

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)

[1.1] Úlohy řízení firemního výzkumu		
[1.2] Řízení firemního výzkumu v kontextu řízení firmy		
[1.3] Metriky, KPI v řízení výzkumu	[1.4] Data, dokumenty	[1.5] Role v řízení výzkumu
[1.6] IT aplikace v řízení výzkumu		[1.7] Faktory ovlivňující řízení výzkumu
[1.8] Scénáře, analytické otázky pro řešení rozvoje řízení výzkumu		[1.9] Metodiky a metody k řízení výzkumu
[1.10] Závěry		

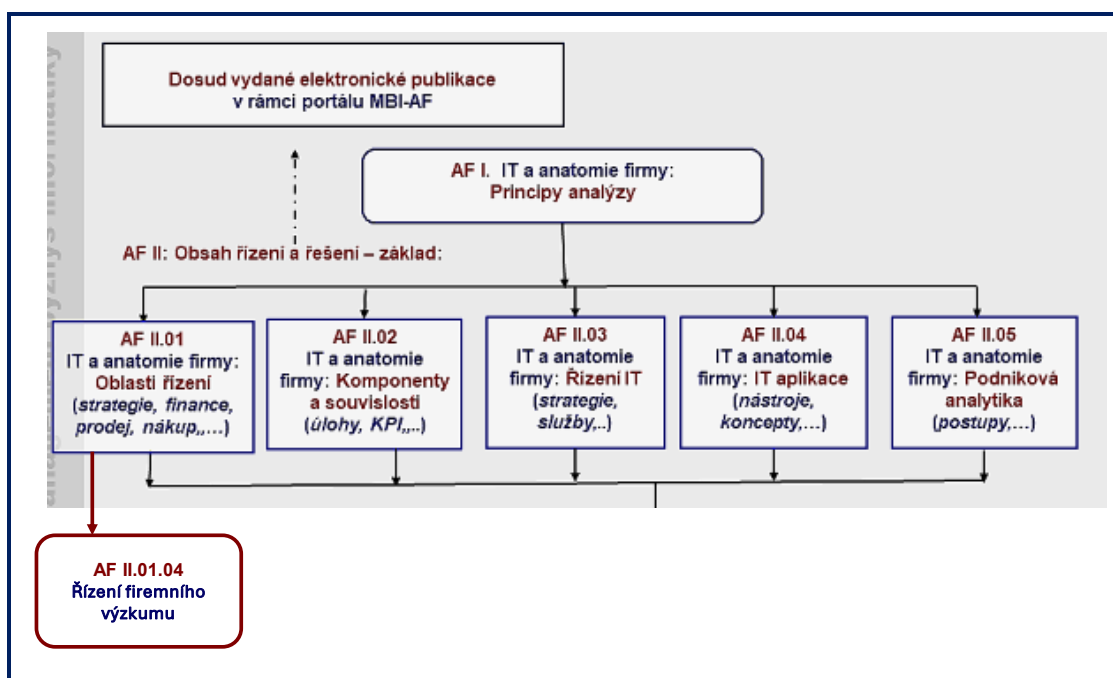


Firemní výzkum představuje jednu ze sice nestandardních, ale na druhé straně **velmi významných oblastí řízení firmy**. Význam stoupá se stále náročnějším konkurenčním prostředím, kde inovace a kvalitní řízení firemního výzkumu představují **podstatný faktor konkurenceschopnosti firmy**.

Účelem řízení firemního výzkumu je:

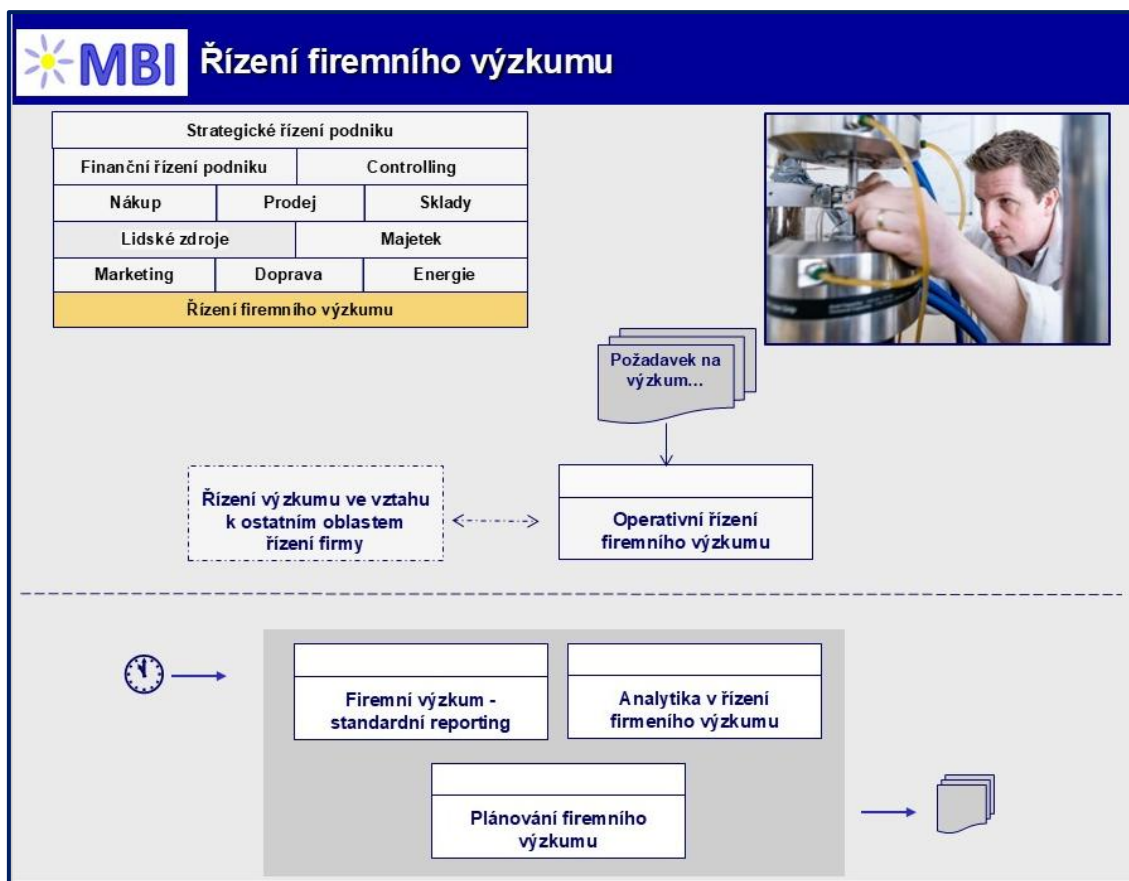
- poskytovat vedoucím pracovníkům kvalitní **analytické a plánovací** podklady pro řešení požadavků na aktivity firmy ve výzkumu,
- formulovat **potenciální ekonomické i mimoekonomické efekty** výzkumných aktivit firmy.
- specifikovat relevantní **požadavky na personální, technické a materiální zdroje** 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 lidských zdrojů – 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, výkonné 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

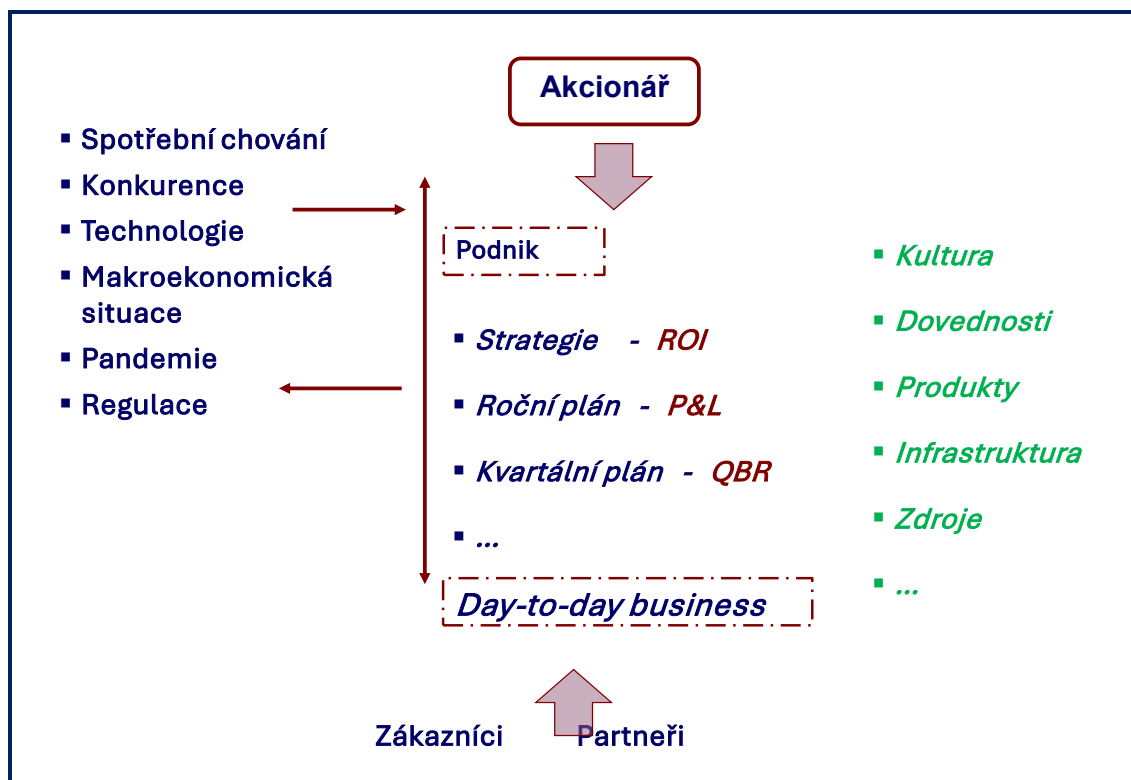
Účelem plánovací úlohy v řízení výzkumu je především:

- 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 řídicí 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).

10

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 (**souvisící 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*. Indianapolis, 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.