

# **ŠKODA AUTO VYSOKÁ ŠKOLA, O.P.S.**

Studijní program: N6208 Ekonomika a management

Studijní obor: 6208T138 Globální podnikání a finanční řízení podniku

## **IMPLEMENTACE PROJEKTOVÉHO CONTROLLINGU DO HODNOTOVÉHO ŘETĚZCE PODNIKU**

**Bc. Martin URBAN**

Vedoucí práce: doc. Ing. Romana Čížinská Ph.D.

*Tento list vyjměte a nahrad'te zadáním diplomové práce*

Prohlašuji, že jsem diplomovou práci vypracoval samostatně s použitím uvedené literatury pod odborným vedením vedoucího práce.

Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná a v práci jsem neporušil autorská práva (ve smyslu zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Mladé Boleslavi dne 31.5.2017

Děkuji doc. Ing. Romaně Čížinské, Ph.D. za odborné vedení diplomové práce, poskytování rad a informačních podkladů. Děkuji své rodině, zejména své manželce, za trpělivost a podporu.

# OBSAH

ÚVOD .....	1
<b>1 TEORETICKÁ VÝCHODISKA PROBLEMATIKY PROJEKTOVÉHO CONTROLLINGU .....</b>	<b>3</b>
<b>1.1 Řízení podniku.....</b>	<b>3</b>
<b>1.2 Zařazení controllingu do hodnotového řetězce podniku.....</b>	<b>3</b>
<b>1.3 Controlling .....</b>	<b>5</b>
1.3.1 Historie controllingu.....	6
1.3.2 Členění controllingu .....	7
1.3.2.1 Normativní controlling .....	8
1.3.2.2 Strategický controlling.....	9
1.3.2.3 Operativní controlling .....	10
1.3.3 Funkce controllingu.....	11
<b>1.4 Projektový management.....</b>	<b>13</b>
1.4.1 Finanční hodnocení projektů.....	16
<b>1.5 Projektový controlling .....</b>	<b>18</b>
1.5.1 Zavedení a počáteční fáze oddělení projektového controllingu .....	18
1.5.2 Důvody zavedení oddělení projektového controllingu .....	19
1.5.3 Cíle projektového controllingu.....	20
1.5.4 Pozice projektového controllingu.....	20
1.5.4.1 Pozice projektového controllingu v podniku .....	20
1.5.4.2 Pozice projektového controllingu v projektovém týmu .....	21
1.5.5 Funkce projektového controllera .....	22
1.5.6 Vybrané nástroje a činnosti projektového controllera.....	22
1.5.6.1 Plánování.....	23
1.5.6.2 Rozpočet.....	23
1.5.6.3 Reporting (včetně KPIs).....	24
1.5.6.4 Kontrola .....	26

1.5.6.5	Mapování rizik.....	27
<b>1.6</b>	<b>Analýza potenciálu.....</b>	<b>28</b>
<b>2</b>	<b>PRAKTICKÁ ČÁST .....</b>	<b>33</b>
<b>2.1</b>	<b>Automobilový průmysl v Evropě .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2</b>	<b>Dodavatelé automobilovým výrobcům.....</b>	<b>34</b>
<b>2.3</b>	<b>Popis firmy Bumper International.....</b>	<b>Chyba! Záložka není definována.</b>
<b>2.4</b>	<b>Vnímání projektů ve firmě Bumper International.....</b>	<b>36</b>
<b>2.5</b>	<b>Projektový controlling ve firmě Bumper International.....</b>	<b>39</b>
2.5.1	Cíle projektového controllingu.....	39
<b>2.6</b>	<b>Analýza potenciálu projektového controllingu ve firmě Bumper International.....</b>	<b>40</b>
2.6.1	Vyhodnocení analýzy potenciálu.....	47
<b>2.7</b>	<b>Návrh opatření projektového controllingu .....</b>	<b>48</b>
2.7.1	Zavedení a počáteční fáze oddělení projektového controllingu .....	48
2.7.2	Pozice projektového controllingu.....	49
2.7.2.1	Pozice projektového controllingu v podniku .....	49
2.7.2.2	Pozice projektového controllingu v projektovém týmu .....	52
2.7.3	Návrh funkcí projektového controllera.....	54
2.7.4	Zkoumané nástroje a činnosti projektového controllera .....	55
2.7.4.1	Nákladová kalkulace .....	55
2.7.4.2	Finanční hodnocení projektů.....	56
2.7.4.3	Rozpočet.....	59
2.7.4.4	Reporting .....	63
<b>ZÁVĚR .....</b>	<b>.....</b>	<b>68</b>
<b>SEZNAM LITERATURY .....</b>	<b>.....</b>	<b>70</b>

<b>SEZNAM OBRÁZKŮ A TABULEK.....</b>	<b>72</b>
--------------------------------------	-----------

## **Seznam použitých zkratk a symbolů**

PIMS - Profit Impact of Market Strategy

KPI - Key Performance Indicator

SOP - Start of Production

EOP - End of Production

ROS - Return On Sales

ROI - Return On Investment

ROFE - Return On Fund Employed

IRR - Internal Rate of Return

CAD - Computer-Aided Design

NPV - Net Present Value

WACC - Weighted Average Cost of Capital

EBIT - Earning Before Interest and Tax

CAPEX - Capital Expenditures

PC - Projektový Controlling

IT - Informační Technologie

HR - Human Resources

EAC - Estimate At Completion

ETC - Estimate To Completion

BAC - Budget At Completion

PV - Planned Value

AC - Actual Costs

CV - Cost Variance

EVA - Economic Value Added



NOPAT - Net Operating Profit After Tax

## Úvod

Konstantně se měnící prostředí v dnešním světě obchodu si žádá nové přístupy a nové pohledy na zaběhnuté pořádky. Zaběhnutá fráze, dalo by se říci a asi ne náhodou. Musím přiznat, že slova o konstantně se měnícím prostředí mi zní jako něco velice chaotického. Co je ale klíčem k úspěchu ve zdánlivém chaosu? Říkám zdánlivém, protože i v chaotickém světě musí být nějaký systém. Existují přeci úspěšné firmy, které jsou na výsluní již několik desítek let i přes neustále se měnící prostředí. Když je někdo schopen být takovou dobu úspěšný, nemůže to přeci být náhoda. Napadá mě další idiom: "Štěstí přeje připraveným." Jsou tedy tyto firmy lépe připraveny a proto jsou tak úspěšné? Obě dvě fráze ve mně evokují to, že úspěch tkví v tom mít správnou a včasnou informaci. Když mám správnou informaci, jsem připravený na to, co přijde, můžu ji použít ve svůj prospěch a měnící se svět se stává mojí výhodou, protože ne všichni přístup k takovým informacím mají.

Správné a včasné informace často představují hranici mezi úspěchem a neúspěchem. Jak ale zjistíme, že informace, kterou jsme dostali nebo si ji sami vyhledali, je ta správná, že je včasná a vhodná přímo pro nás? Existují lidé, kteří mají dar toto vycítit, vytušit, těch je ale menšina. Pro většinu lidí je nezbytné si informace prověřit, analyzovat. Pro podniky tuto funkci zastává (mimo jiné) controlling. Ať už se jedná o informaci interní nebo externí, controlling se ji snaží najít, analyzovat a předat správné osobě. Asi by bylo troufalé říci, že firmy, které mají zavedný controlling, uspějí. Bezpochyby ale vědí, co se děje ve firmě a kolem ní a to jim dává konkurenční výhodu oproti těm, co takové informace nemají.

Každodenní práce projektového controllera - informátora vedení v mezinárodní společnosti obchodující v automobilovém průmyslu mě inspirovala k napsání této diplomové práce. Dostal jsem úkol pomoci při zavádění projektového controllingu v této firmě, bohužel jsem ale nebyl ten, který rozhoduje o tom, jak přesně má takové oddělení vypadat a jaké mají být procesy navázané napříč firmou. Přicházím tedy se svým řešením v kombinaci s teorií aplikované na tento případ, jež považuji za správnou a efektivní cestu.

Cíl diplomové práce je návrh řešení tří základních problémů. Jedná se o implementaci projektového controllingu do hodnotového řetězce podniku, do jeho organizační struktury a návrh jeho procesů, tak aby správně plnil svou funkci. Pro

řešení tohoto cíle jsem zvolil Analýzu potenciálu, kterou se podrobněji zabývám v kapitole 1.6. Jelikož controlling podává managementu podniku informace, je nutné těmto informacím dát určitou formu, proto si jako druhou součást cíle stanovuji navržení reportingu, který lépe odráží realitu a jeho příjemce dostane lepší přehled o dění v projektu. A v neposlední řadě navrhnu vlastní verzi projektového rozpočtu, což je nástroj nezbytný pro plnění jedné z hlavních funkcí controllera a to funkce plánovače. Nový rozpočet bude v závislosti na požadavcích firmy usnadňovat každodenní práci projektového controllera a zároveň zpřesňovat plánovací proces.

V první, teoretické části práce představuji základní pojmy, které jsou nezbytné pro pochopení celé práce, následně uvádím vybraná teoretická východiska, o kterých jsem přesvědčen, že výše uvedenou problematiku vysvětlují a řeší praktickou část práce.

V druhé, praktické části podhaluji specifickou část automobilového průmyslu se zaměřením na vazby mezi dodavatelem do firmy vyrábějícího automobily a samotným výrobcem automobilů, dále pak popisují vybranou firmu, specifika vedení projektů v této firmě a dále pak Analýzu potenciálu a navržené řešení s ohledem na výše zmíněné cíle.

V diplomové práci se snažím uplatnit zkušenosti získané studiem jak v tuzemsku, tak v zahraničí, praxí při studiu a praxí jako plnohodnotný zaměstnanec v oboru.

# **1 Teoretická východiska problematiky projektového controllingu**

## **1.1 Řízení podniku**

Vzhledem k tomu, že Controlling je považován za součást podnikového řízení, je pro mě nezbytné nejprve tento pojem vymežit.

Podnik může být brán jako skupina prvků, ve které existují vazby. Tyto prvky mohou být lidé, pracovníci podniku a vazby, například komunikace nebo podnikové procesy. Tak aby tyto vazby nebyly chaotické, je zapotřebí je řídit. Toto v ekonomickém subjektu zajišťuje vedení podniku a snaží se podnik usměrnit tak, aby plnil stanovené cíle. (Malík, 2009)

Eschenbach vidí jako cíl řízení podniku jeho životaschopnost ve smyslu adaptace podniku na neustále se měnící prostředí a také schopnosti pokroku, čili aktivní vytváření výhody nad konkurencí. (Eschenbach, 2004)

Podnik není osamocen a tudíž je třeba zmínit, že na něj působí okolí. Podnikové okolí lze vnímat jako prvky stojící mimo podnik, které se na sebe různě vážou a navzájem se ovlivňují. Výsledek tohoto uskupení pak můžeme nazvat podnikatelské okolí. (Porter, 1985)

Orientace podnikového vedení jak ve stále se měnícím podnikatelském okolí s rostoucími požadavky na úspěch firmy, tak i uvnitř těmto změnám adaptujícího se podniku je tedy pro životaschopnost podniku zásadní. Pro správnou a jednodušší orientaci v těchto změnách slouží podnikovému vedení controlling.

## **1.2 Zařazení controllingu do hodnotového řetězce podniku**

Právní normy upravující podnikatelskou činnost mluví o maximalizaci zisku, jako o hlavním cíli podnikání. V případě akceptace tohoto tvrzení bychom mohli v podniku přehlédnout fakt, že krátkodobá ziskovost potlačuje ziskovost z dlouhodobého hlediska. Je to však maximalizace hodnoty podniku pro vlastníka při respektování všech stakeholderů (zaměstnanců, dodavatelů, zákazníků, státu atd.), která v sobě zahrnuje veškeré rozhodnutí vedení podniku (krátkodobé i dlouhodobé), a tudíž je hlavním cílem podnikání. Controlling se chová tak, aby k naplňování tohoto cíle maximálně přispíval.

Jestli se podniku daří hodnotu tvořit, můžeme zjistit pomocí tzv. ekonomické přidané hodnoty (EVA), která zjišťuje, zda-li jsou náklady na kapitál pokryty výnosy (NOPAT), které tento kapitál generuje. (Kislingerová, 2010)

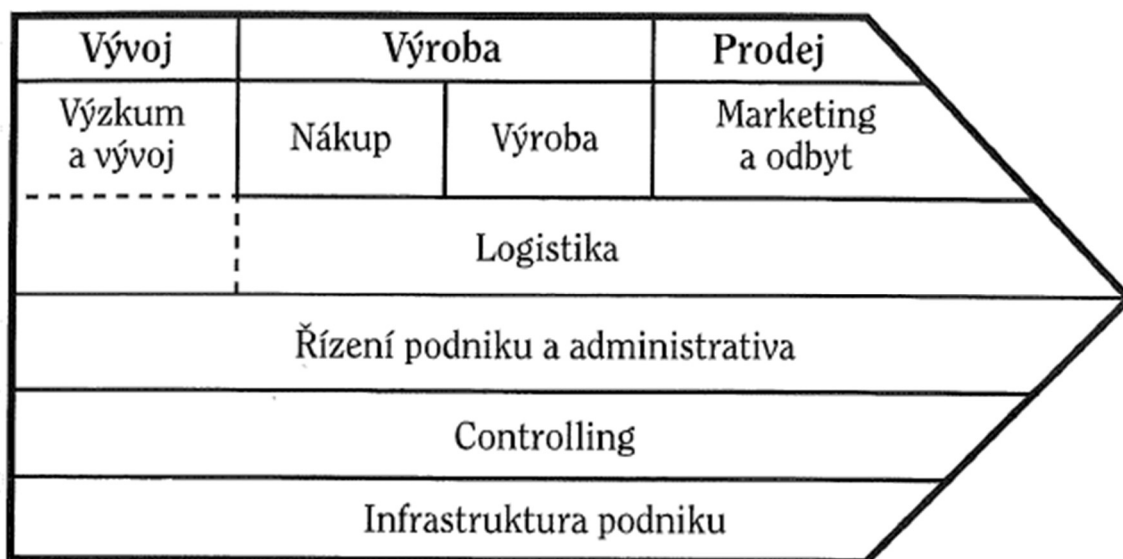
Tvorba hodnoty patří mezi základní úkoly každého podniku, bez ní by žádný podnik dlouhodobě nebyl schopen přežít. Tuto hodnotu můžeme definovat jako kombinaci vstupů (lidské, finanční a materiální zdroje), které se transformují za pomoci firemních procesů do výstupů v podobě výrobku nebo služby. Správná kombinace těchto vstupů pak má pro zákazníka vyšší užitek, a tudíž (při realizaci prodeje) je podnikem vytvořena hodnota. (Babiš, 2013)

Na tvorbě hodnoty se podílí všechny oddělení v podniku. Některé oddělení přímo a jiné podpůrně. Rozdělení devíti hlavních aktivit zavedl Michael Porter (1985) ve svém **hodnotovém řetězci**.

Primární aktivity sestávají z:

- logistika vstupu,
- výroba,
- logistika výstupu,
- marketing a prodej
- poprodejní služby.

Hodnotový řetězec je pak doplněn podpůrnými aktivitami nákupu, vývoje, řízení lidských zdrojů a infrastrukturou podniku. Z kapitoly 1.1. pak můžeme vyvodit zařazení controllingu do Porterova hodnotového řetězce, a to do podpůrné aktivity spadající pod řízení lidských zdrojů jako součást řízení podniku. (Porter, 1985)



Zdroj: Eschenbach (2004, str. 293)

**Obr. 1 Řetězec hodnot podniku**

Podnik se může skládat i z dalších podskupin těchto aktivit. Podmínkou pro setrvání těchto oddělení v podniku je ovšem vytvářet takovou hodnotu pro podnik, která je vyšší než výše nákladů spojená s provozem takového oddělení. V analýze hodnotového řetězce controlling obě tyto veličiny poměří a následně i porovná s konkurencí. (Eschenbach, 2004)

### 1.3 Controlling

Slovo controlling pochází z anglického “*control*”, kde význam vychází spíše ze slov jako jsou: vést, řídit, regulovat, vládnout, spravovat a v neposlední řadě také kontrolovat. V českém popřípadě německém jazyce slovo controlling nemá, až na slovo kontrolovat, ekvivalent se stejným kořenem. Proto se zaměstnanci firem mylně domnívají, že hlavní činností oddělení controllingu je kontrola. Ano, kontrola je jednou z činností, které controller provádí, ovšem v žádném případě ne jedinou. Je to také důvod proč název controlling nemá český nebo německý ekvivalent. Je tedy převzat.

Výklady autorů odborné literatury na toto téma se poněkud různí a tudíž použiji dělení do dvou hlavních směrů: angloamerické jazykové oblasti a německé jazykové oblasti, jak uvádí ve svých publikacích Eschenbach<sup>1</sup>.

V angloamerické jazykové oblasti se o controllingu dozvíme pod názvem Management Control. Toto spojení bylo poprvé použito Anthonyem<sup>2</sup>, který ho definuje jako zajištění takového procesu, že prostředky jsou získány a použity efektivně a účinně tak, aby bylo dosaženo cílů organizace. (Anthony, 1965)

V německé jazykové oblasti je pak controlling chápán jako porovnávání stanoveného plánu se skutečností a následné zavádění opatření nebo jako sjednocení plánování a kontroly. (Horváth, 2015)

Určité odchylky v praxi jsou hezky popsány slovy Anthonyho: "V praxi mají lidé s titulem controller funkce, které jsou na jedné straně trochu více než má účetní, v druhém extrému funkce de facto jako generální management" (Anthony, 1965, str. 28).

### **1.3.1 Historie controllingu**

Stopy controllingu sahají až do konce 19. století, kdy se v USA zejména ve výrobních a dopravních podnicích vyvinula pracovní pozice "controller". Ten se zabýval správou finance, konkrétně činnostmi zapisovatele a pokladníka. V jeho zodpovědnosti byla povinnost zaznamenávat a kontrolovat velké množství platebních toků těchto podniků.

V první čtvrtině 20. století se controllerům díky rozmachu nákladového účetnictví přidává více zodpovědností, když sledují náklady, tvoří jejich plány a porovnávají odchylky aktuálních hodnot s plány.

Zavádění controllingu se rozmáhá po hospodářské krizi, kdy vzniká pro ucelení a řízení metodiky v roce 1931 Controller's Institute of America, jenž byl v roce 1962 přejmenován na FEI (Financial Executives Institute). (Konečný, 2005)

---

<sup>1</sup> Rolf Eschenbach (\*1931): Dlouholetý praktik a profesor Mnichovské a Vídeňské univerzity.

<sup>2</sup> Robert N. Anthony (\*1916): Profesor Harvardské univerzity. Přední teoretik a průkopník tématu Management control.

V 60. a 70. letech se controlling skrz dceřiné společnosti amerických firem dostává do Evropy. V roce 1979 vychází kniha Controlling od Petra Horvátha, autora maďarského původu, uznávaného controllingového experta a čestného profesora několika světových univerzit, která je považována za základní stavební kámen systémového pojetí controllingu v Evropě.

Na českém území se s jako prvním využitím controllingu ve firmě zmiňuje jméno Tomáše Bati, který ve třicátých letech dvacátého století využívá výhody nákladového účetnictví, nákladových kalkulací, tvorby plánů, sledování odchylek a v neposlední řadě cílování nákladů.

Za socialismu se plánování používá, nicméně neodpovídá směru, kterým se vydal controlling v západních zemích. Největší rozmach controllingu v České republice začíná po pádu socialistického režimu v roce 1989, kdy vstupuje zahraniční kapitál do českých firem a s ním i styly řízení, které v sobě již controlling zahrnují. (Synek, 2011)

Jelikož je v České republice controlling vnímán spíše negativně (z pohledu zaměstnanců), a to hlavně z důvodu již zmíněné asociace s kontrolou, je proto možné vidět práci controllingu pod jmény oddělení jako jsou ekonomický úsek, business development a oddělení reportingu nebo auditu.

Controlling je považován za samostatnou disciplínu v rámci podnikové ekonomiky a finančního řízení. (Kutáč, 2012)

### 1.3.2 Členění controllingu

Historický vývoj controllingu ukazuje, že z prvotních jednoduchých operací se přizpůsobil a začlenil do podniků v různých úrovních a různých činnostech. Proto je tedy důležité si toto odvětví rozčlenit do základních úrovní. V odborné literatuře lze najít rozdělení do dvou takovýchto úrovní: **strategický controlling** a **operativní controlling**. (Fotr, 2012)

Dle mého názoru ovšem **normativní controlling**, který uvádí Eschenbach (2012), má mezi těmito dvěma úrovněmi své místo.



Další rovina členění controllingu může být na **controlling malých a středních podniků a controlling koncernů**, kdy controlling má svoje specifika, zejména různou hloubku a šířku pole působnosti, ale také postavení ve firmě.

Následují pak druhy controllingu se zúženou specifikací jako například: **projektový controlling, investiční controlling** nebo **nákladový controlling**.

### *1.3.2.1 Normativní controlling*

Jak jsem již zmínil, podnik je uskupení lidí, kteří mají mezi sebou různé vazby, tyto vazby jsou upravovány normami tak, aby činnosti pracovníků byly koordinované, aby ohraničily mantinely, kde se mohou zaměstnanci "pohybovat" a tím vytvořily podnikovou kulturu a podnikové hodnoty.

Jakékoli normy, které určují procesy v podniku a udávají jeho směr, mohou být optimalizovány a vylepšovány. Jsou tedy ideálním polem působnosti pro controllera normativních cílů. I v posledních letech, plných jak lokálních, tak globálních krizí, je možné sledovat, že pouze kvantitativní způsoby řízení nemusí v zásadě vést k dlouhotrvající udržitelnosti. Zde jsou hlavní důvody, proč se tedy normami zabývat:

- různé názory jednotlivých zaměstnanců podniku normy uhlazují tak, aby byl podnik navenek vnímán jednotně,
- etický kodex firmy jako norma pro chování zaměstnanců v choulostivých situacích určuje nejen vnímání firmy veřejností, ale může mít za následek i legislativní a následně finanční dopady na podnik,
- správné nastavení motivačních a odměňovacích norem je pro podnik kritické pro zvýšení a udržení požadované výkonnosti,
- na rozdíl od strategického a operativního řízení, které může být často kopírováno konkurencí, vtisknou postoje, stanoviska a schopnosti podniku svou individualitu,
- správné normy zajišťují trvalou udržitelnost v oblasti ekonomické, sociální a oblasti životního prostředí.

Controller by při takto složitých a směr ukazujících otázkách neměl rozhodovat o cestě, kterou se podnik vydá, ale stojí na něm analýza a tvorba podkladů pro management. Zde je příkladně možné vidět, jak controlling podporuje řízení podniku.

Možnosti, které může controller využít, se skládají z několika nástrojů:

- **moderační metoda**, kde se controller staví do pozice moderátora nad diskusí vybraných pracovníků, kteří jsou držitelé jednotlivých procesů. Správně poskládaný tým a správné vedení diskuse by měly být podmínkou pro závěrečný dokument, který bude navrhovat zlepšení stávajících norem,
- **brainstorming/brainwritting** jako pomocný nástroj k vytvoření maximálního množství myšlenek,
- **kontrola hodnot a norem** je zjištění, zdali je podnikový plán hodnot a norem dodržován a zdali dodržování vede ke kýženému cíli. V případě, že nikoli, je třeba určit nápravná opatření a proces provádět znovu. (Eschenbach, 2012)

#### *1.3.2.2 Strategický controlling*

Jestli se normativní management soustředí na cíl, strategický se zaobírá cestou neboli způsobem, kterým se firma za tímto cílem vydá. Zde je tedy pole působnosti strategického controllera:

- analýza silných a slabých stránek podniku, jeho potenciálních příležitostí a hrozeb,
- rozvoj strategických podnikových cílů, dodržování jejich plnění a sledování jejich vhodnosti,
- porovnání strategického plánu s nastalou skutečností, případně aktualizace výhledu a přijmutí opatření pro splnění,
- vytvoření systému včasného varování, kdy je možné rozpoznat, že například přichází nějaké riziko. (Eschenbach, 2012)

Strategický plán je považován za dlouhodobý výhled v délce kolem 5 let, každý podnik si ovšem může tuto délku přizpůsobit dle vlastních požadavků.

Jako příklad bych rád uvedl několik vybraných nástrojů strategického controllingu:

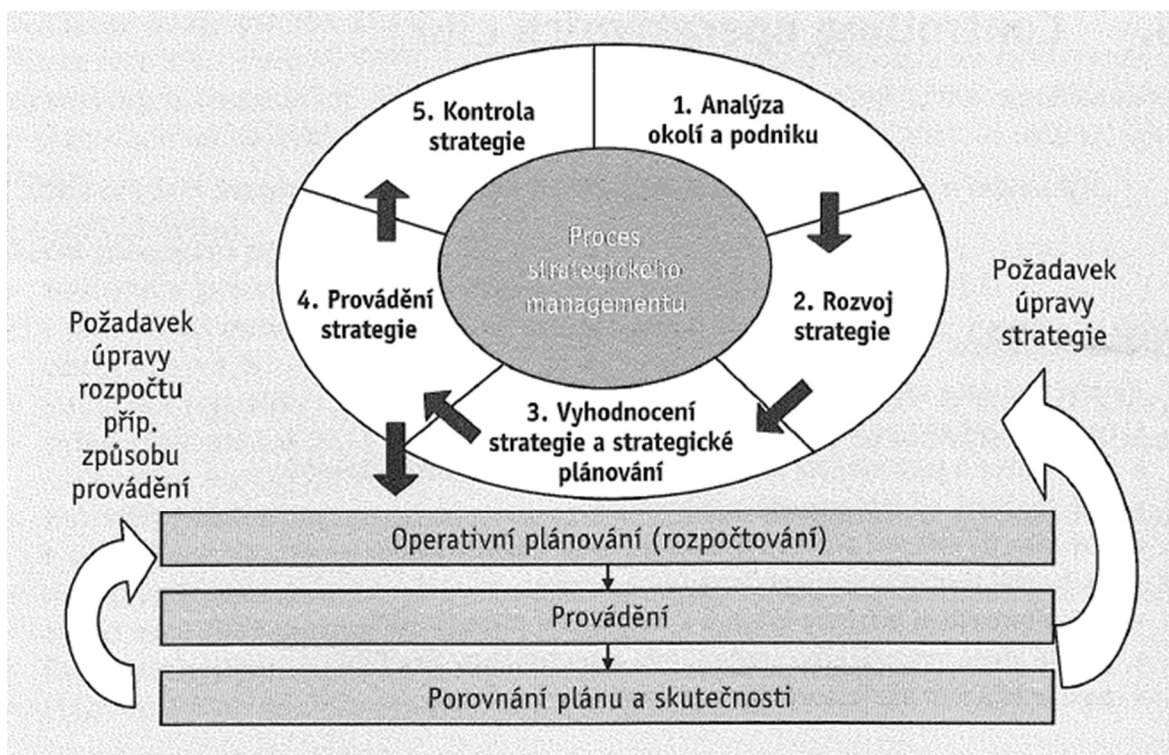
- **Porterova analýza pěti sil**, která se zaměřuje na okolí podniku ležící uvnitř odvětví, ve kterém firma podniká. Oněch pět sil reprezentují dodavatelé, odběratelé - zákazníci, vstupy nových podniků na trh, současná konkurence a substituční výrobky. (Porter, 1998)
- **Analýza potenciálu**, jež má za cíl ukázat potenciál úspěchu, čímž ukazuje náskok před konkurencí. Skládá se z analýzy SWOT, strategické bilance jako porovnání aktiv a pasiv podniku a stanovení profilu potenciálu jako porovnání se s konkurenčními podniky.
- **Analýza portfolia**, slouží k uvědomění si situace, ve které se podnik nachází v porovnání s trhem.
- **PIMS**, pro určení determinantů úspěchu strategie s orientací na délku investiční návratnosti. (Buzzell, 1987)

Jak je možné z výše uvedeného textu vidět, je strategický controlling nezbytný pro zajištění úspěšné a dlouhotrvající životaschopnosti podniku.

### *1.3.2.3 Operativní controlling*

Z předešlých dvou kapitol je možné zjistit to, že normativní controlling je velice úzce spojen s řízením a controlling strategický zase se strategickým managementem a marketingem. Operativní controlling jako krátkodobě orientovaný (cca do jednoho roku) pak má mnoho společného s krátkodobým finančním řízením.

Polem působnosti operativního controllingu pak je zejména rozpočtování čili sestavení plánů/bilancí jednotlivých oddělení, které slouží jako jejich cíl a vede k plnění strategických cílů. Propojení operativního a strategického řízení můžeme vidět na obrázku 2. (Eschenbach, 2012)



Zdroj: Eschenbach (2011, str. 202)

**Obr. 2 Propojení mezi strategickým a operativním controllingem**

Operativní controlling se dále detailně zabývá ukazateli finanční analýzy, jako jsou rentabilita, likvidita, aktivita a zadluženost. Jeho značnou částí jsou různé nákladové kalkulace, analýzy Make or Buy, investiční propočty pro přijetí nebo odmítnutí investice, hodnotové ocenění controllingu nebo propočty produktivity a hospodárnosti.

Jak je možné vidět, konkrétních nástrojů použitelných pro operativní controlling je velké množství, proto je nebude v této kapitole podrobně rozepisovat. Jednotlivé nástroje popíši v následujících kapitolách, kde budou popsány nástroje s ohledem na zaměření práce projektového controllera.

### 1.3.3 Funkce controllingu

Eschenbach (2012) přirovnává vedení podniku ke kapitánovi na plachetnici, controllera pak jako jeho lodivoda. Toto přirovnání dává smysl, protože je dobře vidět provázanost a z toho plynoucí funkce jednotlivých pozic. Lodivod sbírá

informace, analyzuje a plánuje, kdežto kapitán rozhodne, kterým směrem se loď nakonec vydá. Z tohoto příkladu pak lze odvodit několik základních funkcí controllera.

Jednou z hlavních funkcí je role **plánovače**. Z plánu (ať už je to na úrovni normativní, strategické nebo operativní) vychází dílčí cíl. Controller se snaží v plánu odrazit realitu a zahrnout do něj všechny proměnné včetně rizik a potenciálů. Při zpětné kontrole plánu a porovnání s realitou se pozná, zdali byl plán dobrý, či nikoli nebo zdali výkon podniku dosahuje, či nedosahuje úrovně plánu. V případě, že se rozdílové hodnoty mezi hlavními ukazateli blíží nule, pak byl plán dobrý a výkon podniku byl prováděn dle plánu.

Práce controllera sestává z pravidelného reportingu. Jeho úloha **informátora** neslouží vedení podniku pouze pro zjištění plnění plánu včetně porovnání plánovaných KPIs<sup>3</sup> s těmi aktuálními, ale také informuje a zvedá “červenou vlajku” v případě, že je potřeba upozornit na nežádoucí stav. Jeho zpráva ovšem musí být včasná, správná a mít správného adresáta. Bez správných informací nejde správně rozhodnout, jen tak je možné následně zavést opatření, které posunou podnik zase na správnou cestu pro splnění plánu. (Eschenbach, 2012)

Poslední ze třech hlavních funkcí je funkce **kontrolera**. Správnost informací, na základě kterých jsou tvořeny plány, kalkulace a rozhodnutí, je pro úspěch klíčová. Proto controller ověřuje správnost plnění procesů, přesnost kalkulací, úplnost dokumentace a tak dále. Chyby nebo úmyslné porušování pak mohou stát firmu velké množství finančních prostředků, ať už spojené s plýtváním finančních prostředků, za vyměřené pokuty a penále v případě zanedbání právně postižitelných skutků nebo nepřímo ztrátou důvěry zákazníků a tím i objemu prodejů firmy. (Doležal, 2012)

Podnikový controller zaujímá více funkcí než zmíněné tři hlavní. Controlleři jsou často ekonomickými **poradci**, kdy mají interpretovat vedení poznatku o trzích nebo dopady makroekonomických změn na podnik. Díky jejich všeobecnému přehledu mohou být **oponenty** při rozhodování o přijetí, nebo zamítnutí nějakého záměru. V pozici **inovátora** se controller snaží neustálým zlepšováním procesů nebo

---

<sup>3</sup> KPI - Key Performance Indicator - jedná se o hlavní ukazatele výkonnosti podniku/projektu.

zaváděním nových postupů udržet nebo vylepšit konkurenceschopnost firmy. Logicky se pak controller dostává do pozice **koordinátora** výše zmíněných funkcí, kdy se snaží vést jednotlivé činnosti v rozmezí stávajících vztahů. (Eschenbach, 2012)

O funkcích controllera by nakonec šlo říci, že se skládá z velkého množství činností, které omezují pouze interní předpisy stanovené vedením firmy. Jednotlivé funkce se pak prolínají a jejich mix stanovuje zaměření controllera.

#### 1.4 Projektový management

Pro přiblížení pojmu projektový controlling jako jedné z pozic v projektovém týmu, mi přijde nezbytné nejdříve vymezit pojem projektový management. Literatura nabízí několik formulací projektového managementu, vybral jsem definici Svozilové: “Projekt je určité krátkodobě vynaložené úsilí doprovázené aplikací znalostí a metod, jehož účelem je přeměna materiálních a nemateriálních zdrojů na soubor předmětů, služeb nebo jejich kombinace tak, aby bylo dosaženo vytyčených cílů.” (Svozilová, 2011, str. 19)

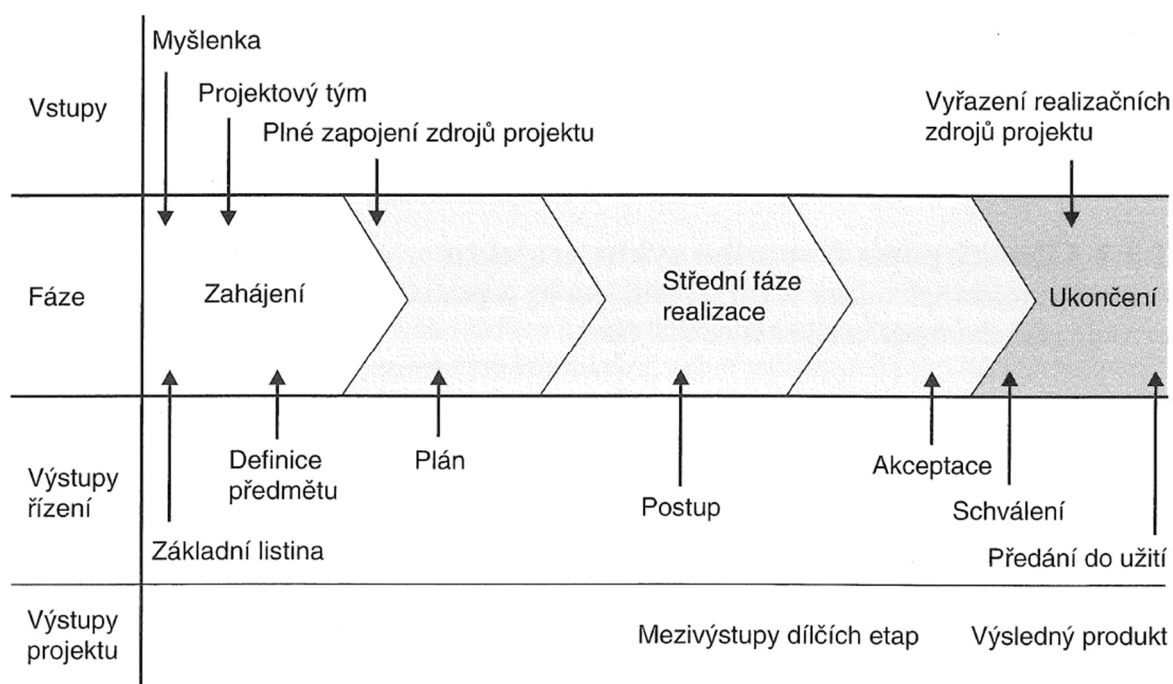
Sám projekt pak představuje téměř jakýkoli sled úkolů, který ústí v dosažení relativně krátkodobého cíle. Slovo krátkodobé je zde trošku zavádějící, protože projekt může trvat i několik let, nicméně pro projekt je specifická **dočasnost**, čili ohraničený časový úsek se začátkem a koncem. Dalším poznávacím prvkem projektu je **unikátnost**, a tudíž ve své podstatě neopakovatelnost. Firmy, které se zabývají projekty, se většinou specializují na projekty s určitou podobností, nicméně konkrétní cíle, průběh a podmínky jednotlivých projektů se odlišují. Cíl tvoří počáteční myšlenku, která se stává prvním vstupem a zahajuje projekt. Myšlenka pak definuje **předmět projektu**. (Young, 2011)

Projekt můžeme rozdělit dle druhu:

- Projekt uvnitř podniku se nazývá **interní projekt**. Zadavatel projektu může být například vedení firmy, výsledek projektu pak bude sloužit podniku, ve kterém je veden.

- **Externím projektem** nazýváme projekt, který podnik připravuje na zakázku svému zákazníkovi, externímu zadavateli. Projekt je následně předán a užítkem z něj disponuje zákazník.

Jak jsme zjistili, projekt je specifickou součástí firemní praxe, a tudíž má i specifický **životní cyklus**. Jak je možno vidět na obrázku 3, životní cyklus projektu je uspořádán dle času, kdy do něj v různých okamžicích zasahují vstupy a výstupy. Časově rozčleněný projekt se dělí do tří hlavních fází životního cyklu: zahájení, střední fáze realizace a ukončení. Jednotlivé fáze se pak dají specifikovat podle toho, jaké vstupy a výstupy se do něj zasahují. (Svozilová, 2011)



Zdroj: Svozilová (2011, str. 38)

**Obr. 3** Typické rozložení fází životnosti projektu

Vstupem, který je nezbytný pro úspěšné ukončení projektu je bezpochyby **projektový tým**. Skládat se může jak ze zaměstnanců firmy, tak z externích pracovníků. Tým je složen projektovým managerem ve fázi zahájení projektu a skládá se ze specialistů, kteří jsou potřeba pro realizaci. Jednotliví členové mají stanovené úkoly, které vycházejí z předmětu projektu, stanovené časové období,

kdy mají jednotlivé úkoly splnit a požadovanou kvalitu jejich práce. Členové týmu mohou v závislosti na fázi projekt opouštět a vstupovat do něj, mohou také být v rámci firmy členy několika týmů.

Při fázi realizace, kdy se zapojují první zdroje do projektu, je sestaven **projektový plán**, ten vlastně určuje cestu, kterou se vydat pro splnění cíle. Plán projektu je tvořen z několika hledisek. **Časový plán** určuje, v jaký okamžik by která činnost měla být zahájena a kdy by měla skončit. **Rozpočet** projektu upřesňuje výši čerpání zdrojů v celkovém souhrnu i dle jednotlivých položek a říká, kdy by měly tyto zdroje být uvolňovány z hlediska času. Projektový plán může obsahovat i další specifické plány dle specifikací projektu, může se například jednat o plán řízení kvality. Tato fáze je pro projektový management kritická, protože úspěšnost projektu se bude hodnotit dle úrovně splnění plánu. (Svozilová, 2011)

Po fázi plánování přichází **fáze realizační**. Realizace začíná po ukončení schvalovacího řízení projektového plánu. Projektový manažer v této fázi projekt řídí, což představuje soubor činností, které vedou ke splnění stanovených cílů. Pozice manažera a jeho schopnosti jsou pro tuto fázi klíčové, připravuje správné procesy, koordinuje dílčí úkoly, nastavuje komunikaci v rámci týmu, radí jeho členům, když je třeba a jako zodpovědná osoba za projekt má finální slovo při konfliktu uvnitř týmu. (Svozilová, 2011)

Součástí realizační fáze je také **kontrola** a **vyhodnocení** projektu. Vzhledem k tomu, že toto je stěžejní téma diplomové práce, podrobně se s ním budu zabývat v následujících kapitolách.

Finální fáze projektu je pak jeho **schválení** a následné **ukončení**. Proces schvalování se prolíná s kontrolou a vyhodnocením, kdy jsou výsledky finální kontroly vyhodnoceny a prezentovány nejdříve interně, pro potvrzení managementu, že všechny cíle a požadavky byly řádně splněny, a následně i zákazníkovi, který musí výsledný produkt převzít. Po oficiálním převzetí zákazníkem lze vypracovat závěrečnou zprávu, sestavit analýzu o poučení se z projektu a následně rozpustit projektový tým.

Vzhledem k tomu, že projekty již jsou značně využívány podniky, ať už pro interní potřeby nebo pro hlavní podnikovou strukturu, díky své vysoké specializaci a



efektivitě, dá se předpokládat, že jejich podíl ve firemní kultuře bude i nadále stoupat.

#### 1.4.1 Finanční hodnocení projektů

Projekt lze hodnotit z několika pohledů, je jím například pohled kapacity, kvality nebo vyrobiteľnosti, pohled technický či technologický. Z pohledu diplomové práce je ovšem nejdůležitější hodnocení finanční, které určí přijetí, či odmítnutí projektu na základě vhodně zvolených finančních ukazatelů. Většina projektů je spojena s určitou investicí, lze tedy na projekty nahlížet jako na investice.

Z podnikového hlediska o investicích hovoříme jako o vynaložení zdroje pro získání jistého aktiva nebo souboru aktiv, od kterých se očekává jejich budoucí zhodnocení nebo že se stanou generátorem příjmu v budoucnu. Můžeme je také brát jako odloženou spotřebu. (Kislingerová, 2010)

Na druhou stranu může být investice pro podnik velice nebezpečná, a to v případě chybného výběru. Může se stát, že nebudou inkasovány plánované příjmy nebo dojde k podstatnému navýšení prognózovaných nákladů a tato investice sníží přidanou hodnotu pro vlastníka, a tedy negativně ovlivní plnění hlavního finančního cíle podnikání. Musí být tedy kladen velký důraz na rozhodnutí, do kterých projektů bude investováno a do kterých nikoliv. (Synek, 2011)

Aby investice přispívala k naplňování základního finančního cíle podniku (tvorba hodnoty pro vlastníka), musíme si při rozhodování položit tři základní otázky:

- Jaký **výnos** investice podniku přinese?
- V jakém **časovém** horizontu bude výnos realizován?
- Jak vysoké **riziko** je spjaté s investicí?

Jsou to právě faktory výnosu, času a rizika, které určují podmínky pro přijetí. Scénář, kterého by vedení podniku chtělo dosáhnout, bude vypadat asi takto: Správná investice je ta, která přinese co nejvyšší výnos za co nejkratší dobu a s minimálním

rizikem. Toto je bohužel zřejmé jen velmi zřídka, a proto máme k dispozici několik nástrojů, které nám o dané investici řeknou víc.

Ukazatele pro vyhodnocení můžeme rozdělit do dvou skupin:

- statické metody: ukazují peněžní přínos z investic; poměřují přínos investic k počátečnímu výdaji; nezahrnují v sobě faktor času a rizika; jsou vhodné jako doplněk k dynamickým metodám; (např. ROI, ROFE viz. kapitola 2.7.4.2., průměrný roční výnos, průměrná doba návratnosti)
- dynamické metody: ukazují přínos z investic; berou v úvahu působení času a rizika - diskontují (aktualizace všech vstupujících parametrů),
  - NPV (čistá současná hodnota): "je metodou nejpoužívanější a nejvhodnější, neboť dává srozumitelný výsledek a tím i jasná rozhodovací kritéria. NPV je nejsprávnější způsob hodnocení efektivnosti investic" (Kislingerová, 2010, str. 288). Projekt s hodnotou NPV vyšší než nula zvyšuje hodnotu podniku a je ho tedy možné přijmout. NPV udává absolutní výsledek, proto je vhodné tento ukazatel doplnit relativním ukazatelem při srovnávání projektů např. IRR.

$$NPV = -C_0 + \frac{CF_1}{(1+k)^1} + \frac{CF_2}{(1+k)^2} + \dots + \frac{CF_n}{(1+k)^n} = -C_0 + \sum_{i=1}^n \frac{CF_i}{(1+k)^i}$$

$C_0$  = kapitálový výdaj na začátku období

$CF_n$  = cash flow v n-tém roce ekonomické životnosti investice

$k$  = diskontní sazba představující minimální požadovanou roční výnosnost investice (tj. WACC)

$n$  = pořadí daného roku

- IRR (vnitřní výnosové procento): je to relativní rentabilita, kterou projekt vykazuje během svého trvání. Určuje také diskontní sazbu, při které je  $NPV=0$ . Vyšší IRR indikuje vyšší relativní rentabilitu. Pro přijetí projektu musí být IRR vyšší než WACC (průměrné náklady kapitálu).

$$IRR = k_N + \frac{NPV_N}{NPV_N - NPV_V} \cdot (k_V - k_N).$$

- V programu MS Excel lze použít funkci hledání řešení nebo přímo funkci =míra.výnosnosti. (Kislingerová, 2010)

## 1.5 Projektový controlling

Díky představní podnikových disciplín controllingu a projektového managementu jako vstupních témat se můžeme soustředit na hlavní část diplomové práce, kterou je projektový controlling.

Eschenbach definuje projektový controlling jako: "Systém podpory a doplnění podnikového řízení pro projektové manažery, s jehož pomocí se optimalizují cíle a dosahují cíle procesů managementu, které působí v projektech." (Eschenbach, 2004, str. 411)

Takzvaný targeting (cílování) se prolíná celým projektovým controllingem. Jak ve stejnojmenném filmu říká Forrest Gump<sup>4</sup>: "If you don't know where are you going, you're probably not going to get there."<sup>5</sup>

Osobně bych projektový controlling definoval takto: Vzít projekt jako samostatný podnik, byl by pak projektový controlling controllingem finančním.

### 1.5.1 Zavedení a počáteční fáze oddělení projektového controllingu

Změny a růst podniku, a tím pádem i rozvoj funkcí controllingu, základní funkce controllingu jsou v podniku uplatňovány i bez oddělení controllingu, například plánování nebo analýza nákladů, si ale žádají začlenění tohoto oddělení do struktury podniku, tzv. institucionalizaci. (Synek, 2011)

---

<sup>4</sup> Forrest Gump - film režiséra Roberta Zemeckise na motivy stejnojmenné knihy Winstoona Grooma.

<sup>5</sup> překlad: Jestliže nevíte kam jdete, tak se tam pravděpodobně nedostanete.

Proto, abychom zavedli oddělení úspěšně, je potřeba splnit základní předpoklady pro jeho uplatnění:

- **Akceptace liniovým manažerem:** zavedním controllingu manažer přijímá závazek orientace svých činností na cíl a plánování. Úspěch může přijít jen tehdy, je-li tento bod splněn a liniový manažer využívá controlling jako servis.
- **Splnění požadavků na controlling:** řízení podniku musí být orientováno na cíl, který je plánován a může být kontrolován.
- **Transparentní struktura:** je třeba, aby v podniku fungoval proces řízení, není-li jasné, kdo je za co zodpovědný, controlling nemůže adresovat případný problém a je tudíž neefektivní.
- **Potřeba doplnění řízení:** v případě, že je okolí podniku dynamické, komplexní a rozmanité, vyžaduje řešení situací podporu řízení.

V případě splnění výše uvedených bodů je možné říci, že controlling má šanci se v podniku úspěšně uplatnit. (Eschenbach, 2004)

### 1.5.2 Důvody zavedení oddělení projektového controllingu

Motivace pro zavedení oddělení projektového controllingu přichází ze strany vedení podniku. To zpravidla požaduje uspokojit určité potřeby a požadavky.

Může se jednat o následující motivy:

- požadavek na **přesná čísla**,
- **kontrola** projektových managerů,
- potřeba **sanace**,
- reakce na **pokles zisku**,
- úspora **nákladů**,

- požadavek na **novou koncepci** vedení projektu,
- požadavek na zvýšení interní **koordinace**. (Eschenbach, 2012)

Motivátorů může být jistě celá řada a většinou pro zřízení projektového controllingu rozhoduje kombinace více uvedených faktorů. Tyto motivy vyjádřené vedením podniku se pak stávají cíly projektového controllingu.

### **1.5.3 Cíle projektového controllingu**

Důležitost orientace controllingu na cíl již byla zmíněna a kromě uspokojení výše uvedených potřeb vedení podniku existují další cíle a záměry controllingu. Nalezení příčiny určitého problému, jeho vyřešení a zjednání nápravy se stává cílem každodenní práce projektového controllera. Neméně důležitý záměr vzniku oddělení je transparentnost. Není pochyb, že na základě zkreslených dat není možné účelně a včasně rozhodovat.

### **1.5.4 Pozice projektového controllingu**

Vnímání controllingu jsem již nastínil v předcházejícím textu, nyní bych se zaměřil na hierarchické uspořádání projektového controllingu.

Pozice controllingu v podniku vypadá zdánlivě jednoduše, nicméně určení, kam controlling do podniku zařadíme, je nesmírně složité a podle mého názoru žádný z níže uvedených způsobů není jasným vítězem.

Začlenění projektového controllingu do struktury firmy není jedinou podmínkou pro úspěšné fungování. Neméně důležité je začlenění projektového controllingu do projektového týmu. V následujících kapitolách budou popsány jednotlivé možnosti.

#### *1.5.4.1 Pozice projektového controllingu v podniku*

Je funkce controllera liniová nebo štábní? Jaká je nejvyšší úroveň, na kterou se controller dosadí? Bude controller spadat pod centrální controlling nebo pod odborné vedoucí jednotlivých útvarů? To jsou hlavní otázky, které je potřeba zodpovědět ještě před začleněním controllingu do struktur podniku.

U projektového controllingu platí stejně jako u centrálního controllingu nutnost nezávislosti. Proto je důležité dopředu myslet na možné konflikty. U decentralizovaného projektového controllingu existují tři varianty:

- decentralizovaný projektový controlling je podřízený centrálnímu controllingu. Výhoda této varianty spočívá v používání sjednocené metodiky a dobrém toku informací. Nevýhoda zase v tom, že oddělení vedení projektů může brát controllera jako zvěda, který nebude úplně patřit do projektového týmu, a tím pádem nemůže maximálně efektně podporovat tým.
- decentralizovaný projektový controlling je podřízen oddělení vedení projektů. Controller zde není zcela nestranný, protože přímo hodnotí práci svého nadřízeného, nemůže přímo zasáhnout v případě nutnosti a může také být postaven pouze do pozice administrátora oddělení. Na druhou stranu controller disponuje přístupem k potřebným informacím, je také dobře akceptován v projektovém týmu
- decentralizovaný projektový controlling spadá oborově pod ten centrální, disciplinární však pod oblast vedení projektů. Výraznou nevýhodou je zde velký tlak na osobu controllera v případě konfliktu mezi oběma nadřízenými složkami, pod které do určité míry spadá. Jako výhody lze považovat kombinaci dvou výše zmíněných. (Eschenbach, 2004)

Pokud se omezíme na projektový controlling a jeho postavení v podniku, máme možnost použít všechny tři výše zmíněné způsoby postavení.

#### *1.5.4.2 Pozice projektového controllingu v projektovém týmu*

V interních projektech, jako je například zavedení nových informačních systémů, se může projektový controller stavět i do pozice projektového manažera. V případě externích projektů, projektů pro zákazníka, jak již bylo výše zmíněno, se osoba projektového controllera stává součástí projektového týmu.

Zde bude nejsložitější otázkou, zda-li se projektový controller stane liniovým nebo štábním členem týmu.

- **Štábní postavení** controllera v týmu mu odpírá možnosti rozhodovat a být zodpovědný za svoje rozhodnutí a staví ho do role podpory projektového manažera.
- **Liniové postavení** controllera mu dává možnost rozhodovat v rámci svých kompetencí, a tím pádem i odpovědnost za svá rozhodnutí. Dle empirického zjištění (viz. Niedermayr, 1993, část 1, kap 5.3) je tato varianta více používaná. (Eschenbach, 2004)

V praktické části se bude pojednávat o projektovém controllerovi začleněném do projektového týmu na liniové úrovni a zároveň controllerovi více projektů, kdy má na starosti určité portfolio projektů, o které se stará, a tím pádem je začleněn do více projektových týmů.

#### **1.5.5 Funkce projektového controllera**

Funkce projektového controllera korelují s funkcemi controllera podniku (viz. kap. 1.3.3) s omezením své působnosti na projekt.

Jako rozdílovou úlohu projektového controllera můžeme uvést uzavření projektu, které je svým způsobem specifické od toho podnikového. Dle konkrétních firemních předpisů se může jednat o vypracování balíčku dokumentů, které tvoří závěrečnou zprávu, jako příklad mohu uvést lesson learnt, ověření splnění projektových cílů a poskytnutí zpětné vazby projektovému týmu. (Eschenbach, 2004)

#### **1.5.6 Vybrané nástroje a činnosti projektového controllera**

Jak již bylo nastíněno v kapitole 1.3.2.3., diplomová práce se bude podrobněji zabírat nástroji a činnostmi operativního controllingu. V této a následující kapitole bych se rád zaměřil na klíčovou část teoretických východisek práce, která bude následně rozebrána v praktické části na konkrétních příkladech.

#### 1.5.6.1 Plánování

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3.3., jedna z hlavních funkcí controllera je ta plánovací. V projektovém controllingu tomu není jinak. Výstupem plánování projektu je projektový plán zpracovaný projektovým manažerem. Součástí projektového plánu je mimo jiné projektový rozpočet a projektová kalkulace, které jsou sestaveny projektovým controllerem na základě výstupů členů projektového týmu. (Svozilová, 2011)

Proces plánování představuje tvorbu plánu. Plán pak můžeme nazvat koncepčně seřazený seznam činností, které vedou ke splnění stanoveného cíle. Projektový controller má na starosti shromažďování vhodných informací a na jejich základě zpracování plánu. Controller musí zajistit, aby byl plán konzistentní tzn. předejít odlišným postupům výpočtu, tím zaručí možnost porovnání. Součástí plánu jsou předpovědi neboli **prognózy**, ty říkají, co se v budoucnu stane. Jejich pravděpodobnost nebo důvod zakotvení prognóz do plánu jsou popsány v tzv. **premisách**. Management společnosti by před započítáním projektových prací měl plány schválit případně nechat přepracovat. (Eschenbach, 2012)

Nevýhodou takto sestavených plánů (např. nákladových kalkulací) bývá, že jsou sestaveny tzv. **Bottom-up** způsobem, čili na základě dostupných informací dojde projektový controller k výsledku. Tento výsledek ovšem nemusí být konkurenceschopný, proto může být součástí schvalovacího procesu i takzvaný **target-costing** nebo-li cílování nákladů. Tím management určuje nejvyšší povolené náklady na projekt a tím i nákladový cíl projektu. (Synek, 2011)

Po odsouhlasení projektový controller pravidelně vyhodnocuje plnění plánu, porovnává dosud vynaložené náklady s plánem a cílem (targetem) a plán upřesňuje na základě nově nastalých skutečností. Tímto nastavuje jak projektovému manažerovi tak celému projektovému týmu „zrcadlo“, určuje slabá místa a navrhuje opatření.

#### 1.5.6.2 Rozpočet

Definice se základním popisem rozpočtu již byly představeny v kapitole 1.4. Rozpočet je sestaven během nabídkové fáze (alespoň jeho základní verze) a zahrnuje v sobě plán nákladů a výnosů, a tím pádem i rozpočtový výsledek



hospodaření. Rozpočet se sestavuje na určité období v tomto případě na dobu projektové fáze (sériová fáze projektu je zanesena v kalkulaci), je rozřazován do určitých výdajových kategorií a je rozfázován do určitých časových úseků. (Doležal, 2012)

Sestavení projektového rozpočtu může probíhat několika způsoby. Například **odhadování pomocí analogie** může sloužit k sestavení prvotního (hrubého) odhadu počátečního rozpočtu, kdy projektový controller používá podobné již uzavřené projektové rozpočty a upravuje je dle specifik nového projektu. Nevýhodou této metody je značná nepřesnost výsledku, který je opravdu jen orientační, výhodou naopak rychlost jeho zhotovení.

Další často používaná metoda je takzvaná **metoda expertních odhadů**, která je již více časově náročná a dražší, nicméně daleko přesnější. Spočívá ve využívání zkušených technických pracovníků projektu, kteří jsou schopni odhadnout cenu například potřebného zařízení, potřebnou dobu na realizaci projektu daného člena týmu nebo množství potřebného materiálu.

Nejpřesnější, nicméně nejdražší a nejvíce časově náročný, způsob sestavení projektového rozpočtu je způsob **Bottom-up** tvořený na základě nabídek od subdodavatelů nebo dopředu dohodnutých cen, kdy je již sepsán podrobný soupis potřebného vybavení. I přes o kapitole výše zmíněnou nevýhodu, se stále jedná o nejpřesnější metodu. Tento druh rozpočtu by měl být sestavován minimálně po přijetí projektu. (Doležal, 2012)

Dle potřeb projektového manažera popřípadě podniku může být projektový rozpočet doplněn dalšími rozšířeními nad rámec pouze nákladů, výnosů a výsledku hospodaření. Jedná se například o časové rozložení nákladů nebo plán cash flow.

### *1.5.6.3 Reporting (včetně KPIs)*

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.3.3. reporting, skládající se z reportů čili zpráv, poskytuje informace nejen vedení podniku, ale i dalším interním zákazníkům – cílovým skupinám. Tyto informace by měly odpovídat požadavkům jednotlivých skupin. Rozdíly v obsahu reportů nám vhodně dokreslí jeho dělení. Můžeme se

setkat s pravidelnými nebo jednorázovými reporty, úplnými nebo částečnými, s ohledem na např. oddělení nákupu nebo logistiky. (Martinelli, 2016)

Projektovému reportingu zabývajícímu se časovým harmonogramem, úrovní rozpracovanosti jednotlivých projektových úkolů, úrovní kvality produktu nebo stavu projektového týmu bych se v této kapitole vyhnul, neboť nekoresponduje s cílem této práce, a soustředil se pouze na reporting finanční, za který je zpravidla zodpovědný projektový controller.

Ve finanční části projektového reportingu se nejčastěji objevují hodnoty spojené s náklady na projekt, aktuální čerpání nákladů se porovnává s celkovým plánem na položku, s plánem nákladů dle stavu plnění, popřípadě s jejich targetovou hodnotou. Sledováním odchylek (viz. Obr. 4) pak můžeme říci, zdali je plán plněn nebo jestli je nutné zavést nápravná opatření pro případ jeho neplnění. (Svozilová, 2011)

Analýza odchylek						
Úkol	Stav	Náklady / plán	Náklady / dle stavu plnění	Náklady / skutečnost	Odchylka / čas (%)	Odchylka / náklady (%)
U1	Ukončen	120	120	120	0	0
U2	Ukončen	30	30	35	0	-14
U3	Zahájen	50	50	25	0	50
U4	Nezahájen	70	0	0	-100	×
Celkem		270	200	180	-25,9	-10

Zdroj: SVOZILOVÁ Alena, Projektový management, str. 250

#### **Obr. 4 Analýza odchylek**

Analogicky můžeme postupovat s výnosy, kdy projektový manažer, popřípadě člen projektového týmu odpovědný za prodej, může zákazníkovi skrz změnové řízení prodat další služby, a tím do projektu přinést dodatečné výnosy. V případě, že tedy máme v rozpočtu náklady a výnosy, můžeme pro reporting využít metody EVM<sup>6</sup> nebo částečně ukazatele finanční analýzy. Často využívané ukazatele finanční části projektového reportingu:

---

<sup>6</sup> EVM – Earned Value Management – Metoda řízení dosažené hodnoty projektu je obecně uznávaná metoda, která slouží k vyhodnocení výkonu projektu v okamžiku kontroly

EAC – Estimate at Completion - Aktuální prognóza celkových nákladů po ukončení projektu

ETC – Estimate to Completion - Odhad nákladů pro dokončení

BAC – Budget at Completion - Počáteční prognóza celkových nákladů po ukončení projektu

PV – Planned Value - Výše plánovaných nákladů k určitému datu

AC – Actual Costs - Skutečné náklady

CV – Cost Variance - Nákladová odchylka

Výsledek hospodaření rozpočtu

ROS – Return on Sales - ziskovost rozpočtu (Doležal, 2012)

V případě, že se jedná o projekt, který připravuje i sériovou výrobu a tudíž má projektový controller na starosti i kalkulaci, je možné do reportingu začlenit:

NPV – Net Present Value - Čistá současná hodnota

IRR – Internal Rate of Return - Vnitřní výnosové procento

Doba návratnosti investice a další

Jak již bylo zmíněno, reporting je individuální záležitost a nejde přesně určit skladba jednotlivých KPI's. Jako příklad můžu uvést třeba celkové náklady na zmetkovitost, úroveň krytí různých přírážek (overheads), úroveň využití strojního zařízení nebo počet přímých lidí. Je třeba vhodně zareagovat na prezentovaný projekt, cílovou skupinu reportingu a správnost dostupných informací.

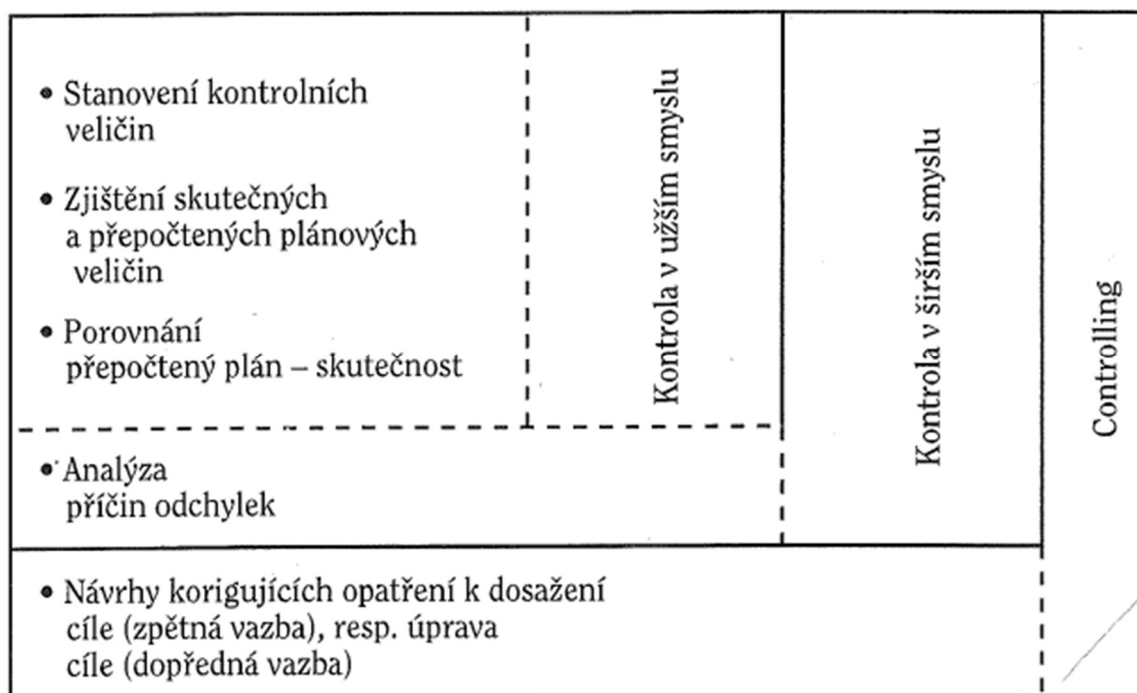
#### *1.5.6.4 Kontrola*

Cílem kontroly je předejít překvapení včasným zjištěním chyb neboli odchylek reality od plánu. Tím se vlastně omezuje riziko, které by mohlo negativně působit na projekt. Základní principy kontroly jsou prezentovány v kapitole 1.3.3. nicméně funkce controllera jsou navzájem propojeny, a tudíž je zde ideální prostor pro zmínění nezbytnosti vytvoření systému včasného varování, který již dopředu upozorní na možnost výskytu chyb jak v procesech, tak i mylné informace zavedené v informačním systému. Prevence totiž nahrazuje nákladná řešení zpětně zjištěných

chyb. Jejich hledání ex-post je ovšem také součástí kontroly, nicméně controller se snaží, aby se postupně dostal do stavu, kdy v této fázi bude nacházet chyby co nejméně, čili předcházet jejich opakování. (Dvořáček, 2003)

Můžeme se setkat s několika druhy kontrol: pravidelné nebo namátkové, sebekontroly případně kontroly dodržování plánu nebo navození povědomí, že kontrola může nastat. To vše povzbuzuje zaměstnance k pečlivější a bezchybné práci a také zároveň jako prevence pro úmyslné poškození firmy. (Eschenbach, 2012)

Na obrázku 5 můžeme náležitě vidět, jaké jsou fáze kontroly a v jakém vztahu se kontrola nachází vůči controllingu.



Zdroj: ESCHENBACH Rolf, Controlling , str. 534

**Obr. 5 Souvislost mezi kontrolou a controllingem**

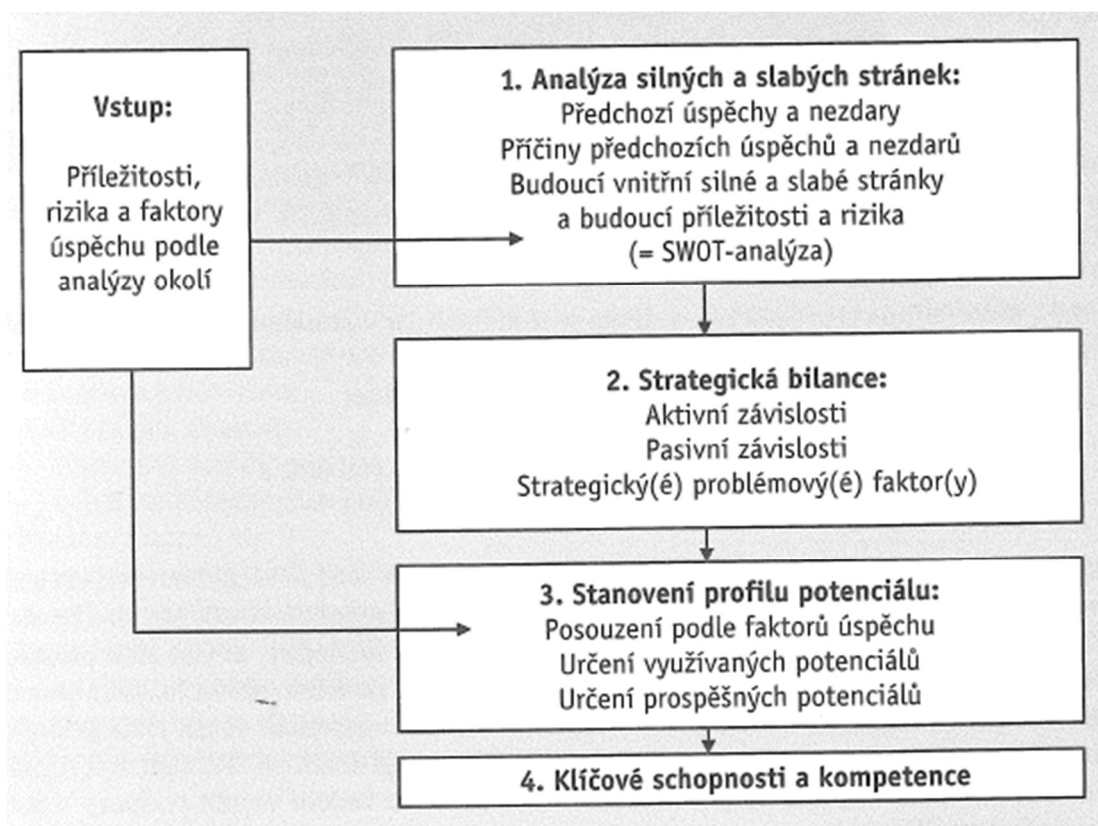
#### 1.5.6.5 Mapování rizik

Obecně si pod pojmem riziko můžeme představit nějakou událost, která pod jistou výší pravděpodobnosti může negativně ovlivnit podnik nebo projekt. Nezbytné je toto riziko včasné identifikovat, následně jej kvantifikovat – určit jeho výši a

pravděpodobnost jeho naplnění, zjistit příčiny vyvolání rizika a následně zjištěné příčiny eliminovat nebo alespoň snížit pravděpodobnost nebo výši na přijatelné množství. (Dvořáček, 2003)

## 1.6 Analýza potenciálu

“Potenciál je třeba interpretovat jako náskok před konkurencí. Účelem analýzy potenciálu je stanovení potenciálů úspěchu a klíčových schopností, silných a slabých stránek a strategických problémových míst podniku.” (Mann, 1973, str. 54)



Zdroj: Hoffmann, 1996, str. 251

**Obr. 6 Analýza potenciálu**

Analýza potenciálu je specifická právě pro strategické řízení. Jak je vidět z obrázku 6, skládá se z kombinace tří analýz a vyhodnocení klíčových schopností a kompetencí. Kopletně zpracovaná analýza pak má vysokou vypovědní hodnotu, která je přehledná a jednoduchá, a tudíž dobře interpretovatelná. Slouží jako

výchozí bod k nápravným opatřením, které vedou k vylepšení již silných stránek a k využívání příležitostí. Koncentrace na splnění cílů vycházejících z analýzy potenciálu pak dává podniku konkurenční výhodu nebo ubírá na výhodě konkurenci. Jistá nevýhoda je subjektivita vstupních informací, které se zpravidla získají díky brainstormingu týmu. Další nevýhodou se stává nemožnost prokázat vzájemnou závislost mezi potenciály a závislostmi.

## **Analýza SWOT**

Je v pořadí první analýzou potenciálu a slouží k stanovení úspěšné strategie, která se zakládá na silných stránkách podniku, díky kterým může využít příležitosti a eliminovat veškeré hrozby, které se mohou objevit díky slabým stránkám, které podnik má. (Veber, 2009)

Klíčové otázky tedy jsou:

- Jaké jsou silné stránky, které je možné využít pro příležitosti?
- Jaké jsou silné stránky, které nám pomohou eliminovat hrozby?
- Jaké jsou slabé stránky, díky kterým příležitosti ztratíme?
- Jaké jsou slabé stránky, díky kterým jsme vystavení hrozbám?

	<b>Pomocné</b>	<b>Škodlivé</b>
<b>Interní</b>	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Externí</b>	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>

Zdroj: Veber, 2009, str. 534

### **Obr. 7 SWOT analýza**

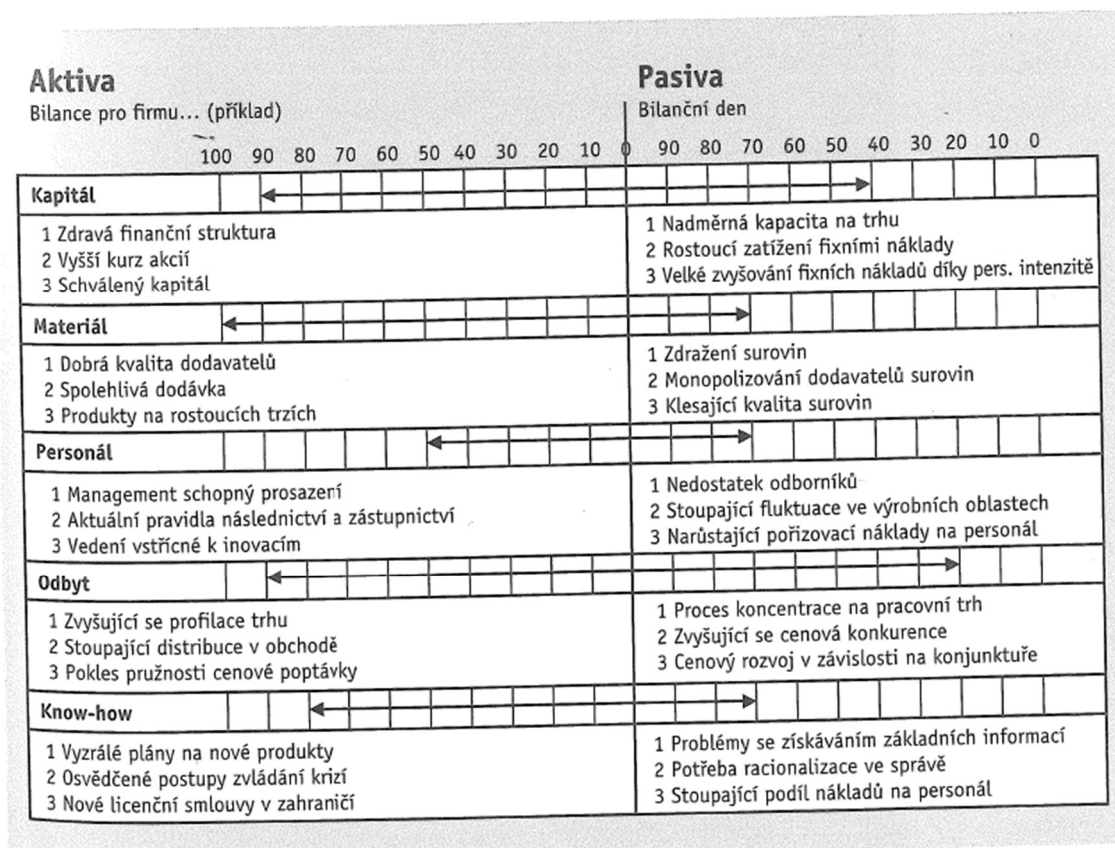
Vyhodnocení této analýzy se nedá vypočítat exaktním způsobem. Je možné přiřadit hrozbám a příležitostem procentuální vyjádření výskytu a násobit je jejich hodnotou. Teorie radí se více soustředit na silné stránky a využívání příležitostí. Přílišné soustředění se na eliminaci slabých stránek může mít vliv na to, že silné stránky se pomalu stanou průměrnými. Veškeré hrozby eliminovat nelze a se snížením rizika přichází i úbytek příležitostí. (Eschenbach, 2012)

### **Strategická bilance**

Úkolem strategické bilance je určení závislostí, kterými působí podnik na určitou skupinu - stakeholdera a naopak, jak tato skupina působí na něj. Míra závislosti pak určuje volný prostor, ve kterém se podnik může pohybovat. V případě, že prostor pro danou skupinu je malý, je označeno problémové strategické místo, na které by se pak podnik měl soustředit a eliminovat ho.

Pro začátek analýzy je zapotřebí určit, kterými stakeholdery se budeme v analýze zabývat a tím určíme pole činnosti. V jednotlivých polích činnosti pak určíme faktory vlivu, které rozdělíme na aktivní a ty pasivní. Aktivní je závislost okolí na podniku a pasivní podniku na okolí. V posledním kroku pak určíme sílu závislosti u jednotlivých faktorů vlivu na škále 0 pro vysokou nezávislost a 100 pro vysokou závislost. (Eschenbach, 2012)

Když se podíváme na obrázek č. 8, zjistíme, že strategické problémové místo je oblast personálu. Součet políček pod šipkou je 80, což ukazuje na faktor limitující budoucí rozvoj podniku. Naopak stakeholder odbyt signalizuje velký prostor k jednání.



Zdroj: Mann, 1988, str. 54

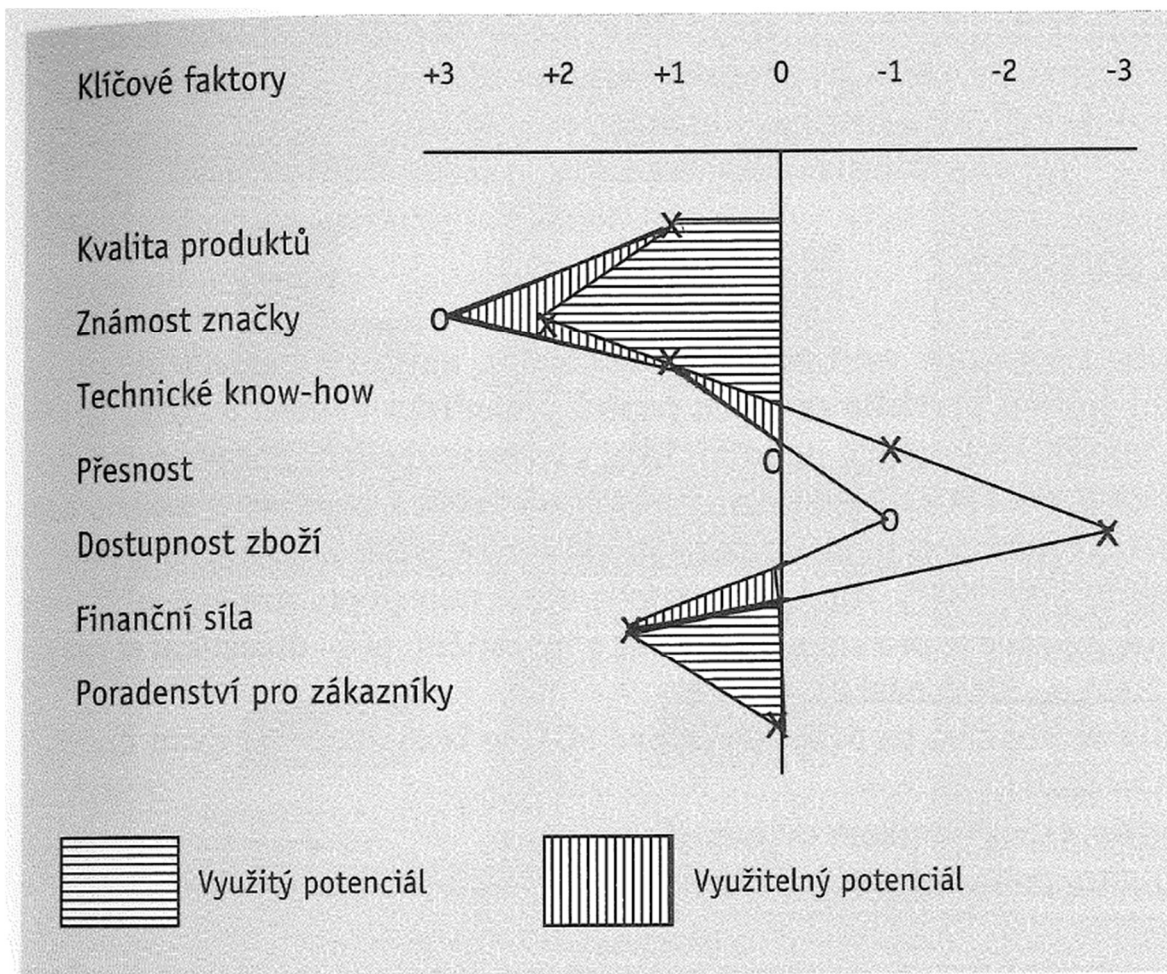
**Obr. 8 Strategická bilance**

### Stanovení profilu potenciálu

Navazující krok na strategickou bilanci je tvorba profilu potenciálu. Spočívá ve vybrání konkurenta a porovnání klíčových faktorů mezi naším podnikem a nejsilnějším konkurentem. Konkurent slouží jako referenční měřítko a na stupnici +3 až -3 stojí na hodnotě nula. Přiřadíme maximálně tři body v případě, že v daném kritickém faktoru jsme výrazně lepší a opačně minus tři body v případě, že za konkurentem výrazně zaostáváme. V případě, že se pohybujeme v kladných číslech mluvíme o takzvaném využitém potenciálu. (Mann, 1988)

Druhý krok analýzy pak ukazuje, kam se v daném kritickém faktoru posuneme v případě, že odstraníme úzké strategické místo, které jsme zjistili předchozí analýzou strategické bilance. Tento pozitivní posun navyšuje vybarvený prostor, který nazýváme využitelný potenciál. (Eschenbach, 2012)





Zdroj: Eschenbach, 2012, str. 175

**Obr. 9 Strategická bilance**

### Klíčové schopnosti a kompetence

Zjištění klíčových schopností a kompetencí je výsledkem celé analýzy. Je to vlastně souhrn znalostí a schopností, které se stávají zdrojem konkurenční výhody v různých oblastech v podniku. Je to tedy podpora a rozvoj silných stránek, které cílí na slabá místa konkurenta a tím se od nich odlišují.

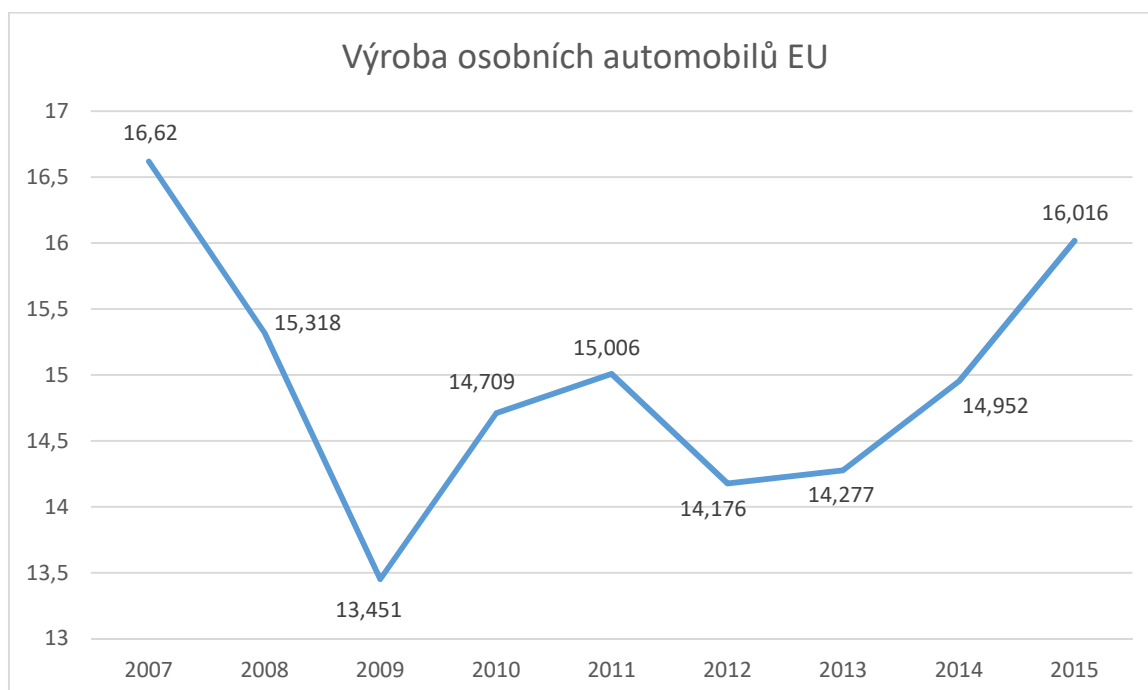
## 2 Praktická část

V praktické části bych se rád zabýval konkrétním případem v konkrétní firmě. I přesto, že firma reálně existuje a působí celosvětově, přiřadím jí neznámé jméno, tak aby ji nešlo identifikovat. Pro přesné popsání daného případu je zapotřebí poodhalení interních procesů jako základ pro analýzu. Tak, aby došlo k vyloučení znevýhodnění vůči konkurenci, bude případ brán jako teoretický s pozměněnými čísly. Logika věci ovšem zůstává reálná. Pro účely práce bude firma nazvaná Bumper International popsána v následujících kapitolách.

### 2.1 Automobilový průmysl v Evropě

Automobilový průmysl je široký pojem. Vzhledem k zaměření mé diplomové práce považuji za nutné přiblížit toto odvětví. Omezují se pouze na evropský trh respektive na EU, protože německá dceřiná společnost Bumper International dodává své výrobky pouze na území Evropské unie.

**Tab 1. Vývoj výroby nových osobních automobilů v EU (v milionech kusů)**



Zdroj: Actea (2017)

Jak je vidět z grafu, výroba nových aut od roku 2012 trvale roste. Na základě forecastu OECD, který očekává růst HDP 2.3% v roce 2017 na území států OECD (OECD, 2016), se dá předpokládat, že za předpokladu neměnného zastoupení osobních aut ve spotřebním koši a růstu spotřeby na úrovni 2.3% pro rok 2017 (OECD, 2016) tento trend bude pokračovat i do budoucna. Tento růst může případně narušit nebo zastavit neočekávaná ekonomická krize.

## **2.2 Dodavatelé automobilovým výrobcům**

Společnosti dodávající své produkty do náročného světa automobilových výrobců nemají lehký život. Nároky na cenu, kvalitu produktu, finanční zdraví podniku, spolehlivost dodávek, certifikace, flexibilitu a komunikaci jsou enormní. Tlaky konkurence a zejména pak velkých hráčů, neustálý intenzivní vývoj nových technologií a s tím spojené vysoké investice dělají z tohoto odvětví jedno z nejsložitějších průmyslů dnešní doby.

Výrobci automobilů používají rafinované cenové taktiky, které pro ně zaručují nejnižší cenu. Jako příklad můžu uvést podrobný cenový rozpad do nejmenších částí diktující maximální podíl marže na cenu jednice, dohody o nulové marži na cenu projektu, stanovení procentuálních sazeb režijních přírůžek, přímá konfrontace několika konkurentů na jednom místě s několikakolovým výběrovým řízením. Jako vrchol pak můžu zmínit taktiku, kdy automobilka nechá dodavateli velmi omezený čas pro nabídnutí nových produktů i přesto, že projekt má začít za několik měsíců či dokonce let a zároveň poskytne dodavateli nepřesná data, na základě kterých má nabídnout závaznou cenovou nabídku. Potom se vypočítávají nabídky na základě starých projektů a zkušeností vedoucích pracovníků s dlouholetou praxí. Dodavatelé jsou tak nuceni nabízet produkty s vidinou nulové marže, ne-li ztráty na projektu a celé sériové výrobě, doufaje v optimalizaci jednotlivých procesů a úspěšný nákup jednotlivých nakupovaných částí nebo dílů v projektu nebo produktu. Jen tak je pak dodavatel schopen tvořit zisky, o které je i tak nucen se dělit. Důvodem toho je tzv. saving, který přikazuje dodavateli zlevnit jednotkovou cenu za určité množství let. V běžné praxi tomu je 3 roky po sobě 5%, pro delší projekty je tomu 5 let po 3%.

Další zajímavou praxí v partnerství dodavatelů a automobilek je tzv. Entry ticket, který je zadán automobilkou jako částka v řádu statisíců až jednotek miliónů Eur, kterou musí dodavatel zaplatit automobilce za nominaci dodavatele na určitý projekt. Entry ticket je z hlediska dodavatele rozpuštěn jako jednotkový náklad a následně placen automobilkou v každém výrobku, nicméně stává se jakýmsi obchodním úvěrem automobilce, která při zavádění nového modelu na trh potřebuje obrovské množství peněžních prostředků v relativně krátkém časovém období.

Takovéto chování se zintenzivnilo po počátku ekonomické a finanční krize 2007-2008, kdy stagnovaly prodeje automobilů a automobilky se byly nuceny zamyslet a ušetřit ve všech oblastech svého obchodu.

### **2.3 Popis společnosti Bumper International**

Ke své analýze projektového controllingu jsem vybral firmu Bumper International. Jak již jméno naznačuje, firma se zabývá dodáváním nárazníků a jiných exterierních částí automobilu v automobilovém průmyslu. Tato firma je součástí velké skupiny založené v roce 1957 dodávající různé systémy a produkty výrobcům automobilů, jako jsou například sedačky, součásti spojek, převodovek, diferenciálů dále pak šasí, tělo auta, drobné elektrické části vozu, elektrické střešní systémy a mnoho dalších produktů pro automobilový průmysl.

Bumper International dodává jak přední tak zadní nárazníky, lakované prahové lišty, frontendy a lakované oblouky kol. Veškeré produkty jsou plastové, ty větší jsou vstřikovány velkými vstřikovacími stroji přímo v závodu v Německu a ty menší jsou nakupované smontované do komplexních celků. Hlavní přidaná hodnota závodu je tedy vypracování projektu, vstřikování velkých plastových dílů (cca o hmotnosti 400 gramů a více), lakování velkých plastových dílů, montáž kompletních celků (včetně svařování plastů a děrování) a zajištění balení a logistiky dle přání zákazníka.

Podnik se dělí do dvou hlavních částí, a to na výrobní a projektovou část, které spolu ovšem úzce spolupracují. Ve výrobní, závodové části, kterou vede závodový ředitel, pracuje cca 1.200 zaměstnanců. Pro projektovou část připravující budoucí výrobní program a akvizice nových produktů pracuje cca 80 odborníků.

Hlavními zákazníky, kam Bumper International dodává své nárazníky, jsou Daimler AG (včetně AMG GmbH), BMW AG, Audi AG, Adam Opel AG a Ford-Werke GmbH. Dodávky těmto zákazníkům činily v roce 2015 cca 0,5 miliardy Eur.

## **2.4 Vnímání projektů ve firmě Bumper International**

Co je považováno projektem ve firmě Bumper International? Firma vidí projekt jako kompletní přípravu výroby nárazníků pro zákazníka v požadované kvalitě, času, množství, výbavě a způsobu dopravy a balení.

Trvání projektu se odvíjí především od komplexnosti zadání. Kratší projekty, které zabírají cca rok, jsou především modelové péče stávající produkce. Jedná se o malé úpravy vzhledu, kdy se dá upravit již používaná forma. Pro tyto změny je vybrán stávající dodavatel, jednotková cena se liší od původní pouze marginálně. Střednědobé projekty trvají od 1 - 1,5 roku, kdy se bavíme o tzv. faceliftu, čili úpravě vzhledu stávajícího vozu. Velké formy se pro takovýto projekt staví nové. Sám nárazník se pak montuje na původní popřípadě lehce upravený automobil. Některé díly jsou přecházející, tzn. jsou stejné jako u předchůdce, formy pro tyto díly zůstávají neměnné. Dlouhodobé projekty trvají 1,5 - 2 roky, v případě složitých projektů mohou trvat i déle, v případě, že se jedná o automobily, kdy každá verze má jiný nárazník a jejich SOP jsou odlišné. Cena jednotková i hodnota projektu se stanovuje v tendru, který vypisuje výrobce, tím je snaží díky konkurenci a cenovém boji dodavatelů nárazníků získat nejnižší cenu.

Z časového hlediska můžeme projekty rozdělit do sedmi hlavních fází. Fáze 0 je nabídková, začíná poptávkou zákazníka na daný nárazník. Odborné útvary projektového managementu, vývoje, kvality, zajišťování nástrojů, nákupu, industrializace, logistiky, testování a validací, procesu vstřikováním, lakování a montáže na základě zasláných dat zákazníkem specifikují výrobní procesy, seznamy zařízení a potřebu finančních prostředků. Tyto vstupní informace jsou zpracovány projektovým controllingem, který svou kalkulací stanoví cenu investice, jednotkové náklady, požadovanou jednotkovou cenu, náklady na projekt a požadovanou cenu za projekt. Následně pak mohou být odhadnuty hlavní finanční indikátory projektu ROS, ROFE a IRR (viz. kapitola 1.4.1.), které jsou schváleny

napříč společností a předány oddělení prodeje jako minimální cena na prodej zakázky. Ten následně licituje o ceně se zákazníkem.

Při nezískání projektu se náklady na výpočet nabídky přičítají na nákladové středisko a následně zpět do kalkulací jako overhead. V případě získání projektu a podepsání tzv. Lastenheftu<sup>7</sup> následuje fáze 1, kdy je vybrán vedoucí projektu, který sestaví projektový tým ve kterém působí minimálně jeden pracovník z výše zmíněného seznamu odborných oddělení. Projektový manager v této fázi sestavuje termínový plán celého projektu. Největší tlak v této fázi je na rekalkulaci, kdy je třeba si potvrdit nabídnutá data s přepracovanou realitou, kdy se veškeré náklady posunou z relace odhadu do dodavateli nabídnutých a garantovaných cen. Takto sestavená kalkulace slouží jako báze pro určení targetu, čili cíle. Tento cíl udává minimální hodnoty KPIs, pod které by finální výsledek projektu neměl klesnout. Tato fáze je ovšem také typická pro oddělení vývoje, které musí vykonstruovat za pomoci speciálních programů samotný nárazník. Důležitou informací je také fakt, že zákazník kontinuálně mění detaily i design nárazníku. Může se stát, že s původní poptávkou má nový nárazník jen málo společného. Z cenového hlediska se o tuto diferenci zajímá fáze 2.

Pro druhou fázi projektu je specifické tzv. B-freigabe nebo Blanc release, což je proces dopočítání změn, které proběhly ve fázi 1 a následné nabídnutí rozdílů požadovaných zákazníkem. Jako báze se používá rozpad z originální nabídky a připočítávají případně odečítají se rozdíly od ní. Toto vyjdenávání je pro firmu nejlepší možností k navýšení zisku na celém projektu, vzhledem k tomu, že koncept se od toho původního často značně mění. Velké nároky v této fázi jsou kladeny na celý projektový tým, který musí rychle reagovat na časté změny ze strany zákazníka.

Po uzavření B-freigabe a zafixování CAD dat tzn. technologického konceptu nárazníku následuje fáze 3, která je specifická zadáváním forem a velkých nástrojů do výroby. Zde je kladen důraz na poměr mezi celkovou kvalitou nakupovaného vybavení a její cenou. Často se prokázalo, že nejlevnější nabídka je ta nejvýhodnější, protože dodatečné investice do špatně zkonstruovaného nástroje

---

<sup>7</sup> Lastenheft smlouva mezi dodavatelem a odběratelem, která specifikuje technické, kvalitativní a procesní podmínky požadované zákazníkem.

(vstřikovací formy) je vyšší než dražší dobře zkonstruovaný nástroj. Je zde proto důležitá komunikace na úrovni oddělení nákupu, projektového vedení a projektového controllingu při uvolňování peněz na nákup. Tato fáze a fáze následující je nákladově velice náročná, protože právě zde se utrácí největší množství finančních prostředků.

Organizačně náročná fáze 4 je specifická přípravou na výrobu. Velká výrobní zařízení, jako jsou například děrovačky, svářečky a vstřikovací stroje, by v této fázi již měla být dodána, postupně by měl být vyčleněn prostor ve fabrice pro toto zařízení a z vstřikovacích forem, ještě ležících u dodavatelů, by měly padat první výpadové kusy. U nich je třeba vyhodnotit kvalitu a nastavit nápravná opatření pro jejich nedostatky. Takzvané optimalizační smyčky, jak se tato opatření nazývají jsou hrazeny Bumper International a průměrně si vyžádají cca 8% z celkových pořizovacích nákladů na vstřikovací formy. Je potřeba zdůraznit, že i v této fázi zákazník poptává různé změny. Většinou to jsou menší změny, které vylepšují profitabilitu projektu nicméně nemají tak vysoký vliv jako výše zmíněné B-freigabe.

Následující fáze 5 navazuje na předchozí fázi navyšováním počtu výrobních zařízení, které by již mělo být kompletně na svém místě, dále je specifická nabíráním a školením nových výrobních zaměstnanců, ať už ze stávající výroby nebo úplně nových. Zároveň dochází k přesouvání aktivit zodpovědných členů projektového týmu na jejich partnery, kteří jsou zodpovědní za stejnou agendu v závodu. Jako příklad bych uvedl zodpovědného projektového pracovníka za proces montáže předávajícího plán montáže do zodpovědnosti vedoucího sériové montáže. Tato fáze se také odlišuje tím, že jsou již první kusy dodávány do automobilky, pro vyzkoušení sériových procesů jak interních, tak těch zákaznických. Díly procházejí velkým množstvím testů, které určují kvalitu výrobku a také slouží pro získání certifikace tzv. kvalitativní známky, kterou určuje zmíněný Lastenheft, jež je podmínkou pro úhradu částečné platby za projekt. Tato fáze vrcholí SOP, kdy by měly být všechny procesy optimalizovány do podoby nákladové kalkulace a výsledné výrobky by měly splňovat veškeré požadavky zákazníka.

Poslední projektová fáze číslo 6 trvá cca do tří měsíců po SOP. Ve výrobě již fungují veškeré sériové procesy, zákazník odvolává kompletní škálu výbav a barev nárazníků a používá se sériové balení. Je zapotřebí zajistit předání kompletního projektu do výroby, stejně jako know-how odborných projektových pracovníků

pracovníkům seriovým. Serioví pracovníci by měli nadále zvyšovat kvalitu a snižovat zmetkovitost výrobku optimalizacemi, zeštíhlovat procesy akčními plány a zajišťovat stálost výroby a dodávek k zákazníkovi. Po této fázi se rozpadá projektový tým, který už bude sloužit jen jako podpora v případě potřeby.

Pro ukončení všech jednotlivých projektových fází je potřeba prezentovat výsledky v tzv. Review, kdy si management společnosti ověří správně nastavenou cestu projektu. Projektový controller je zodpovědný za správnost kalkulace a spolu s projektovým manažerem je také "grilován" otázkami na finanční stránku projektu.

## **2.5 Projektový controlling ve firmě Bumper International**

Projektový controlling aktuálně ve firmě Bumper International není zaveden. Veškeré controllingové procesy jsou zastřešeny projektovým manažerem případně programovým manažerem. Vedoucí projektu na sebe bere mimo jiné funkce plánovače, informátora, kontrolera a kalkulátora projektu.

Vzhledem ke komplexnosti každého projektu firmy Bumper International, který má v průměru 100 zákaznických změn a až 200 změn interních, není možné tuto agendu vést pouze projektovým vedoucím. Z tohoto důvodu jsou do projektového týmu začleněny další členové, jako je projektový plánovač a specialista objednávek, kteří slouží jako jeho podpora. Tito členové projektového týmu přebírají mimo jiné funkce kontrolera rozpočtu a kalkulátora. Zpravidla mají technické vzdělání a zároveň svému nadřízenému dostatečně neoponují a zároveň navyšují personální náklady na vedení projektu, jelikož jsou alokováni pouze na jeden projekt.

Roli oponenta na sebe berou programový manager a vedoucí celého oddělení projektů. Vzhledem k tomu, že jsou zodpovědni za své podřízené, oponují pouze interně, uvnitř oddělení. Jakmile jsou výsledky prezentovány managementu firmy, stojí pevně za svým vedoucím projektu, a tudíž se zde objevuje střet zájmů, kdy ne všechny projektové problémy mohou být prezentovány.

### **2.5.1 Cíle projektového controllingu**

Pro neuspokojivé výsledky projektů, kdy z kalkulací z projektových fází vyplývají pozitivní výsledky, které se ale po naběhnutí projektu do výroby neprojeví, zadalo



vedení podniku, konkrétně oddělení finančního ředitele, podnět k posouzení vytvoření oddělení projektového controllingu.

Jako cíl byl stanoven:

- podkrytí nepřehledné situace,
- vysvětlení rozdílů mezi plánovanou projektovou kalkulací a realnými výsledky programu ve výrobě,
- zrychlení a zpřesnění kalkulace změnového řízení vyvolané zákazníkem,
- zjištění předpokládaného přínosu projektového controllingu.

Pro zjištění výše zmíněného jsem vybral jako první krok analýzu potenciálu pro zjištění, zdali je zařazení projektového controllingu do hodnotového řetězce podniku racionální a co lze od tohoto kroku očekávat.

## **2.6 Analýza potenciálu projektového controllingu ve firmě Bumper International**

Zavedení/vylepšení oddělení projektového controllingu bych zařadil do strategického řízení, kdežto běh tohoto oddělení do řízení operativního. Proto jsem také pro hodnocení zavedení projektového controllingu do organizační struktury podniku zvolil analýzu potenciálu, která se právě strategickým řízením zabývá (kapitola 1.3.2.2., 1.6.).

K volbě tohoto analytického nástroje mě vede potřeba objektivního zjištění strategických problémových míst v projektovém controllingu.

Vzhledem k tomu, že analýza potenciálu se dle teorie zabývá podnikem a jeho okolím a protože zavedení controllingu se týká pouze vnitřního rozhodnutí podniku, zaměnil jsem podnik za projektový controlling a jeho okolí za ostatní oddělení v podniku.

Důvody tohoto rozhodnutí:

- potřeba objektivního zjištění, jaký má projektový controlling potenciál k zavedení/vylepšení jeho pozice,
- silné a slabé stránky lze určit bez ohledu na výše zmíněné,
- služby projektového controllingu je možné brát jako vnitřní servis pro vedení podniku (kapitola 1.1.) - controlling tedy nabízí službu,
- zákazník controllingu je vedení podniku (kapitola 1.6.), analogicky zákazník projektového controllingu je vedoucí projektu,
- dodavatelé informací pro controlling jsou ostatní odborná oddělení,
- jako konkurenci lze brát jakékoli jiné oddělení, které poskytuje komplexní informace o projektu - jako "konkurenta" vidím projektového manažera nebo účetní oddělení.

## Analýza SWOT

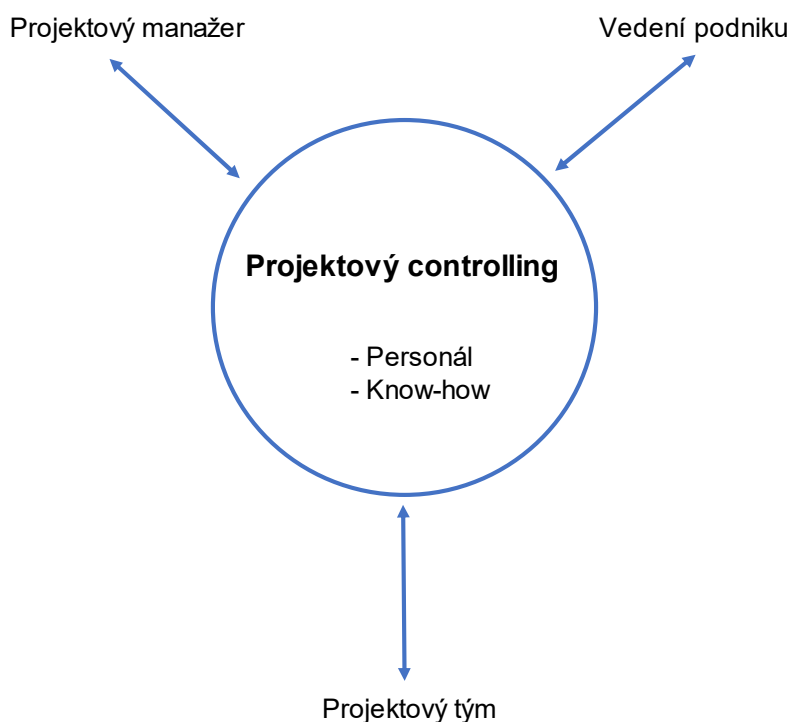
Tab 2. Analýza SWOT projektového controllingu

	<b>Silné stránky</b>	<b>Slabé stránky</b>
<b>Interní</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podává kvalitnější finanční obraz/kalkulace projektu</li> <li>- Upozorňuje na problémová místa z hlediska financí</li> <li>- Tvorba databáze historických dat</li> <li>- Rozložení zodpovědnosti při projektových rozhodnutích (z hlediska projektového manažera)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- PC není respektované pracoviště</li> <li>- Závislost na informacích z odborných pracovišť</li> <li>- Pouze průměrný kalkulační nástroj</li> <li>- Omezené Know-how pramenící z méně zkušeného týmu</li> </ul>
	<b>Příležitosti</b>	<b>Hrozby</b>
<b>Externí</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Převzetí agendy rozpočtu projektu</li> <li>- Oddělení vedení projektů nemá dobré finanční znalosti</li> <li>- Existující potenciál pro zlepšení projektového reportingu</li> <li>- Zahájení zcela absentujícího plánu Cash Flow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Špatně měřitelná efektivita PC z pohledu managementu</li> <li>- Management společnosti není ochoten měnit zaběhlé procesy</li> <li>- Po zavedení PC se zvýší administrativní náročnost většiny procesů</li> </ul>

Zdroj: Vlastní tvorba

## **Analýza strategické bilance**

Pro lepší pochopení analýzy strategické bilance aplikované z pohledu projektového controllingu bych nejprve rád představil hlavní interakce mezi projektovým controllingem a jeho okolím.



Zdroj: Vlastní tvorba

### ***Obr. 10 Znáznornění interakcí projektového controllingu a okolí***

Jako hlavní pole činností byly určeny ostatní oddělení podniku spolu s know-how projektového controllingu z obrázku č. 10. Interakce mezi nimi určují hlavní činnosti oddělení projektového controllingu. Je zřejmé, že existují i další vztahy, nicméně jsou podružné a pro účely analýzy nezajímavé, jako příklad mohu uvést oddělení IT, které podprouje informační systémy, ze kterých projektový controlling čerpá informace.

Sběr dat byl proveden dle teoretických východisek z kapitoly 1.6. technikou brainstormingu. Jako členové skupiny byli vybráni členové finančního oddělení z centrály firmy Bumper International včetně finančního ředitele a členů místního

projektového controllingu. Pro každé pole činnosti a pro jeho aktivní a pasivní byly ze seznamu vybrány maximálně tři faktory vlivu, které byly ohodnoceny počtem bodů dle rozsahu vlivu do třech kategorií:

- nízká závislost / nezávislost = -10 až +10 bodů,
- střední závislost / nezávislost = -20 až -11 a +11 až +20 bodů,
- vysoká závislost / nezávislost = -33 až -21 a +21 až +33 bodů.

Finální součet jednotlivých faktorů vlivu určuje volný prostor pro dané pole činnosti a tím určuje úzká místa.

Tab 3. Analýza strategické bilance

### Strategická bilance

Z pohledu projektového controllingu

	Aktiva		Pasiva		Hodnocení	Pořadí
	závislost 100	nezávislost 0	závislost 100	nezávislost 0		
Vedení podniku	50		80		70	1
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informační tok o stavu projektu</li> <li>- Strategické rozhodování závislé na výstupu PC</li> <li>- Méně kvalitní reporting</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nízká ochota měnit procesy</li> <li>- Rozhodnutí o přijmutí/odmítnutí projektu</li> <li>- Špatná dosažitelnost členů vedení</li> </ul>			
Personál PC	90		60		130	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Nadprůměrná motivace týmu</li> <li>- Nadprůměrné finanční ohodnocení</li> <li>- Vysoká flexibilita týmu</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Podprůměrný potenciál osobního růstu</li> <li>- Vyšší náklady na personál</li> <li>- Na trhu práce nejsou odborníci se zkušeností projektového controllingu</li> </ul>			
Projektový manažer	70		40		130	3
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Včasnost poskytnutí finančních informací o projektu</li> <li>- Správnost projektové kalkulace</li> <li>- Vymezení mantinelů nákladů</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Závislost na zkušenosti projektového manažera s vedením projektů</li> <li>- Nesdílení všech relevantních informací</li> <li>- Dobrá ochota přizpůsobení se novým procesům</li> </ul>			
Projektový tým	80		40		140	5
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Závislost na uvolňování objednávek</li> <li>- Stanovování cílů PC projektovému týmu</li> <li>- Závislost na výstupu PC (kalkulace)</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Částečná nejednota výstupů</li> <li>- Značný počet chyb v přípravných výpočtech</li> <li>- Dobrá flexibilita projektového týmu</li> </ul>			
Know-how	40		60		80	2
	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Méně zkušený tým</li> <li>- Průměrné kalkulační nároje</li> <li>- Dostatečná vzájemná zastupitelnost</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Informační systém na nižší úrovni</li> <li>- Dobrá podpora vzdělání</li> <li>- Absence kooperace na centrální úrovni</li> </ul>			
<b>Součet</b>					<b>550</b>	

Zdroj: Vlastní tvorba

#### Vyhodnocení:

Hned na první pohled je v tabulce 3 možné vidět dvě úzká strategická místa a to závislost na vedení podniku a know-how projektového controllingu. Pro zbylé hodnocené pole činnosti platí větší volný prostor, určující spíše vyšší aktivní a zároveň nižší pasivní závislosti na daných stakeholderech.

Rozeberu tedy dvě nejpalčivější oblasti:

#### Vedení podniku

- je v sekci aktivní závislosti neutrální. Určitá závislost v podobě výstupu projektového controllingu je kompenzována postavením, které vychází z nadřazenosti managementu podniku jako takového. Neutrální a spíše nezávislé postavení určuje nedůvěra v nově zavedené procesy a také z ne příliš přesvědčivého reportingu ze strany projektového controllingu.
- Na straně pasivní závislosti je možné vidět vysokou závislost projektového controllingu na vedení podniku. Je to způsobeno zejména nutností schválení veškerých nově navrhovaných controllingových procesů vedením a zároveň neochotou tyto změny dělat. K vysoké závislosti také přispívá nedostupnost vedení, které je velice časově vytížené a jeho priority často leží na operativních problémových záležitostech a aktuálních eskalacích.

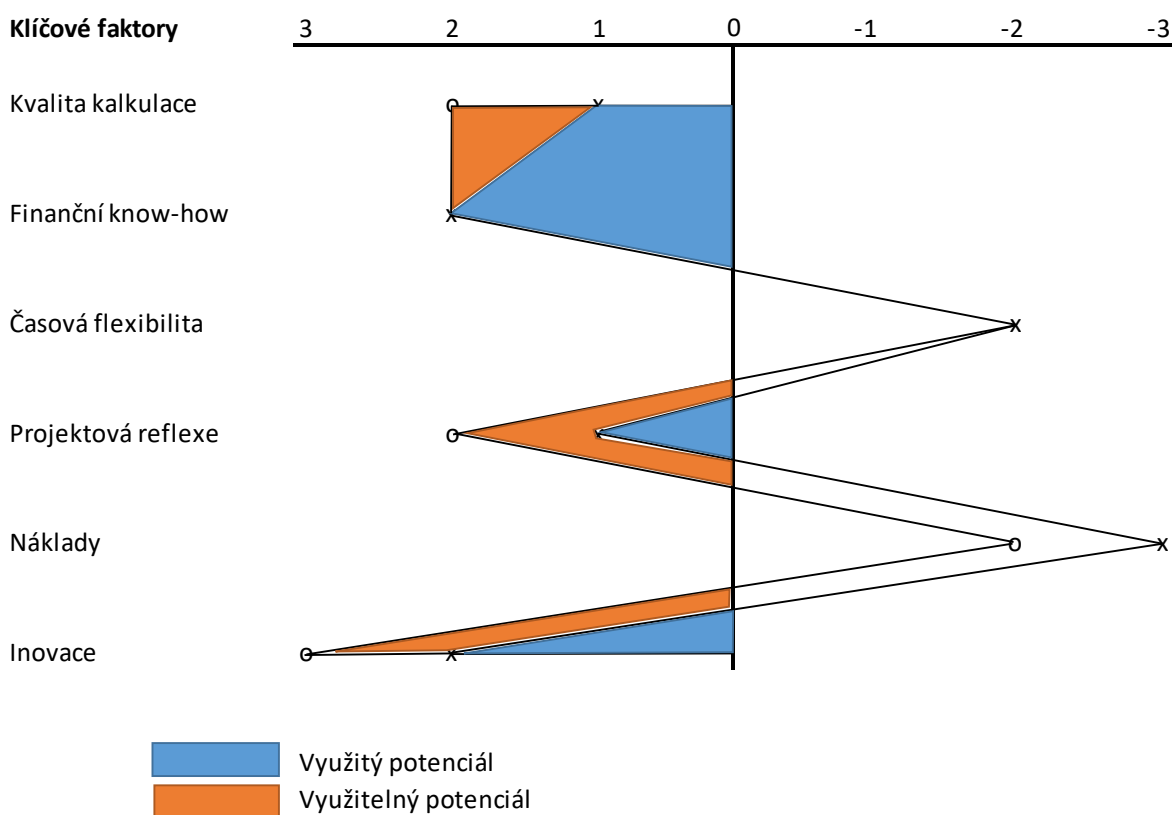
#### Know-how

- nižší úroveň know-how, nezkušenost členů týmu a s tím spojené nedokonalé výpočetní metody a nástroje přispívají k nižší aktivní závislosti na projektovém controllingu. Vzájemná zastupitelnost jednotlivých členů již není schopná tuto nízkou závislost kompenzovat.
- nedokonalé zázemí v informačních systémech a absence kooperace sdílení informací a know-how na centrální úrovni jsou hlavními důvody mírně vyšší pasivní závislosti. Fakt podpory vzdělání tuto závislost posouvá do zmíněných neutrálních rovin.

#### **Stanovení profilu potenciálu**

Sestavení analýzy profilu potenciálu vychází z teoretických východisek z kapitoly 1.6. Na pozici základny v podobě střední osy nulové linie byl postaven projektový manažer. Jako nositel největšího povědomí o projektu, které je současně důležitým předpokladem pro úspěšné zvládnutí controllingových procesů, je podle mého názoru nejsilnějším konkurentem.

Bodové ohodnocení bylo provedeno stejným týmem jako v analýze strategické bilance. Bodové hodnocení (bodová škála viz. str.31 a 32) bylo určeno dohodou hodnotícího týmu. Využitelný potenciál (v obrázku 11 v modré barvě) představuje odhadovaný stav v případě vytvoření projektového controllingu. Využitelný potenciál (v obrázku 11 v oranžové barvě) představuje odhadovaný stav v případě vytvoření projektového controllingu a zároveň odstranění úzkých strategických míst stanovených v analýze strategické bilance (viz. tabulka č.3 a její vyhodnocení).



Zdroj: Vlastní tvorba

**Obr. 11 Stanovení profilu potenciálu**

Z obrázku 11 je možné vidět, že finanční know-how a inovativní přístup pro controllingovou oblast vychází jako jasná konkurenční výhoda ve prospěch projektového controllingu. Naopak personální náklady na práci vidím jako největší nevýhodu, je to způsobeno tím, že personální náklad je v projektu jednoduše vidět a přibráním nového člena týmu v podobě projektového controllera tento náklad

roste. Náklad na projektového manažera je do projektového rozpočtu již započítán, protože vedoucí projektu je již neodmyslitelným členem projektového týmu. Časová flexibilita se stává další nevýhodou, kdy schvalovací kolečko nabývá o jednoho člena, a tudíž se prodlužuje doba schválení.

V druhém kroku je možné vidět, že v případě odbourání úzkých míst si projektový controlling vybuduje ještě větší náskok v konkurenčních výhodách oproti projektovému managerovi a zároveň se začne vyplácet efektivní přístup, který se odrazí ve snižování nákladů.

### **Klíčové schopnosti a kompetence**

Jak je možné vidět v analýze stanovení profilu potenciálu, klíčovou schopností a kompetencí je zejména inovativní přístup následován kvalitní kalkulací a schopností projektové reflexe.

#### **2.6.1 Vyhodnocení analýzy potenciálu**

Komplexní vyhodnocení analýzy je nezbytným základem pro určení a návrh opatření. Z kapitoly 1.6. je možné vyčíst, že by se podnik měl soustředit na vylepšení svých silných stránek, které ho diferencují od konkurence, a zároveň na využívání příležitostí. Tento způsob lze dle vysvětlení a úpravách popsaných v kapitole 2.6. využít pro projektový controlling.

Z analýzy SWOT je tedy patrné, že by se projektový controlling měl soustředit na podávání kvalitnějších informací o projektu, čili se soustředit na přesnost kalkulace a reportingu. Zároveň by se tím mohl stát respektovaným oddělením u managementu společnosti a následně i u ostatních oddělení, což bylo stanoveno jako jedna ze slabých stránek.

Jak již bylo zmíněno ve vyhodnocení strategické bilance, která potvrzuje předešlou analýzu SWOT, je třeba více se orientovat na management společnosti a vybudovat si silnější pozici, která je aktuálně slabou stránkou projektového controllingu, navýšením aktivní (ovlivnitelné) závislosti managementu na projektový controlling. Na základě tohoto se pak může uvolnit i závislost pasivní. Dále je pak nutné



pracovat na zvýšení know-how oddělení zejména na získání zkušeností a vylepšení kalkulačních nástrojů.

Významné výhody, které může přinést projektový controller do firmy, jak můžeme vidět v analýze stanovení profilu potenciálu, jsou inovativní přístup a finanční know-how. V případě vyrušení úzkých míst zmíněných v analýze strategické bilance, přinese projektový controlling do podniku ještě vyšší míru inovativního přístupu, zejména v oblasti optimalizace procesů, projektovou reflexi, nezbytnou k určení správných nápravných projektových opatření a v nespolední řadě i vylepšení kalkulačního nástroje.

Toto vyhodnocení analýzy potenciálu projektového controllingu bude sloužit k následným konkrétním návrhům opatření, které budou řešit stávající nevyhovující situaci.

## **2.7 Návrh opatření projektového controllingu**

Na základě výše popsaných výsledků analýzy potenciálu bylo navrženo založení a etablování oddělení projektového controllingu do hodnotového řetězce firmy. V níže uvedených kapitolách se budu zabývat konkrétními opatřeními, která budou podporovat silné stránky, eliminovat stránky slabé, rizika a úzká místa. Následně budou procesy vylepšeny tak, aby byl projektový controlling úspěšně zaveden do hodnotového řetězce podniku.

### **2.7.1 Zavedení a počáteční fáze oddělení projektového controllingu**

Jak nám říká kapitola 1.5.1. je třeba splnit minimální podmínky pro zavedení projektového controllingu tak, abychom mohli očekávat úspěšné etablování a plnění svých funkcí.

Podmínka potřeby doplnění řízení je splněna již požadavkem ze strany managementu firmy o vytvoření oddělení. Jak je zmíněno v kapitole 2.4. vedení projektů je v podniku orientováno na cíl, čímž je splněna i druhá podmínka. Podmínka transparentní struktury je také splněna, více si o ní řekneme v následující kapitole. Akceptace liniovým manažerem, pro náš případ projektovým manažerem,

je zde podpořena vedením podniku a zároveň faktem, že projektový controlling převeze část zodpovědností a funkcí.

Nad rámec zmíněného je možné očekávat podporu informačních systémů, které má firma k dispozici s možností úpravy dle požadavků controllingu a příslušnost ke koncernu, ve kterém je projektový controlling již částečně začleněn. Jako příklad informačního systému mohu uvést například: SAP, který slouží mimo jiné jako sběrnice účetních dat (faktury vydané / došlé apod.); systém změnového řízení, který slouží pro vední procesu změnového řízení (systém speciálně vytvořen pro potřeby Bumper International) aj.

Podmínky pro uplatnění oddělení projektového controllingu jsou tedy splněny a nic nám nebrání k jeho zavedení. Rád bych zde zdůraznil, že exaktní vyjádření finančního přínosu projektového controllingu není cílem této práce.

## **2.7.2 Pozice projektového controllingu**

Začlenění projektového controllingu do organizační struktury musí být jasně definované a komunikované napříč organizací, nejlépe nejvyšším vedením společnosti pro zajištění významnosti tohoto kroku, do celé organizace pro splnění výše uvedené podmínky pro úspěšné začlenění oddělení.

### *2.7.2.1 Pozice projektového controllingu v podniku*

Jak je možné vidět na příloženém organigramu (tab. č. 4), oddělení projektového controllingu jako jediné ze souboru oddělení náležící přímo do projektů spadá pod oblast finančního řízení. Toto je nezbytné pro udržení si kritického odstupu od zbytku týmu. Tato pozice zajišťuje značnou míru reflexe k projektu, ale zároveň se staví na stejnou úroveň jako ostatní oddělení v oblasti řízení projektů.

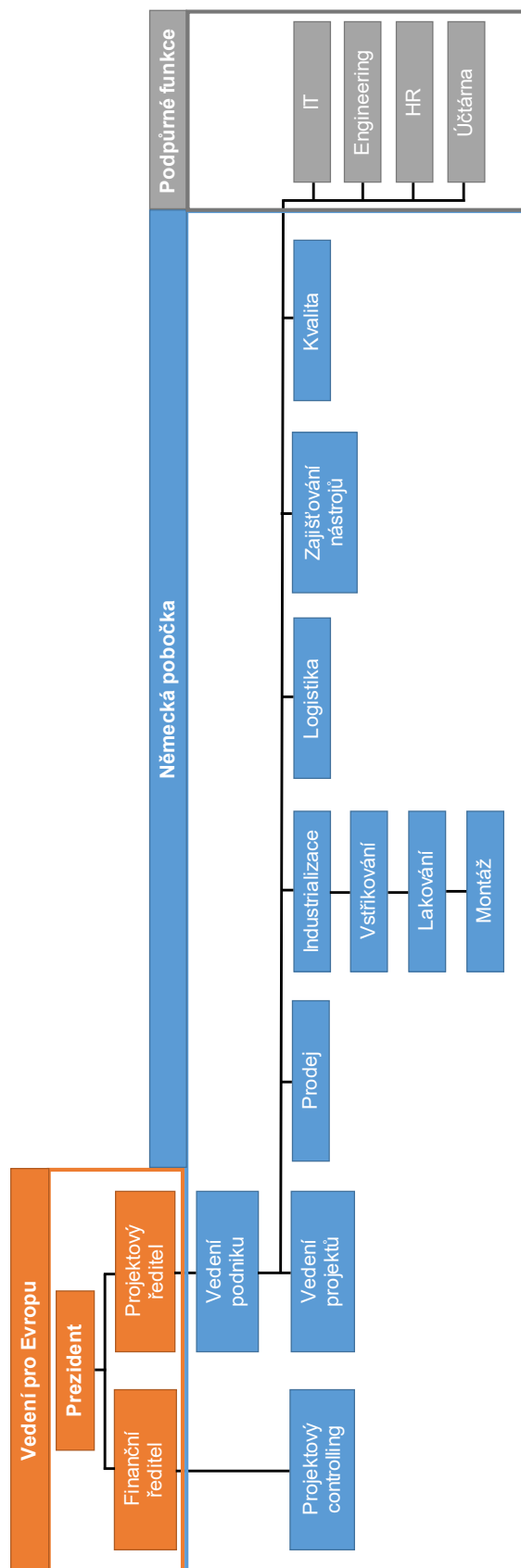
Komunikace na úrovni vedoucího projektového controllingu a finančního ředitele je nezbytná pro zajištění financování projektů a jeho plánování. Další výhodou tohoto rozestavení se stává významná pozice oddělení finančního ředitele pro celou firmu, ze kterého může oddělení projektového controllingu profitovat. Nezanedbatelnou roli hraje i možnost získání finančního know-how z již etablovaného a zkušeného pracoviště, jako je právě finanční oddělení.

Jak je možné vidět v kapitole 1.2., controlling je v hodnotovém řetězci firmy zařazen jako podpůrná funkce, tudíž se do nákladové kalkulace řadí do režijní přírážky. Toto zní jako malý detail, ale při přezkoumávání personálních nákladů na projekt to je značná výhoda a to ta, že controllera nelimituje množství stráveného času na konkrétním projektu. Záleží pak na jednotlivém controllerovi, jak potřebuje alokovat svůj pracovní čas.

Jako pozitivní efekt bych uvedl vyšší míru svobody rozhodování z důvodu absentujícího místního nadřazeného orgánu, který je ovšem kompenzován sníženou možností převzetí centrálních projektovocontrollingových procesů. Při větším množství projektově orientovaných lokací v Evropě by stálo za úvahu vytvoření pozice ředitele projektového controllingu pro Evropu, který by měl možnost procesy v jednotlivých lokacích synchronizovat a tudíž zefektivnit.

Hlavní nevýhodu předloženého řešení vidím v nižším vlivu projektového controllingu na lokální vedení podniku, které se nachází v hierarchii nad projektovým controllingem a zároveň, jak je zmíněno v kapitole 1.5.4.1., v určité odtažitosti ze strany projektového managementu. K mírnému narušení této nevýhody ovšem přispívá totožné místo výkonu práce.

Tab 4. Postavení projektového controllingu ve firmě



Zdroj: Vlastní tvorba

### *2.7.2.2 Pozice projektového controllingu v projektovém týmu*

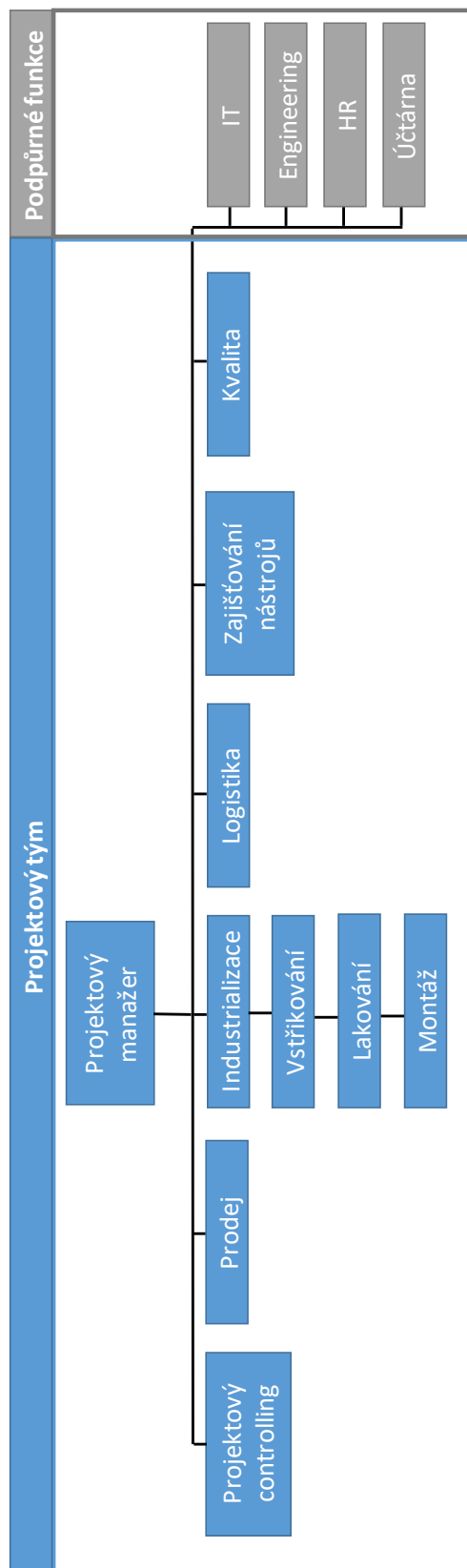
Pozice projektového controllera v projektovém týmu je multiprojektová tzn. jeden projektový controller bude zodpovědný za více než jeden projekt. Alokace jednoho projektového controllera pouze na jeden projekt by příliš zatěžovala personální náklady. Zároveň projektový controller může využívat synergie ze znalostí více projektů, které řeší podobnou problematiku, a tudíž může předpokládat určité jevy dopředu.

Navrhované začlenění projektového controllera do struktur projektového týmu využívá výhody liniového postavení zmíněné v kapitole 1.5.4.2. Je to právě určení vlastních zodpovědností za transparentnost a přesnost kalkulací, které přidává controllerovi na postavení, než je to v případě štábního zařazení.

Pro získání větší sounáležitosti s týmem spadá projektový controller v rámci projektového týmu pod projektového vedoucího. Projektový manažer pak může využívat služby controllera jako servis.

Jako značný závazek plynoucí z tohoto postavení pak může být brána míra zodpovědnosti za případnou chybu, kterou může projektový controller udělat.

Tab 5. Postavení projektového controllingu v projektovém týmu



Zdroj: Vlastní tvorba

### **2.7.3 Návrh funkcí projektového controllera**

Funkce projektového controllera musí být nastaveny dle výsledků a vyhodnocení analýzy potenciálu z kapitoly 2.6., respektive 2.6.1., a zároveň musí splňovat teoretická východiska z kapitoly 1.3.3., kdy bude zastávat všechny tři hlavní funkce controllera.

Zastávání funkce plánovače se stane základním stavebním kamenem práce projektového controllera. Převezme agendu výpočtu nákladových kalkulací jak počátečních (fáze 0 viz kapitola 2.4.), tak i výpočtu nákladových kalkulací ve změnovém řízení. Dále bude tato funkce zahrnovat vedení projektového rozpočtu, který bude obsahovat nově i plán cash flow a seznam interních a zákaznických změn.

Funkce kontrolera bude zastupovat proces kontroly požadavků na objednávku. Před vystavením objednávky controller posoudí, zdali je požadovaný předmět objednávky v plánovaném rozpočtu, či nikoli. Dále bude posuzovat vstupní informace do nákladové kalkulace, zdali jsou v souladu s podobnými projekty, které jsou již ve výrobě. Nové poznatky z výroby budou zpracovány do oddělené databáze, která bude sloužit jako benchmark. Navázání užší spolupráce se závodem v rámci poznání výroby by mělo napomoci zvýšení výrobního know-how, což je jedno z úzkých míst.

Jako poslední hlavní funkci bude controller plnit roli informátora, a to úpravou stávajícího reportingu a některých KPI's. Tento krok zobjektivní pohled na projekt, bude dopředu varovat před možnými problémy a díky předání kvalitnější informace zároveň přiblíží projektový controlling k vedení firmy, které bude příjemcem reportingu.

V neposlední řadě bude projektový controller oponent a konsulant vedoucímu projektu tak, aby byl splněn projektový target a zároveň byl udržován pozitivní vzhah mezi těmito členy projektového týmu.

## **2.7.4 Zkoumané nástroje a činnosti projektového controllera**

Aby bylo pro projektového controllera možné úspěšně naplňovat funkce zmíněné v předešlé kapitole, musí mít k dispozici nástroje, které mu pomohou toto naplnění docílit.

V následujících kapitolách bych rád navrhl tyto konkrétní nástroje, popřípadě úpravu stávajících nástrojů.

### *2.7.4.1 Nákladová kalkulace*

Převzetí agendy nákladových kalkulací ušetří personální náklady na projekt v podobě úspory času projektového plánovače a současně synchronizuje styl výpočtu, který doposud není napříč různými projekty jednotný.

Tak aby bylo vyrušeno úzké místo nepřesných kalkulací, které je zároveň cílem projektového controllingu stanoveného managementem podniku, budou do kalkulace zapojeny následující dosud absentující faktory:

- inflace přímých pracovníků
  - aktuální stav – stejný náklad na přímé pracovníky je aplikován napříč několik let dlouhým projektem,
  - požadovaný stav – aplikace sazby ve výši očekávané dohody s odborovou organizací,
  - efekt – za předpokladu neměnných prodejních cen negativní vliv na EBIT i ostatní ukazatele rentability a výkonosti podniku.
  
- Start-up náklady
  - aktuální stav – kalkulace nepočítá s vyšší zmetkovitostí v první fázi zavádění programu do výroby,
  - požadovaný stav – zatížení projektové fáze 6 navýšenou zmetkovitostí,
  - efekt – za předpokladu neměnných prodejních cen negativní vliv na EBIT i ostatní ukazatele rentability a výkonosti podniku.



- Správná časová distribuce projektových nákladů
  - aktuální stav – v rozpočtu projektu není zanesen faktor času,
  - požadovaný stav – zavedení plánování časového rozložení vynakládání nákladů po měsících,
  - efekt – významné ovlivnění ukazatele IRR.
  
- Amortizační množství výrobků
  - aktuální stav – investice se amortizuje přes objemy produkce dle požadavku zákazníka,
  - požadovaný stav – investice se bude amortizovat přes snížené množství produkce,
  - efekt – navýší se nabídnutá cena, firma se ovšem ochrání v případě, že zákaznické objemy za období produkce nepřijdou.

Tyto opatření by ve všech případech měly mít negativní vliv na nákladové kalkulace, což vypovídá o sblížování kalkulačního výsledku s reálně naměřenými hodnotami ve výrobě. Kalkulace se těmito kroky přibližuje k realitě čili zkvalitňuje, čímž eliminuje jednu ze slabých stránek popsaných v analýze SWOT.

#### *2.7.4.2 Finanční hodnocení projektů*

Jak již bylo zmíněno v kapitole 1.4.1., důležitost výběru správných projektů je nevyvratitelná. Vzhledem k tomu, že firma je na projektech závislá a každému nárazníku, který jde do výroby, předchází projekt, je tato důležitost ještě umocněna. V kontextu tohoto faktu je pro firmy nezbytné správně nastavit proces kalkulace a také vybrat správné finanční ukazatele hodnocení investic.

Přijetí každého projektu předchází proces schvalování, kde jsou prezentovány požadované finanční ukazatele. Výběr ukazatelů a jejich hranic je ve firmě Bumper International stanoven historicky a je akceptován jak managementem tak i akcionáři.

Finanční ukazatele pro hodnocení projektů ve firmě Bumper International:

**ROS: Rentabilita tržeb**

$$\text{ROS} = \text{EBIT} / \text{tržby}$$

- Nejdůležitější ukazatel pro firmu,
- hranice přijetí projektu je 10%.

Ukazatel spadá do kategorie statických, jak je popsáno v kapitole 1.4.1., není vhodný pro vyhodnocení dlouhodobých projektů. Měl by sloužit pouze jako doplňkový údaj.

Z výše uvedených důvodů navrhuji pro tento druh rozhodnutí ukazatel NPV, který je považován za nejvhodnější z důvodů uvedených v kapitole 1.4.1.

**ROFE: Rentabilita investovaných zdrojů**

$$\text{ROFE} = \text{EBIT} / \text{CAPEX}$$

- Druhé kritérium pro přijetí projektu,
- hranice pro přijetí projektu je 20%,
- říká to, že za každé investované Euro musí přinést 20 Eurocentů podniku.

Ukazatel též spadá do statických a tudíž není pro hodnocení dlouhodobého projektu vhodný.

Ukazatel bych zachoval pouze jako informativní. nedával bych mu tak velký význam a do popředí bych posunul ukazatel IRR (bude popsán o krok níže).

## **IRR: Vnitřní výnosové procento**

výpočet funkcí v programu MS Excel MÍRA.VÝNOSNOSTI

- Třetí kritérium pro přijetí projektu,
- hranice pro přijetí projektu je 30%.

Ukazatel není vhodný pro posuzování projektů sám stojící, musí být doplněn kladnou hodnotou NPV a nižší hodnotou WACC.

Ukazatel bych zachoval, jako doplnění NPV pro porovnání mezi více projekty, které mají stejnou hodnotu NPV. IRR patří mezi dynamické ukazatele a je tudíž vhodný pro posuzování dlouhodobých projektů.

## **EBIT: Zisk před úroky a zdaněním**

Je to stavový ukazatel. Není vhodný - nebere v úvahu časové hledisko a hledisko rizika průmyslu.

Ukazatel bych zachoval čistě z historického hlediska, kdy by bylo možné porovnat se staršími projekty počítané starou metodou.

## **CAPEX: Investovaný kapitál**

- Stavový ukazatel v jednotkách Eur.

Ukazatel bych zachoval v plném rozsahu. Má vypovídací funkci, kdy říká, kolik musí firma investovat pro výstavbu projektu. Management společnosti na základě tohoto ukazatele musí říci, zda-li si podnik vůbec může projekt dovolit.

Jedna z největších nevýhod při hodnocení externích projektů je, že projekty jsou poptávány zákazníkem, tudíž management nemá v době rozhodnutí o přijetí nebo odmítnutí projektu na výběr z více projektů. Je tedy možné, že týden po podepsání závazné objednávky zákazníkem přijde poptávka na projekt, který je pro firmu z hlediska finančních ukazatelů výhodnější.

Tomuto efektu se podle mého názoru dá předejít pouze dobrým plánováním – firma musí vědět, kdy bude zákazník obměňovat modelové řady a na základě zkušenosti musí stanovit, který zákazník a která platforma je pro firmu z hlediska zmíněných finančních ukazatelů přijatelnější. Podle toho pak musí uzpůsobit své kapacity. Druhou podmínkou je dobrá znalost konkurenčního prostředí, kdy firma musí vědět, jak si stojí v boji o konkrétní projekty jednotliví konkurenti. V případě většího počtu účastníků ve výběrovém řízení je tlak na cenu výrobku vyšší a tudíž se projekt stává méně zajímavým.

#### *2.7.4.3 Rozpočet*

Podrobný rozpočet je sestaven způsobem bottom-up popsáním v kapitole 1.5.6.2. v programu Excel 2011. Vzhledem k délce trvání projektu je kladen důraz na co nejvyšší kvalitu rozpočtu projektu. O jeho důležitosti vypovídá například i fakt, že na jeho základu jsou vypláceny, nebo nevypláceny bonusy jednotlivým členům projektového týmu.

V této kapitole uvedu současný stav rozpočtu na příkladu v tabulce č.6, předvedu nevhodnost některých řešení a navrhnu nový rozpočet v tabulce č.7 dle teoretických východisek zmíněných v kapitolách 1.5.6.2. a 1.5.6.3., který je jednak více orientovaný na management společnosti díky svému většímu detailu a zároveň jednodušší na jeho udržování díky své přehlednosti. Porovnávané varianty rozpočtů pokrývají stejný projekt a zároveň jsou aktuální ke stejnému datu. Pro lepší pochopitelnost je značně zmenšen rozsah uvedeného projektu.

Pro lepší orientaci v rozpočtu bych rád přiblížil pojmy používané ve firmě Bumper International v návaznosti na systém vedení projektů EVM (viz. kap. 1.5.6.3.):

- Status = stav nákladů k určitému datu,
- Budget = BAC,
- Forecast = EAC,
- Target = cílová hodnota nákladů.

## **Aktuální verze rozpočtu sestavovaného pro projekty společnosti Bumper International: Tab. č. 6**

- V prvních pěti sloupečcích jsou obecné informace o jedné položce v rozpočtu - lze jednoduše upravit dle potřeby přidáním nebo ubráním sloupce.
- Očekávané náklady jsou nastaveny ve výši targetu. Target by měl být pouze informativní číslo, nikoli báze pro výpočet Očekávaných nákladů viz No.:3, sloupec Očekávané náklady = sloupec Target.
- Odchyłka není napojena na Target celkem ani na Forecast - musíme sčítat při pohledu na rozpočet.
- V rozpočtu chybí status Budget.
- V rozpočtu chybí Marže (výnosy – náklady v Eur; (výnosy – náklady)/výnosy v %) - nevíme, kolik vyděláváme.
- Forecast i Target obsahuje náklady na optimalizační smyčky (viz. str. 38) – nevíme, kolik má být nákupní cena nástroje.
- Interní a externí změny jsou dohromady s původními náklady - nelze určit jejich samostatné náklady popřípadě výnosy.
- Aktuální Forecast 694.100 Eur není nikde vidět – musí se dopočítat při pohledu na rozpočet.
- V rozpočtu chybí sloupec se skutečnými náklady.

## **Navrh nové verze rozpočtu: Tab. č. 7**

- Rozšíření obecných informací slouží k lepší orientaci pro management společnosti.
- V první sekci obecných informací přibyl sloupec se zemí původu položky - informace sloužící k určení správného daňového režimu (DPH).
- V druhé sekci vidíme neměnný Budget, který se vyplní pouze na začátku projektu - po schválení managementu slouží jako porovnávací báze.

- Do sloupečku C se vkládají náklady spojené s novými zákaznickými objednávkami.
- Sloupečky A-C přehledně ukazují výši maximálních rozpočtovaných nákladů k určitému datu.
- Sloupeček D target je totožný s aktuálně používaným rozpočtem, ale v následujícím sloupci E můžeme vidět porovnání Forecastu a Targetu; součet v posledním řádku adresáta informuje o faktu, že k aktuálnímu datu projekt nevykazuje cílový výkon.
- Soupec F dává projektovému controllerovi možnost upravit Forecast v případě, že jednotlivý náklad bude překročen nebo nebude vůbec dosažen.
- Následující sloupec informuje o špatně vyplněném sloupci odchylky a to tak, že v očekávaných nákladech plánuje zápornou hodnotu, a tím uměle zlepšuje výsledek rozpočtu, jak můžeme vidět v druhém řádku; tuto chybu je třeba opravit v sloupci F.
- Další sekce informuje o skutečných nákladech na změny.
- Sekce I-L informuje o stavu rozpracovanosti projektu, kde skutečné náklady jsou faktury došlé, náklady pod objednávkou a očekávané náklady, které je třeba objednat do ukončení projektu, poslední sloupeček představuje součet předešlých tří a zároveň ukazuje celkové očekávané náklady.
- Sloupec výnosů M je beze změny.
- Nově zařazený do rozpočtu jsou sloupce ukazující marži jak v celé částce tak i procentuálně.

## **Vyhodnocení**

Všechny navrhované změny povedou k větší přehlednosti, vyšší vypovědní hodnotě a rychlejšímu vyplnění ze strany projektového controllera. Díky těmto přednostem oddělení projektového controllingu získá lepší nástroj, který uvolní úzká místa zjištěná analýzou strategické bilance (know-how a vedení podniku) a posune

konkurenční výhodu z využitého potenciálu na úroveň využitelného potenciálu v analýze stanovení profilu potenciálu.

Tab 6. Aktuálně používaná varianta rozpočtu projektu

Projektový manager: Datum založení:		B. Prašíl 03.11.2014		<b>Projektový rozpočet Projekt: Audi A6, XX111-B</b>										
№	Popis artiklu	Interní označení změny	Datum objednávky	Dodavatel	A Odhadovaná cena - Forecast [EUR]	A (target) Target	Odchylka Forecast [EUR]	B Objednáno [EUR]	Číslo obj.	A(Target) - B Očekávané náklady [EUR]	C Zaplaceno dodavateli [EUR]	A(Target) - C Target - výdej [EUR]	B - C Otevřené Objednávky [EUR]	D Výnosy [EUR]
1	<b>Nástroje</b>				<b>740.600</b>	<b>678.900</b>	<b>-66.500</b>	<b>465.000</b>		<b>213.900</b>	<b>-10.000</b>	<b>668.900</b>	<b>455.000</b>	<b>782.000</b>
	<b>Mřížka horní</b>				108.000	101.650	-7.000	85.000	100.001	16.650	5.000	101.650	85.000	97.000
1.1.	Interní změna	800.113.201	01.06.16	Dodavatel 1										
		800.113.201	12.12.16	Dodavatel 1			-2.500	6.000	100.004	-6.000	2.000	-5.000	1.000	
1.2.	Externí změna	800.113.201	12.12.16	Dodavatel 1	15.000	14.000		6.000	100.005	8.000		12.000	4.000	18.000
2	<b>Obložení spodní</b>				129.600	117.700	5.000	95.000	100.002	22.700	3.000	117.700	95.000	135.000
2.1.	Interní změna	800.113.220	12.12.16	Dodavatel 2				3.000	100.006	-3.000		-3.000		
		800.113.220	12.12.16	Dodavatel 2	2.000	1.500				1.500		1.500		2.000
2.2.	Externí změna	800.113.301	01.06.16	Dodavatel 3	162.000	144.450	-22.000			144.450		144.450		180.000
3	<b>Mřížka spodní</b>				324.000	299.600	-20.000	270.000	100.003	29.600		299.600	270.000	350.000
4	<b>Nárazník</b>													

Zdroj: Vlastní tvorba



Tab 7. Navrhovaná varianta rozpočtu projektu

Obecné projektové informace									
Projektové číslo:	XX111-B	Projektový manager:	B. Prášil						
Zákazník:	Audi	Projektový controller:	M. Urban						
Jméno modelu:	A6	Očekávané datum ukončení projektu:	30.05.2017						
SOP:	01.03.2017	Očekávané datum platby zákazníka:	30.04.2017						

SPS Element	Obecné informace		Doplňující informace			Náklady Budget		Externí změny		Náklady Target		Target vs. Forecast	E=D-I
	Název artiklu	Popis artiklu	Číslo dflu	Dodavatel	Země původu	Odhadovaný náklad	Optimalizační náklady	Odhadovaný náklad	C	Target	D		
<b>Vsřífkovací nástroje</b>													
02-01	WZG1	Mřížka horní	800113201	Dodavatel 1	GER	100,000	Optimalizační sazba 8%			Optimalizační sazba 7%			
02-01	WZG1 int	Interní změna	800113201	Dodavatel 1	GER		8,000			6,650	1,150	2,000	
02-01	WZG1 ext	Externí změna	800113201	Dodavatel 1	GER			15,000		14,000	-1,000	-1,000	
02-01	WZG2	Obložení spodní	800113220	Dodavatel 2	ESP	120,000				110,000	-15,000	-15,000	
02-01	WZG2 int	Interní změna	800113220	Dodavatel 2	ESP		9,600			7,700	-1,900	-1,900	
02-01	WZG2 ext	Externí změna	800113220	Dodavatel 2	ESP			2,000		1,500	-500	-500	
02-01	WZG3	Mřížka spodní	800113301	Dodavatel 3	CZE	150,000				135,000	-15,000	-15,000	
02-01	WZG3 int	Interní změna	800113301	Dodavatel 3	CZE		12,000			9,450	-2,550	-2,550	
02-01	WZG3 ext	Externí změna	800113301	Dodavatel 3	CZE					280,000	-5,000	-5,000	
02-01	WZG4	Nárazník	800113320	Dodavatel 1	GER	300,000				19,600	0,600	0,600	
02-01	WZG4 int	Interní změna	800113320	Dodavatel 1	GER		24,000						
02-01	WZG4 ext	Externí změna	800113320	Dodavatel 1	GER								
<b>Mezisoučet Nástroje</b>						<b>670,000</b>	<b>53,600</b>	<b>17,000</b>	<b>678,900</b>	<b>-15,200</b>			

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			
<b>9,000</b>	<b>6,000</b>	<b>-46,500</b>		<b>678,900</b>		<b>670,000</b>	<b>53,600</b>

Skutečné náklady změny		Odchylka - Forecast		Target		Optimalizační sazba	
Interní	Externí	G=H	J	D	C	A	B
6,000	6,000	-7,000		95,000		100,000	8%
3,000		-2,500		6,650			
		5,000		14,000			
				110,000			
				7,700			
				1,500			
				135,000			
				9,450			
				280,000			
				19,600			

#### 2.7.4.4 Reporting

Pro zjednodušení uvádím příklad pouze jedné nákladové sekce (vstřikovací nástroje) z celkového projektového rozpočtu, stejně jak tomu je u návrhu nového rozpočtu. Hodnoty zmíněné v reportingu zároveň korespondují s příkladem v rozpočtech. Ostatní položky (logistické náklady, náklady na vedení projektu atd.) se reportují analogicky. Podobně jako v předchozí kapitole popíši nevýhody stávajícího reportingu v tabulce č.8 a porovnáám je s výhodami navrhované verze v tabulce č.9. Ve vyhodnocení pak shrnu celkový dopad změn na oddělení projektového controllingu.

#### **Aktuální verze projektového reportingu Tab. č. 8**

- Reporting se zabývá pouze projektovými náklady, kde je možné porovnávat mezi jednotlivými statusy.
- Chybí výnosy i hrubá marže.
- Reporting se nezabývá obsahem jednotlivých složek v dané sekci – jak je vidět v kapitole 2.7.4.3., rozpočet se v průběhu projektu mění a mění se i struktura jednotlivých složek ve forecastu, právě tento mix z reportingu nevyplývá.
- Z tabulky č. 8 vyplývá, že projekt aktuálně překračuje cílové náklady, což je sice z absolutního hlediska pravda, ale jak je vidět z rozpočtu, hnacím prvkem jsou externí změny, které tvoří dodatečnou hrubou marži, což není důvod hodnotit sekci projektu červeně<sup>8</sup>.
- Jak je již vidět z rozpočtu, forecast není upravován o odchylku.
- Reporting používá nevhodné KPIs. viz kap. 1.4.1.

---

<sup>8</sup> V reportingu je použit systém semaforu, kdy červená ukazuje očekávaný výsledek nákladů nad targetem, oranžová forecast nad targetem, ale s možností dosažení targetu, zelená pod targetem

**Tab 8. Aktuálně používaný projektový reporting**

<u>Projektový rozpočet</u>		Status	BUDGET	TARGET	FORECAST
sekce 1	[EUR]		0	0	0
Nástroje	[EUR]		723.600	678.900	740.600
sekce 3	[EUR]		0	0	0
Capex	[EUR]		300.000	280.000	290.000
EBIT	[EUR]		1.000.000	1.100.000	1.200.000
ROS	[%]		10,0%	11,0%	12,0%
ROFE	[%]		66,7%	78,6%	82,8%
IRR	[%]		30,0%	35,0%	40,0%

Zdroj: Vlastní tvorba

### Navrhovaná verze projektového reportingu Tab. č. 9

- Ukazuje jednotlivé statusy (Budget, Forecast, Target), stejně jako aktuální rozpočet.
- Kromě nákladů se zabývá výnosy a hrubou marží.
- Dělí jednu projektovou sekci do jednotlivých složek - je možné posoudit rentabilitu externích změn a skutečné náklady generované optimalizačními smyčkami (interní změny), které jdou porovnat s targetovými hodnotami.
- Jako měřítko úspěchu projektu hodnotí procentuální rentabilitu forecastu porovnanou s targetovou procentuální rentabilitou – tímto krokem jsou vlastně odůvodněny dodatečné náklady, které ovšem generují procentuálně vyšší rentabilitu než target, popř. budget a tudíž jsou pro projekt přínosné jak z hlediska absolutního tak i relativního.
- Navrhovaný reporting používá nové KPIs dle kapitoly 2.7.4.2.

- Nevýhodou navrhovaného reportingu se stává navýšení úrovně složitosti jeho čtení – toto ale považuji za krátkodobou nevýhodu, protože po určité době by si management měl na jeho čtení zvyknout.

**Tab 9. Navrhovaná varianta projektového reportingu**

<b>Projektový rozpočet</b>			Náklady	Výnosy	Marže	
		Status				
sekce 1	Budget		0	0	0	-
	Target		0	0	0	-
	Forecast		0	0	0	-
	Externí změny		0	0	0	-
Nástroje	Budget		723.600	762.000	38.400	5,0%
	Target		678.900	762.000	83.100	10,9%
	Forecast		694.100	782.000	87.900	11,2%
	Externí změny		17.000	20.000	3.000	15,0%
sekce 3	Budget		0	0	0	-
	Target		0	0	0	-
	Forecast		0	0	0	-
	Externí změny		0	0	0	-

<b>KPIs</b>			BUDGET	TARGET	FORECAST
NPV	[EUR]		800.000	850.000	900.000
IRR	[%]		30,0%	35,0%	40,0%
WACC	[%]		15,0%		
ROFE	[%]		66,7%	78,6%	82,8%
EBIT	[EUR]		1.000.000	1.100.000	1.200.000
Capex	[EUR]		300.000	280.000	290.000

Zdroj: Vlastní tvorba

## Vyhodnocení

Navrhovaný reporting prokazatelně předává svému čtenáři kvalitnější informaci o projektu, zvyšuje povědomí o projektu, a tím se stává lepším pomocníkem pro případné rozhodnutí.

Díky kroku vylepšení projektového reportingu by mělo oddělení projektového controllingu zlepšit svoje vztahy s vedením společnosti, což vidím jako podmínku k důležitému kroku - etablování oddělení do celého podniku.

## Závěr

Cílem diplomové práce bylo na základě logicky uspořádaných různorodých teoretických přístupů implementovat a etablovat oddělení projektového controllingu do hodnotového řetězce podniku působícího v automobilovém průmyslu. Spolu s tím bylo potřeba na základě komplexní analýzy přizpůsobit odpovídající procesy a nástroje podle stavu, ve kterém se podnik nachází. V rámci případu byly stanoveny cíle managementem firmy, které musela celá práce respektovat.

Teoretická východiska začleňují controlling do hodnotového řetězce podniku jako podpůrnou funkci (kapitola 1.2.), na to práce odpovídá rozsáhlou analýzou potenciálu (kapitola 1.6. a 2.6.), která podpořila implementaci projektového controllingu do hodnotového řetězce podniku Bumper International hned několika zjištěními. Možnost nabídnout kvalitnější informace z pohledu financí projektu tj. přesnější projektové kalkulace a rozpočty zabalené v komplexním a přehledném reportingu (kapitola 2.6.) je jednou z těchto zjištění.

Bez splnění všech podmínek (kapitola 2.7.1. a 1.5.1), jako je například akceptace projektovým manažerem, by nikdy nebylo možné úspěšně etablovat projektový controlling do hodnotové struktury podniku. S tím je zároveň spojené začlenění do organizační struktury jak podnikové tak projektové. Výběr navrhnutého decentralizovaného začlenění (kapitola 1.5.4), kdy projektový controlling spadá oborově pod oddělení financí ale disciplinárně pod německou pobočku (kapitola 2.7.2.), sice staví osobu controllera do obtížné situace, zároveň ale má šanci nejvíce ovlivnit dění v projektech, což bylo rozhodující hledisko pro akceptaci tohoto řešení.

Konkrétní návrh procesů a funkcí jako jsou plánování, kontrola a informování (kapitola 1.3.3. a 2.7.3) plní cíl práce o stanovení vhodné procesu. Jako stěžejní témata, která plní zbylé stanovené cíle, a která jsou vyhodnocena na závěr jednotlivých kapitol (kapitola 2.7.4.), bych stanovil objektivizaci kalkulačního nástroje (kapitola 2.7.4.1.), uzpůsobení sestavy KPIs včetně rozšíření reportingu (kapitola 2.7.4.2. a 2.7.4.4), které spolu se zefektivněním projektového rozpočtu (kapitola 2.7.4.3.) předávají managementu firmy prokazatelně lepší nástroje k rozhodovacímu procesu.

Tento fakt vede k nespornému přínosu hodnoty pro vlastníka, a tudíž obhájí právoplatnou náležitost projektového controllingu v hodnotovém řetězci podniku a

současně plní všechny cíle stanovené managementem. Dobrý pocit manažerů z kvalitních informací se vrací v podobě pozitivní zpětné vazby na oddělení projektového controllingu, což výrazně přispívá k úspěšnému etablování oddělení do firmy.

Téma etablování projektového controllingu je velice obsáhlé, existuje proto potenciál pro další zkoumání. Úhly pohledu jako jsou například analýza rizika, psychologie zavedení controllingu ve firmě, konflikt projektových zájmů, automatizace, elektronizace a optimalizace procesů navázaných na projektový controlling a tvorba automatického systému včasného varování ponechám kolegům na budoucí zpracování.

Rád bych také upozornil na to, že všechny návrhy a závěry vycházející z práce je nutné po zavedení delší dobu sledovat, nadále znovu analyzovat a případně upravit tak, aby došlo k ještě většímu přínosu pro firmu. Tento proces by se měl neustále opakovat. Jen tak je možné se udržet v neustále se měnícím prostředí na vrcholu.

## Seznam literatury

ACEA, [online]. 2017. [cit. 2017-05-30]. dostupný z WWW: <<http://www.acea.be/statistics/tag/category/passenger-cars-production>>.

ANTHONY, Robert N. Planning and control systems: A framework for analyses. Boston : Harvard University Graduate Business School of Business Administration, 1965.

BABIŠ, Pavel. Tvorba hodnoty v podniku [on-line]. 2013. [cit. 7.2.2016]. Dostupný z WWW: <<http://news.cafin.cz/clanek/tvorba-hodnoty-v-podniku>>.

BUZZELL, Robert, GALE, Bradley. PIMS principals: Linking strategy to performance. New York: The free press, 1987, ISBN 0-02-904430-8.

DOLEŽAL, Jan a kol. Projektový management podle IPMA. 2., aktualizované a doplněné vyd. Praha: Grada, 2012, 528 s. ISBN 978-80-247-4275-5.

DVOŘÁČEK, Jiří. Interní audit a kontrola. 2. vyd. Praha: Beck, 2003, 202 s. ISBN 80-7179-805-3.

ESCHENBACH, Rolf a kol. Controlling. 2. vyd. Praha: ASPI Publishing, 2004, 816 s. ISBN 80-7357-035-1.

ESCHENBACH, Rolf, SILLER, Helmut. Profesionální controlling. 2. vyd. Praha: Wolters Kluwer, 2012, 396 s. ISBN 978-80-7357-918-0.

FOTR, Jiří a kol. Tvorba strategie a strategické plánování: Teorie a praxe. 1. vyd. Praha: Grada, 2012, 384 s. ISBN 978-80-247-3985-4.

HOFFMANN, Rolf. Führungsergänzung durch Controlling. 2. vyd. Stuttgart, 1996.

HORVÁTH, Péter. Controlling. 13. vyd. München: Verlag Franz Vahlen GmbH, 2015, 517 s. ISBN 978-3-8006-4954-9.

KISLINGEROVÁ, Eva a kol. Manažerské finance. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2010, 811 s. ISBN 978-80-7400-194-9.

KONEČNÝ, Miloš, REZŇÁKOVÁ, Mária. Controlling. 3. vyd. Brno: PC-DIR, 2005, 153 s. ISBN 80-214-2869-4.

KUTÁČ, Josef, JANOVSÁ, Kamila. Podnikový controlling. 1. vyd. Ostrava: VŠB - Technická univerzita Ostrava, 2012, 157 s. ISBN 978-80-248-2593-9.

MALIK, Fredmund. Systemisches Management, Evolution, Selbstorganisation. 5. vyd. Haupt Verlag AG, 2009, 342 s. ISBN 978-3-258-07494-8.

MANN, Rudolf. Die Praxis des Controlling: Instrumente, Einführung, Konflikte. Mnichov, 1973.

- MANN, Rudolf. Das ganzheitliche Unternehmen. Mannheim, 1988.
- MARTINELLI, Russ, MILOSEVIC, Dragan. Project management toolbox. 2. vyd. New Jersey: John Wiley and Sons, 2016, ISBN 978-1-118-97312-7.
- OECD Economic Outlook, [online]. 2015. [cit. 2015-12-31]. dostupný z WWW: <<http://www.oecd.org/eco/outlook/economicoutlook.htm>>
- PATZAK, Gerold; RATTAY, Günter. Project Management, 1. vyd. Wien: Linde Verlag Wien GmbH, 2012, 509 s. ISBN 978-3-7143-0224-0.
- POPESKO, Boris. Moderní metody řízení nákladů. 1. vyd. Praha: Grada, 2009, 240 s. ISBN 978-80-247-2974-9.
- PORTER, Michael. Competitive advantage. New York: NY The free press, 1985.
- PORTER, Michael. Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York: The free press, 1998. ISBN 978-1-4165-9035-4.
- SVOZILOVÁ, Alena. Projektový management: Systémový přístup k řízení projektů. 2. vyd. Praha: Grada, 2011, 392 s. ISBN 978-80-247-3611-2.
- SYNEK, Miloslav a kol. Manažerská ekonomika. 5., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada, 2011, 471 s. ISBN 978-80-247-3494-1.
- VEBER, Jaromír a kol. Management, Základy, moderní manažerské přístupy, výkonnost a prosperita. 2. vyd. Praha: Management Press s.r.o., 2009, 734 s. ISBN 978-80-7261-200-0.
- YOUNG, Trevor. Successful project management. 2. vyd. London: Kogan Page, 2006, 169 s. ISBN 978-0-7494-4561-4.



## Seznam obrázků a tabulek

### Seznam obrázků

Obr. 1 Řetězec hodnot podniku	5
Obr. 2 Propojení mezi strategickým a operativním controllingem	11
Obr. 3 Typické rozložení fází životnosti projektu	14
Obr. 4 Analýza odchylek	25
Obr. 5 Souvislost mezi kontrolou a controllingem	27
Obr. 6 Analýza potenciálu	28
Obr. 7 SWOT analýza	29
Obr. 8 Strategická bilance	31
Obr. 9 Strategická bilance	32
Obr. 10 Znázornění interakcí projektového controllingu a okolí	42
Obr. 11 Stanovení profilu potenciálu	45

### Seznam tabulek

Tab 1. Vývoj výroby nových osobních automobilů v EU (v milionech kusů)	33
Tab 2. Analýza SWOT projektového controllingu	41
Tab 3. Analýza strategické bilance	43
Tab 4. Postavení projektového controllingu ve firmě	50
Tab 5. Postavení projektového controllingu v projektovém týmu	52
Tab 6. Aktuálně používaná varianta rozpočtu projektu	61
Tab 7. Navrhovaná varianta rozpočtu projektu	62

Tab 8. Aktuálně používaný projektový reporting	64
Tab 9. Navrhovaná varianta projektového reportingu	65

## ANOTAČNÍ ZÁZNAM

<b>AUTOR</b>	Bc. Martin Urban		
<b>STUDIJNÍ OBOR</b>	6208T138 Globální podnikání a finanční řízení podniku		
<b>NÁZEV PRÁCE</b>	Implementace projektového controllingu do hodnotového řetězce podniku		
<b>VEDOUCÍ PRÁCE</b>	doc. Ing. Romana Čížinská Ph.D.		
<b>KATEDRA</b>	KFRP - Katedra finančního řízení podniku	<b>ROK ODEVZDÁNÍ</b>	2017
<b>POČET STRAN</b>	73		
<b>POČET OBRÁZKŮ</b>	11		
<b>POČET TABULEK</b>	9		
<b>POČET PŘÍLOH</b>	0		
<b>STRUČNÝ POPIS</b>	<p>Diplomová práce se zabývá projektovým controllingem v konkrétní firmě. Cílem této práce je implementace projektového controllingu do hodnotového řetězce podniku, navázání procesů na projektový controlling a vytvoření uceleného reportingu. Teoretická část se soustředí na vysvětlení pojmu controlling a jeho významu ve firmě orientované na řízení projektů. Praktická část za použití Analýzy potenciálu řeší způsob a podmínky zavedení projektového controllingu, navrhuje řešení struktury rozpočtů projektů jejich kalkulací a reportingu. Výsledky práce přináší lepší orientaci v nástrojích projektového controllingu a zároveň správnější reporting na základě kterého může dělat management daného podniku relevantní rozhodnutí.</p>		
<b>KLÍČOVÁ SLOVA</b>	Projektové řízení, Controlling, Analýza potenciálu		
<b>PRÁCE OBSAHUJE UTAJENÉ ČÁSTI: Ne</b>			

## ANNOTATION

<b>AUTHOR</b>	Bc. Martin Urban		
<b>FIELD</b>	6208T138 Corporate Finance Management in the Global Environment		
<b>THESIS TITLE</b>	Implementation of project controlling into value chain of company		
<b>SUPERVISOR</b>	doc. Ing. Romana Čížinská Ph.D.		
<b>DEPARTMENT</b>	KFRP - Department of Financial Management	<b>YEAR</b>	2017
<b>NUMBER OF PAGES</b>	73		
<b>NUMBER OF PICTURES</b>	11		
<b>NUMBER OF TABLES</b>	9		
<b>NUMBER OF APPENDICES</b>	0		
<b>SUMMARY</b>	<p>Diploma thesis deals with project controlling in company. Target of the thesis is implementation of project controlling into value chain, setting up processes which are tied to project controlling and create comprehensive reporting. Theoretical part is focusing on explanation of controlling concept and its meaning in the project oriented company. Practical part uses Analysis of potential to solve specific conditions and the way how to implement project controlling, offers a way to solve structure of project budgets and its calculations and the reporting. The outcome of the thesis brings better orientation in project controlling tools and better reporting on which base management of the company can do relevant decisions.</p>		
<b>KEY WORDS</b>	Project management, Controlling, Analysis of potential		
<b>THESIS INCLUDES UNDISCLOSED PARTS: No</b>			