

Nástroje řízení výkonnosti

Nástroje a metody využívané při řízení výkonnosti VaV činnosti, resp. VaV projektů, by měly využívat **kvantitativní i kvalitativní ukazatele** (Chiesa et al., 2009¹; Bremser a Barsky, 2004²), postihovat jak **finanční**, tak i **nefinanční aspekty** a především by měly být **provázané s nástroji strategického řízení**. V odborné literatuře existují obecná doporučení pro aplikaci jednotlivých manažerských nástrojů či metod; v praxi je však vždy třeba respektovat typ a charakter VaV činnosti, resp. VaV projektu, a vzít v úvahu nejistoty a rizika spojená s realizací (Kuchta a Skowron, 2015).

Manažerský nástroj, resp. **metoda Balanced Scorecard** (dále „BSC“) představuje nástroj, který umožňuje společnosti sledovat vytváření hodnoty (Šoljaková, 2009³). Patří k nejpropracovanějšímu a nejznámějšímu nástroji řízení výkonnosti. Zahrnuje i kvalitativní hodnocení výkonnosti a orientuje se na budoucí vývoj (Wagner, 2011⁴). Rozpad ukazatelů BSC používaných pro řízení celé společnosti na jednotlivá oddělení, např. právě na VaV oddělení, může zabezpečit soulad cílů VaV činnosti (resp. konkrétních VaV projektů) s dlouhodobými cíli podnikatelského subjektu (Bremser a Barsky, 2004²). BSC umožní řídit výkonnost VaV činnosti pomocí vyvážené kombinace finančních a nefinančních ukazatelů v

¹ Chiesa, V., Frattini, F., Lazzarotti, V., Manzini, R. (2009) Performance measurement in R&D: exploring the interplay between measurement objectives, dimensions of performance and contextual factors. *R&D Management*, 39, 5, 488-519.

² Bremser, G. W., Barsky, N. P. (2004) Utilizing the balanced scorecard for R&D performance measurement. *R&D Management*, 34, 3, 231-238.

³ Šoljaková, L. (2009) *Strategicky zaměřené manažerské účetnictví*. Praha: Management Press. ISBN 978-80-7261-199-7.

⁴ Wagner, J. (2011) *Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. poloviny 20. století*. *Politická ekonomie*, 6, 775-793.

čase tak, aby byl zohledněn dlouhodobý inovační proces, při kterém jsou identifikovány nové trhy, zákazníci a jejich potřeby a je dosaženo maximální hodnoty využití těchto příležitostí.

Bilderbeek (1999⁵) provedl empirickou studii zaměřenou na způsoby hodnocení výkonnosti VaV činnosti, konkrétně na ukazatele konstruované na bázi BSC, které jsou používány nizozemskými společnostmi. Ukazatele shrnuje schéma 1.

Schéma 1 Ukazatele výkonnosti VaV činnosti využívané nizozemskými společnostmi

Zákazníci

- Spokojenost zákazníků s novými produkty
- Počet nových produktů na trhu
- Úcta k zákazníkům

Interní procesy

- Dodržování dohodnutých milníků / cílů
- Počet dokončených produktů / projektů
- Schopnost dodržovat rozpočet (resp. plnění rozpočtu)
- Rychlost uvedení nových řešení a produktů na trh
- Rozvoj pracovníků VaV a růst jejich kompetencí
- Kvalita výsledků projektu
- Přesnost plánování

Nové znalosti a inovace

- Počet patentů
- Počet inovací a nových řešení
- Úroveň kreativity a stupeň inovace
- Počet partnerství a spolupráce

⁵ Bilderbeek, J. (1999). R&D performance measurement: More than choosing a set of metrics. *R&D Management*, 29, 1, 35-46.

Finanční oblast

- Očekávané nebo realizované ukazatele efektivity (vnitřní výnosové procento, rentabilita investic)
- % prodeje nových produktů z celkových prodejů
- Zisky generované VaV činností
- Podíl na trhu získaný VaV činností

Zdroj: Upraveno podle Bilderbeek (1999)

Jednotlivé společnosti (podnikatelské subjekty) mají různé cíle v oblasti VaV; **čtyři výše uvedené oblasti BSC (zákazníci, interní procesy, nové znalosti a inovace a finanční oblast)** mají proto pro rozdílné společnosti rozdílný význam (Salimia a Rezaeib, 2018⁶). Správné nastavení cílů je základem správného řízení výkonnosti VaV činnosti (Wagner, 2011⁷). **Cíle společnosti by tedy měly být provázány s cíli VaV činnosti a zároveň by systém řízení měl umožnit zohlednit rozdílné priority.** Konkrétní ukazatele pro řízení a hodnocení výkonnosti VaV činnosti (a to včetně jednotlivých VaV projektů) by měly odpovídat cílům a prioritám společnosti.

⁶ Salimia, N., Rezaeib, J. (2018) Evaluating firms' R&D performance using best worst method. *Evaluation and Program Planning*, 66, 147-155.

⁷ Wagner, J. (2011) *Měření výkonnosti – vývojové tendence 2. poloviny 20. století. Politická ekonomie*, 6, 775-793.