaných procesů. Jsou identifikovány a definovány ty operační procedury CRM, které překračují hranice jednotlivých procesů. Je dosažen vysoký stupeň integrace procesů mezi sebou. Konečně procesy aktivně podporují podnikatelskou strategii a podnikovou vizi.

1.4 Potřeba zlepšování procesů

Řepa (2007) předpokládá, že zlepšování podnikových procesů je v dnešní době nezbytnou záležitostí pro udržení správného chodu podniku. Největší hlas má konkurenční prostředí. Pokud zákazník nedostává to, o co žádá, tak má možnost se obrátit na mnoho konkurenčních podniků. Tomu aby se podniky vyvarovaly ztrátě zákazníků, musí neustále zlepšovat své procesy. Na základě toho podniky začínají uvažovat o průběžném zlepšování. Tento přístup se snaží porozumět a měřit současný proces a z toho vyplývajících změn



vedoucích k jeho zlepšení.

Řepa (2007) ukazuje pro názornost (viz. obr. 3), základní kroky průběžného zlepšování procesu. Základem je popis procesu a jeho současného stavu, za nímž následuje stanovení jeho základních ukazatelů k měření, plynoucích především z toho, co potřebují zákazníci. Soustavným sledováním běhu procesu jsou identifikovány příležitosti k jeho zlepšení, které je

Obrázek 3 - Průběžné zlepšování procesu (Řepa, 2007)

třeba dát do vzájemných souvislostí a posléze, jako konstantní celek, implementovat. Provedené změny v procesu je samozřejmě třeba následně dokumentovat, čímž se lze dostat opět na počátek celého cyklu. Proto cyklické, a v principu nekonečné opakování procedury se také hovoří o průběžném zlepšování podnikových procesů.

Tento způsob zlepšování podnikových procesů je vhodný při dosahování přírůstkového zlepšení. Avšak od počátku devadesátých let minulého století mají vliv na podniky různé druhy faktorů, které mají za následek, že potřeba zlepšování procesů akceleruje. Nejvíce zřetelným z těchto faktorů je technologie. Nové technologie, jako například internet, rychle přenášejí nové možnosti, což v konkurenčním prostředí okamžitě působí zesílení celkové úrovně konkurence, což nakonec nemůže skončit jinak, než nutkavou potřebou zlepšit procesy radikálně.

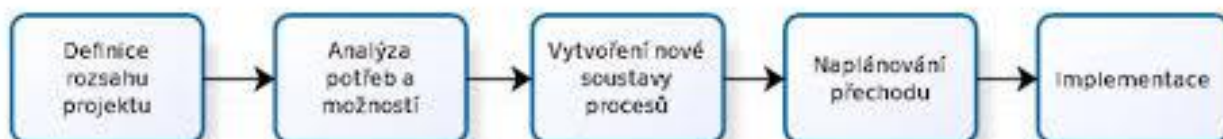
Výsledkem výše zmíněné akcelerace podle Řepy (2007) bylo, že podniky začaly dotahovat metody rychlého zlepšení svých procesů do důsledků, přestala jim stačit pouhá přírůstková zlepšení, začaly vyžadovat dramatické a průkopnické změny, a to hned. Tyto posuny v konkurenčním prostředí mají globální rozsah a jen málo oblastí podnikání si mohlo dovolit se jim vyhnout. Jedním z přístupů k dramatickým změnám a dramatickému zlepšení je tzv. reengineering podnikových procesů (business proces reengineering).

1.4.1 Reengineering

Celým názvem Business proces reengineering (BPR) je přetvoření organizačních procesů v podniku. Jde o postup, který optimalizuje podnikové procesy tak, aby přenášely maximální efekty při spotřebě podnikových zdrojů. BPR předpokládá, že současný stav podnikových procesů je zcela nevyhovující – je špatný, nefunguje, je potřeba jej z podstaty změnit od počátku.

Bennis a Mische (1995) označují reengineering jako zásadní obnovu podnikání, která zpochybňuje existující doktríny, postupy a činnosti a inovativně přerozděluje kapitálové a lidské zdroje organizace do procesů, jež překračují hranice jednoho funkčního útvaru. Záměrem této zásadní obnovy je optimalizace konkurenční pozice organizace, hodnoty, kterou poskytuje jejím vlastníkům, a jejího přínosu pro společnost.

Takový čistý pohled na věc umožňuje designérům procesu se zcela odpoutat od současného stavu procesu a soustředit se jen na proces nový, a to ve všech aspektech. Tato změna se týká prakticky všech dimenzí života podniku. Má i dopady na její zaměstnance a jejich vztahy, a to včetně propouštění a změny v podniku.



Obrázek 4 - Model zásadního reengineeringu (Řepa, 2007)

Reengineeringový přístup komentoval Řepa (2007) (viz obr. 4). Začíná se definicí rozsahu a hlavních cílů chystaného projektu reengineeringu, pokračuje důkladnou analýzou (zkušeností a potřeb zákazníků, zaměstnanců, konkurentů i jiných cizích podniků). Po takové důkladné analýze je pak možné vytvořit vizi budoucích procesů. Na základě designu nové soustavy procesů je pak třeba vytvořit plán akcí, vedoucích k zavedení nové soustavy procesů. Cílem těchto akcí je překonat propast mezi současným stavem a vizí stavu budoucího jak v obsahu procesů, tak v obou podstatných infrastrukturách – organizační i technologie. A na závěr zbývá pouze implementace.

Za více než desetiletí existence fenoménu reengineeringu byla postupně vyzkoušena řada variant radikálního reengineeringu i průběžného zlepšování podnikových procesů, podle povahy a potřeb podniku, odvahy vedení i dané situace, a to s menšími či většími úspěchy a neúspěchy. Je obtížné, spíše nemožné, stanovit jeden universální přístup, vhodný pro každého v každé situaci. Zkušenosti naopak ukázaly, že velkou výzvou je umět vybrat nebo vytvořit metodu, která zajistí dosažení žádaných výsledků, jakož i umět ji v daných okolnostech dobře použít.

2 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI VÝZKUMNÝ ÚSTAV ŽELEZNIČNÍ A.S.

V této kapitole bude popsána současná činnost podniku, budou uvedeny základní informace o společnosti, dále bude vysvětlen způsob řízení společnosti, dále bude uvedena organizační struktura společnosti a na závěr bude popsáno řízení vztahu se zákazníky v oddělení marketingu a obchodu.

2.1 Výzkumný Ústav Železniční a.s.

Výzkumný ústav železniční, a.s. (dále jen „VUZ“), byl založen dne 20. 4. 2005 schválením zakladatelské listiny jediným zakladatelem, tj. Českými drahami, a.s. Společnost VUZ vznikla ke dni 1. 7. 2005 zápisem společnosti do obchodního rejstříku vedeného městským soudem v Praze. Jediným akcionářem jsou České dráhy, a.s. Společnost VUZ je jako dceřiná společnost akciové společnosti České dráhy členem Skupiny České dráhy. Do této skupiny patří dále: ČD Cargo, a.s., DPOV, a.s., Dopravní vzdělávací institut, a.s., ČD – Informační systémy, a.s., ČD – Telematika, a.s., ČD Travel, a.s.



Obrázek 5 - Logo VUZ (Výzkumný ústav železniční, 2015)

Výzkumný ústav železniční (2015) udává že, je společností specializovanou na odborné služby a komplexní řešení v oblasti posuzování, zkušebnictví a poradenství pro železniční systémy a drážní dopravu. Hlavním předmětem podnikání VUZ jsou činnosti zahrnující zejména zkušebnictví a posuzování kolejových vozidel a dalších součástí interoperability železničního systému pro tuzemské a zahraniční zákazníky. Jde zvláště o autorizované činnosti pro posuzování shody prvků a subsystémů v rámci interoperabilního železničního systému (vykonávané v postavení notifikované osoby), akreditované činnosti při posuzování schody

a certifikace, testování, analýzy a zkušebnictví v oboru železniční techniky a to zejména kolejových vozidel, infrastruktury, energie a sdělovacích a zabezpečovacích systémů.

Výzkumný Ústav Železniční (2015) udává, své sídlo v Praze 4 Braníku, ulice Novodvorská 1698. Na této adrese sídlí předseda představenstva a generální ředitel, všichni ředitelé a ostatní servisní útvary. Generální ředitel, který je v této společnosti zároveň předseda představenstva, má na starosti řadu důležitých činností. Tou hlavní činností je bezesporu řízení chodu celé společnosti, dalšími činnostmi jsou: určování základních směrů ve strategii, kontrola zápisů z porad dozorčí rady a představenstva, podepisování zásadních rozkazů, sdělení a opatření pro vnitřní chod společnosti, reprezentování společnosti na odborných veletrzích a významných společenských akcích. Generální ředitel má i svou kancelář. Osoba pověřená vedením této kanceláře je zodpovědná za administrativní podporu činnosti, kontroluje odchozí a příchozí dokumenty, organizuje přípravu materiálů pro jednání představenstva, zařizuje právní služby (revize a doporučení pro přípravu organizačních dokumentů) a personální servis (eviduje zaměstnance a jejich docházku, zařizuje jízdní výhody a vyřizuje dovolené, školení, absence z důvodu nemoci). Další významnou postavou ve společnosti, která má sídlo v Praze, je ekonomický ředitel a člen představenstva. Ten má na starosti sestavování a aktualizaci ekonomických plánů, evidování majetku, zajišťování nákupů, oprav a revizí majetku, sledování plánů investic a jejich opravy, zpracovávání podkladů pro výpočet mezd zaměstnanců a evidování příchozích závazků a odchozích pohledávek. V Praze se nachází také oddělení obchodu, marketingu a informatiky. První jmenované připravuje smlouvy na hlavní činnosti, pečuje o zákazníky, eviduje obchodní vztahy a sleduje splatnosti obchodních faktur. Oddělení marketingu sestavuje návrhy reklamních produktů, připravuje propagační akce, účasti na veletrzích a PR aktivity. Oddělení informatiky pro změnu zajišťuje kompletní IT servis, tj. PC pro osobní použití, společné servery, komunikace s dodavateli korporátních software a provoz e-mailové pošty.

Výzkumný ústav železniční (2015) popisuje, že má i další odborná pracoviště v určitých českých městech zřízená pro práci expertů. Prvním z nich je odborné pracoviště Brno. Sídlo pracoviště Brno je v ulici Křížová 18. Toto pracoviště využívá služeb absolventů VUT (Vysokého učení technického) Brno bez nutnosti dojíždět do Prahy, tito zaměstnanci jsou součástí Kanceláře autorizované osoby z úseku Hodnotitelství. Jsou to experti na subsystém infrastruktury. Druhým pracovištěm je odborné pracoviště Plzeň sídlem v ulici Farského 17. Stejně jako v Brně i toto pracoviště bylo zřízeno pro využívání absolventu vysoké školy bez nutnosti dojíždět. V tomto případě jsou to studenti ZU (Západočeské univerzity) Plzeň. Na

Plzeňském pracovišti sedí experti přes subsystemy zabezpečovacích zařízení, dále také experti zkušební laboratoře, konkrétně na měření hluku, vibrací a rušivých elektromagnetických vlivů. Posledním pracovištěm je odborné pracoviště Jablunkov, které má sídlo v ulici Mosty u Jablunkova č.p. 111. Toto pracoviště využívá absolventů VŠD (Vysoké školy dopravní) Žilina a VŠB (Vysoké školy báňské) v Ostravě. Jsou to experti na subsystem CCS (Zabezpečovací zařízení), zejména pro zpracování odborných posudků ke shodě s TSI (Technical Specification for Interoperability) pro evropský vlakový zabezpečovací systém jízdy vlaků ETCS (European Train Control System). Tím nejdůležitějším a zásadním pracovištěm, kde probíhá hlavní činnost společnosti Výzkumný Ústav Železniční je zkušební centrum Velim.

2.1.1 Zkušební centrum Velim

Jak již bylo zmíněno, tak hlavní činnost Výzkumného Ústavu Železničního je zkoušení kolejových vozidel a jejich jednotlivých částí. Tyto činnosti se provádí na odborném pracovišti vybaveném specializovanými tratěmi, a unikátním zařízením sloužícím k řešení nejen jízdních zkoušek, ale i celou řadu dalších činností. Toto zkušební centrum se nachází nedaleko Velimi ve vesnici Cerhenice.

Výzkumný ústav železniční (2015) popisuje, že Zkušební centrum Velim (viz. obr. 6) se skládá z budovy pro zaměstnance, velkého zkušebního okruhu (VZO), malého zkušebního okruhu (MZO), dynamického zkušebního stavu (DZS), pomocného kolejiště a školícího střediska. Napojení na areál je řešeno pomocí jednokolejné vlečkové tratě z železniční stanice Velim.

V budově pro zaměstnance má sídlo ředitel pro zkušebnictví, který má na starosti chod celého zkušebního centra, dále zde sídlí zaměstnanci asistující řediteli a dále se zde nachází obsluha zkušebního centra – posunovači a dispečeri.

Nejdůležitějším prostorem, z pohledu výnosnosti, je jednoznačně **Velký zkušební okruh**. Trať velkého zkušebního okruhu je dlouhá 13,2 km a skládá se ze dvou oblouků o poloměru 1400 m a dvou přímých úseků, z nichž každý má délku 2 km. Křížení trati s pozemními komunikacemi je řešeno čtyřmi silničními nadjezdy, takže nedochází k omezování zkušebních jízd silniční dopravou. Z hlediska konstrukčních parametrů umožňuje trať VZO zkušební jízdy do rychlosti 215 km/h při hmotnosti na nápravu 22,5 t a při splnění zvláštních technických a bezpečnostních podmínek součinnosti konkrétního vozidla se zkušební tratí až 230 km/h.

Druhým velmi významným prostorem je **Malý zkušební okruh**. Trať MZO má celkovou délku 3,95 km s proměnlivou směrovou polohou trati se zkušebními úseky od přímé po oblouky s poloměry 300, 450, 600 a 800 m. Proměnlivá směrová poloha trati ovlivňuje i povolené rychlosti zkušebních jízd v různých úsecích, které se pohybují od 80 do 120 km/h. Dříve byl MZO využíván převážně k provádění dlouhodobých pevnostních a únavových zkoušek vozidel a jejich částí. Také se zde zkoušely vlastnosti různých typů konstrukcí koleje jízdou zátěžových vlaků. V současné době, po provedené rozsáhlé opravě železničního svršku, MZO slouží k provádění jízdě technických zkoušek s využitím různých poloměrů oblouků, k jízdě dynamickým zkouškám pevnosti částí kolejových vozidel a popř. k dlouhodobým životnostním zkouškám komponentů kolejových vozidel.



Obrázek 6 - Mapa ZC Velim (Výzkumný ústav železniční, 2015)

K pohybovým zkouškám přirozeně slouží Velký zkušební okruh a Malý zkušební okruh. Naopak pro zkoušky stacionární, tj. zkoušky s omezeným pohybem vozidel do 50 m, je k dispozici **pomocné kolejiště**, do kterého spadají staniční koleje o délce od 350 m do 700. Pomocné kolejiště slouží také jako napojení hal HPZ I a HPZ II, napojení haly DZS. Nedílnou

součástí pomocného kolejiště i celého zkušebního centra je i svážný pahrbek, který slouží pro nárazové zkoušky. Celková délka kolejí ZC Velim je 29,7 km.

Výše uvedené traťové úseky jsou primárně pro zkoušení celých vlaků, jednotlivé komponenty se zkouší na specializované laboratoři zvané **Dynamický zkušební stav**. Významným prvkem DZS je zejména velké upínací pole o rozměrech 10 x 32 m, které svými parametry, především hmotností 2500 tun a uložením na cca 1200 pružinách, představuje dosud nepřekonaný světový unikát. Uložení velkého upínacího bloku na pružiny bylo provedeno speciálně vyvinutou a vypracovanou technologií pro tento účel ve VUZ. Toto velké upínací pole umožňuje zkoušet velkorozměrné objekty a celá vozidla. Pro najetí a umístění vozidla slouží kolej vedená středem pole. Veškeré výsledky zkoušek se automaticky zapisují do počítače, kde se dále zpracovávají a posílají zpět zákazníkovi.

Školící středisko bylo otevřeno v roce 2010 ve Zkušebním centru ve Velimi v areálu haly dynamického zkušebního stavu pro interoperabilitu evropského železničního systému. Činnost školícího střediska, jak už z jeho názvu vyplívá, je zaměřena primárně na školení vlastních zaměstnanců a externích zájemců. Standartní kapacita školícího střediska je 20 míst ve školící místnosti a v případě nutnosti, lze tuto místnost rozšířit o dalších 12 míst ve studovně a současně i v jídelně, kam lze přenášet na monitoru přednášky ze školící místnosti. Školící středisko je vybaveno základní audiovizuální technikou. Všechny místnosti, kromě školící místnosti, kde to nebylo možné, mají bezbariérový přístup.

Výzkumný ústav železniční (2016) udává, že lze celkově zkoušky ve Zkušebním centru Velim rozdělit do tří skupin podle vlastností zkoušek.

1. Únavové zkoušení – toto zkoušení jednotlivých částí určitých vozidel slouží pro ověření odolnosti vůči provoznímu zatěžování. Cílem této zkoušky je zjistit za jak dlouho dojde k poškození nebo úplnému zničení zkoušeného dílu. Je stanovena doba, během které se nesmí objevit porucha, nebo naopak se určuje doba do poškození. Doba trvání těchto zkoušek je z pravidla od několika hodin až po několik týdnů. Zkoušení těchto jednotlivých částí probíhá v Dynamickém zkušebním stavu, kde se upíná předem připravených specializovaných strojů.
2. Celovozové zkoušky – druhou skupinou je měření na celých vozidlech. Při těchto zkouškách je třeba zjistit, jak se vůz chová v provozu i v těch nejextrémnějších situacích, tak aby se dalo předejít pokud možno všem problémům v provozu. Testuje se maximální rychlost, brzdná dráha, akcelerace a mnoho dalšího. Tyto zkoušky primárně probíhají na velkém a malém zkušebním okruhu a na pomocném kolejišti.

3. Zkoušky pružících elementů – třetí skupinou je měření jednotlivých pružících elementů na vozech (tlumiče, pružiny, pružné prvky uložení, nárazníky, táhlové ústrojí – šroubovka, hák, odpružená táhlová skříň). Všechny tyto prvky se podílí nejen na bezpečném provozu, ale hlavně na pohodlí cestujících, musejí být správně nastavené. Jejich zkoušení začíná od malých vzorků, kdy se ověřují vlastnosti zvoleného materiálu a končí ověřením souhry všech použitých komponentů na hotovém voze či lokomotivě.

2.1.2 Historie

Jak již bylo zmíněno, tak Výzkumný ústav železniční byl zapsán do obchodního rejstříku jako akciová společnost 1. 7. 2005. Jeho historie se však traduje do doby po druhé světové válce. Zásadního významu nabyl technologický rozvoj po druhé světové válce. V této době státy západní Evropy rekonstruovaly svou železniční síť a posléze pod tlakem konkurence silniční dopravy zvyšovaly jak komfort, tak rychlost přepravy. V roce 1950 Československý stát zřídil Výzkumný ústav československý. Na konci padesátých let zkoušení obsahovalo hlavně jednoduché části strojů, různé kolejové zvedáky, zařízení na manipulaci s kolejnicemi a primitivní jeřáby.

Výzkumný ústav železniční (2016) popisuje historii takto. Vzrůst provozního zatížení zejména na hlavních tratích vedl k nárůstu kvality železniční dopravy po roce 1955 nejen v Československu a přiměl manažery Výzkumného ústavu československého k rozhodnutí o vystavění nového zkušebního centra. V červnu 1960 přijala vláda usnesení o zavádění nové železniční techniky. Československé státní dráhy tedy přijaly návrh na výstavbu železničního zkušebního okruhu. Základní parametry okruhu byly tehdy navrženy na rychlost 160 km/h. Později byla rychlost zvýšena na současnou traťovou rychlost 200 km/h. Po zvolení vhodné lokality a výstavbě nového zkušebního okruhu bylo dne 5. června 1963 slavnostně uvedeno do provozu zcela nové zkušební centrum Velim. Druhá část výstavby zahrnovala elektrifikaci VZO. V této době již bylo zřejmé, že se v tehdejší Československu bude jezdit na dvě napájecí soustavy. Tou první byla střídavá soustava, která byla uvedena do provozu 18. října 1965. Na stejnosměrné napětí si zákazníci museli počkat šest let. V roce 1971 byla uvedena do provozu i stejnosměrná soustava společně s MZO. Po roce 1971 nastala doba, kdy se ve zkušebním centru Velim zastavila modernizace a to hlavně z důvodu velké finanční náročnosti. Až do poloviny 90. let se prováděla pouze nejnutnější údržba.

Výzkumný ústav železniční (2015) udává, že v roce 1995 došlo k částečné výměně kolejnic na VZO, ale celková infrastruktura vykazovala známky fyzického a především

morálního opotřebení a to, vzhledem k požadavkům zákazníků, nebylo dostačující. Zákazníci vykazovali potřebu provádět zkoušky mnohem výkonově silnější, než infrastruktura zkušebního centra dovozovala. Vznikem akciové společnosti Výzkumný Ústav Železniční k 1. 7. 2005 se umocnila potřeba modernizace celého zkušebního centra. K tomuto dni započala největší přestavba v historii zkušebního centra. První akcí byla rekonstrukce poloviny velkého zkušebního okruhu dokončená v roce 2006. Pokračování modernizace zkušebního centra bylo rozděleno do tří etap, kde každá etapa byla financována z fondů Evropské unie.

V první etapě proběhla modernizace napájecí stanice. Ta zahrnovala především výstavbu nové řídicí budovy včetně nejmodernější technologie k regulaci napětí. Nyní lze regulovat, zda do trolejového vedení bude pouštěn stejnosměrný proud, nebo střídavý proud, tak aby bylo vyslyšeno potřebám zákazníka. S tím souvisí druhá etapa, která byla nejnáročnější, jak finančně, tak časově. V této etapě proběhla kompletní přestavba trolejového vedení tak, aby bylo vhodné pro regulaci.

Výzkumný ústav železniční (2015) udává, že nyní svými parametry vyhovuje rychlosti až 250 km/h. Dále byla dokončena modernizace druhé poloviny velkého zkušebního okruhu. Nový kabát dostalo i sdělovací a zabezpečovací zařízení, které bylo dokončeno v roce 2012. Součástí druhé etapy bylo rovněž vybudování 230 m dlouhého nástupiště pro účely aerodynamických zkoušek a dalších testování například jak se stroj chová při nástupu a výstupu cestujících. V poslední řadě bylo v této etapě vybudováno školící středisko. V roce 2012 bylo rozhodnuto o poslední etapě. Byly vybudovány haly na přípravu zkoušek. První dvě haly již stály a byly prodlouženy na délku 120 m a 200 m. Dále byly vybudovány další 2 haly na přípravu zkoušek. Součástí těchto hal jsou i kanceláře pro větší pohodlí zákazníků.

2.1.3 Poslání, vize a cíle společnosti

Výzkumný ústav železniční (2016) ve své výroční zprávě udává jako základní poslání společnosti poskytování odborných služeb, které na vysoké úrovni uspokojují širokou škálu požadavků jednotlivých odvětví železniční techniky, a to zejména v oblasti zkušebnictví a posuzování shody výrobků stanovených nařízením vlády č. 133/2005 Sb. ve znění pozdějších předpisů.

Výzkumný ústav železniční (2016) popisuje cíl společnosti takto. Cílem VUZ je poskytovat tyto služby na základě aktuálně provedené analýzy v souladu s marketingovou strategií společnosti zaměřenou na získání, udržení a rozšíření zákaznické klientely jak v rámci států Evropské unie, tak v dalších zemích. Klíčové strategické podnikové cíle určují

jednoznačnou profilaci a definici společnosti tak, aby nastavené podnikové vize a mise určovaly skladbu portfolia nabízených služeb, zdrojů a prostředků k dosažení cílů společnosti. VUZ jako autorizovaná/notifikovaná osoba poskytuje specializované služby a expertní činnosti, uspokojující nejširší škálu potřeb jednotlivých odvětví železniční techniky, a to ve vysoké kvalitě. Výzkumný ústav železniční usiluje o nová řešení a v souladu s požadavky na interoperabilitu evropského železničního systému pružně přizpůsobuje své služby měnícím se potřebám a možnostem zákazníků. VUZ chce být i nadále úspěšnou společností se stabilní pozicí na trhu.

Výzkumný ústav železniční (2016) popisuje vizi společnosti takto. Vizí společnosti VUZ je rozvíjet a udržet své postavení přední evropské společnosti, specializované na zkušebnictví, posuzování shody s požadavky na interoperabilitu a expertní činnosti v oblasti železničních systémů a drážní dopravy, a to při vědomí nutnosti trvalého posilování autority, nezávislosti a profesionality, vytvářet prostředí a zabezpečovat odborné zázemí pro technický rozvoj a posilování železnice na úseku osobní i nákladní dopravy se zaměřením na bezpečnost, ochranu životního prostředí a konkurenceschopnost, posilovat význam železničního výzkumu a vývoje k dosažení vysoké technické a technologické úrovně železničního systému v evropském respektive světovém měřítku s využitím současného poznání vědy a techniky.

VUZ musí udržovat a rozvíjet dosaženou pozici na otevřeném trhu Evropské unie i mimo ni. Musí být nadále konkurenceschopnou, zákaznický orientovanou, a především ziskovou společností s pevnou pozicí na železničním trhu. VUZ je a nadále chce být společností, která je:

- Tržně orientovaná, zisková a se zdravým financováním.
- Špičkou v kvalitě služeb a spokojenosti zákazníků.
- Provozně efektivní a ob stojí i v podmínkách rostoucí konkurence.

Konkrétní strategické cíle jsou strukturovány do čtyř základních oblastí, přičemž každý z těchto cílů má zásadní vliv na udržení dosavadního úspěšného hospodaření společnosti.

- a) Orientace na zákazníka – udržení předního místa na poli kvality a zákaznické spokojenosti. Průběžná optimalizace technických a technologických prostředků investováním do jejich modernizace s cílem rozšiřování možnosti vyhovět požadavkům zákazníků, rozumná cenová politika. Průběžné přizpůsobování portfolia nabízených služeb zákazníků.

- b) Stabilita podniku – Posilování základních prvků finančního zdraví Výzkumného ústavu železničního, tj. výnosnosti, likvidity a finanční stability, s cílem zajistit bezproblémové a plynulé financování činnosti VUZ včetně schopnosti včasné úhrady finančních závazků souvisejících s investicemi na pořízení moderního zařízení v ZC VUZ Velim, udržitelnou ziskovost a míru zadluženosti.
- c) Governance – Uplatňování zásad manažerského řízení vycházející z jasně nastaveného rámce pravidel pro corporate governance a compliance. Posílení významu řízení rizik provázaného s principy strategického reportingu v rámci koncernu ČD.
- d) Integrace – V rámci koncernu ČD je nadále uvažováno o existenci VUZ jako dceřiné společnosti se specifickým podnikáním, vhodným k využití synergií napříč koncernem ČD.

Výzkumný ústav železniční (2016) udává, že k úspěšnému splnění cílů stanovených strategickým plánem zaměřilo představenstvo VUZ svou pozornost zejména na posílení obchodních aktivit vedoucích k získávání nových zakázek z oblasti hodnotitelství a zkušebnictví, především v regionech s plánovanými vysokými investicemi do železniční dopravy financovanými z národních zdrojů i zdrojů EU. Teritoriálně se jedná především o Turecko, pobaltské země, Rusko, Srbsko, Bulharsko a v neposlední řadě také Polsko a Ukrajina.

Výzkumný ústav železniční (2016) popisuje dílčí cíle společnosti takto. Dílčí cíle a vývojové tendence jednotlivých okruhů společnosti jsou hlavně udržovat a rozšiřovat rozsah všech nezbytných dokumentů opravňujících k činnosti: autorizované (notifikované) společnosti k posuzování shody s požadavky železničního systému, akreditované zkušební laboratoře, akreditovaného certifikačního orgánu pro výrobky a právnické osoby pověřené v souladu s právními předpisy České republiky a dalších států v oboru drážní dopravy. Dílčím cílem je také udržet stávající zákazníky v tuzemsku a cílevědomě usilovat o další rozšiřování zahraniční klientely nejen v rámci států EU, ale zaměřit úsilí na získání klientů v nových teritoriích.

Výzkumný ústav železniční (2016) udává, že aktivní a cílenou akviziční činností je rozšířit okruh tuzemských zákazníků v oblasti posuzování shody železničních subsystémů s evropskými a národními požadavky na interoperabilitu. Udržovat a rozvíjet současný rozsah akreditovaných zkoušek. Udržet hospodářskou prosperitu a finanční stabilitu společnosti a optimální úroveň zadlužení. Zvýšit tržní podíl VUZ v postavení externího posuzovatele bezpečnosti pro strukturální subsystémy infrastruktura, energie, kolejová vozidla, traťové řízení

a zabezpečení, palubní řízení a zabezpečení. Dodržování vazby mezi hmotnou zainteresovaností zaměstnanců Výzkumného Ústavu Železničního a plněním Podnikatelského plánu VUZ. Získávat a vychovávat nové odborníky, profilovat specifické zkušební týmy a expertní skupiny s odborným a profesním propojením s vybranými univerzitami a vysokými školami především technického směru.

2.1.4 Obchodní pozice na trhu

Výzkumný Ústav Železniční (2016) udává, že má na trhu díky své velmi specifické činnosti a unikátnímu vybavení včetně technických parametrů zkušební centra pozici leadera. Je absolutní špičkou v oboru zkušebnictví, posuzování kolejových vozidel a dalších součástí interoperability železničního systému pro tuzemské a zahraniční zákazníky. Ve VUZ jsou segmenty rozděleny na dvě odvětví.

Výzkumný ústav železniční (2016) píše, že prvním segmentem je **Zkušebnictví**, pod který patří Zkušební centrum, Akreditovaná zkušební laboratoř a Dynamický zkušební stav. Ve Zkušebním centru je konkurenceschopnost dána především parametry zkušebních okruhů (rychlost, trakční napájecí systémy, vybavení systémem zabezpečení ERTMS) a výstavbou doprovodných pracovišť v halách pro přípravu zkoušek. Pro zákazníky je tak poskytována komplexní služba, která při přihlédnutí k operativnímu řešení vzniklých reálných problémů dotváří jedinečné spektrum služeb prakticky bez výrazného konkurenta. V celé Evropě se vyskytují 4 podobná zařízení, ale buď nedosahují potřebných takto vysokých parametrů, nebo srovnatelné úrovně služeb. Mohou tedy konkurovat pouze cenou za činnost, která je pro zákazníka postačující.

Zkušební laboratoř a dynamický zkušební stav disponuje vybavením a vyškolenými specialisty poměrně dobře, ale ve velmi úzce profilovaném odborném segmentu, který navíc má v evropském dopravně-průmyslovém prostoru značnou konkurenci, takže zde se o zakázky svádí poměrně tvrdý boj a podíl tržeb na celkových příjmech společnosti není výrazný. Na druhé straně velmi užitečně doplňuje portfolio v odbornosti a zvyšuje celkovou profesionalitu společnosti. Tento segment z hlediska obchodní pozice na trhu díky vysoké konkurenceschopnosti může určovat ceny a je tedy nejziskovější složkou VUZ.

Výzkumný ústav železniční (2016) píše, že druhým segmentem je **Hodnotitelství**, pod které patří činnost kanceláře autorizované osoby, inspekční orgán a školicí středisko. Kancelář autorizované osoby a inspekční orgán provádí posouzení shody železničních komponentů s evropskými normami a vykonává výrobní audity a zpracovává certifikáty kvality výroby.

Podmínkou činnosti je nezávislost tohoto podnikového subjektu na výrobě, která je přísně kontrolována orgány státní správy České republiky i Evropské unie. To vytváří do jisté míry unikátnost činnosti a tím i výraznou konkurenceschopnost. Nicméně v celé EU je autorizovaných osob pro podobné železniční zaměření notifikováno (označeno) asi 20, takže zde jisté konkurenční prostředí je. Navíc činnost posouzení shody z podstaty věci by neměla být zaměřena čistě na tvorbu zisku, ale zejména na serióznost při zpracování daného posudku především s ohledem na bezpečnost železničního provozu.

Školící středisko provádí školení pouze pro specialisty z úzce odborně zaměřených kruhů, takže konkurenceschopnost na trhu s podobným rozsahem činností je velmi malá. Tento segment hlediska obchodní pozice na trhu má z výše uvedených důvodů přes nezanedbatelný příjem v tržbách poměrně malý podíl na zisku celé společnosti, přesto je velmi důležitý pro celkový chod a pojetí uznávané a respektované společnosti v Evropě i ve světě.

2.1.5 Organizační struktura

Výzkumný ústav železniční (2016) píše, že ve společnostech jsou vytvářeny různé organizační struktury, ty mohou mít charakter formální nebo neformální. Formálními organizačními strukturami jsou myšleny ty struktury, které jsou popsány v základních organizačních normách podniku. Výzkumný Ústav železniční udává ve své výroční zprávě organizační strukturu rozdělenou do čtyř základních dílů, které jsou navzájem propojené podle toho, jaké má daný útvar kompetence a možnosti ve společnosti. Tou nejdůležitější částí při rozhodování podniku je Orgán, dále následuje Vedení, které se skládá z Generálního ředitele a následně z jednotlivých ředitelů (Technický ředitel, Ředitel pro zkušebnictví, Ekonomický ředitel).

Výzkumný ústav železniční (2016) udává, že další částí jsou Útvary řízení a správy, zde se nachází Oddělení marketingu a obchodu, kde dochází ke komunikaci se zákazníky. Jsou zde jednotlivé Kanceláře všech ředitelů a Oddělení správy zkušebního centra spadající pod Ředitele pro zkušebnictví, A oddělení spadající pod Ekonomického ředitele. Jsou tím myšleny oddělení ekonomiky a financí a oddělení správy. Poslední částí, která tvoří organizační strukturu, jsou Útvary hlavní činnosti. Jak již z názvu vyplývá, tyto útvary se zabývají hlavní činností společnosti. V této sekci ředitel pro zkušebnictví řídí útvary: Železniční zkušební okruhy, Zkušební laboratoř a Dynamický zkušební stav. Ředitel pro techniku a rozvoj řídí Kancelář autorizované osoby, Certifikační orgán pro výrobky, Inspekční orgán, Certifikační orgán pro systémy jakosti a školící středisko.

Orgány společnosti jsou rozděleny do tří částí – statutárních orgánů (viz. obr. 7). Prvním statutárním orgánem a zároveň tím nejvýše postaveným je Valná hromada neboli vlastníci společnosti. Ve Výzkumném Ústavu Železničním je to Představenstvo Českých drah. Hlavním úkolem Valné hromady je jmenování a odvolávání členů Dozorčí rady. Druhým orgánem je již zmíněná Dozorčí rada. Ta nemá právo vykonávat exekutivu a tím pádem vést společnost, jejím hlavním úkolem je dozorování a kontrola správného chodu společnosti. Třetím orgánem je pak samotné Představenstvo.

Výzkumný ústav železniční (2016) píše, že představitel vedení, tj. jeden z členů vrcholového managementu společnosti, na kterého ředitel přenáší kompetence a odpovědnost za budování, udržování a rozvoj systému kvality. Je to funkce především koordinační, nikoli výkonná. Vedení společnosti není vlastníci a není statutární orgán. Nejvýše postaveným je zde Generální ředitel, který řídí útvary spadající do úseku generálního ředitele. Těmi útvary jsou: Kancelář generálního ředitele, oddělení personální a právní, mezinárodní agenda a administrativní podpora společnosti (zpracovává materiály pro Představenstvo a Dozorčí radu). Dále řídí činnost Ekonomického ředitele a odborných ředitelů (Technický ředitel a Ředitel pro zkušebnictví) a činnost vedoucího oddělení marketingu a obchodu.

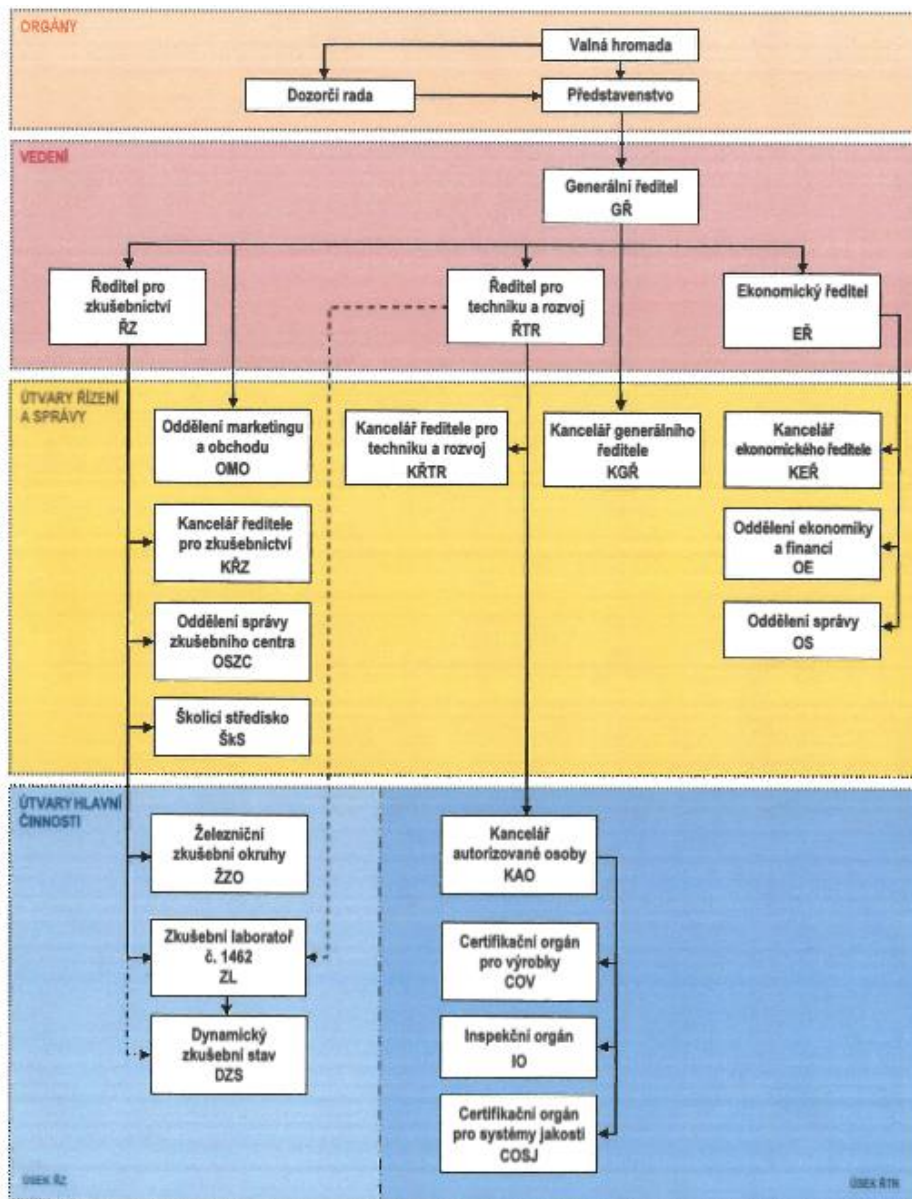
Výzkumný ústav železniční (2016) udává, že Ekonomický ředitel řídí činnost Kanceláře ekonomického ředitele, tj. administrativní práce včetně vedení hotovostní pokladny, řídí činnost oddělení ekonomiky a financí (plánování, controlling, cash flow, účetnictví a zpracování daňových povinností). Ekonomický ředitel dále řídí oddělení správy. Toto oddělení se skládá hlavně ze sestavování plánů investic, oprav a nákupů materiálu a spotřebního zboží, zajišťuje realizaci jednotlivých revizních, servisních, opravných a modernizačních prací na majetku, zajišťuje chod administrativních správních budov a ostatních pracovišť, dále zajišťuje autoprovoz společnosti, IT služby, kontroluje bezpečnost na pracovišti.

Jak již z organizační struktury vyplývá (viz. Obr. 7), tak Technický ředitel řídí činnost kanceláře technického ředitele, eviduje a zajišťuje distribuci protokolů a osvědčení vydaných Kanceláři autorizované osoby. Vede technickou knihovnu a oddělení vědecko-technických informací. Technický ředitel také řídí činnost Kanceláře autorizované osoby. Kancelář autorizované osoby se dále člení na certifikační orgán pro výrobky, certifikační orgán systému jakosti, inspekční orgán a školící středisko.

Výzkumný ústav železniční (2016) píše, že kancelář zpracovává posudky pro tzv. posouzení Shody s Technickými specifikacemi interoperability pro drážní subsystémy. Tyto

subsystémy se dělí na Kolejová vozidla, Infrastrukturu, Energie a Řízení a zabezpečení. Jak je patrné z organizační struktury, tak Technický ředitel metodicky zasahuje do jedné sekce činnosti ředitele pro zkušebnictví, kterou je Zkušební laboratoř s Dynamickým zkušebním stavem. Jedná se o případy kdy je potřeba zajistit technickou součinnost akreditovaných zkušebních pracovišť s činností autorizované osoby.

Lze uvést příklad z praxe: Je třeba provést akreditovanou zkoušku brzdového zařízení na železničním kolejovém vozidle s protokolem akreditované zkušební laboratoře a zároveň je požadavek posoudit toto zařízení z pohledu autorizované osoby ve vztahu k souladu s evropskými normami.



Obrázek 7 - Organizační struktura (Výzkumný ústav železniční, 2016)

Ředitel pro zkušebnictví má jako jediný z vedoucích pracovníků pracoviště ve Zkušebním centru ve Velimi, tím pádem je blíže k zákazníkům, kteří své plnění zakázek provádí právě v tomto zkušebním centru. Řídí Kancelář ředitele pro zkušebnictví, oddělení správy zkušebního centra. Útvary hlavní činnosti ředitele pro zkušebnictví jsou železniční zkušební okruhy (velký zkušební okruh a malý zkušební okruh), zkušební laboratoř a dynamický zkušební stav. Všechna tato pracoviště zajišťují provádění zkoušek od jednotlivých železničních komponentů až po celá kolejová vozidla a to ve spektru zkoušek ověřovacích, provozních, technicko-bezpečnostních i akreditovaných.

Posledním samostatným útvarem v administrativním aparátu společnosti je oddělení marketingu a obchodu. Zajišťuje veškerou přípravu, vypracování a odsouhlasení obchodních smluv, a s tím spojené náležitosti, se zákazníky na všechny výše zmíněné odborné činnosti Výzkumného Ústavu Železničního. Zabezpečuje provedení všech požadovaných změn ve smluvních dokumentech a jejich aktualizaci. Eviduje plnění plánu tržeb na základě realizovaných smluvních vztahů. Zpracovává obchodní plány dle aktuálního stavu objednávek od zákazníků. Z pohledu marketingové stránky společnosti připravuje toto oddělení propagační a reklamní materiály v tištěné i elektronické podobě aktualizuje podnikové webové stránky. Připravuje smlouvy o reklamách a kontroluje jejich plnění. Zajišťuje komplexní přípravu a podniková účast na veletrzích, odborných seminářích a konferencích v návaznosti na propagaci společnosti.

2.2 Problematická reakce na změnu zadání obchodních podmínek

Zavedená organizační struktura společnosti velice dobře zajišťuje stanovení obchodních podmínek pro jednotlivá zadání konkrétních zakázek bez zásadnějších úprav. To má na starosti Oddělení marketingu a obchodu.

Problém nastává, když v průběhu zakázky zákazník požaduje změnu, úpravu nebo doplnění činnosti. Kromě toho, že se tato činnost musí zabezpečit v poměrně krátké době, aby nedošlo ke skluzu v harmonogramu a narušení plnění zakázek pro jiné zákazníky, je také potřeba dopracovat změny do obchodních podmínek smlouvy. V takových případech se ukazuje organizační struktura jako nedostatečně flexibilní.

Nepružnost se projevuje zejména, když je třeba rychlé a v celkovém pohledu méně významné rozhodnutí, rozhodovací proces postupuje celou sekci zkušebnictví nebo hodnotitelství, až do vedení oddělení marketingu a obchodu. Přijaté úpravy po odsouhlasení ve

vedení společnosti jsou předávány zpět přes vedení obchodního oddělení, vedení sekce zkušebnictví až do příslušné výkonné složky sekce zkušebnictví.

2.2.1 Popis procesu zapojených osob a oddělení

Obchodní procesy zajišťuje obchodní oddělení Výzkumného ústavu železničního ve své působnosti v rámci organizačního řádu. Ten určuje činnost a postupy v rámci podnikových kompetencí. Všechny procesy jsou nastaveny tak, aby oddělení vedlo od začátku vztahu se zákazníkem standardní činnosti, tj. obchodní konzultace, monitoring poptávky, stanovení rozsahu prací, definice objemu zakázky, kalkulace provedených prací a podmínky plateb včetně předepsaných záloh. Tuto práci obstarává předem určený pracovník oddělení marketingu a obchodu, zodpovědný za přípravu zakázky. Odborně garantuje přípravu vedoucí specialista pro konkrétní odbornou práci.

Po vyjasnění výše popsaných činností a odsouhlasení všech položek zákazníkem postupuje proces k sestavení smluvního dokumentu.

Následují schvalovací procesy, smluvní dokument kontrolují experti odborných útvarů. V případných závěrečných připomínkách reviduje smluvní dokument vedoucí odborného útvaru, poté jej posílá vedoucímu oddělení marketingu a obchodu, který svým podpisem stvrzuje správnost údajů a v souladu s podpisovým řádem přechází v obchodním spise se všemi schvalovacími doložkami smlouvy do vedení společnosti k řediteli odborného útvaru. Tento dokument následuje ke generálnímu řediteli k podpisu statutárních orgánů a následné expedici zpravidla k zákazníkovi v podobě 4 originálů. Tímto krokem je završen obchodní proces před začátkem zakázky. Dále následuje již vlastní výrobní, respektive specializovaná činnost odborných útvarů.

2.2.2 Současné problémy při změně zadání podmínek

Lze uvést obecný příklad pro názornost: Jedná se o přípravu zkoušky uložení nápravy v Dynamickém zkušebním stavu. Příprava zakázky probíhá standardním způsobem. Se zákazníkem je projednán rozsah zkoušky, kritéria nutná pro její vykonání, rozsah činností potřebných pro přípravu zkušební aparatury na zkoušeném komponentu. Tomu odpovídá technologický postup, hodnota práce, použitý materiál a tedy i vykalkulovaná cena. Po odsouhlasení výše uvedených podmínek zákazníkem začne příprava zkoušky. V průběhu přípravy zkoušky zákazník například po konzultaci se schvalovacím orgánem zjistí, že je na zkoušené nápravě třeba vykonat ještě jiný druh zkoušky nebo není nutné vykonávat

zkoušku v tak velkém rozsahu. Logicky se tedy mění parametry přípravy, jiný materiál, více či méně hodin a tedy i kalkulovaná cena.

Nyní přichází na řadu zmíněný problém. Aby mohli pracovníci Dynamického zkušebního stavu upravit podmínky pro zkoušení (např. vyměnit upevňovací stojan nebo jen vykonávat zkoušku o pár hodin déle), tak musí být provedena velká řada úkonů jednotlivých pracovníků společnosti. Požadovaný změnový list zakázky musí doputovat až mezi složky vedení, kde dochází k jeho přepracování a následně je přeposlán zpět na úroveň specialistů v útvarech hlavní činnosti.

Jak bylo již výše popsáno, v současné organizační struktuře následuje postupně odsouhlasení změny podmínek v celé vertikále až po obchodní oddělení umístěné ve vedoucích složkách společnosti, ve kterém dostane příslušný referent zodpovědný za smlouvu se zákazníkem pokyn od vedoucího k úpravě. Do té doby není oprávněn jakkoli zasahovat do textu smlouvy. Poté teprve následuje zaslání návrhu změny zákazníkovi a očekávání jeho souhlasu. Po udělení souhlasu se změnou smlouvy musí tento dokument v opačném směru „doputovat“ ke zkušebním technikům v příslušném úseku a následně opětovné podstoupení přípravného rituálu v podobě přeměny pracoviště a upravení prostředí pro pohodlné plnění zakázek pro zákazníka.

Je tedy zřejmé, že tento komplikovaný postup zdržuje postup prací a narušuje harmonogram všech pracovníků. Možnost je, samozřejmě praktickou úpravu zkoušek realizovat hned, ale pokud není odsouhlasený smluvní dokument, existuje riziko jak nezaplacení zakázky v nově kalkulované výši, tak i případné negativní reakce ze strany zaměstnanců za přesčasy.

Typy problémů současného stavu

a) V sekci zkušebnictví je zákazníkem požadována zkouška brzdy na nákladním voze. Jedná se o standardní proces, který je dobře popsán v platných normativních dokumentech, o zajištění potřebných měřidel a snímačů, speciálního měřícího vozu, lokomotivy a bezpochyby i samotné osádky, techniků a provozních pracovníků. Veškeré činnosti jsou dobře známy, tím jsou známy i předpokládané náklady na materiál, personál a také na zajištění jízdy brzdící soupravy po Velkém zkušebním železničním okruhu. Je spočítána kalkulace zkoušky a následně zapracována do smlouvy se zákazníkem. Po podpisu smlouvy si zákazník zajistí přepravu zkoušeného vozu z místa výroby a zkouška může začít. Mezitím se však objeví potřeba provést na předmětném voze ještě zkoušky hluku, S tím smluvní vztah nepočítal,

nicméně zákazník projevuje zájem o navýšení zakázky. Je ochoten přijmout nové podmínky, protože v opačném případě by to znamenalo odjet s vozem zpět do výrobního závodu, počkat na úpravu smlouvy, její schválení a znovu poslat vůz ke zkoušce hluku. Znamenalo by to nejen zvýšení nákladů na přepravy, ale také nezanedbatelné zdržení projektu, což je taktéž finanční ztráta.

b) V sekci hodnotitelství jsou zajišťovány v převážné většině posouzení shody s evropskými normami a to v různých subsystémech rozlišených dle TSI (Technických specifikací interoperability). Zákazník požaduje pro schválení svého komponentu, například nápravy železničního vozu, zpracování podkladů pro posouzení shody. Tato činnost se může odehrávat i v místě výroby z důvodu urychlení konzultací a efektivnější komplety požadovaných dokumentů. Příprava zakázky probíhá standardně při technických a obchodních jednáních, případně po mailové komunikaci, následně dojde k uzavření smluvního vztahu. Dohoda obou stran je, že komplety dokumentů bude probíhat v místě výroby. Pracovní tým VUZ tedy vycestuje ke klientovi a shromážděnou dokumentaci převezde do ČR, kde ji na pracovišti VUZ vyhodnotí a následně zpracuje posudek. V průběhu prací se však ukáže, že zákazník – výrobce nápravy – nemá platný certifikát jakosti ve výrobě. Provádění auditu výroby je též činnost, kterou sekce hodnotitelství provádí. Se souhlasem obou stran je možno výhodně a efektivně provést práce právě v rámci již zmiňovaného pobytu zaměstnanců VUZ u výrobce. Je třeba však urychleně zpracovat požadavek nových prací do dodatku ke smlouvě, vydefinovat vzniklé náklady, spočítat kalkulace a odeslat zákazníkovi k odsouhlasení.

c) Do Zkušebního centra přijede zákazník – výrobce moderních výkonných lokomotiv. Vzhledem k tradiční dobré spolupráci a velikosti renomovaného výrobce je obchodní vztah již dopředu určen dlouhodobým smluvním dokumentem, tzv. rámcovou smlouvou. Zde jsou již vydefinovány všechny v úvahu přicházející činnosti v oblasti zkušebnictví. V kalkulační příloze jsou též vyznačeny všechny platby za použití zkušebních okruhů, hal na přípravu zkoušek, odstavných ploch, kancelářských prostor, skladů, doprovodné techniky a personálu, včetně posunovacích lokomotiv, ochranných a měřících vozů a podobně. Rámcové smlouvy jsou v dlouhodobé platnosti, pouze se dodatkem upravují již zmíněné ceníky v kalkulačních listech nebo se mění struktura činností. Přesto i u takto velkého a osvědčeného zákazníka s rozsáhlým a propracovaným smluvním dokumentem může nastat neočekávaná situace, jako například tato: Je naplánována zkouška elektromagnetické kompatibility - EMC, jejíž splnění je nutnou podmínkou pro přístup hnacího vozidla na železniční infrastrukturu. Zejména u moderních a výkonných hnacích vozidel jsou výsledky této zkoušky velmi přísně sledovány,

neboť činnost asynchronních motorů lokomotivy je regulována změnou frekvence, a ta by v určitých frekvenčních pásmech mohla ovlivnit správnou činnost zabezpečovacího zařízení na trati (návěstidla, železniční přejezdy apod.) V tomto případě se ukázalo, že na lokomotivě jsou namontována zařízení zajišťující správnou činnost sběrače elektrického proudu, nemají však osvědčení autorizované osoby k posouzení shody s TSI – Subsystem kolejová vozidla a energie. Zkouška EMC nemůže bez tohoto osvědčení začít, přestože její příprava je náročná a vše již ji pro ni ve Zkušebním centru připraveno. Odložení termínu by přineslo komplikace pro zákazníka, ale také vyšší finanční náklady pro VUZ. Sekce hodnotitelství je schopna svými expertními kapacitami toto posouzení provést poměrně rychle, zvláště, když lokomotiva i příslušné dokumenty jsou k dispozici ve VUZ. Tato činnost nespádající do sekce zkušebnictví není ale obsahem rámcové smlouvy ani žádného z jejích dodatků.

d) V rámci provádění zkoušek na Dynamickém zkušebním stavu (DZS) se vyskytl zajímavý obchodní případ při zkoušení pevnostních a únavových parametrů rámu tramvajového podvozku. Byl zpracován technologický postup zkoušky přesně podle platných norem, dále byl tento postup vykomunikován a odsouhlasen zákazníkem a následně došlo k vypracování a podpisu obchodní smlouvy. Ta obsahovala rozpis činností v relativně drobných detailech jako například návoz podvozku včetně technického příslušenství do České republiky, vyřízení případných celních formalit apod. Po podpisu smlouvy zahájili technici poměrně složitou a náročnou přípravu zkušebního stavu, jeho vybavení měřidly, tenzometrickými snímači, pohonem silových válců a podobně. Během zkoušky však došlo vlivem vnitřní materiálové vady k poškození zkoušeného podvozku a k destrukci přídržného čepu. V takových případech je vždy nutné nejdříve pečlivě vyšetřit příčiny destrukce se snahou předejít případným dalším následkům. Na druhé straně zkušební proces může dále pokračovat a mělo by být i snahou výrobce obdržet co nejdříve výsledky zkoušek a patřičné dokumenty pro schválení typu. V tomto případě následovala složitá diskuze uvnitř výrobní společnosti a neproduktivní čas neúměrně prodlužoval blokaci vybaveného a zkušebního stavu. Co se týká zákazníka, jistě mu tato komplikace způsobovala problémy, ale nesnažil se příliš začátek další zkoušky urychlit. Z pohledu dodavatele – VUZ, hrozilo dlouhodobým zablokováním jednostranně účelově vybaveného zkušebního stavu zdržení začátku jiné zkoušky pro jiného zákazníka. To by znamenalo při nedodržení smluvních termínů minimálně smluvní pokutu, ale také možnou ztrátu zakázky a tedy i kladných referencí pro případné další obchodní případy. Situaci vyřešil vedoucí střediska Dynamický zkušební stav odpovědný za tyto zakázky. Vykomunikoval přímo se zákazníkem zaslání dalšího podvozku z výroby, jeho dopravu i celní

odbavení. Tím zkrátil neproduktivní čas na nezbytné minimum a zajistil pracovní využití nákladně a složitě vybaveného zkušebního stavu bez ekonomicky nevýhodné časové prodlevy.

2.3 Shrnutí analýzy současného stavu

Společnost Výzkumný ústav železniční má přednosti v oblasti získávání a udržování zákazníků, ale zároveň nedostatky při požadované změně řešení zakázek zákazníka. Jedna z příčin, která tento problém způsobuje, je chybně sestavená organizační struktura společnosti, konkrétně umístění Oddělení marketingu a obchodu do složky Vedení, čímž dochází k velmi složitému a zdlouhavému procesu, při kterém je zapojen až top management. Druhou příčinou, která do jisté míry navazuje na první příčinu, jsou nedostatečně rozdělené kompetence jednotlivých pracovníků společnosti oboru Hodnotitelství a Zkušebnictví. Tyto nedostatky znamenají, že vyřizování je zdlouhavé, čímž dochází ke skluzu harmonogramu a narušení plnění objednávek pro další zákazníky.

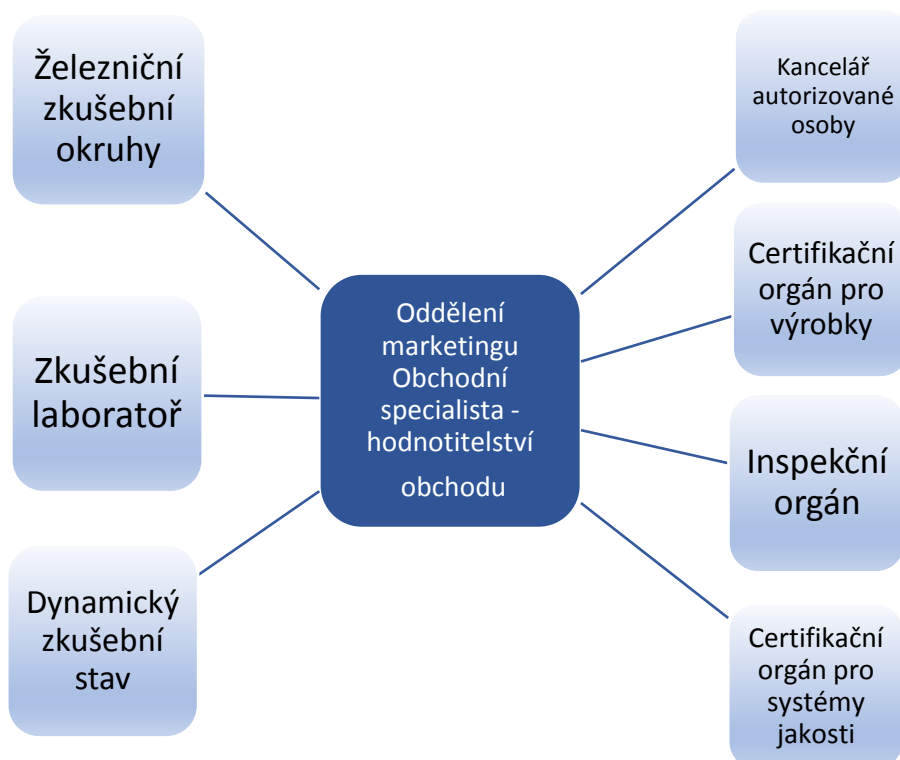
3 NÁVRHY NA ZLEPŠENÍ ŘÍZENÍ VZTAHŮ SE ZÁKAZNÍKY VE SPOLEČNOSTI VÝZKUMNÝ ÚSTAV ŽELEZNIČNÍ A.S.

V poslední kapitole budou uvedeny návrhy na zlepšení obchodních vztahů se zákazníky řešením problematiky a procesů v oddělení marketingu a obchodu ve společnosti, který je uveden na konci druhé kapitoly.

3.1 Přesun OMO mezi útvary hlavní činnosti

První řešení vyžaduje změnu organizační struktury a odstranění oddělení marketingu a obchodu ze složky Vedení. Tím pádem dojde ke zmenšení složek vedení ze čtyř na tři.

Oddělení marketingu a obchodu bude posunuto v řídicí vertikále mezi útvary hlavní činnosti (zkušebnictví a hodnotitelství). Tím dojde k vytvoření tzv. „servisní obchodní složky“. Tato složka bude zabezpečovat přímou komunikaci s jednotlivými útvary, čímž bude snazší konkrétní úseky v útvarech hlavní činnosti napřímo propojit se stejně kompetentními úseky v obchodním oddělení (viz. Obr. 8).



Obrázek 8 - Schéma prvního řešení (autor)

Úloha obchodního oddělení bude řešena následovně: dojde k výběru kompetentních osob, které budou zodpovědné za každý jednotlivý úsek v útvaru hlavní činnosti. Znamená to tedy, že ve výše uvedeném příkladu na požadavek změny v provedení zkoušky bude napřímo komunikováno mezi technikou útvaru hlavní činnosti a zpracovatelem smlouvy v obchodním oddělení. Tím bude zajištěna pružnější reakce na požadované změny a úpravy smluvních dokumentů vzniklých z praktického provádění činnosti odborného útvaru. Zároveň bude zajištěno zkrácení přípravné doby pro provedené práce a zjednodušena komunikace se zákazníkem, nedojde tedy k zbytečnému prodražování procesu.

Navržené řešení by znamenalo, že v konkrétním případě, zmíněném na straně 40 (typy problémů současného stavu) odstavec a), při nastalé situaci se obrátí vedoucí zkoušky brzdových zařízení nejdříve na svého kolegu zodpovědného za zkoušky hluku. Ten prověří své kapacity a v případě reálných možností odsouhlasí záměr provedení hlukové zkoušky, Oba poté napřímo osloví kolegu v obchodním oddělení, zodpovědného za oblast zkoušek, s požadavkem na úpravu smlouvy. Ten urychleně připraví dodatek k obchodní smlouvě, do kterého zapracuje mimo jiné zvýšené náklady v souvislosti se zkouškou hluku, včetně navýšení o použití kapacity Velkého železničního okruhu a lokomotivy nutné pro vedení vlaku při provádění zkoušky.

Následuje zrychlená komunikace se zákazníkem, v mezidobí zajištění volných kapacit na provedení zkoušky a poté report nadřízeným orgánům – vedoucímu oddělení obchodu a marketingu, řediteli pro zkušebnictví a nakonec generálnímu řediteli s žádostí o podpis již projednaného dokumentu. Zkušební činnosti v daném projektu mohou začít.

Z uvedeného je patrné, že navrženou úpravou v organizační struktuře a v příslušných kompetencích a odpovědnosti konkrétních zaměstnanců dojde k uspokojení pozměněného přání zákazníka, efektivnímu zajištění provádění činností na projektu a nakonec ke zvýšení tržeb.

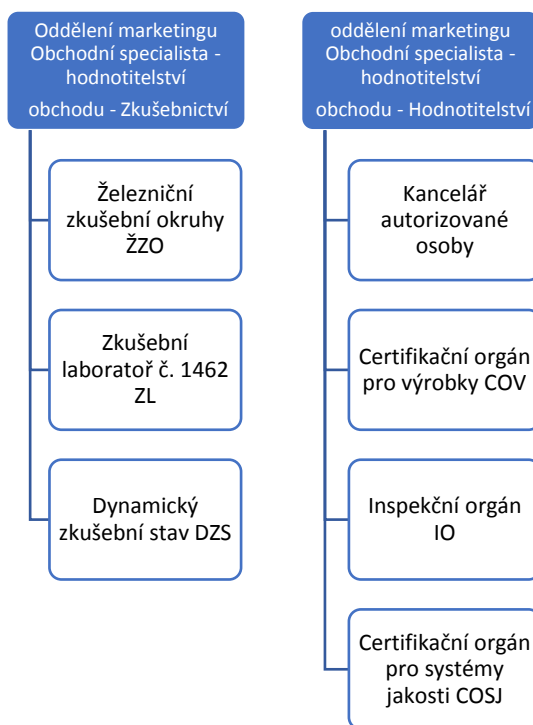
3.2 Rozdělení kompetence OMO do řídicích vertikál odborových útvarů

Stejně jako v prvním řešení, tak i ve druhém řešení je nutné změnit organizační strukturu, ale v tomto řešení dále dochází k rozdělení kompetencí Oddělení marketingu a obchodu do řídicích vertikál odborových útvarů.

V tomto řešení je možné přesunout oddělení marketingu a obchodu do útvarů hlavní činnosti a na rozdíl od prvního řešení rozdělit na dvě části. První část (viz obr. 9 vlevo) bude zajišťovat obchodní servis pro sekci zkušebnictví a druhá část (viz obr. 9 vpravo) pro sekci

hodnotitelství. Tímto krokem se stane oddělení marketingu a obchodu součástí vertikál hlavních činností.

V obchodních týmech budou jmenováni k jednotlivým úsekům v útvaru hlavní činnosti opět kompetentní zodpovědné osoby. Přenosem informací v rámci vertikály pouze konkrétního útvaru bude zajištěna vyšší flexibilita a rychlost reakce na případné požadované operativní provozní změny v odborné činnosti. Dojde tedy opět ke zrychlení procesu, k efektivnější komunikaci se zákazníkem a k eliminaci nepříznivých vlivů (neúměrné prodražování a zvyšování k provedení zakázky).



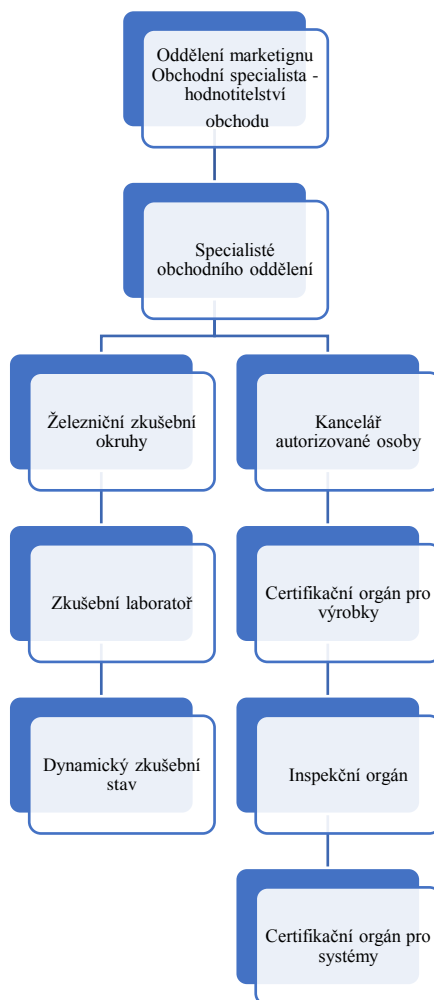
Obrázek 9 - Schéma druhého řešení (Autor)

Řešení, které je výše uvedeno, umožňuje efektivně a účinně reagovat na okamžitou potřebu zákazníka s výhodou pro obě strany, Zákazník ušetří za případné financování další cesty pracovního týmu a zároveň získá cenný certifikát od uznávané právnické osoby.

Dodavatel (VUZ) při vynaložených nákladech zvýšených jen o nepatrnou část získá větší tržby a důležitou referenci potřebnou pro další zakázky. Je tedy v každém případě třeba dbát na zachování kompetentnosti a přímé zodpovědnosti za zakázku od vedoucího projektu z příslušné odborné sekce a od specialisty – zpracovatele smlouvy – z obchodního oddělení. Lepších výsledků (efektivity práce zaměstnanců a vyššího finančního zhodnocení) je dosaženo díky pružnější reakci na momentální potřeby zákazníka. Tato reakce je možná z důvodu zrychlené vazby mezi kompetencemi jednotlivých specialistů. Není tím nijak dotčena

odpovědnost vedoucích zaměstnanců společnosti za platnost smluvních dokumentů ani podpisové pravomoci dané Podpisovým řádem VUZ, včetně platnosti účetního vnitropodnikového předpisu k oběhu účetních dokladů.

3.3 Vyčlenění specialisty obchodního oddělení s upravenými kompetencemi



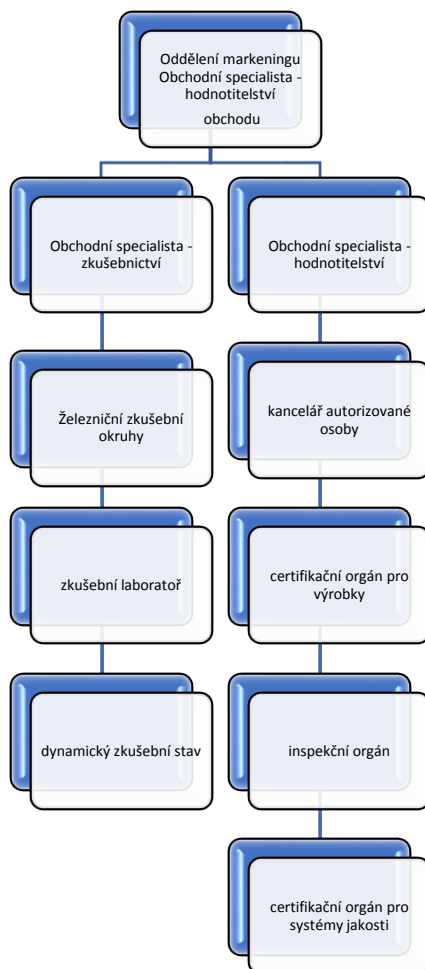
Obrázek 10 - Schéma třetího řešení (autor)

Dalším možným řešením je vyčlenění specialisty obchodního oddělení s náplní zpracovávat operativní změny (viz. Obr. 10), které vzniknou v průběhu zakázek. Tento specialista bude v daných konkrétních případech zodpovědný za komunikaci se zákazníky a techniky útvarů hlavních činností. Jeho úkolem bude co nejpružněji reagovat na požadované změny a co nejefektivněji projednat úpravu smluvních dokumentů se zákazníkem. Dále bude mít pravomoc upravené a oběma stranami odsouhlasené smluvní dokumenty projednat s vedením společnosti ve zkráceném řízení.

Toto řešení lze použít v problému uvedeném na straně 41 v odstavci c), kde velmi úspěšně zafungovala možnost navrženého třetího řešení, kde by, jak je popsáno výše, tuto záležitost rychle a operativně řešil vyčleněný specialista obchodního oddělení. Po zjištění popsané situace by projednal ve zrychleném postupu poptávku práce od specialistů v sekci hodnotitelství a jejich nabídku by zaslal zákazníkovi. Ten by ve vlastním zájmu nabídku schválil s cílem přípravné práce na zkouškách EMC neodkládat a neohrozit tak termíny schvalovacího procesu lokomotivy, kde by případná zdržení měla mnohonásobně vyšší finanční dopad.

3.4 Převedení definovaných kompetencí z OMO do pravomoci vedoucího odborného útvaru

Lze též upravit Podpisový řád následujícím způsobem: v případě operativní potřeby změny zakázky pověřit pravomocí podpisu dodatku ke smlouvě se zákazníkem vedoucího příslušného útvaru hlavní činnosti. Toto pověření může mít některá omezení. Například se bude týkat smluv s úpravou směrem k vyšším tržbám společnosti (viz. Obr. 11).



Obrázek 11 - schéma čtvrtého řešení (autor)

Navržený model čtvrtého řešení reaguje na případ, který je uvedený na straně 42 v odstavci d), že pověřuje sestavením dodatku smlouvy na základě navrženého řešení akutního případu přímo vedoucího příslušného útvaru hlavní činnosti. Tento zaměstnanec tedy přebírá zodpovědnost nejen za zpracování nového technologického postupu, ale i za kalkulaci všech prací, materiálových nákladů, celkové ceny a samozřejmě posunutí termínů práce. Toto vše po projednání se zákazníkem a schválení ve zkráceném řízení zajistí k provedení. Výsledkem je minimalizace ztrát (finančních i referenčních) obou partnerů kontraktu a navýšení tržeb na straně dodavatele.

ZÁVĚR

Zvolené téma práce je svým obsahem velmi významné zejména pro rozvoj zkušebnictví kolejových vozidel nejen v České republice, jelikož práce analyzuje jeden z hlavních nástrojů rozvoje, a to dopravu. Práce pojednává o zkoušení kolejových vozidel a jejich částí na území České republiky ve společnosti Výzkumný ústav železniční a tato problematika je v dnešní době na vzestupu vzhledem k ekonomické situaci a finančních možnostech společností a podniků po celém světě, které se zaměřují na vývoj a výrobu nových kolejových vozidel. Vypracování této bakalářské práce odhaluje nedostatky při změně obchodních podmínek zákazníků, které spravuje Obchodní a marketingové oddělení, a navrhuje případná řešení zmíněných problémů.

Problematika Procesu řízení vztahu se zákazníky je velmi rozsáhlé téma, které je potřeba rozdělit do více podkapitol. První podkapitola se zabývá definováním pojmu Customer relationship management a popsáním vývoje řízení vztahů se zákazníky. Ve druhé podkapitole se čtenář mohl dočíst o jednotlivých fázích řízení vztahu se zákazníky. Následující podkapitola pak byla o procesním řízení a procesích v Customer relationship management, kde byly uvedeny definice procesního řízení a podnikového procesu. Dále zde byl shrnut vývoj procesů Řízení vztahů se zákazníky. Závěrečná podkapitola se zabírala změnami a zlepšováním procesů a jako nástroj byl uveden Reengineering.

Z analýzy současného stavu řízení vztahů se zákazníky ve společnosti Výzkumný ústav železniční a.s., která je uvedena ve druhé kapitole této bakalářské práce vyplývá, že Výzkumný Ústav Železniční má k dispozici Zkušební centrum, kde probíhá hlavní činnost společnosti, naopak řídicí složky a složky vedení mají své zázemí v Praze. Zde také dochází k uzavírání smluv se zákazníky. Díky dobré obchodní pozici na trhu je Výzkumný ústav železniční žádanou společností v daném oboru. V oboru zkušebnictví má pozici leadera.

Ovšem problémy nastanou v momentě, kdy dochází ke změně zadání obchodních podmínek zákazníka v průběhu řešení zakázek. Tento problém je pak detailně popsán ve druhé podkapitole druhé kapitoly. Zároveň je Výzkumný ústav železniční, díky své dlouhé historii již tradiční společností provozující tento typ služeb v daném oboru. Z analýzy současného stavu, že problém se nachází ve složitém propojení výkonných složek s obchodní činností. Názorně to bylo ukázáno v organizační struktuře.

Řešení výše zmíněného problému se nachází ve třetí kapitole. V této kapitole byla navržena čtyři řešení. Všechny čtyři změny se týkají změny organizační struktury, kdy došlo

k přesunu úseku Oddělení marketingu a obchodu ze složky vedení, do složky Útvary hlavní činnosti a v každém jednotlivém řešení s ním bylo manipulováno. V rámci této práce se podařilo splnit stanovený cíl, kterým bylo navrhnout možnosti řešení problematického úseku organizační struktury.

Dalším námětem ke zkoumání v návaznosti na téma této bakalářské práce by mohla být analýza navržených způsobů řešení. Jednotlivé návrhy by byly podrobeny sledování a následnému vyhodnocení. Porovnány by byly kladné přínosy pro obchodní model s případnými negativními dopady. Na základě vyhodnocené analýzy by bylo rozhodnuto o realizaci změny obchodních procesů ve smyslu zvýšení efektivity řídicích a schvalovacích činností v řízení společnosti.

POUŽITÁ LITERATURA

BENNIS, Warren G. a Michael MISCHÉ, c1995. *The 21st century organization: reinventing through reengineering*. San Diego: Pfeiffer. ISBN 0893842737.

DOHNAL, Jan, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky: procesy, pracovníci, technologie*. 2002. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 80-247-0401-3.

FIALA, Josef a Jan MINISTR, 2003. *Průvodce analýzou a modelováním procesů*. Ostrava: VŠB - Technická univerzita. Rozvoj lidských zdrojů v malých a středních podnicích. ISBN 80-248-0500-6

ŘEPA, Václav, 2007. *Podnikové procesy: procesní řízení a modelování*. 2., aktualiz. a rozš. vyd. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-2252-8.

ŘEPA, Václav, 2012. *Procesně řízená organizace*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 978-80-247-4128-4.

STORBACKA, Kaj a Jarmo LEHTINEN, 2002. *Řízení vztahů se zákazníky*. Praha: Grada. Expert (Grada). ISBN 80-7169-813-X.

ŠMÍDA, Filip, 2007. *Zavádění a rozvoj procesního řízení ve firmě*. Praha: Grada. Management v informační společnosti. ISBN 9788024716794

TRUNEČEK, Jan, 1999. *Systémy podnikového řízení ve společnosti znalostí: učební texty pro předmět management změny*. Praha: Vysoká škola ekonomická. ISBN 80-7079-083-0.

Výzkumný ústav železniční, 2016. *Výroční zpráva*. Praha.

Výzkumný Ústav Železniční, 2015. *Výzkumný ústav železniční* [online]. Praha [cit. 2019-04-18]. Dostupné z: <http://www.cdvuz.cz>

SEZNAM TABULEK

Tabulka 1 - Vývoj procesů CRM	20
--	-----------

SEZNAM OBRÁZKŮ

Obrázek 1 - Fáze a procesy CRM.....	12
Obrázek 2 - Schéma podnikového procesu	18
Obrázek 3 - Průběžné zlepšování procesu.....	21
Obrázek 4 - Model zásadního reengineeringu.....	22
Obrázek 5 - Logo VUZ.....	24
Obrázek 6 - Mapa ZC Velim	27
Obrázek 7 - Organizační struktura	36
Obrázek 8 - Schéma prvního řešení.....	43
Obrázek 9 - Schéma druhého řešení	45
Obrázek 10 - Schéma třetího řešení.....	46
Obrázek 11 - schéma čtvrtého řešení.....	47

SEZNAM ZKRATEK

CRM	Customer Relationship Management Řízení vztahu se zákazníky
VUZ	Výzkumný Ústav Železniční
ČD	České Dráhy
DPOV	Dílny pro opravy vozidel
PC	Personal Computer Osobní počítač
VUT	Vysoké učení technické
ZU	Západočeská univerzita
VŠD	Vysoká škola dopravní
VŠB	Vysoká škola báňská
CCS	Control command and signaling Řízení a zabezpečení
TSI	Technical specification for interoperability Technické specifikace pro interoperabilitu
ETCS	European Train Control System Evropský vlakový zabezpečovač
VZO	Velký zkušební okruh
MZO	Malý zkušební okruh
DZS	Dynamický zkušební stav
ZC	Zkušební centrum
HPZ	Hala pro přípravu zkoušek
EU	Evropská unie
ERTMS	European railway train management systém Evropský železniční řídicí systém
OMO	Oddělení marketingu a obchodu