

Postaudity investičních projektů jako nástroj učení se¹

Jiří FOTR – Lenka ŠVECOVÁ* – Miroslav ŠPAČEK**

Post Project Appraisals of Investment Project as a Tool of Learning

Abstract

Results of field research and experience from economic praxes demonstrate failures of many investment projects and inability of many firms to learn from mistakes and successes. The article is oriented on the one important tool supporting this learning, which is Post Project Appraisal. First possible causes of failures of investment project are discussed and further content. Post Project Appraisal and experience from its implementation in companies British Petroleum and Česká rafinérská is characterised. Attention is further paid to results of field research regarding approaches used by Czech enterprises for evaluation of investment project after their completion (brief evaluation of costs, brief evaluation of economic effects, detail Post Project Appraisal) and testing hypotheses of statistical dependencies of these approaches on selected factors (size of enterprise, ownership, existence of strategy, implementation of controlling).

Keywords: investment project, post project appraisals, hypotheses testing

JEL Classification: G 31

Úvod

Poznatky z hospodářské praxe ukazují na neúspěšnost mnoha investičních projektů, resp. jejich opožděné uvádění do provozu a překračování investičních nákladů. Podstatné je však především to, že firmy realizující tyto projekty nejsou

* Jiří FOTR – Lenka ŠVECOVÁ, Vysoká škola ekonomická v Praze, Fakulta podnikohospodářská, Katedra managementu, nám. W. Churchilla 4, 130 67 Praha, Česká republika; e-mail: fotr@vse.cz; lenka@vse.cz

** Miroslav ŠPAČEK, Cayman Pharma, s. r. o., ul. Práce 645, 277 11 Neratovice, Česká republika; e-mail: miroslav.spacek@caymanpharma.cz

¹ Článek je zpracován jako jeden z výstupů výzkumného záměru *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací* registrovaného u MŠMT České republiky pod evidenčním číslem MSM6138439905.

mnohdy schopny se poučit z minulých chyb i úspěchů a využít tyto poznatky při přípravě a realizaci nových investičních projektů. Opakování minulých chyb pak může výrazně ohrozit dlouhodobou firemní výkonnost a prosperitu. Významným nástrojem, který může podpořit právě toto učení se nejen z minulých chyb, ale i úspěchů při přípravě a realizaci investičních projektů, jsou postauditů těchto projektů. V článku stručně shrneme možné příčiny neúspěšnosti investičních projektů, budeme charakterizovat náplň postauditů těchto projektů, zkušenosti některých firem s jejich uplatňováním i poznatky z vlastního empirického výzkumu tohoto nástroje v podnicích v ČR.

1. Příčiny neúspěšnosti investičních projektů

Míra úspěšnosti investičních projektů a zkoumání příčin neúspěšnosti je předmětem mnoha empirických výzkumů. Například autoři jednoho z těchto výzkumů (Grenny, Maxfield a Shimberg, 2007) uvádějí, že podíl neúspěšných projektů se odhaduje na 66 % až 91 %. Typickými příklady jsou projekty zavádění nových významných produktů na trh, strategické projekty z oblasti informačních technologií, náročné projekty zvyšování kvality, restrukturalizační projekty aj.

Úspěšnost či neúspěšnost investičních projektů ovlivňuje řada faktorů, které lze rozčlenit podle fázi života projektu, tvořících jeho přípravu, realizaci a vlastní provoz. Příprava projektu zahrnuje vymezení (zadání) projektu z hlediska specifikace jeho základních charakteristik a vlastní plánování projektu z hlediska jeho věcné, časové a nákladové (rozpočtové) stránky.

Stanovení základních charakteristik investičního projektu probíhá obvykle v rámci zpracování technicko-ekonomické studie projektu (*Feasibility study*, studie proveditelnosti). Mezi významné příčiny možné budoucí neúspěšnosti projektů, spojené s touto fází, patří především *nejasné stanovení cílů projektů*² a *chybné stanovení jejich některých základních parametrů*, které tvoří:

- *Výrobní program* (program služeb) a *velikost navržené jednotky* – poptávkové riziko spojené s přílišným optimismem prognóz poptávky vede k nižším prodejům vzhledem k předpokladům, a tím i nižšímu využití kapacity s negativními dopady na hospodářské výsledky projektu.³

² Poznatky z některých empirických výzkumů zaměřených na faktory úspěšnosti projektů v USA či ČR ukázaly, že jasné stanovení cílů projektů patří mezi klíčové faktory úspěšnosti. Například z průzkumu projektů dodavatelských řetězců realizovaného univerzitou v Kolíně nad Rýnem (Hrůzová, 2008) vyplynulo, že v 58 % neúspěšných projektů nebyly jasné definovány či odsouhlaseny cíle projektů.

• *Technologie* – podcenění technicko-technologického rizika spojeného s volbou moderní, avšak málo vyzkoušené technologie může vést k nezvládnutí této technologie, nedosažení projektové kapacity, případně k nedosažení požadované kvality produkce či služeb; volba jednoúčelové namísto univerzální technologie pak znemožňuje změnu portfolia výrobků či služeb v případě poklesu poptávky.

• *Umístění* – nevhodná lokalizace projektu (zvláště při investování v zahraničí) spojená s přeceněním poptávky, kvality infrastruktury, nebezpečím politické nestability, státních zásahů, válečných konfliktů aj. (politická a teritoriální rizika) může být významnou příčinou neúspěšnosti projektu.

• *Způsob financování projektu* – příliš vysoké zadlužení může vyvolat problémy se splácením (riziko likvidity), a to zvláště při poklesu poptávky, prodejních cen, resp. nepříznivé změně měnového kurzu.

• *Volba partnera při realizaci projektu formou společného podniku* – neschopnost sladit odlišné podnikové kultury může ohrozit úspěšnost projektu.⁴

Jak je z uvedeného zřejmé, jednou z významných příčin chybného stanovení některých základních parametrů projektů je *absence analýzy rizika*, kdy volba těchto parametrů, hodnocení ekonomické efektivity projektů s těmito parametry a rozhodování o jejich přijetí či zamítnutí vychází z jedině, často *značně optimistické představy vývoje faktorů podnikatelského okolí*⁵ (poptávka, prodejní či nákupní ceny, měnové kurzy aj.), projevující se častým přeceňováním budoucích výnosů investičních projektů a podceňováním jejich nákladů, a to jak provozních, tak především investičních. Při tomto jednocénářovém přístupu se pak nehodnotí výsledky projektů při jiných možných vývoji podnikatelského okolí, a tak nelze dospět k určení míry rizika a posoudit, zda jde ještě o *přijatelné*, či

³ Studie zpracovaná společností Rand Corporation (Pollio, 1999) týkající se 44 chemických závodů vlastněných velkými americkými koncerny, jako jsou 3M, DuPont, Texas aj., zjistila, že v době jednoho roku po uvedení do provozu bylo využito výrobní kapacity těchto závodů nižší než 75 % projektované kapacity a čtvrtina dokonce pracovala s nižším využitím výrobní kapacity než 50 %. Další studie (Lovallo a Kahneman, 2003) konstatuje, že 80 % nově vznikajících firem v USA nedosáhne předpokládaný podíl na trhu. Známy je i projekt Eurotunelu, zajišťujícího spojení Anglie a Francie pod kanálem La Manche. Jednou z hlavních příčin neúspěchu byly opět příliš optimistické předpoklady, týkající se využití přepravní kapacity tunelu, založené na podcenění konkurence (trajektová a nízkonákladová letecká doprava), kdy počet přepravovaných osob je nižší než 50 % původních předpokladů a přeprava nákladů se pohybuje okolo 30 % plánovaných hodnot.

⁴ Při výzkumu úspěšnosti celkem 242 diverzifikačních projektů realizovaných 10 velkými holandskými společnostmi bylo zjištěno (Douma, 1991), že počet úspěšných projektů při plném vlastnictví byl téměř dvakrát větší než počet neúspěšných projektů, přičemž při spoluvlastnictví počet neúspěšných projektů dva až třikrát převyšoval počet úspěšných projektů.

⁵ Příčinou tohoto optimismu je často podceňování konkurence, tlak na optimistické prognózy, potlačování pesimistických názorů v organizaci interpretovaných často jako neloajalita, přeceňování vlastních schopností projevující se v tom, že manažeři předpokládají, že vynaložením dostatečného úsilí mohou zajistit úspěšnost investičních projektů aj.

jíž *nepříjatelné riziko*. Absence, resp. nízká kvalita analýzy rizika také neumožňuje připravit a včas realizovat opatření na snížení rizika investičních projektů.⁶

K neúspěchu investičních projektů mohou přispět i faktory spojené s fází jejich *plánování*, mezi které lze zahrnout především nekvalitně zpracovaný časový plán (harmonogram) realizace projektu (opomenutí některých činností, optimistické odhady doby trvání určitých činností aj.), který není v realizační fázi splněn a mnohdy tak dochází i ke značnému překročení termínu dokončení projektu.⁷ Dalším faktorem bývá podceněný *rozpočet projektu*.⁸ Překročení plánovaných investičních nákladů však nemusí být způsobeno pouze určitými chybami při zpracování rozpočtu (např. podcenění pracovního kapitálu, nerespektování inflace, chybné odhady vývoje měnových kurzů aj.), ale též změnami projektu ve fázi realizace (viz dále), přičemž je zřejmé, že také každé prodloužení realizace doby projektu vede i za jinak nezměněných podmínek k růstu jeho investičních nákladů.

S fází přípravy projektu úzce souvisí i jeho načasování, představující významný rizikový faktor (Hartman, 1972), přičemž tento faktor výrazně ovlivňuje soudobé turbulentní podnikatelské prostředí (Butzen, Fuss a Vermeulen, 2002). Optimální načasování uvedení unikátního výrobku či řešení na trh, a tím i získání pozice tržního vůdce, podložené často i získáním patentové ochrany na daný výrobek či řešení, je klíčem k budoucímu úspěchu celého projektu. Typickým příkladem z praxe je, že firmy podceňují hledisko načasování a ve zdánlivé snaze získat kvalitnější podklady pro investiční rozhodování neúměrně prodlužují předprojektovou přípravu, a tak se často připravují o potenciální konkurenční výhodu.

Kvalitní příprava investičních projektů je sice pro dosažení jejich úspěchu podmínkou nutnou, ale nikoli postačující. Významná je i vlastní *realizace projektu*, jejíž nedostatečná kvalita může úspěšnost projektu značně ohrozit. Určitým předpokladem dosažení žádoucí kvality realizační fáze je dodržování zásad projektového řízení s důrazem na komunikační, koordinační a kontrolní funkce (včasná identifikace výskytu problémů v průběhu realizace projektů a jejich řešení).

⁶ Některá z těchto opatření (kontingenční, resp. korekční opatření, případně havarijní plány) představují plány opatření umožňující včasnou a nákladově efektivní reakci na výskyt určitých anticipovaných, avšak předem neošetřených rizik (např. ztráta určitého trhu, výpadek významného dodavatele, havárie výrobního zařízení aj.). Tyto plány zvyšují flexibilitu projektu a schopnost vyrovnat se vzniklými nepříznivými situacemi.

⁷ Jeden z průzkumů úspěšnosti projektu v ČR realizovaný společností Ernst & Young (2007) ukázal, že ve 34 % zkoumaných projektů došlo ke zpoždění, přičemž průměrné zpoždění činilo 20 % plánovaných hodnot.

⁸ Již citovaná studie společnosti Rand Corporation (Polio, 1999) zjistila, že investiční náklady na vybudování 44 posuzovaných chemických závodů byly více než dvakrát vyšší než jejich počáteční odhady.

Je ovšem zřejmé, že výsledky projektu ve fázi realizace může významně ovlivnit výskyt určitých rizik, mezi která patří často například snížená kvalita či selhání významných subdodavatelů stavebních prací či technologických celků, někdy to může být počasí, stávky aj. U infrastrukturních projektů (např. silniční či železniční tunely) se může výrazně projevit geologické riziko (odchylykypřepokládané a skutečné geologické struktury). Všechny tyto faktory pak vedou obvykle k prodloužení doby realizace projektu a překročení plánovaných investičních nákladů. Ke stejným dopadům pak mohou vést i změny rozsahu či některých parametrů projektu v průběhu jeho realizace, orientované buď na eliminaci určitých nedostatků z fáze přípravy projektu, anebo reagující korekcí některých základních parametrů projektu na výskyt rizik spojených se zásadními změnami podnikatelského okolí vzhledem k původním předpokladům (výrazné změny spotřebitelských preferencí, dostupnost či cenové úrovně klíčových vstupů, objevení nových technologií aj.).

Vyšší či nižší kvalitu přípravy a realizace investičních projektů včetně kvality analýzy a řízení rizika, diskutované v předchozím textu, s významnými dopady na úspěšnost či neúspěšnost projektů, může pozitivně ovlivnit několik dalších faktorů spojených s lidským faktorem, mezi které patří především podpora vrcholového vedení.⁹ Důležitou roli hraje též odborná kvalifikace a erudovanost projektových manažerů, zajišťovaná vhodným výcvikem a vzděláváním, nejlépe prostřednictvím získání certifikace¹⁰ (PMA či PMI). Nedostatečná kvalifikace či zkušenost projektového manažera může být i příčinou nedostatků v řízení a fungování projektového týmu (netransparentní rozdělení rolí, překrývání kompetence, nepokrytí některých oblastí aj.).

Je zřejmé, že ani kvalitní příprava a realizace investičních projektů nejsou vždy zárukou úspěšnosti těchto projektů ve fázi provozu. Nejistota vývoje podstatných faktorů podnikatelského okolí i některých interních firemních faktorů vede k tomu, že dosažené výsledky investičních projektů mohou být horší, avšak také i lepší, než výsledky plánované, resp. očekávané (svoji roli zde tedy hraje

⁹ Například průzkum společnosti Standish Group zaměřený na projekty z oblasti IT v USA dospěl k závěru, že podpora vrcholového vedení představuje druhý nejvýznamnější faktor úspěšnosti těchto projektů (Hrůzová, 2008). Již zmiňovaný průzkum uvádí (Grenny, Maxfield a Shimborg, 2007) že přes 75 % projektů, které nemají, resp. ztratí tuto podporu, podstatně překročí rozpočet, nedodrží časový plán a nesplní požadavky.

¹⁰ I když se metodika vzdělávání projektových manažerů podle standardů Mezinárodní manažerské asociace (IPMA) zvolna prosazuje, stále ještě není běžným profesním standardem. Certifikace tohoto typu je spíš obvyklá ve společnostech, kde nástroje řízení projektu představují „výrobní prostředek“ a pozice projektového manažera na plný úvazek je nevyhnutelností. Ve firmách, kde řízení projektů je jednou z četných paralelních aktivit, jsou obvykle projekty řízeny na amatérské úrovni a projektoví manažeři často plní své role pouze formálně.

náhoda, štěstí či smůla). Podstatné je však to, že respektování rizika a nejistoty ve fázi přípravy projektů by mělo zabránit takovému neúspěchu projektu, který by mohl výrazně ohrozit finanční stabilitu firmy, její dlouhodobou prosperitu či samotnou existenci. Vzhledem k rychlé dynamice změn podnikatelského okolí v důsledku globalizace a zvýšenému výskytu i intenzitě rizik je však zřejmé, že ani pečlivá analýza rizika, založená na anticipovaných faktorech rizika, nemůže odvrátit neúspěch projektu způsobený nepředvídatelnými riziky.¹¹

Určitým východiskem je věnování pozornosti flexibilitě investičních projektů a jejímu zvyšování (schopnost odložit projekt či jej předčasně ukončit, pohotově zvýšit či snížit jeho rozsah, změnit jeho výrobní portfolio či jeho vstupy aj.). Jako nástroj kvantitativního ohodnocení této flexibility slouží reálné opce (Scholleová, 2007), přičemž hodnota projektové flexibility roste s nejistotou podnikatelského okolí.

Závěrem této části je třeba upozornit ještě na jednu skutečnost. V závislosti na postoji vrcholového managementu, resp. vlastníků k riziku firmy oceňují riziko investičních projektů odlišně, přičemž v případě značné averze k riziku se vyhýbají realizaci projektů s vyšším rizikem. Tento aspekt se zatím v českém podnikatelském prostředí nedostatečně akcentuje.

Naopak, například pro firmy vlastněné zejména americkým managementem je typické, že nevyužití investiční příležitosti je často vnímáno jako zásadní selhání exekutivního vedení firmy, ze kterého jsou nezdědky vyvozovány důsledky. Jedná se o schopnost vyváženého pohledu na tzv. *downside* a *upside risk*, kde druhý z pojmů zahrnuje pozitivní efekty rizikové situace spojené s budoucím ziskovým potenciálem. Přílišná averze vůči riziku,¹² která se projevuje nevyužíváním rozvojových příležitostí spojených s rizikem, tak může vést k poklesu konkurenční schopnosti firmy, ohrožení její dlouhodobé výkonnosti, a někdy i samotné existence.

¹¹ Jako příklady nepředvídatelných či obtížně předvídatelných rizik lze uvést teroristický útok na obchodní centrum v New Yorku v roce 2001, vzestup cen ropy v roce 2008 na 150 USD/barel, současnou ekonomickou krizi aj. Je však třeba upozornit na to, že mnohé rizikové faktory, které nebyly odhaleny, resp. zvažovány v průběhu analýzy rizika investičních projektů, nepatří mezi rizika zcela nepředvídatelná. Manažeři dokonce připouštějí, že tato rizika bylo možné anticipovat a to, že se tak nestalo, si uvědomují jako chybu.

¹² Nevyužívání příležitostí někdy nepříznivě ovlivňuje nevyvážený motivační systém, kdy se značně negativně hodnotí přijetí a realizace projektů, které nebyly (z pohledu ex post) úspěšné, přičemž zamítnutí projektů dosti rizikových, avšak s výrazným potenciálem růstu firemní hodnoty (tj. nevyužití příležitosti) není takto hodnoceno. Ke snížení averze manažerů k riziku by mohlo přispět jejich hodnocení nejen za výsledky projektů, ale především za kvalitu jejich přípravy a realizace, či alespoň hodnocení v závislosti na výsledcích více projektů (potlačení role štěstí či smůly, a naopak posílení role kvality přípravy a realizace projektů z dlouhodobého hlediska).

2. Postaudity investičních projektů

2.1. Náplň postauditu

Příprava a realizace každého projektu může být cenným zdrojem poznatků a zkušeností pro přípravu dalších projektů. K systematickému shromažďování a využívání těchto zkušeností mohou významně přispět tzv. *postaudity* investičních projektů,¹³ jejichž základem jsou *retrospektivní analýzy a hodnocení* těchto projektů v určitém období po jejich realizaci a uvedení do provozu (tj. cca po 1 až 2 letech).

Postaudit je vhodné zaměřit především na stanovení a zhodnocení:

- *Souladu realizovaného investičního projektu se strategickým zaměřením firmy.* Podstatou je posouzení, zda realizovaný projekt prohloubil strategickou orientaci firmy a pomohl naplňovat její strategické cíle. Strategický akcent postauditu tak musí zahrnout i odpověď na otázku, zda firma je správně strategicky orientována a má optimálně stanovené strategické cíle. Postaudit je tak jedním z faktorů, který pomáhá korigovat strategické zaměření firmy a je významným nástrojem projektování firemní strategie.

- *Shody základních předpokladů, ze kterých příprava projektů vycházela, se skutečností po realizaci projektů* (např. předpokládaná výše investičních nákladů, prodejů a prodejních cen, chování hlavních konkurentů, ceny základních surovin, materiálů a energií, spolehlivost dodavatelů, vývoj mezd, měnových kurzů, úrokových sazeb, předpokládané změny politické situace v určitých regionech, předpokládané podmínky zahraničně obchodních činností aj.). Zvláště větší odchylky předpokladů (plánovaných veličin) od skutečnosti by měly být podnětem pro zjištění jejich příčin. Toto poznání by pak mělo vést k oslabení zkreslení různého druhu, hledání lepších metod prognózování, a tím ke *zlepšení prognóz* relevantních faktorů při dalším investičním rozhodování (někdy může pomoci v tomto smyslu i vědomá existence postauditu, kdy existence budoucí kontroly může oslabit tendenci k příliš optimistickým prognózám).

- *Shody předpokládaných hospodářských výsledků* (zisku či ztráty) a *hodnot ukazatelů efektivnosti* (např. rentability vlastního i celkového kapitálu) s *výsledky a hodnotami skutečně dosaženými*.

- *Významných faktorů, které vyvolaly problémy* v různých stadiích realizace, resp. fungování projektů (identifikace příčin neúspěchu). A na druhou stranu *podstatných faktorů, které nejvíce přispěly k úspěchu projektů* (identifikace příčin úspěchu).

¹³ Terminologie není ustálená a kromě postauditů můžeme se setkat dále s termíny *postimplementační analýzy a hodnocení*, resp. *retrospektivní analýzy*. Obvykle jde o překlady anglických názvů těchto analýz a hodnocení v podobě *Post Audit Appraisal*, resp. *Post Implementation Review*.

• *Způsobů řešení případných krizových situací* v průběhu fungování projektů ve vztahu ke zpracovaným plánům korekčních opatření (zhodnocení kvality a účinnosti těchto plánů).

Postaudit může ukázat, do jaké míry byly dobré či špatné výsledky projektů ovlivněny vyšší či nižší kvalitou přípravy a realizace těchto projektů (tj. faktory pod kontrolou manažera), či spíše externími neovlivnitelnými faktory a obtížně předvídatelnými událostmi. Je zřejmé, že výsledky postauditů projektů mohou být významným *zdrojem poučení* pro přípravu a realizaci dalších projektů. Zkušenosti z řídicí praxe však ukazují, že tento způsob systematického učení se z minulých chyb, omylů i úspěchů uplatňují především nejúspěšnější, velice dobře řízené společnosti.¹⁴ Mnohé firmy však vynakládají značné prostředky na přípravu a realizaci závažných projektů, ale málokdy se realizované projekty zpětně analyzují a hodnotí.¹⁵ To má pak za následek i malé využívání poznatků a zkušeností plynoucích z chyb, obtíží i úspěchů při přípravě, realizaci a fungování minulých projektů.¹⁶

2.2. Charakteristika postauditů investičních projektů ve vybraných firmách

Společnost British Petroleum

Zajímavý a podnětný přístup k realizaci postauditů investičních projektů uplatňuje britská společnost British Petroleum (Gulliver, 1987). Cílem těchto postauditů je přispět ke zvýšení výkonnosti společnosti, a to především na základě poučení se z minulých chyb i dosažených úspěchů. Náplní postauditů je analýza a hodnocení způsobu přípravy závažných projektů, řízení těchto projektů i dosažených výsledků. Velká pozornost je věnována výběru projektů, které jsou

¹⁴ Určitým podnětem pro postauditů a jejich náplň v některých společnostech, například Shell, Colgate-Palmolive, Harley-Davidson aj., byly retrospektivní analýzy a hodnocení akcí (*After Action Review*) rozvinuté a uplatňované v Národním výcvikovém středisku armády USA, zaměřeném na přípravu vojenských jednotek na náročné bojové akce (Darling, Parry a Moore, 2005).

¹⁵ To potvrzuje i výzkum (Grenny, Maxfield a Shimberg, 2007), který uvádí, že jen málo manažerů ve sledovaných firmách mělo věrohodné informace o úspěšnosti realizovaných projektů. Též vlastní empirický výzkum investičního rozhodování firem v ČR (bližší část 3) ukázal malé uplatňování postauditů investičních projektů.

¹⁶ Identifikace minulých chyb a poučení se z nich je jeden z principů dlouhodobé úspěšnosti (Stadler, 2007). Autor na základě analýz a hodnocení 40 velkých evropských společností starších 100 let z Fortune Global 500 z roku 2003, zahrnujících například společnosti Siemens, Nokia, Lafarge, GlaxoSmithKline, Royal Dutch Shell aj., dospěl k formulaci dalších tří principů zajišťujících trvalou prosperitu a zahrnujících důraz na využívání existujících aktiv před hledáním aktiv nových, diverzifikaci podnikatelského portfolia a konzervatismus ke změnám. Analyzované společnosti uplatňující tyto principy prokázaly vynikající dlouhodobou výkonnost.

předmětem postauditu. Vybírají se především značně rozsáhlé projekty, jejichž realizací je možné hodně získat (avšak v případě neúspěchu též hodně ztratit), resp. projekty, jež vedly k nejcennějším výsledkům a které mohou tudíž poskytnout nejvýznamnější poučení.

Poznatky z postauditů vedly k závěrům, že pro zvýšení úspěšnosti investičních projektů je vhodné především:

- přesněji stanovit náklady projektů a eliminovat situace, kdy byly schvalovány nerealisticky nízké rozpočty, které se v mnoha případech značně překračovaly, a to s výraznými negativními dopady na pokles efektivnosti projektů; poznatky z postauditů vedly ke koncipování odlišného přístupu založeného na schvalování projektů ve fázích v závislosti na míře podrobnosti jejich rozpracování;
- pečlivěji připravovat projekty z hlediska anticipace a minimalizace rizika, aby získané poznatky z postauditů umožnily formulovat doporučení ke zkvalitnění přípravy projektů z hlediska jejich možných rizik;
- zdokonalit výběr partnerů (zejména dodavatelů), aby vyhodnocování výkonnosti, předností a nedostatků potenciálních dodavatelů vedlo k vytvoření informační základny umožňující podstatně zvýšit kvalitu výběru dodavatelů při realizaci projektů společnosti;
- zkvalitnit řízení projektů, bylo zřízeno speciální projektové oddělení, které zajišťuje jednak výběr vhodných pracovníků pro řízení jednotlivých projektů, jednak pomáhá při vývoji a uplatňování vhodných metod řízení projektů.

Postaudity projektů se staly integrální součástí plánovacího a kontrolního procesu společnosti. Jejich výsledky umožnily rozsáhlý přenos zkušeností získaných z nedostatků, obtíží i úspěchů při přípravě, realizaci i fungování projektů společnosti v různých částech světa a podle názoru vedení společnosti přispěly výrazně k růstu výkonnosti společnosti British Petroleum a podstatnému zlepšení jejich hospodářských výsledků.¹⁷

Postaudity ve vybraných firmách v České republice

Postaudity investičních projektů zpracovávají i některé firmy v ČR, mezi které patří například společnosti Česká rafinérská, a. s., Barum Continental, s. r. o. a Cayman Pharma s. r. o.¹⁸

Značnou pozornost věnuje postauditům investičních projektů a využívání získaných poznatků pro zkvalitnění investičního rozhodování a šířeji i řízení

¹⁷ Ani tato společnost se však nevyhnula určitému podcenění minulých chyb, a to především ve vztahu k omezené diverzifikaci jejich ropných zdrojů.

¹⁸ Vzhledem k malému rozšíření postauditů investičních projektů v ČR a k obtížnému získávání informací o těchto postauditech, které se mnohdy považují za důvěrné, se omezujeme jen na tyto tři příklady.

společnost České rafinérská, a. s. Základem těchto postauditů je stejně jako ve společnosti British Petroleum srovnávání plánovaných parametrů projektů, a to ekonomických (čistá současná hodnota, vnitřní výnosové procento, index rentability), technologických, bezpečnostních, časových, kvalitativních aj. s parametry skutečně dosaženými v období dvou až tří let po jejich realizaci. Těmito postaudity procházejí všechny rozsáhlejší projekty s investičními náklady přesahujícími 150 mil. Kč, přičemž podněty k provedení postauditů dává management společnosti, někdy i její významní akcionáři. Vlastní realizaci zajišťuje speciální tým zahrnující specialisty z oblasti investic, výroby, technologie, údržby, životního prostředí, lidských zdrojů aj., přičemž vedoucím týmu je pracovník Sekce dlouhodobého plánování a rozvoje.

Výsledky postauditů jsou předkládány vedení společnosti v podobě zpráv¹⁹ a slouží jednak jako nástroj zlepšení ekonomiky provozu, zvýšení spolehlivosti a bezpečnosti dalšího fungování analyzovaných projektů, jednak jako nástroj pro zkvalitnění přípravy a realizace dalších investičních projektů (zahrnující např. způsoby stanovení a řízení investičních nákladů projektu, respektování rizik, řízení procesu přípravy a realizace projektu, způsoby výběru hlavních dodavatelů, zlepšení metod plánování aj.). Postaudity investičních projektů se v této společnosti staly nedílnou součástí jejich kontrolních a plánovacích procesů.

Mezi další společnosti uplatňující již dlouhodobě postaudity investičních projektů jako nástroj zlepšení rozhodovacích procesů při hodnocení a výběru investic patří společnost Barum Continental, s. r. o., kde realizace postauditů a jejich náplň je určena vnitřní směrnici. Základním kritériem výběru projektů procházejících postauditem je výše vynaložených investičních prostředků, v některých případech to mohou být i jiné důvody, pro které management společnosti rozhodne o realizaci postauditů určitých projektů (např. některé menší, avšak strategicky významné projekty). Vlastní realizaci postauditů zajišťuje oddělení Investičního controllingu, přičemž jejich náplní je propočet peněžních toků každého analyzovaného projektu na základě aktuálních dat z jeho provozu, jejich srovnání s plánovanými peněžními toky (zde hraje významnou roli srovnání skutečných investičních nákladů v jednotlivých obdobích života projektu s náklady plánovanými) a dále srovnání plánovaných a skutečně dosažených hodnot ukazatelů ekonomické efektivity. Pozornost je zaměřena především na

¹⁹ Tyto zprávy obsahují především shrnutí základních parametrů projektů a hlavních fází realizace výstavby, popis provozních jednotek, zkušenosti s provozováním projektu (mj. vyhodnocení odchylek vzhledem k předpokladům včetně dopadu na životní prostředí, bezpečnost provozu aj.), vyhodnocení ekonomických charakteristik projektu (v členění podle složek nákladů, kritérií efektivity, finančního zajištění projektu) a jeho přínosu vzhledem k plánu, doporučení pro další provozování projektu a závěrečné vyhodnocení zkušeností.

stanovení odchylek skutečných hodnot od hodnot plánovaných a zjišťování jejich příčin, poskytujících poučení pro zkvalitnění přípravy dalších projektů. Výsledky postauditů jsou prezentovány na nejvyšší úrovni managementu koncernu a kromě podnětů pro zvýšení kvality investičního rozhodování poskytují signály o správnosti minulých investičních rozhodnutí a efektivnosti nakládání s investičními zdroji v jednotlivých společnostech koncernu.

Zatímco Česká rafinérská i Barum Continental představují společnosti s již vybudovanou delší tradicí úspěšného uplatňování postauditů investičních projektů, Cayman Pharma²⁰ je společnost, která iniciovala zavedení principu postauditů investičních projektů teprve v nedávné době a postupně jej zavádí do praxe. Impulsem pro tento přístup je nejistá situace na trhu s firemními produkty, kdy ceny pod tlakem asijské konkurence klesají. Současně se projevuje dynamický nárůst počtu konkurentů na trhu, který nutí k přehodnocení původních představ o možnostech obsazení tržních podílů. Tím se zásadním způsobem mění vstupní předpoklady, které vedly k rozhodnutí o vývoji nových produktů a jejich uvedení na trh v průběhu 90. let. Cílem postauditů je nejen posouzení správnosti a přesnosti předpokladů, za kterých byly tehdejší investiční akce realizovány, ale i vytvoření aktuálního obrazu o dalším provozování nebo modifikaci provozovaného procesu. Poučení se z chyb i úspěchů minulých investičních projektů umožňuje společnosti zvýšit kvalitu přípravy a realizace nově připravovaných projektů.²¹

3. Empirický výzkum způsobů hodnocení investičních projektů po jejich realizaci

3.1. Náplň výzkumu a jeho výsledky

Jednou z dílčích oblastí dotazníkového šetření realizovaného v rámci řešení výzkumného záměru FPH VŠE v Praze v podnicích ČR (Kislingerová, 2008) bylo zjištění, jakých způsobů používají tyto firmy pro hodnocení investičních projektů po jejich realizaci a jak jsou jednotlivé způsoby hodnocení rozšířeny. Jako způsoby možného hodnocení investičních projektů po jejich realizaci byly zvažovány:

- stručné vyhodnocení nákladnosti projektu vzhledem k plánu,

²⁰ Cayman Pharma, s. r. o., je farmaceutická firma, stoprocentně vlastněná americkým kapitálem. Řadí se k nemnoha světovým výrobcům syntetických aktivních léčivých látek na bázi prostaglandinů využívaných jak v humánní, tak veterinární medicíně.

²¹ Pravděpodobně není náhodou, že všechny tři uvedené společnosti uplatňující postaudity investičních projektů mají zahraniční vlastníky.

- stručné vyhodnocení reálných efektů projektu s použitím základních ukazatelů ekonomické efektivity,

- detailní postaudity, resp. postimplementační analýzy a hodnocení.

Výsledky výzkumu shrnují tabulka 1 a obrázek 1.²² Z této tabulky i grafu plyne (a to vcelku v souladu s očekáváním), že nejčastějším způsobem je stručné vyhodnocení nákladovosti projektů vzhledem k plánu (46,6 %) a dále pak stručné vyhodnocení skutečně dosažených efektů projektu s využitím ukazatelů ekonomické efektivity vzhledem k plánu (37,4 %).

T a b u l k a 1

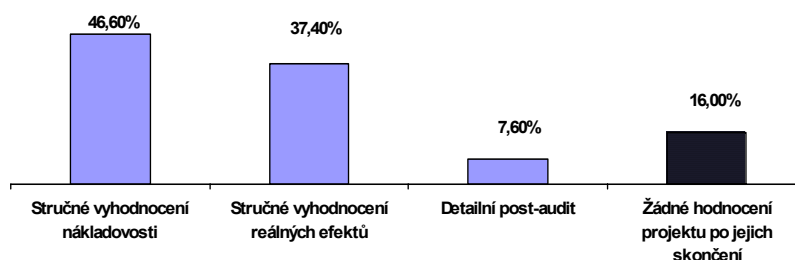
Způsoby hodnocení investičních projektů po dokončení

Odpověď	A	R
Vypracování stručného vyhodnocení nákladovosti projektu vzhledem k plánu	111	46.6
Vypracování stručného vyhodnocení reálných efektů s použitím základních ukazatelů ekonomické efektivity projektu	89	37.4
Vypracování detailního postauditů, <i>post-implementation review</i> apod.	18	7.6
Není vypracováváno žádné hodnocení investičních projektů po jejich dokončení	38	16.0
Celkem	256	107.6

Vysvětlivky: A – absolutní četnost; R – relativní četnost (%).

Pramen: Vlastní výzkum.

O b r á z e k 1

Frekvence způsobů hodnocení projektů po dokončení

Pramen: Vlastní výzkum.

Detailní vyhodnocení projektů v určitém období po jejich realizaci (postaudity, postimplementační analýzy aj.) zpracovává velice malý podíl podniků, a to pouze 7,6 %. Pozoruhodné je zjištění, že poměrně značný podíl podniků (16 %)

²² Z celkového počtu 252 navrácených dotazníků vyplnilo alespoň jeden způsob hodnocení investičních projektů 238 respondentů. Vzhledem k tomu, že stručné vyhodnocení nákladovosti projektů a jejich ekonomických efektů se vzájemně nevylučují (některé podniky mohou uplatňovat oba způsoby), byl celkový počet odpovědí (256) vyšší než počet respondentů s alespoň jednou odpovědí (238).

nevypracovává žádné hodnocení investičních projektů po jejich dokončení, a tím zcela opomíjí možnost poučit se z minulých chyb i úspěchů a využít těchto poznatků pro zkvalitnění přípravy a realizace budoucích nových projektů.

Dále se ukázalo, že dotazované podniky uplatňují pouze relativně zřídka současně více způsobů hodnocení investičních projektů, přičemž by se mohlo očekávat, že budou častěji kombinovat vyhodnocení nákladovosti projektů s vyhodnocením jejich reálných efektů pomocí ukazatelů ekonomické efektivity.

3.2. Testování hypotéz statistických závislostí

Formulace hypotéz

Hodnocení investičních projektů může záviset na určitých faktorech, ovlivňujících uplatňování jednodušších či náročnějších způsobů tohoto hodnocení. Možnost ověřování těchto závislostí pomocí statistických metod však vyžadovala omezit se na ty faktory, které byly součástí dotazníkového šetření, a současně u kterých lze oprávněně určitý vliv na způsoby hodnocení investičních projektů očekávat. Oba tyto aspekty vedly k závěru, že mezi tyto faktory by mohly patřit velikost podniku, typ vlastnictví (lze očekávat, že náročnější způsoby hodnocení budou uplatňovat spíše velké podniky a podniky se zahraničním vlastníkem) a dále pozornost věnovaná tvorbě strategie rozvoje a controllingu. Na základě toho byly formulované následující čtyři výzkumné hypotézy:

Způsoby hodnocení investičních projektů po jejich realizaci závisí na:

- H1** – velikosti podniku (měřené výší ročních tržeb),
- H2** – typu vlastnictví (existence či neexistence majoritního zahraničního vlastníka),
- H3** – existenci zpracované strategie rozvoje podniku,
- H4** – zavedení controllingu v podniku.

K hodnocení těchto hypotéz byl použit test χ^2 dobré shody v kombinační tabulce.

Testování hypotéz

Hypotéza H1

Podniky zkoumané v dotazníkovém šetření byly z hlediska velikosti, dané výší ročních tržeb, rozčleněny do pěti kategorií. Tyto kategorie i jejich četnost v šetřeném souboru uvádí tabulka 2 (z ní plyne, že v šetřeném souboru výrazně převažovaly velké podniky s ročními tržbami přesahujícími 500 mil. Kč; počet těchto podniků byl $118 + 44 = 162$, což představuje 67,8 % šetřeného souboru). Míru odlišnosti uplatňovaných způsobů hodnocení investičních projektů po jejich realizaci v závislosti na velikosti podniku uvádí tabulka 3.

T a b u l k a 2

Rozdělení četností podniků dle velikosti ročních tržeb

Velikost ročních tržeb (v mil. Kč)		Četnost	
dolní mez	horní mez	absolutní	relativní (%)
	30	0	0
31.1	100	9	3.8
100.1	500	68	28.5
510.1	3 000	118	49.4
3 000.1		44	18.4
Celkem		239	100

Pramen: Vlastní výzkum.

T a b u l k a 3

Absolutní četnosti způsobů hodnocení investičních projektů po jejich realizaci dle velikosti ročních tržeb

Způsoby hodnocení investičních projektů	Velikost firmy dle výše ročních tržeb (v Kč)				
	do 100 mil.	do 500 mil.	do 3 mld	nad 3 mld	neodpovědělo
1. Stručné hodnocení nákladovosti	6	29	52	18	6
2. Stručné hodnocení ekonom. efektů	2	21	43	19	4
3. Detailní postaudity	0	3	9	4	2
4. Žádné hodnocení	0	14	19	5	0
Celkem	8	67	123	46	12

Pramen: Vlastní výzkum.

Test χ^2 dobré shody při 5 % hladině významnosti však nepotvrdil závislost způsobu hodnocení investičních projektů po jejich realizaci na velikosti podniku (hodnota kritéria χ^2 7,6; kritická hodnota na 5 % hladině významnosti při 9 stupních volnosti 16,9). Je nutné poznamenat, že při testování byla vyloučena data firem, které neuvedly celkovou výši tržeb, aby nedošlo ke zkreslení výsledků. Hledaná závislost nebyla nalezena ani při odůvodněném snížení hladiny významnosti. Závislost byla zjištěna pouze se 43 % pravděpodobností, tj. na hladině významnosti 57 %, což odpovídá nezávislosti.

Hypotéza H2

Z hlediska typu vlastnictví byly zkoumané podniky rozčleněny do dvou kategorií, a to na podniky s majoritním zahraničním vlastníkem a podniky bez majoritního zahraničního vlastnictví. Zastoupení podniků v šetřeném souboru podle typu vlastnictví uvádí tabulka 4. Z ní plyne, že více než polovina dotazovaných podniků měla majoritního zahraničního vlastníka.

Uplatnění testu χ^2 dobré shody (z dat uvedených v tabulce 5) potvrdilo závislost způsobu hodnocení po jejich realizaci na typu vlastnictví (hodnota kritéria χ^2 11,1; kritická hodnota na 5 % hladině významnosti při 3 stupních volnosti 7,81). Závislost je velmi silná, byla prokázána na velice nízké hladině významnosti 1,11 %.

T a b u l k a 4

Rozdělení četnosti podniků dle typu vlastnictví

Typ vlastnictví	A	R
Majoritní zahraniční vlastník	133	53.8
Jiné vlastnictví	114	46.2
Celkem	247	100

Vysvětlivky: A – absolutní četnost; R – relativní četnost (%).

Pramen: Vlastní výzkum.

Míru odlišnosti uplatňovaných způsobů hodnocení investičních projektů po jejich realizaci v závislosti typu vlastnictví ilustruje tabulka 5. Zde jsou uvedeny absolutní četnosti jednotlivých způsobů hodnocení podle typu vlastnictví a jejich procentní zastoupení v souboru šetřených podniků s daným typem vlastnictví.

T a b u l k a 5

Způsoby hodnocení investičních projektů podle typu vlastnictví

Způsoby hodnocení investičních projektů	Majoritní zahr. vlastník				Celkem*	
	ano		ne		A	R
	A	R	A	R		
1. Stručné hodnocení nákladovosti	59	43.7	50	43.5	111	43.4
2. Stručné hodnocení ekonomických efektů	40	29.6	47	40.9	89	34.8
3. Detailní postaudit	16	11.9	2	1.7	18	7
4. Žádné hodnocení	20	14.8	16	13.9	38	14.8
Celkem	135	100	115	100	256	100

Vysvětlivky: A – absolutní četnost; R – relativní četnost (%).

* Ve sloupci spolu jsou zahrnuta též data od firem, které na otázku vztahující se k vlastnictví neodpověděly, což bylo celkem 6 podniků. Ty pak byly ze souboru testovaných dat vyloučeny.

Pramen: Vlastní výzkum.

Z tabulky 5 plyne, že stručné hodnocení nákladovosti projektů nezávisí na typu vlastnictví (v obou případech činí podíl podniků zpracovávajících tento typ hodnocení okolo 43 %) a skutečné hodnocení ekonomických efektů uplatňují spíše podniky bez majoritního zahraničního vlastnictví. Výraznější odlišnost se však týká frekvence detailních hodnocení (postauditů, postimplementačních analýz), které provádělo 16 podniků s majoritním zahraničním vlastnictvím (cca 12 % podniků s tímto typem vlastnictví) a pouze 2 podniky (necelé 2 %) s jiným typem vlastnictví. Poměrně překvapivý je relativně velký počet podniků s majoritním zahraničním vlastnictvím, které nezpracovávají žádné hodnocení investičních projektů po jejich realizaci (20 podniků ze 135, což je téměř 15 %), přičemž tento podíl v podnicích s jiným vlastnictvím je jen o něco menší (cca 14 %).

Hypotéza H3

Pokud jde o existenci zpracované strategie podniku, soubor šetřených podniků byl rozčleněn do třech kategorií, které spolu s jejich mírou zastoupení uvádí tabulka 6.

T a b u l k a 6

Rozdělení četnosti podniků dle tvorby strategie

Tvorba strategie	A	R
1. Podnik má strategii a je precizně písemně formulována	128	51
2. Podnik má strategii, ale není precizně písemně zformulována	113	45
3. Podnik nemá ujasněnou strategii	10	4
Celkem	251	100

Vysvětlivky: A – absolutní četnost; R – relativní četnost (%).

Pramen: Vlastní výzkum.

Z tabulky 6 plyne, že převážná většina šetřených podniků má podle jejich názoru²³ zpracovanou strategii a odlišnosti jsou pouze v tom, zda je tato strategie precizně písemně zformulována, či ne. Test χ^2 dobré shody pak potvrdil hypotézu závislosti způsobu hodnocení investičních projektů po jejich realizaci na podnikové strategii – viz tabulku 7 (hodnota kritéria χ^2 30,77; kritická hodnota na 5 % hladině významnosti při 6 stupních volnosti 12,59). Test potvrdil tuto hypotézu i na hladině významnosti 1 %.

Míru odlišnosti uplatňovaných způsobů hodnocení investičních projektů po jejich realizaci v závislosti na tvorbě strategie uvádí tabulka 7.

T a b u l k a 7

Způsoby hodnocení investičních projektů podle tvorby strategie

Způsoby hodnocení investičních projektů	SP		SNP		N		Celkem	
	A	R	A	R	A	R	A	R
1. Stručné hodnocení nákladovosti	50	8.2	58	50.4	3	33.3	111	43.4
2. Stručné hodnocení ekonomických efektů	54	41.2	35	0.4	0	0.0	89	34.8
3. Detailního postaudity	11	8.4	7	6.1	0	0.0	18	7.0
4. Žádné hodnocení	16	12.2	15	13.1	7	6.7	38	14.8
Celkem	131	100	115	100	10	100	256	100

Vysvětlivky: SP – podnik má strategii a je precizně písemně formulován; SNP – podnik má strategii, ale není precizně písemně zformulována; N – podnik nemá ujasněnou strategii; A – absolutní četnost; R – relativní četnost (%).

Pramen: Vlastní výzkum.

²³ Téměř zanedbatelný podíl podniků bez vyjasněné strategie (4 %) v šetřeném souboru mohl být do určité míry dán optimistickým zkreslením, kdy respondenti neradí přiznávají skutečnost (neexistenci ujasněné strategie), která indikuje nedostatky managementu.

Z tabulky 7 plyne, že neexistují větší rozdíly ve způsobech hodnocení investičních projektech po jejich realizaci v podnicích, které mají strategii (bez ohledu na to, či je precizně formulována, či ne – u obou činí podíl jednotlivých způsobů hodnocení celkem cca 80 %), přičemž není větší ani rozdíl mezi těmito dvěma skupinami podniků, pokud jde o detailní postaudity (zde mírně převažují podniky s precizně písemně zformulovanou strategií), resp. neuplatňování žádných způsobů hodnocení. Výrazný rozdíl je však mezi podniky se zpracovanou strategií a podniky bez ujasněné strategie (z těchto podniků dvě třetiny nezpracovávají žádné hodnocení investičních projektů, přičemž zbylá třetina pouze hodnotí nákladovost projektů po jejich realizaci).

Hypotéza H4

Tato hypotéza se týkala závislosti způsobu hodnocení investičních projektů po jejich realizaci na existenci controllingu. Výsledky šetření o rozšíření controllingu v souboru zkoumaných podniků uvádí tabulka 8.

Tabulka 8

Rozdělení četnosti zavedení controllingu

Existence <i>controllingu</i>	A	R
1. Controlling je v podniku zaveden	202	80.5
2. Controlling není v podniku zaveden	49	19.5
Celkem	251	100

Vysvětlivky: A – absolutní četnost; R – relativní četnost (%).

Pramen: Vlastní výzkum.

Z tabulky 8 plyne, že značná část šetřených podniků (zhruba 80 %) má zavedený controlling. Test χ^2 dobré shody při hladině významnosti 5% nepotvrdil ověřovanou hypotézu o závislosti způsobu hodnocení investičních projektů po jejich realizaci na existenci controllingu (viz tabulku 9), avšak při snížení hladiny významnosti na 20 % se tato hypotéza již prokázala (hodnota kritéria χ^2 4,84; kritická hodnota na 20% hladině významnosti a při 3 stupních volnosti 4,64).

Tabulka 9

Způsoby hodnocení investičních projektů podle zavedení controllingu

Způsoby hodnocení investičních projektů	Controlling				Celkem	
	zaveden		nezaveden		A	R
	A	R	A	R		
1. Stručné hodnocení nákladovosti	83	40.1	28	57.1	111	43.4
2. Stručné hodnocení ekonom. efektů	77	37.2	12	24.5	89	34.8
3. Detailní postaudity	15	7.2	3	6.1	18	7.0
4. Žádné hodnocení	32	15.5	6	12.2	38	14.8
Celkem	207	100	49	100	256	100

Vysvětlivky: A – absolutní četnost; R – relativní četnost (%).

Pramen: Vlastní výzkum.

Míru odlišnosti uplatňování způsobu hodnocení investičních projektů po jejich realizaci v závislosti na existenci či neexistenci controllingu ilustruje tabulka 9.

Z tabulky 9 plyne, že pokud jde o jednoduché způsoby hodnocení investičních projektů po jejich realizaci, tak stručné hodnocení nákladovosti má vyšší zastoupení v podnicích bez controllingu (okolo 57 % vzhledem ke 40 % v podnicích s controllingem) a stručné hodnocení ekonomických efektů je více zastoupeno v podnicích se zavedeným controllingem (37,2 % vůči 24,5 %). Detailní postaudity investičních projektů též mírně převládají v podnicích se zavedeným controllingem, kde je uplatňuje cca 7 % podniků, přičemž ve druhé skupině podniků to je pouze 6 %. Značně překvapivé je však zjištění, že podíl podniků se zavedeným controllingem, které neprovádějí žádné hodnocení investičních projektů po jejich realizaci (15,5 %), je vyšší než v podnicích bez controllingu (12,2 %). Indikuje to určitý nedostatek realizace controllingu v těchto podnicích a podceňování významu hodnocení investičních projektů po jejich realizaci jako nástroje učení z minulých chyb i úspěchů.

Závěr

Zvyšování firemní výkonnosti podporuje úspěšná realizace nových investičních projektů založená na eliminaci minulých chyb a posilování faktorů, které vedly k úspěšnosti minulých projektů. Významným nástrojem, který může posílit toto učení se z minulých chyb i úspěchů, jsou retrospektivní analýzy a hodnocení těchto projektů v určitém období po jejich realizaci. Právě možné formy těchto analýz a hodnocení i míra jejich rozšíření byly jednou z dílčích oblastí dotazníkového šetření realizovaného v rámci řešení výzkumného záměru FPH VŠE v Praze v celkem ve 252 podnicích ČR.

Poznatky z tohoto šetření ukázaly, že nejrozšířenější formou analýz a hodnocení investičních projektů po jejich realizaci je stručné vyhodnocení nákladovosti projektů vzhledem k plánu, které uplatňovala téměř polovina šetřených podniků. Poněkud nižší zastoupení mělo stručné vyhodnocení skutečně dosažených efektů s použitím základních ukazatelů ekonomické efektivity a jejich porovnání s plánovanými hodnotami, které využívala více než třetina šetřených podniků. Výrazně nejméně frekventovanou formou byly detailní postaudity (postimplementační analýzy a hodnocení), které se nezaměřují pouze na vyhodnocení nákladů a dosažených efektů investičních projektů vzhledem k plánu, ale jejichž významnou složkou je na straně jedné především zjištění významných faktorů, které vyvolaly problémy ve fázi přípravy, realizace či provozu těchto projektů (identifikace příčin potíží či neúspěchu), na straně druhé pak určení faktorů, které nejvíce přispěly k úspěchu projektu (identifikace příčin úspěchu). Takto

zaměřené analýzy a hodnocení mohou být, jak potvrzují zkušenosti zejména některých úspěšných a kvalitně řízených zahraničních firem, významným zdrojem učení se (eliminace či oslabení příčin neúspěchu, a naopak posílení faktorů úspěšnosti) pro přípravu a realizaci nových investičních projektů. Tuto náročnou formu analýz a hodnocení uplatňovala méně než desetina šetřených podniků. Šestina těchto podniků, což je poměrně velký podíl, nevypracovávala žádné hodnocení investičních projektů po jejich dokončení. Testování hypotéz závislosti způsobu hodnocení investičních projektů po jejich realizaci na vybraných faktorech (velikost podniku, typ vlastnictví, existence zpracované strategie, zavedení controllingu) ukázalo, že míra rozšíření postauditů nezávisí na velikosti podniku, pouze velice málo na existenci zpracované strategie a zavedení controllingu, avšak silná závislost existuje na typu vlastnictví, kdy tuto formu uplatňují především podniky s majoritním zahraničním vlastníkem.

Za hlavní příčiny velice malého rozšíření postauditů v podnicích v ČR lze považovat hlavně neznalost této formy hodnocení investičních projektů, případně podceňování jejího přínosu (zdůvodňované např. odlišností jednotlivých projektů a tím omezenou přenositelností poučení se z minulých investičních projektů na projekty nové), neúplnou a neadekvátní informační základnu o projektech, které by mohly být objektem postauditů, nedostatečnou podporu vrcholového vedení a nedostatky v kooperaci manažerů, nedostatek finančních prostředků, času a kvalifikovaných pracovníků (zvláště ve středních a v menších firmách). V některých případech může být významnou bariérou i resistance pramenící z obav, že součástí postauditů bude i hledání subjektů odpovědných za neúspěch projektu, vedoucí k jejich možným postihům. Závěrem lze vyjádřit naději, že alespoň ve velkých společnostech v ČR by v budoucnu mohlo dojít v rámci zkvalitňování jejich systému řízení k širšímu uplatnění postauditů jakožto jednoho z významných nástrojů podpory učení z minulých chyb a úspěchů.

Literatura

- AZZONE, G. – MACCARRONE, P. (2001): The Design of the Investment Post-audit Process in Large Organisations: Evidence from a Survey. *European Journal of Innovation Management*, 4, č. 2, s. 73 – 87.
- BUTZEN, P. – FUSS, C. – VERMEULEN, P. (2002): The Impact of Uncertainty on Investment Plans. [Working Papers-research Series 2002, No. 24, May 2002.] Brussels: National Bank of Belgium <www.nbb.be>.
- DARLING, M. – PARRY, CH. – MOORE, J. (2005): Learning in the Thick of It. *Harvard Business Review*, July – August, s. 85 – 96.
- DOUMA, S. (1991): Succes and Failure of New Ventures. *Long Range Planning*, č. 2, s. 54 – 60.
- Ernst&Young (2007): Řízení projektů ve firmách v ČR. *Moderní řízení*, č. 6, s. 35 – 36.
- FOTR, J.– SOUČEK, I. (2005): Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada Publishing.

- GRENNY, J. – MAXFIELD, D. – SHIMBERG, A. (2007) : Jak překonat krizi z ticha. *Ekonom*, č. 31, s. 43 – 45.
- GULLIVER, R. F. (1987): Post Project Appraisal Pay. *Harvard Business Review*, č. 2, s. 47 – 56.
- HARTMAN, R. (1972): The Effects of Price and Cost Uncertainty on Investment. *Journal of Economic Theory*, 5, č. 2, s. 258 – 266.
- HRŮZOVÁ, H. (2008): Úspěšnost projektů v domácím a mezinárodním kontextu. In: *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací*. [Sborník příspěvků z mezinárodní konference.] Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- KISLINGEROVÁ, E. a kol. (2008): Vyhodnocení dotazníků. [Interní materiál Fakulty podnikohospodářské VŠE v Praze zpracovaný v rámci řešení výzkumného záměru *Nová teorie ekonomiky a managementu organizací a jejich adaptační procesy* MSM 6138439905.] Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze.
- LOVALLO, D. – KAHNEMAN, D. (2003): Delusion of Success: How Optimism Undermines Executives' Decision. *Harvard Business Review*, July – August, s. 45 – 52.
- POLLIO, G. (1999): *International Project Analysis and Financing*. London: MacMillan Press.
- SCHOLLEOVÁ, H. (2007): *Hodnota flexibility. Reálné opce*. Praha: C. H. Beck.
- STADLER, Ch. (2007): The Four Principles of Enduring Success. *Harvard Business Review*, July – August, s. 62 – 72.