

## Ukázková implementace Metodiky

Ověření výše uvedeného postupu při implementaci systému řízení výkonnosti VaV činnosti bylo realizováno formou **případových studií** ve třech vybraných společnostech.

Případové studie probíhaly v těchto krocích:

1. představení cílů a obsahu Metodiky vedení společnosti;
2. realizace strukturovaných rozhovorů pro zjištění stávajícího způsobu řízení VaV činnosti, resp. jednotlivých VaV projektů;
3. formulování doporučení pro řízení VaV činnosti a zpracování návrhu systému indikátorů pro řízení výkonnosti VaV činnosti.

V dalším textu jsou prezentovány získané **poznatky z případové studie společnosti A, ve které bylo provedeno i dlouhodobé testování výstupů, které byly pro společnost vytvořeny v rámci testování navržené Metodiky.**

Ve společnosti A bylo zjištěno, že společnost nemá zpracovanou strategii pro oblast VaV, nemá tedy nástroje, jak přínosy VaV činnosti k rozvoji společnosti vyhodnocovat, a potýká se s dosažením souladu dlouhodobých cílů projektů VaV s cíli společnosti a provázáním činnosti VaV oddělení s ostatními podnikovými procesy.

Pokud se týká dílčích oblastí, je pro společnost nejdůležitější finanční výkonnost. Na základě získaných informací se zdá, že společnost sleduje tuto oblast velice podrobně a že na úrovni projektů není potřeba rozšiřovat počet sledovaných ukazatelů. Na úrovni společnosti bylo však potřeba provázat strategické cíle ve finanční oblasti právě s činností VaV, což bylo předmětem dlouhodobé případové studie.

Společnost považuje za důležité hodnotit dopady VaV činnosti na inovační schopnost podniku a získání nových znalostí, nicméně žádný ukazatel v této oblasti dosud nesledovala a nevyhodnocovala. Na úrovni VaV projektů tedy bylo doporučeno sledovat jejich příspěvek k rozvoji pracovníků a růstu jejich kompetencí (znalostí a dovedností). Na úrovni společnosti lze pak tuto oblast provázat se systémem odměňování a motivací pracovníků na straně jedné, na straně druhé zajímavé projekty mohou být samy o sobě lákavé pro studenty, kteří mohou ve společnosti zpracovávat diplomové či dizertační práce a případně zde také později pracovat.

## Vytvořený systém indikátorů

Pro společnost A byl vytvořen systém indikátorů, který je shrnut v tabulce 1.

**Tab. 1 Systém indikátorů pro společnost A**

Oblast BSC	Indikátory řízení VaV	Indikátory pro řízení projektů VaV
Finanční	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Celková výše nákladů na VaV</li> <li>- Změny počtu pracovníků věnujících se VaV</li> <li>- Celkový počet řešených projektů</li> <li>- Průměrné náklady na vývoj jednoho produktu</li> <li>- Zisk generovaný VaV činností</li> <li>- Rentabilita investic do VaV</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Předběžná kalkulace nákladů a výnosů před zahájením projektů</li> <li>- Průběžné hodnocení rozpočtu</li> <li>- Výsledná kalkulace nákladů a výnosů po dokončení projektu</li> <li>- Hodnocení skutečných výnosů (přínosů) projektu VaV</li> <li>- Rentabilita projektu (výnosy / náklady)</li> </ul>
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Spokojenost zákazníků s novými produkty</li> <li>- Počet nových produktů na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Počet nových produktů vztahených ke konkrétnímu projektu VaV</li> <li>- Rychlost uvedení na trh</li> <li>- Kvalita výsledků projektu v souvislosti se spokojeností zákazníků</li> </ul>
Nové znalosti a inovace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozvoj pracovníků a růst jejich kompetencí (znalostí a dovedností)</li> <li>- Počet nově uzavřených partnerství a spoluprací</li> <li>- Přínosy konkrétních partnerů (ve všech oblastech BSC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozvoj pracovníků a růst jejich kompetencí (znalostí a dovedností)</li> <li>- Počet nově uzavřených partnerství a spoluprací</li> </ul>

Legenda: nový ukazatel, modifikace stávajícího

Ve společnosti A proběhla diskuse nad vymezením oblastí, na které se chce a potřebuje více zaměřit, aby bylo ve stanoveném rámci možné navrhnout úpravy a posoudit jejich dopad. Byly vybrány tyto dvě klíčové perspektivy:

- Zákazníci
- Nové znalosti a inovace

Pro zlepšení řízení VaV činnosti ve společnosti A bylo navrženo realizovat strukturované rozhovory se zákazníky, resp. byl zpracován scénář rozhovorů se zákazníky tak, aby

společnost získala lepší informace ohledně jejich spokojenosti. Společnosti A bylo doporučeno, aby v rozhovoru se zákazníkem byly zjištěny tyto informace:

- jak dlouhou dobu zákazníci konkrétní produkt využívají;
- s jakými technickými či jinými problémy se při jeho užívání (provozu) setkali;
- zda v průběhu užívání (provozu) potřebovali odborné konzultace a poradenství ze strany zaměstnanců společnosti A a pokud ano, jak byli spokojeni s touto spoluprací;
- zda existuje dílčí oblast související s produktem, ve které by uvítali změnu, a pokud ano, o jakou oblast se jedná.

Na tyto strukturované rozhovory se zákazník má společnost nejvíce prostoru právě na výroční konferenci, konané vždy v lednu. Podobné rozhovory lze uskutečnit také na veletrzích a výstavách (např. TechAgro). Informace získané prostřednictvím těchto rozhovorů by měly být zaznamenávány do informačního systému společnosti a měly by být vyhodnocovány.

## Check list VaV projektů

Dále byl pro společnost A zpracován **check-list VaV projektů**, který umožní společnosti sledovat, zaznamenávat a vyhodnocovat přínosy jednotlivých projektů. V jeho rámci bylo doporučeno zaměřit se na tyto oblasti:

- zpětná vazba z vlastního řešení projektu – zaznamenání a shrnutí významných technických, personálních i finančních problémů, které se v průběhu řešení projektu vyskytly;
- zda projekt splnil očekávání z hlediska dopadu na komercializaci;
- zda vznikly problémy s uvedením výsledku na trhu a proč;
- zda se díky řešení projektu rozšířil počet zákazníků, tedy zda se potvrdila hypotéza, že o produkt bude zájem;
- jakým způsobem projekt ovlivnil strategické cíle společnosti, zda otevřel nové perspektivy řešení, umožnil oslovit nové skupiny zákazníků apod. – tedy vyhodnotit dopad projektu na klíčové oblasti výkonnosti společnosti – finanční výkonnost, kvalitu produktů, spokojenost zákazníků.

Společnosti A byl dále navržen **způsob vyhodnocování získaných informací z řešení jednotlivých projektů**. Proces vyhodnocení by měl probíhat se zapojením vedoucího

projektu, vedoucího VaV činnosti, vedoucích pracovníků společnosti, včetně finanční manažerky, takto:

- ve lhůtě 1–2 měsíce po ukončení projektu – v tomto okamžiku bude hlavní důraz kladen právě na zpětnou vazbu řešitelů, na rekapitulaci řešení a podporu učení se z projektu; získané poznatky by měly být promítnuty do řídicích procesů jak jednotlivých projektů, tak i do řízení VaV činnosti v rámci společnosti; současně by měl být posouzen přínos projektu pro klíčové oblasti výkonnosti společnosti a hledány cesty a možnosti využití výsledků v budoucnu;
- na základě předchozí etapy hodnocení by měly být nastaveny další úkoly z projektu, resp. z jeho výsledků, vyplývající; nastavené úkoly a harmonogram jejich plnění by měly být součástí pravidelných porad vedení společnosti.

Pro společnost A navržený systém indikátorů řízení výkonnosti VaV činnosti, resp. VaV projektů pro oblast zákaznickou a pro oblast nových znalostí a inovací je shrnut v tabulkách 2 a 3.

**Tab. 2 Indikátory pro oblast zákaznickou**

Oblast BSC	Indikátory řízení VaV	Indikátory pro řízení projektů VaV	Nástroj
Zákazníci	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Spokojenost zákazníků s novými produkty</li> <li>– Počet nových produktů na trhu</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Počet nových produktů vztahených ke konkrétnímu projektu VaV</li> <li>- Rychlost uvedení na trh</li> <li>- Kvalita výsledků projektu v souvislosti se spokojeností zákazníků</li> </ul>	<p><b>Strukturované rozhovory</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1) oblasti <ul style="list-style-type: none"> <li>- délka užívání konkrétního produktu</li> <li>- technické či jiné problémy při jeho užívání (provozu)</li> <li>- hodnocení spolupráce se společností v průběhu užívání (provozu), včetně odborných konzultací a poradenství</li> <li>- požadavky na inovaci produktu</li> </ul> </li> <li>2) frekvence realizace a odpovědnost za realizaci <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1 – 2x ročně (výroční konference, veletrhy, výstavy)</li> <li>- vedoucí oddělení VaV</li> </ul> </li> </ol>

Výstupy rozhovorů se zákazníky mohou mít dopad na řízení VaV a mohou být zdrojem pro nové projekty. Výsledky strukturovaných rozhovorů by měly být zaznamenávány do informačního systému a měly by být vyhodnocovány jak v rámci porad vedení VaV, tak i v rámci porad vedení společnosti.

**Tab. 3 Indikátory pro oblast nových znalostí a inovací**

Oblast BSC	Indikátory řízení VaV	Indikátory pro řízení projektů VaV	Nástroj
Nové znalosti a inovace	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozvoj pracovníků a růst jejich kompetencí (znalostí a dovedností)</li> <li>- Počet nově uzavřených partnerství a spoluprací</li> <li>- Přínosy konkrétních partnerů (ve všech oblastech BSC)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Rozvoj pracovníků a růst jejich kompetencí (znalostí a dovedností)</li> <li>- Počet nově uzavřených partnerství a spoluprací</li> </ul>	<p>Check-listy</p> <p>1) oblasti</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- zpětná vazba z vlastního řešení projektu – technické, personální i finanční problémy</li> <li>- splnění očekávání z hlediska dopadu na komercializaci</li> <li>- problémy s uvedením na trh (včetně příčin jejich vzniku)</li> <li>- nárůst počtu zákazníků</li> <li>- dopad na plnění strategických cílů společnosti (resp. dopad na finanční výkonnost, kvalitu produktů, spokojenost zákazníků)</li> </ul> <p>2) frekvence realizace a odpovědnost za realizaci</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- 1-2 měsíce po ukončení projektu</li> <li>- ve vazbě na další úkoly, které z hodnocení projektu, resp. jeho výsledků vyplnou</li> <li>- vedoucí oddělení VaV</li> </ul>

Diskuse a hodnocení průběhu i výsledků ukončených projektů významným způsobem přispívá k procesu učení se a růstu ve společnosti. Rekapitulace vzniklých problémů a jejich řešení přispívá k růstu kompetencí a šíření znalostí v rámci jednotlivých řešitelských týmů i mezi řešitelskými týmy navzájem a ke zkvalitnění procesu řízení jednotlivých projektů i řízení VaV činnosti. Celá řada projektů je realizována v partnerství s výzkumnými organizacemi nebo jinými subjekty. V rámci řešení projektů tak dochází k šíření znalostí a k růstu kompetencí pracovníků všech zúčastněných organizací. Současně je prohlubována spolupráce mezi organizacemi, dochází k efektivnějšímu využívání technického a přístrojového vybavení pracovišť a na základě zkušeností získaných v rámci této spolupráce je rozšiřována síť spolupracujících organizací. To všechno přispívá k růstu inovačního potenciálu.

Zpracované check-listy dokončených projektů by měly být uchovávány v rámci informačního systému společnosti a měly by být vyhodnocovány jak v rámci porad vedení VaV, tak i v rámci porad vedení společnosti.