Řízení firemního výzkumu

(pracovní dokument)



Štěpán Alexa, MBI tým

VŠE Praha, 2025

Obsah

1. Řízení firemního výzkumu 4

 5

1.1 Úlohy řízení firemního výzkumu 5
1.1.1 Strategické i operativní řízení firemního výzkumu 6
1.1.2 Firemní výzkum – standardní reporting 7
1.1.3 Analýzy v řízení firemního výzkumu 7
1.1.4 Plánování firemního výzkumu 7

 7

1.2 Řízení firemního výzkumu v kontextu řízení firmy 7
1.2.1 Vstupy do řízení výzkumu 8
1.2.2 Výstupy z řízení výzkumu 8

 9

1.3 Metriky řízení firemního výzkumu 9

 9

1.4 Data, dokumenty 9

 10

1.5 Role v řízení firemního výzkumu 10
1.5.1 Vedoucí výzkumného týmu 10
1.5.2 Pracovník výzkumného týmu 10
1.5.3 Personální manažer (HRM, HR Manager) 10

 10

1.6 IT v řízení firemního výzkumu 10
1.6.1 Competitive Intelligence 10
1.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI 10
1.6.3 Specializované aplikace podle konkrétního charakteru výzkumu 10

 10

1.7 Faktory v řízení firemního výzkumu 10
1.7.1 Firma, základní charakteristiky 10
1.7.2 Řízení, organizace 11

 11

1.8 Scénáře, analytické otázky k řízení firemního výzkumu 11
1.8.1 Scénář „Řeší se řízení výzkumu ve vztahu k byznysu“ 11
1.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění výzkumu“ 11
1.8.3 Scénář "Řeší se operativní řízení výzkumu". 11

 12

1.9 Metodiky a metody řízení firemního výzkumu 12

 12

1.10 Závěry 12

2. Zdroje ***13***

1. Řízení firemního výzkumu



Mapa řízení firemního výzkumu podle podkapitol textu (s odkazy)

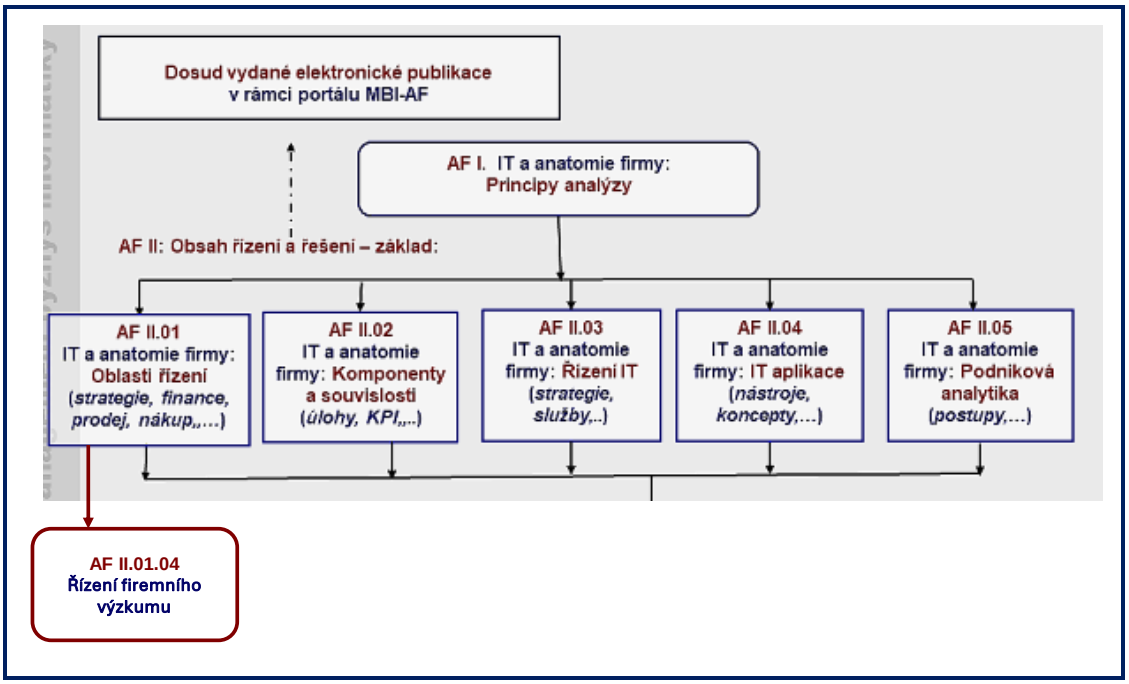
<table>
<tr><td colspan="3">[1.1] Úlohy řízení firemního výzkumu</td></tr>
<tr><td colspan="3">[1.2] Řízení firemního výzkumu v kontextu řízení firmy</td></tr>
<tr><td>[1.3] Metriky, KPI v řízení výzkumu</td><td>[1.4] Data, dokumenty</td><td>[1.5] Role v řízení výzkumu</td></tr>
<tr><td colspan="2">[1.6] IT aplikace v řízení výzkumu</td><td>[1.7 Faktory ovlivňující řízení výzkumu</td></tr>
<tr><td colspan="2">[1.8] Scénáře, analytické otázky pro řešení rozvoje řízení výzkumu</td><td>[1.9] Metodiky a metody k řízení výzkumu</td></tr>
<tr><td colspan="3">[1.10] Závěry</td></tr>
</table>

Firemní výzkum představuje jednu ze sice nestandardních, ale na druhé straně ***velmi významných oblastí řízení firmy***. Význam stoupá se stále náročnějším konkurenčním prostředím, kde inovace a kvalitní řízení firemního výzkumu představují ***podstatný faktor konkurenceschopnosti firmy***.

Účelem řízení firemního výzkumu je:

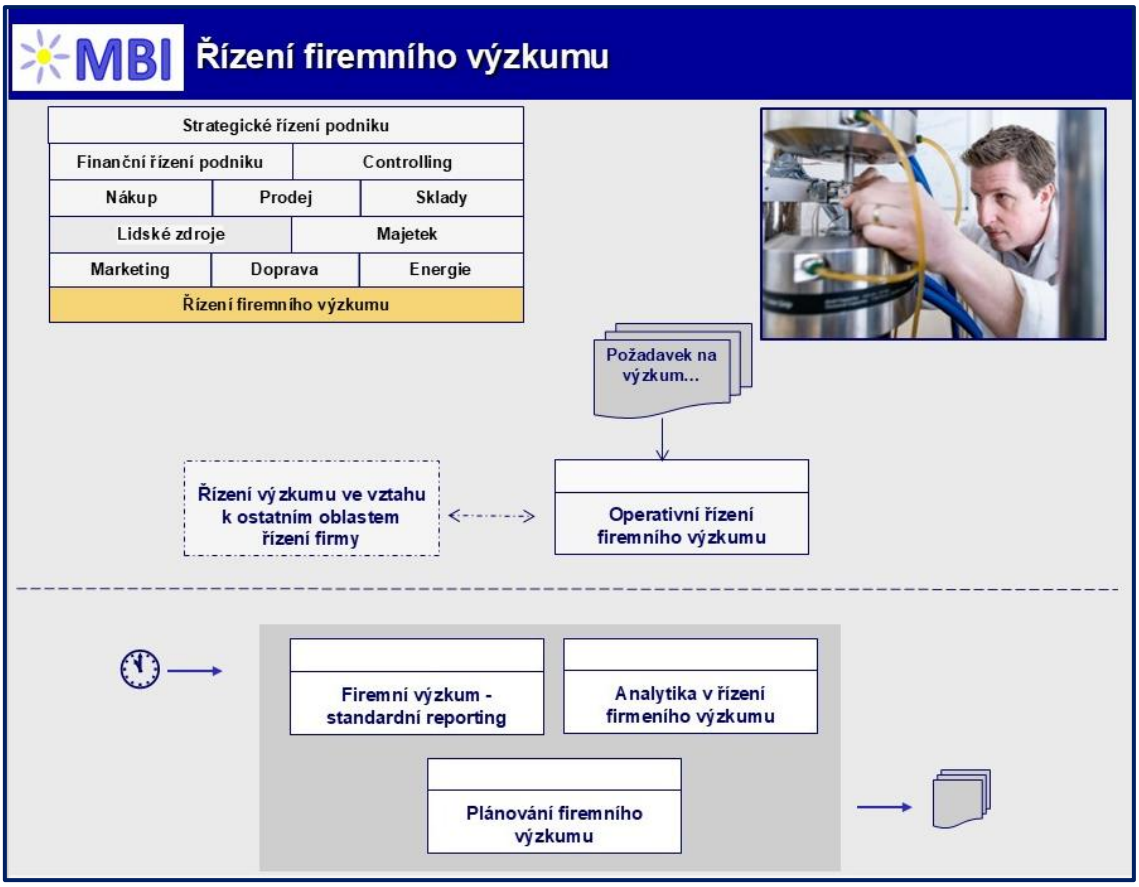
- poskytovat vedoucím pracovníkům kvalitní ***analytické a plánovací*** podklady pro řešení požadavků na aktivity firmy ve výzkumu,
- formulovat ***potenciální ekonomické i mimoekonomické efekty*** výzkumných aktivit firmy.
- specifikovat relevantní ***požadavky na personální, technické a materiální zdroje*** pro výzkum a způsob jejich zajištění,
- řídit ***kooperace ve výzkumu*** s externími partnery,
- řešit ***ekonomické aspekty*** spojené s výzkumem, zejména jeho nákladovou úroveň a náročnost a dosahované reálné ekonomické efekty.

Místo dokumentu Firemní výzkum ***na portále MBI-AF***:



1.1 Úlohy řízení firemního výzkumu

Celkový přehled úloh řízení firemního výzkumu obsahuje další obrázek:



Obrázek 1-1: Řízení firemního výzkumu – přehled úloh

Do řízení firemního výzkumu spadají tyto základní úlohy:

1.1.1 Strategické i operativní řízení firemního výzkumu

Účelem úlohy je zajistit co nejefektivnější realizace výzkumných úloh ve firmě s odpovídajícími efekty pro působení firmy na trhu. ***Klíčové aktivity zahrnují:***

- ***Strategický plán rozvoje výzkumu***
  - Formulace strategie určující dlouhodobou modernizaci v dané oblasti podnikání
  - Slouží jako „roadmapa“ pro výzkum, inovace a nasazování nových technologií
  - Určení cílených schopností (Operational Improvements) realizované na bázi výzkumu firmy
- ***Specifikace etap realizace výzkumu***: vrstvený přístup k výzkumu:
  - Základní výzkum (*Exploratory Research*) – nové koncepty, dlouhodobé vize
  - Aplikovaný výzkum (*Industrial Research*) – blíže k praxi, prototypy a simulace
  - Komplexní demonstrace v reálném prostředí, VLD (*Very Large-Scale Demonstrations*)
  - Definování stupnice připravenosti technologie až k certifikaci a nasazení, TRL (*Technology Readiness Levels*): 1–9
- ***Dílčí aktivity ve výzkumu***
  - Identifikace „*Operational Needs*“ – jaký problém v provozu chceme řešit
  - Tvorba CONOPS (*Concept of Operations*) – jak má nový koncept fungovat v provozu

  - Návrh architektury řešení (např. AIRM – informační model, SWIM – systém výměny informací)
  - Vývoj prototypů a simulačních prostředí (fast-time, real-time simulace)
  - Validace– testování konceptu v simulacích a v živém provozu (trialy, demo kampaně)
  - Bezpečnostní a risk analýzy – zajištění bezpečnosti realizovaných řešení
- ***Zajištění personálních zdrojů pro výzkum***
  - Zjišťování potenciálních zdrojů pracovníků pro výzkum,
  - Řízení spolupráce s externími organizacemi
  - Řízení práce ve výzkumu a pracovních úkolů (plánování přidělených úkolů, příprava vstupů pro výzkumné aktivity, vyhodnocování výsledků a výkonů ve výzkumu, výkonové odměňování
- ***Zajištění technických a materiálních zdrojů pro výzkum***
  - určuje se podle konkrétní povahy výzkumu, resp. sektoru ekonomiky.

1.1.2 Firemní výzkum – standardní reporting

Úloha zahrnuje vytváření standardních reportů a výkazů pro řízení výzkumu.

1.1.3 Analýzy v řízení firemního výzkumu

Účelem analytické úlohy je především ***dosažení očekávaných efektů. Analýzy výzkumu firmy*** představují tuto funkcionalitu:

- ***Analýzy personálních ukazatelů řízení výzkumu*** představují analýzy počtů a struktury pracovníků určených pro výzkum, pracovního fondu v člověkodnech ve výzkumu, objem a strukturu řešených úloh apod,
- ***Analýzy nákladů*** na výzkum, např. podle nákladových druhů, zodpovědnosti za náklady apod.
- ***Analýzy materiálních zdrojů pro výzkum,*** hodnocení klíčových faktorů ovlivňujících výzkum.

1.1.4 Plánování firemního výzkumu

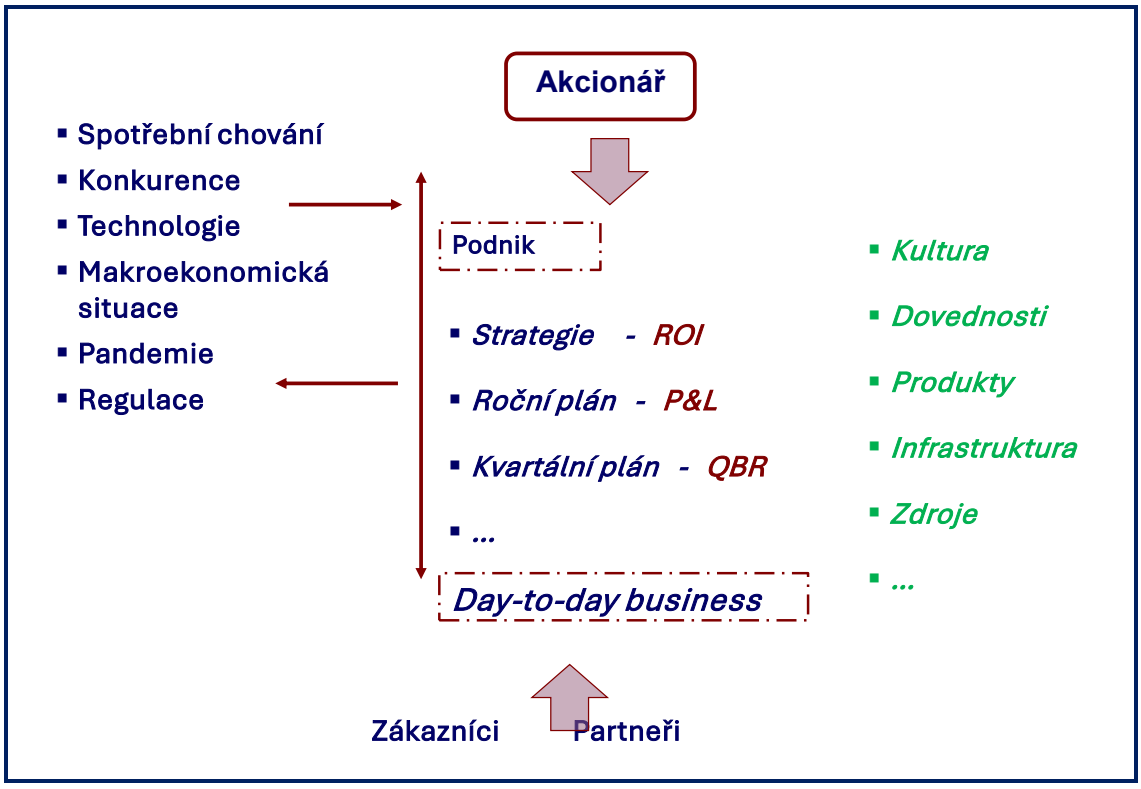
Účelem plánovací úlohy v řízení výzkumu je především:

- Plány jednotlivých výzkumných aktivit a úloh a jejich harmonogram
- plán zajištění a ***udržení potřebných výzkumných kapacit a*** zdrojů firmy v požadované struktuře a kvalitě,



1.2 Řízení firemního výzkumu v kontextu řízení firmy

Základní souvislosti v řízení firemního výzkumu dokumentuje Obrázek 1-2



Obrázek 1-2: Souvislosti a kontext firemního výzkumu

1.2.1 Vstupy do řízení výzkumu

Podstatné vstupy do řízení výzkumu z ostatních oblastí řízení jsou uvedeny v dalším přehledu:

Strategické řízení firmy:

- firemní strategie a dílčí strategické dokumenty:
- katalog cílů firmy, byznys model firmy, organizační a řídící dokumenty firmy a procesní dokumentace:

Finanční řízení:

- finanční výkazy, finanční analýzy, finanční plány a rozpočty, informace pro hodnocení finančního stavu a finančních zdrojů firmy jako podklad pro záměry a plány v rozvoji výzkumu,

Řízení nákupů:

- výkazy nákupu, analýzy nákupu, plány nákupu zaměřené na výzkum

Řízení prodeje:

- analýzy prodejních aktivit, potřeb zákazníků představují podstatné podklady pro určování objemů výzkumu a jeho zajištění,

Řízení majetku:

- analýzy majetku firmy disponibilního pro realizaci výzkumu,

1.2.2 Výstupy z řízení výzkumu

Jako ***podstatné výstupy*** z řízení výzkumu pro ostatní oblasti řízení jsou:

Strategické řízení firmy:

- Vstupy pro přípravu nebo modifikaci strategie firmy vzhledem ke stavu nebo plánování výzkumu

Finanční řízení:

- analýzy a plány výzkumu jsou podkladem pro stanovení jeho finanční náročnosti.

Řízení nákupů:

- vstupy pro operativní zajištění nákupních a dalších operací pro potřeby výzkumu.

Řízení prodeje:

- operativní zajištění prodejních a dalších operací spojených s konkrétními výsledky výzkumu

Řízení majetku:

- řízení rozvoje majetku firmy vzhledem k výsledkům výzkumu (např. duševní vlastnictví (hmotný, nehmotný).



1.3 Metriky řízení firemního výzkumu

V oblasti řízení nákupu se využívají zejména tyto ***základní metriky***:

- ***Počty pracovníků*** jsou fyzické počty pracovníků firmy, tj. nepřepočítané podle úvazků (***související metriky:*** počet pracovníků rozlišených podle dimenze profesí, počet dlouhodobě neobsazených pracovních míst firmy, průměrné platy jednotlivých profesí, fluktuace jednotlivých profesí)
- ***Pracovní fond v člověkodnech*** znamená přepočítaný objem pracovní doby pracovníků firmy.
- ***Náklady na výzkum*** jsou náklady na jednotlivé vzdělávací programy, kursy a odborná školení.
- ***Plánované a skutečné tržby*** spojené s výsledky výzkumu
- ***Určení ziskovosti výzkumu***
- ***EBITDA***
- ***Dotace z grantů***
- ***Objem úvěrů***
- ***…***



1.4 Data, dokumenty

- Obchodní strategie a plán
- Finanční plán
- Provozní plán
- Výrobní plán:
  - Pozemky, Budovy, Linky, Postupy, kapacity, standardy x schopnosti vyrábět, škálovat, řídit … •
- Provozní:
  - Organizační struktura, Politiky, Postupy ..

- Právní dokumenty:
    - vymezení IPR, vlastnictví IPR, ochrana IPR, NDA, Smluvní dokumentace pro partnery, zákazníky, doložky.



1.5 Role v řízení firemního výzkumu

V dalších částech jsou uvedeny ***pouze vybrané role*** ve vztahu k řízení personálních zdrojů:

1.5.1 Vedoucí výzkumného týmu

1.5.2 Pracovník výzkumného týmu

1.5.3 Personální manažer (HRM, HR Manager)

Personální manažer formuluje a prověřuje strategie firmy z hlediska personálních kapacit, plánuje, řídí, koordinuje a hodnotí získávání nových pracovníků pro výzkum, zajišťuje motivační programy, rozvoj kvalifikace pracovníků.



1.6 IT v řízení firemního výzkumu

1.6.1 Competitive Intelligence

1.6.2 Business intelligence, BI, Self Service Business intelligence, SSBI

1.6.3 Specializované aplikace podle konkrétního charakteru výzkumu



1.7 Faktory v řízení firemního výzkumu

Kapitola obsahuje ***pouze vybrané faktory***, které ovlivňují řízení:

1.7.1 Firma, základní charakteristiky

- ***Velikost firmy***:
    - velikost firmy je zejména určována počtem pracovníků a s tím i různými možnostmi a nároky výzkumu.
- ***Původ a vlastnictví firmy***:
    - původ a vlastnictví firmy se vesměs velmi silně promítá do vztahů vlastníků k uplatňování výzkumu.
- ***Odvětví působnosti firmy***:
    - odvětví určuje obsahovou náplň výzkumu, přináší poměrně značné rozdíly v nárocích na kvalifikaci pro výzkum
- ***Stav legislativy***:
    - představuje vlivy legislativy, regulatorních opatření.

1.7.2 Řízení, organizace

- ***Firemní kultura***:
  - představuje souhrn podstatných vlivů, zejména na vztah firmy k výzkumu a jeho rozvoji, je základem pro nastavování priorit v řízení výzkumu.
- ***Způsob řízení výzkumu***:
  - Organizace se promítá do sktruktury a obsazení útvarů pro výzkum, pracovních pozic a požadavků na ně, do nastavování kompetencí pracovníků výzkumu.
  - Projekty, programy, operativní kooperace,..
- ***Business model***:
  - business model ovlivňuje způsob řízení firmy, a tedy i výzkumu a jeho uplatňování ve firemní praxi.



1.8 Scénáře, analytické otázky k řízení firemního výzkumu

1.8.1 Scénář „Řeší se řízení výzkumu ve vztahu k byznysu“

- Jaký je ***účel*** výzkumu v běžné činnosti podniku?
- Jaký má výzkum pro podnik ***význam***?
- Co je ***motivace*** podniku pro R&D, např. daňové úlevy/rozpuštění nákladů/účetní operace?
- Kde lze získat ***zdroje***?
- Jaké budou ***dopady na metriky výkonnosti*** v jednotlivých oblastech firmy?
- Jak se bude výzkum ***promítat do účetnictví*** (dopady na budoucí P&L, hodnoty a struktury závazků/majetku, míra kapitalizace, rozpuštění do budoucích výnosů …)
- Existuje hodnotící systém ***měření výkonnosti*** výzkumu včetně systému odměňování vázaného na výkonnost?
- Jsou definovány ***role pracovníků ve výzkumu,*** funkční náplň rolí?
- Má firma ***definovanou strukturu*** s vymezením odpovědností a udělených pravomocí pro výzkum?
- Jak realizovat ***vazby řízení lidských zdrojů*** na řízení výzkumu?

1.8.2 Scénář: „Řeší se zdrojové zajištění výzkumu“

- Jak vytvářet a zdokonalovat odpovídající ***IT aplikace pro řízení výzkumu****?* Kde jsou aktuálně hlavní nedostatky funkcionality?
- Odpovídá ***infrastruktura informačních technologií*** ve firmě potřebám řízení výzkumu? Co je třeba doplnit, změnit, rozšířit?
- Jaký ***má být obsah dat a*** databází ve vztahu k řízení výzkumu, které budou odpovídat požadavkům legislativy?
- Jak zajistit ***potřebnou kvalitu a konsistenci dat,*** potřebnou úroveň ***konsolidace***?
- Jak zajistit ***distribuci dat*** (centralizaci a decentralizaci dat) vzhledem k organizaci firmy včetně dislokovaných útvarů firmy apod.?

1.8.3 Scénář "Řeší se operativní řízení výzkumu".

- Jak zajistit trvalý přehled vedení firmy ***o kapacitách na pracovním trhu***?
- Má firma ***mechanismy na výběr a přijímání správných lidí*** pro výzkum v souladu s požadavky na profese a pracovní místa?

- Jak kvalitně připravovat a realizovat ***nábor a výběr*** nových pracovníků pro výzkum?
- Jak zajistit kvalitní ***přípravu pracovníků*** pro dané pracovní pozice ve výzkumu?



1.9 Metodiky a metody řízení firemního výzkumu

- SESAR metodologie výzkumu



1.10 Závěry

Kapitola představuje vybrané ***pracovní závěry*** k řízení výzkumu a jeho rozvoji.



- je třeba zajistit soulad funkcí výzkumu s ***aktuální legislativou***,
- zajistit efektivní ***integraci*** s finančním řízením,
- poskytovat vysokou ***komplexnost a kvalitu*** analýz výzkumu s vazbou na celopodnikové analýzy a na ostatní oblasti řízení,
- realizovat podporu ***výběru nových pracovníků***, podle potřeb firmy,
- umožnit přípravy plánů výzkumu ***ve variantách*** s jejich adekvátním vyhodnocením a následným stanovením jejich priorit z hlediska cílů, potřeb a možností firmy.
- plánovat výzkumné aktivity ***v souladu se strategií*** organizace a potřebou respektovat tak její výstupy,
- dosahovat efektivní ***kooperaci*** na výzkumu s různými externími partnery.

2. Zdroje

BACAL, R.: *Manager´s Guide to Performance Management*. New York, McGraw-Hill 2012. ISBN 978-0-07-177225-9.

BOTHE, O., KUBERA, O., BEDNÁŘ, D., POTANČOK, M., NOVOTNÝ, O.: Managing Analytics for Success, CRC Press, 2022. ISBN 978-1-032-20851-0

DRESNER, H.: Profiles in Performance. New York, John Wiley and Sons, 2010. ISBN: 978-0-470-40886-5.

GROOVER, M., P.: Introduction to Manufacturing Processes. John Wiley and Sons, Inc. 2012. ISBN: 978-0-470-63228-4.

HOLTSNIDER, B., JAFFE, B.D.: IT Managener´s Handbook. Amsterdam, Elsevier 2012. ISBN 978-0-12-415949-5.

CHANDLER, N.: The CPM Scenario. Gartner BI Summit 2008.

CHRAMOSTOVÁ, V., POTANČOK, M., POUR, J.: Byznys analytika pro manažery, Oeconomia, Praha, 2020.

LANEY, D., B.: Infonomics, Bibliomotion, Inc., New York, 2018. ISBN 978-1-138-09038-5.

PALADINO, B.: Innovative Corporate Performance Management: Five Key Principles to Accelerate Results. Indianopolis, Wiley Publishing, 2011. ISBN: 978-0-470-62773-0.

PARMENTER, D.: Key Performance Indicators (KPI): Developing, Implementing,and Using Winning KPIs,

SCHIESSER, R.: IT Systems Management. New York, Prentice Hall 2010. ISBN 978-0-13-702506-0.

SIEGEL, E: Predictive Analytics. New York, John Wiley & Sons, 2016. ISBN 978-1-119-14567-7.

SLÁNSKÝ, D.: Data and Analytics for the 21st Century: Architecture and Governance, Professional Publishing, 2018. ISBN 978-80-88260-16-5.

SYNEK, M., KISLINGEROVÁ, E. a kol.: Podniková ekonomika. Praha, C H Beck 2015. ISBN 978-80-7400-274-8.

UČEŇ, P.: Zvyšování výkonnosti firmy na bázi potenciálu zlepšení. Praha, Grada 2008. ISBN: 978-80-247-2472-0

VOŘÍŠEK, J., POUR, J. a kol.: Management podnikové informatiky, Professional Publishing, 2012, ISBN 978-80-7431-102-4.