



# VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY

## FAKULTA STAVEBNÍ

FACULTY OF CIVIL ENGINEERING

## ÚSTAV STAVEBNÍ EKONOMIKY A ŘÍZENÍ

INSTITUTE OF STRUCTURAL ECONOMICS AND MANAGEMENT

# FINANČNÍ ANALÝZA JAKO NÁSTROJ PRO STRATEGICKÝ MANAGEMENT STAVEBNÍHO PODNIKU

FINANCIAL ANALYSIS AS A TOOL FOR STRATEGIC MANAGEMENT OF A CONSTRUCTION COMPANY

## DISERTAČNÍ PRÁCE

DOCTORAL THESIS

## AUTOR PRÁCE

AUTHOR

Ing. Eva Hort

## VEDOUCÍ PRÁCE

SUPERVISOR

Ing. EVA VÍTKOVÁ, Ph.D.

BRNO 2022

## KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, Du Pont dekompozice, Rentabilita vlastního kapitálu, Tržby, Model finančního řízení, Finanční plán.

## KEYWORDS

Financial analysis, Du Pont decomposition, Return on Equity, Sales, Financial management model, Financial plan.

## BIBLIOGRAFICKÁ CITACE VŠKP

Ing. Eva Hort *Finanční analýza jako nástroj pro strategický management stavebního podniku*. Brno, 2022. 112 s., 40 s. příl. Disertační práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Eva Vítková, Ph.D.

# **OBSAH**

<b>1</b>	<b>ÚVOD</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>VÝZKUMNÉ OTÁZKY</b>	<b>4</b>
<b>3</b>	<b>ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU</b>	<b>5</b>
	3.1 Stavebnictví	5
	3.2 Finanční analýza, účetní výkazy	5
	3.2.1 Finanční analýza	5
	3.2.2 Účetní výkazy	6
	3.2.3 Metody finanční analýzy	6
	3.3 Predikce vývoje	9
	3.4 Strategický management	9
	3.5 Model	10
<b>4</b>	<b>DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ</b>	<b>10</b>
<b>5</b>	<b>VLASTNÍ ŘEŠENÍ</b>	<b>11</b>
	5.1 Du Pont analýza v rámci let 2016-2020	11
	5.2 Predikce tržeb a zpětné ověření dosažených hodnot	12
	5.3 Shrnutí výsledků – odchylky v rámci predikce	12
<b>6</b>	<b>MODEL, METODIKA POSTUPU</b>	<b>15</b>
	6.1 Model	15
	6.2 Metodika postupu	17
<b>7</b>	<b>APLIKACE VÝSLEDKŮ</b>	<b>20</b>
	7.1 Finanční plán	20
	7.2 Du pont analýza	23
	7.3 Vyhodnocení	24
<b>8</b>	<b>OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY</b>	<b>24</b>
<b>9</b>	<b>ZÁVĚR</b>	<b>25</b>
<b>10</b>	<b>SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY</b>	<b>27</b>
<b>11</b>	<b>CURRICULUM VITAE</b>	<b>32</b>
<b>12</b>	<b>ABSTRAKT</b>	<b>35</b>

## 1 ÚVOD

Strategické řízení si klade za cíl dlouhodobé plánování a směřování podniku ke stanovenému cíli. Tvorba strategického plánu podniku zahrnuje analýzu a hodnocení podniku, kdy lze využít metody finanční analýzy.

Disertační práce je zaměřena na identifikaci dostupných metod finanční analýzy a možnostech jejich dalšího využití v rámci strategického managementu podniku. Na základě rešerše a realizovaného dotazníkového průzkumu jsou vybrány metody vhodné pro strategické řízení stavebního podniku a následně je navržen a optimalizován proces jejich využití pro samotné strategické řízení, tedy bude vytvořen model finančního řízení.

Dlouhodobým cílem strategického managementu stavebního podniku je trvalé dosahování ziskovosti a konkurenceschopnosti podniku v návaznosti na zvyšování hodnoty podniku a jeho stabilitu. Ziskovost podniku je ovlivněna různými faktory, které mohou být popsány za pomoci využití metod finanční analýzy.

Model finančního řízení podniku je představován jednotlivými dílčími kroky, v rámci kterých může být podnik řízen za pomoci jednotlivých finančních parametrů v souladu s cíli podniku. Pro aplikaci modelu je vybrán jeden konkrétní stavební podnik, u něhož je využito metod finanční analýzy jako nástroje pro strategický management, kdy následně je vyhodnocen i přesah výsledků finanční analýzy do strategického řízení podniku. Na základě výstupů aplikace modelu jsou v práci popsány přínosy.

## 2 VÝZKUMNÉ OTÁZKY

Cílem práce je návrh řešení formou modelu strategického finančního řízení za pomoci metod finanční analýzy, dále formulace doporučení a sestavení metodiky pro jeho implementaci.

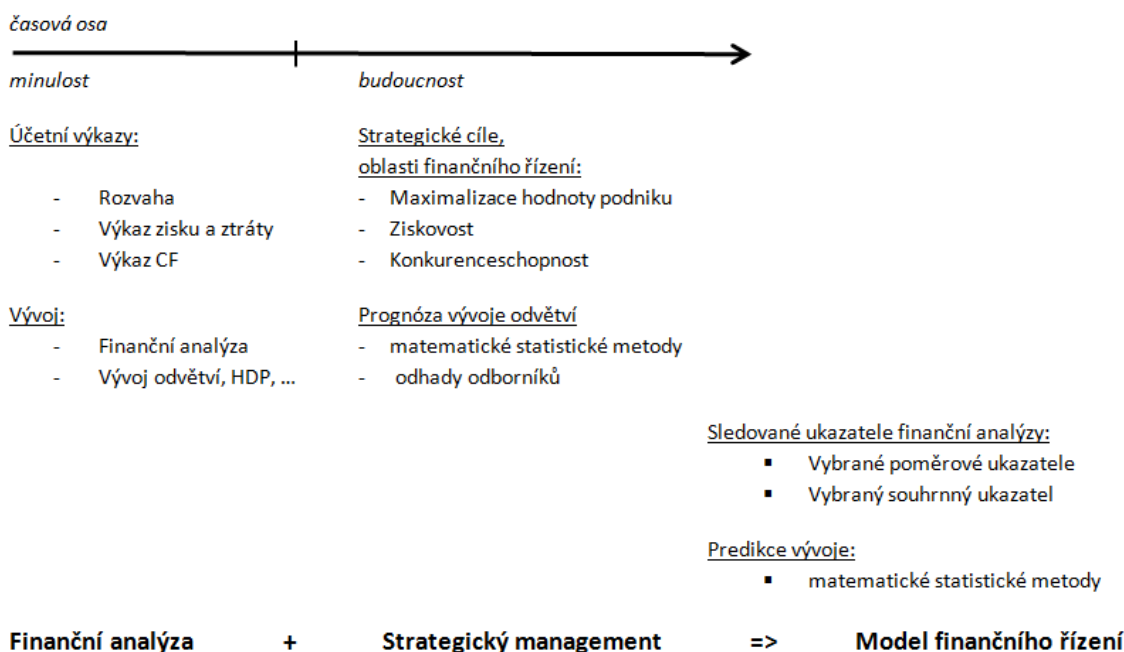
Cílem práce je navrhnout takový model, který bude moci využívat **management podniku** a současně **bude propojovat minulost** (vyhodnocení na základě dat z účetních výkazů) **a budoucnost** (modelování za pomoci matematických statistických metod).

**Výzkumné otázky disertační práce** jsou tedy stanoveny následovně:

- 1) Metoda časových řad je vhodným přístupem pro predikci tržeb v rámci strategického managementu stavebního podniku.
- 2) Souhrnný ukazatel ROE v Du Pontově pyramidálním rozkladu je vhodný pro potvrzení strategie stavebního podniku v oblasti predikce tržeb.

Schéma využití dat z finanční analýzy jako nástroje pro strategický management stavebního podniku je zobrazeno níže.

## FINANČNÍ ANALÝZA JAKO NÁSTROJ PRO STRATEGICKÝ MANAGEMENT STAVEBNÍHO PODNIKU



Finanční analýza jako nástroj pro strategický management stavebního podniku [zdroj: vlastní zpracování]

### 3 ANALÝZA SOUČASNÉHO STAVU

V rámci literární rešerše disertační práce byla pozornost zaměřena na 4 hlavní oblasti:

- stavebnictví, stavební podnik
- finanční analýza, účetní výkazy, metody finanční analýzy
- predikce vývoje
- strategický management

#### 3.1 Stavebnictví

Rešeršní činnost byla zaměřena na specifikaci stavebního podniku [1, 2] a stavební výroby [3, 4, 5], přičemž je popsán i vývoj stavebnictví [3, 6, 7] – za pomoci informací z Českého statistického úřadu [8] je popsán vývoj stavebnictví ČR v letech 2008-2021, který je znázorněn rovněž za pomoci grafických výstupů. Dále je pozornost věnována HDP. [8, 9, 10]

#### 3.2 Finanční analýza, účetní výkazy

##### 3.2.1 Finanční analýza

Z rešeršní činnosti vyplývá, že finanční analýza umožňuje komplexní ekonomické a finanční situace podniku za pomoci specifických metod, díky kterým lze zhodnotit finanční situaci podniku a definovat strategii pro jeho další rozvoj. Při přijímání zásadních a dlouhodobých rozhodnutí by měl podnikatel vždy provést jakousi inventuru svých dosavadních aktivit a toho, jak se jeho činnost odráží ve finanční výkonnosti a zdraví podniku - tzv. finanční analýzu. [11, 12] **Finanční analýza interpretuje minulé a současné finanční zdraví společnosti a předpovídá její budoucí stav.** [13] Finanční analýza je proces složený z jednotlivých kroků – shromáždění dat, prozkoumání finančních výkazů, zpracování informací a vyhodnocení získaných výsledků. [14] Metody finanční analýzy podniku se rozdělují do tří skupin, kterými jsou elementární metody, metody poměrových ukazatelů

a metoda souhrnných ukazatelů. [15] Výkonnost podniku lze sledovat pomocí Du Pont analýzy, kdy lze získat komplexní pohled na hospodaření podniku, protože lze tak získat náhled na provázanost jednotlivých poměrových ukazatelů v návaznosti na vrcholový ukazatel. [15]

Množství autorů se zabývalo poměrovými ukazateli v rámci finanční analýzy. [16, 17, 18, 19, 20, 21] Auditovaná účetní závěrka je jedním z bohatých zdrojů informací pro analýzu finančních výkazů. Účetní závěrka je obvykle součástí výroční zprávy. [22]

### 3.2.2 Účetní výkazy

Účetními výkazy, které nám poskytují vstupní údaje pro sestavní finanční analýzy, se zabývá množství autorů. [23, 24, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 31, 32, 33, 34, 35, 36, 37, 38] Tržby či výnosy, které jsou součástí výkazu zisku a ztráty, jsou základem existence každého podniku, neboť jejich prostřednictvím podnik získává peníze na svoje fungování. Přitom každý podnikatelský plán je především o penězích, a tedy i přímo či nepřímo získaných tržbách z jeho realizace. Odhad tržeb či výnosů je jednou z klíčových částí podnikatelského plánu a v podstatě jde o vstupní fázi finančního plánování. [35]

### 3.2.3 Metody finanční analýzy

K metodám finanční analýzy patří metody elementární (horizontální a vertikální analýza), metody poměrových ukazatelů a metody využívající soustav ukazatelů. [39] Metod finanční analýzy lze využít i v rámci benchmarkingu [40] Mezi elementární metody finanční analýzy se řadí metoda horizontální analýzy a vertikální analýza. [41]

Analýza poměrovými ukazateli je studie o vztazích mezi různými finančními faktory podniku. [42] Metoda analýzy poměrovými ukazateli má výhody, a to jednoduchost, srozumitelnost, rozšířenost v praxi. Analýza poměrovými ukazateli je studie o vztazích mezi různými finančními faktory podniku, umožňuje nahlédnout do vztahu mezi jednotlivými položkami účetních výkazů. [42, 43]

Mezi nejčastěji sledované poměrové ukazatele se řadí:

#### **Ukazatele likvidity**

Ukazatele likvidity vypovídají mnohé o stabilitě společnosti. Likviditu lze definovat jako schopnost dostát svým závazkům včas a v plné výši. Rozlišujeme tři druhy (stupně) likvidity, a to běžnou, pohotovou a okamžitou. [44, 45]

$$\text{Běžná likvidita (L3)} = \text{oběžná aktiva} / \text{krátkodobé závazky} \quad (3-1)$$

$$\text{Pohotová likvidita (L2)} = (\text{pohledávky} + \text{cenné papíry} + \text{hotovost}) / \text{kr. závazky} \quad (3-2)$$

$$\text{Okamžitá likvidita (L1)} = \text{cenné papíry} + \text{hotovost} / \text{kr. závazky} \quad (3-3)$$

#### **Ukazatele zadluženosti**

Dle míry zadlužení podniku lze usuzovat, zda se podnik může ještě dále zadlužovat bez většího rizika – koncept finanční udržitelnosti vychází z optimálního poměru mezi oběžnými a dlouhodobými aktivy a jejich zdroji financování. [44, 46]

$$\text{Celková zadluženost} = \text{cizí zdroje} / \text{aktiva} \quad (3-4)$$

$$\text{Míra zadluženosti} = \text{cizí zdroje} / \text{vlastní kapitál} \quad (3-5)$$

$$\text{Ukazatel finanční páky} = \text{aktiva} / \text{vlastní kapitál} \quad (3-6)$$

## Ukazatele ziskovosti

Ukazatele rentability patří mezi nejsledovanější ukazatele podniku, neboť základním cílem podniků je především maximalizovat zisk. Těmito ukazateli lze měřit výdělečnou schopnost podniku. Je vhodné zaměřit se na rentabilitu vlastního kapitálu a na rentabilitu tržeb. [44] Ukazateli rentability podniku se měří jeho výnosnost (ziskovost nebo ztrátovost). V praxi se používá mnoho modifikací ukazatelů rentability. Společným znakem ukazatelů rentability je skutečnost, že poměřovanou hodnotou je poměr vloženého kapitálu s určitou formou zisku. [47] Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE, Return on Equity) je tak považován za jeden z klíčových kritérií výnosnosti kapitálu. [48]

$$\text{Rentabilita vlastního kapitálu (ROE)} = \text{zisk} / \text{vlastní kapitál} \quad (3-7)$$

$$\text{Rentabilita tržeb (ROS)} = \text{zisk} / \text{tržby} \quad (3-8)$$

$$\text{Rentabilita aktiv (ROA)} = \text{zisk} / \text{aktiva} \quad (3-9)$$

## Ukazatele aktivity

Používání ukazatelů aktivity patří mezi důležité nástroje řízení podniku, neboť tyto ukazatele podávají informace o relativní vázanosti investovaného kapitálu v aktivech společnosti. Mezi nejběžněji používané ukazatele aktivity patří ukazatel doby obratu závazků a ukazatel doby obratu pohledávek. [44, 47]

$$\text{Doba obratu závazků} = ((\text{kr. závazky} + \text{kr. bank. úvěry}) / \text{tržby}) * 360 \quad (3-10)$$

$$\text{Doba obratu pohledávek} = (\text{kr. pohledávky} / \text{tržby}) * 360 \quad (3-11)$$

V rámci souhrnných ukazatelů finanční analýzy je pozornost věnována Du Pont analýze.

## Du Pont analýza

Du Pontův model je nadčasový a elegantní model finanční analýzy, který analytici a pedagogové používají již téměř sto let. Předpokládá se spojení mezi faktory Du Pont modelu. Pro realizaci Du Pont analýzy se obvykle používá ukazatel ROE – jedná se o metodu pyramidového rozkladu. Metoda pyramidového rozkladu je založena na metodě řetězového rozkladu syntetického ukazatele, který je realizován formou rovnice – na straně levé je syntetický ukazatel a na pravé straně je tento ukazatel rozložen do řady zlomků, tedy analytických ukazatelů. U řetězového rozkladu se levá strana rovnice musí rovnat pravé ze strany výsledků, dále by měl mít každý tento ukazatel ekonomickou vypovídací schopnost. Ukazatel ROE odráží celkovou rentabilitu vlastních zdrojů společnosti a jejich zhodnocení z hlediska zisku. Úroveň ukazatele ROE závisí na celkové rentabilitě vlastního kapitálu a úrokové míře zadlužení. Nespornou výhodou tohoto ukazatele je možnost identifikace podstatných vztahů mezi analytickými ukazateli a možnost vyjádřit tyto vztahy pomocí jednoduchých matematických operací. Analýza ROE je v praxi široce využívána. Představuje na základě systematické práce s výkazy jednoduchý koncept pro identifikaci problémových oblastí podniku a jejich následné korekce. [49, 50, 51] **Existuje modifikovaná verze tradičního Du Pontova modelu, kde se eliminují vlivy finanční páky a dalších faktorů, které manažeři nemohou ovlivnit. Použití poměru provozního zisku k tržbám a obratu aktiv na základě provozních aktiv omezuje měření výkonnosti managementu na ty faktory, nad kterými má**

**management největší kontrolu.** [52] Modifikovaný model Du Pont analýzy je řešen v literatuře. [53, 54]

Vztah ukazatelů při pyramidovém rozkladu ukazatele ROE:

$$ROE = \frac{EAT}{EBT} \cdot \frac{EBIT}{S} \cdot \frac{S}{A} \cdot \frac{EBT}{EBIT} \cdot \frac{A}{E} \quad (3-12)$$

kde: *EAT* výsledek hospodaření za účetní období  
*EBT* EAT + daň z příjmu  
*EBIT* zisk před zdaněním a úroky  
*S* tržby  
*A* aktiva celkem  
*E* vlastní kapitál

Pro hodnocení vlivu jednotlivých složek syntetického ukazatele slouží zejména logaritmická metoda pro multiplikativní vazby a dále rozdělovací počet pro součtové vazby mezi analytickými ukazateli. [55]

Ukazatel složené finanční páky (též ziskový účinek finanční páky) se skládá z ukazatele úrokového břemene a ukazatele finanční páky. Úrokové břemeno (též ukazatel úrokové redukce zisku) je definováno jako podíl EBT a EBIT. Finanční pákou je označena možnost zvýšení rentability vlastních zdrojů za pomoci cizího kapitálu a její hodnotu lze stanovit podílem celkových aktiv s hodnotou vlastního kapitálu. [44]

Ukazatel rentability aktiv (ROA) se skládá z ukazatele ziskové marže a ukazatele obratu aktiv. Jedná se o ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. [38]

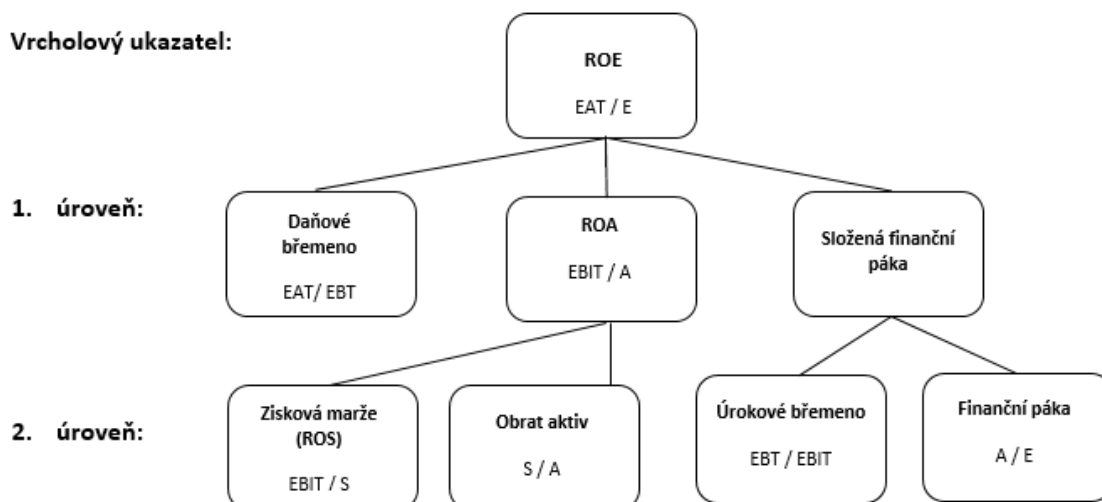
Ziskové marže (též ROS) udává podíl zisku před úroky a zdaněním na celkových tržbách. [36]

Pokud jsou podniky částečně financovány dluhem, musí být část zisku z tržeb zaplácena jako úrok věřitelům podniku. Při výpočtu ziskové marže užitečné připočítat k čistému zisku zpětně úroky z dluhu. Tím získáme alternativní ukazatel ziskové marže, který se nazývá provozní zisková marže. [56]

Ukazatel obratu aktiv neboli poměr tržeb k aktivům, ukazuje, jaký objem tržeb připadá na každou korunu celkových aktiv. Ukazatel obratu aktiv udává, jak efektivně podnik využívá veškerá svá aktiva. [56]

Ukazatel daňového břemene (též ukazatel daňové redukce zisku) odráží vliv daňového zatížení zisku. [36]





**Du Pont analýza ukazatele ROE [zdroj: KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy; vlastní zpracování*]**

Existuje i jiný přístup pro využití Du Pont analýzy, kdy je vrcholovým ukazatelem ukazatel ROI. [57] V rámci souhrnných ukazatelů se dále používají i další ukazatele, například ukazatel EVA. [36, 58]

Identifikace faktorů ovlivňujících výsledky podniku je nesmírně důležitá zejména pro management společnosti. Pomocí metody pyramidového rozkladu ukazatele rentability vlastního kapitálu lze pozorovat vzájemné vazby mezi jednotlivými ukazateli v průběhu sledovaného období – lze sledovat míru vlivu dílčích ukazatelů na změnu hlavních ukazatelů v hodnoceném období, z čehož lze vyvozovat závěry pro další manažerská rozhodnutí. [59]

Citlivostní analýza studuje dopad změny vstupní veličiny na výstupní veličiny, je používána pro práci v rámci strategického managementu podniku – základní klíčové kritérium jsou tržby, náklady a zisk. [60, 61]

### 3.3 Predikce vývoje

**Pro vlastní prognózu trhu je obtížné předepisovat určité konkrétní postupy, neboť se jedná o tvůrčí činnost.** [31] Přepovědí rozumíme odhad budoucí úrovně předvídané veličiny. [55] Časovou řadou (někdy chronologickou řadou) rozumíme řadu hodnot určitého ukazatele, uspořádaných z hlediska přirozené časové posloupnosti. [62] Používá se prognóza vývoj tržeb – výnosy ve formě tržeb jsou základní formou výnosů v tržní ekonomice. [36, 63, 64] **Pro prognózování tržeb lze využít matematické statistické metody, mezi které se řadí časové řady a regresní analýza.** [31, 65, 66, 67] Prognóza budoucích peněžních toků je klíčem k ocenění podniků. [68]

Časovou řadou se rozumí posloupnost věcně a prostorově srovnatelných pozorování (dat), která jsou jednoznačně uspořádána z hlediska času ve směru minulost – přítomnost. [69] Regresní analýza je metodika, která umožňuje najít funkční vztah – model nebo rovnici. [70]

Nejvíce spolehlivý model predikce tržeb je takový, který má hodnotu indexu determinace nejvyšší. [71]

### 3.4 Strategický management

Řízení stavebního podniku je komplexní činnost založená na jednotlivých rozhodnutích odpovědných osob, která vychází z cílů podniku. Ke zjištění finančního stavu podniku slouží finanční

analýza. [39] Existence strategických plánů a vhodných manažerských nástrojů může působit na snížení negativních dopadů nepříznivého vývoje podnikatelského prostředí na podnik. [72] Strategické řízení je v dynamický proces, který podniku pomáhá vyhnout se budoucím překážkám. Strategie podniku však pouze ukazuje cestu k naplnění cílů, přičemž měřítka výkonnosti jsou pak prostředkem, který umožňuje jejich snadnější dosažení. [73] Strategické řízení a zpracování firemní strategie a strategických plánů je nejdůležitějším a prioritním úkolem vrcholového vedení podniku – firemní plánování vychází z dlouhodobých plánů, na které navazují střednědobé plány a dále krátkodobé plány. [72] Prostřednictvím dílčích podpůrných krátkodobých a střednědobých cílů jsou dosahovány cíle hlavní – dlouhodobé. [74] Finanční cíle tvoří hlavní část ekonomických cílů podniku. [75] Projekce budoucích tržeb by měla být výsledkem strategické analýzy. [31] Finanční řízení zahrnuje finanční plánování a rozhodování. [76, 77] **Základní obrysy finančního plánu se získávají z očekávané skutečnosti běžného roku a z plánu tržeb.** Metoda procentního podílu na tržbách předpokládá stabilní poměr tržeb k některým nákladům (odpisy, úroky), k většině položek aktiv (hmotný investiční majetek, pracovní kapitál) a k zisku. [32] Pro sestavení finančního plánu lze použít kvalitativní metody (jsou založeny zejména na názorech expertů) a kvantitativní metody (metoda časových řad a metoda regresní analýzy). [72] Přesné kontextové informace zlepšují přesnost predikce, pro predikci je možné využít modelů strojového učení. [78, 79] Poměrové ukazatele mohou managementu pomoci při provádění krátkodobého nebo dlouhodobého plánování a rozhodování. [80]

### 3.5 Model

Model je napodobenina originálu nebo jeho popis pomocí vymezených prvků a vztahů mezi nimi. Modelem lze chápat jak fyzikální model, kdy fyzicky vytvořený objekt napodobuje svoji předlohu (např. model města), tak i abstraktní model, který lze chápat jako soubor vzorců a pravidel, na základě kterých jsou vybrány typické vlastnosti předlohy, které jsou signifikantní pro popis jejího chování. [81]

Model finančního řízení představuje komplexní proces složený z jednotlivých kroků, které na sebe vzájemně navazují a plní svoji funkci. Za pomoci modelu finančního řízení lze zpracovat data, analyzovat jednotlivé výstupy a na základě výsledků aplikovat navržené postupy v rámci finančního řízení podniku.

## 4 DOTAZNÍKOVÉ ŠETŘENÍ

Pro zjištění podnikové praxe v rámci tématu disertační práce byl stavebním podnikům rozeslán dotazník – koncipován je tak, že otázky byly směřovány ke zjištění informací o využití metod finanční analýzy ve stavebním podniku a zda tyto metody podnik rovněž využívá pro strategické řízení.

Na základě vyhodnocení dotazníkové šetření je patrné, že stavební podniky obvykle používají metody finanční analýzy, z ukazatelů se nejvíce zaměřují na ukazatel rentability, kdy nejčastěji pro metody finanční analýzy používají účetní výkazy. Ve většině případů tyto ukazatele dále využívají pro strategické řízení, vytváří finanční plán nejčastěji na 1 rok. Pro predikci podniky nejčastěji využívají metody expertního odhadu, dále poměrové ukazatele a v rámci matematických metod metodu časové řady.

U otázky, na jaké veličiny se podniky zaměřují (případně chtěly by se zaměřit), byla nejběžnější odpovědí tržby, náklady a rentabilita, přičemž s rentabilitou souvisí jak tržby (výnosy), tak náklady.

Na základě odpovědí z dotazníkové šetření je pozornost zaměřena na tržby, rentabilitu a matematické metody v rámci predikce tržeb.

## 5 VLASTNÍ ŘEŠENÍ

Model, který je navržen pro nastavení finanční analýzy jako nástroje pro strategické řízení stavebního podniku, je navržen tak, že za účelem strategického řízení na základě dostupných dat propojuje minulost s budoucností.

### 5.1 Du Pont analýza v rámci let 2016-2020

V rámci finančního řízení byla zpracována Du Pont analýza v rámci let 2016-2020 u celkem 30 stavebních podniků v každém roce, kdy je v rámci každých 2 let vyhodnocen největší vliv na změnu vrcholového ukazatele ROE v rámci meziročního srovnání – jedná se o aplikaci logaritmické metody.

Ukazatel ROE se v rámci Du Pont dekompozice v první úrovni skládá z následujících dílčích ukazatelů – daňové břemeno, finanční páka a rentabilita aktiv (ROA). Na základě získaných výsledků je ukazatel ROA v další úrovni rozložen na ukazatel ziskové marže a ukazatel obratu aktiv. Pro zjednodušení sumarizace výsledků byly tedy vybrány 4 jednotlivé dílčí ukazatele – daňové břemeno, finanční páka, zisková marže (v rámci ROA) a obrat aktiv (v rámci ROA). Tyto ukazatele byly vybrány dle četnosti výskytu ukazatele, který měl největší vliv na změnu vrcholového ukazatele ROE, v rámci realizované logaritmické metody u Du Pont analýzy, které byla provedena na celkem 30 stavebních podnicích v rámci každého hodnoceného období 2016/2017, 2017/2018, 2018/2019, 2019/2020. Jedná se o dílčí ukazatele z 1. stupně Du Pont dekompozice – daňové břemeno, finanční páka. U ukazatele ROA, který je součástí 1. stupně Du Pont dekompozice, však byla četnost vysoká, a tedy bylo přistoupeno k podrobnějšímu členění v rámci 2. stupně Du Pont dekompozice v rámci dílčího ukazatele ROA – jedná se o ukazatel ziskové marže a ukazatel obratu aktiv.

V následujících tabulce jsou zachyceny výsledky v rámci realizované Du Pont analýzy ve zjednodušeném rozsahu, kdy je evidována četnost výskytu jednotlivých dílčích poměrových ukazatelů v rámci Du Pont analýzy, které mají největší vliv na změnu vrcholového ukazatele ROE. Celkem bylo realizováno 150 jednotlivých Du Pont rozkladů v rámci hodnoceného období 2016-2020, v rámci každého Du Pont rozkladu byla vyhodnocena meziroční změna. Zdrojem dat pro realizaci Du Pont rozkladu jsou finanční výkazy, které jsou dostupné na portálu Ministerstva spravedlnosti. [82]

**Souhrn – logaritmická metoda rozkladu ROE – vybrané stavební podniky – souhrn za roky 2016-2020 [zdroj: vlastní zpracování]**

Největší vliv na změnu ROE – souhrn za roky 2016-2020	daňové břemeno	finanční páka	zisková marže (ROA)	obrat aktiv (ROA)
velké podniky (ks)	4	11	20	5
středně velké podniky (ks)	3	8	21	8
malé podniky (ks)	0	8	29	3
Celkem (ks)	7	27	70	16
celkem v %	6 %	23 %	58 %	13 %

Bylo zjištěno, že největší vliv na změnu ukazatele ROE má v rámci ukazatele ROA ukazatel ziskové marže, a to ve všech porovnávaných letech 2016-2020 u vybraných stavebních podniků. Zisk primárně závisí na výši výnosů a nákladů. Výnosem stavebního podniku jsou zejména tržby, tedy bude pozornost v další části práce věnována **modelaci budoucích tržeb**.

## 5.2 Predikce tržeb a zpětné ověření dosažených hodnot

Pro hodnocení predikce vývoje tržeb bylo vybráno období 2018-2020 a zdrojem dat bylo období předcházejících let 2008-2017. Tímto porovnáním zjistíme, která metoda (trend) nejlépe popisuje vývoj růstu tržeb. Hodnoty uvažovaných tržeb jsou obsaženy ve výkazu zisku a ztráty – jedná se o tržby z prodeje výrobků a služeb. Data byla čerpána z portálu Ministerstva spravedlnosti. [82]

Pro predikci byla využita metoda časových řad a metoda regresní analýzy, kdy je v rámci výpočtu zakomponován vliv HDP. Trendy v obou případech byly zvoleny lineární, mocninný a exponenciální.

První metodou, která byla aplikována pro predikci budoucích hodnot tržeb, byla **metoda časových řad**. Předpokládané budoucí hodnoty se odvíjí pouze od hodnot dosažených tržeb v minulých letech. V rámci aplikace metody v členění na jednotlivé dílčí trendy byly získány hodnoty předpokládaných budoucích tržeb podniku v letech 2018-2020 na základě hodnot tržeb v letech 2008-2017, predikce byla zpětně ověřena.

Druhou metodou, která byla aplikována pro predikci budoucích tržeb, byla **metoda regresní analýzy**. Metoda regresní analýzy vychází z údajů, kterých bylo dosaženo v minulém období, tedy v letech 2008 až 2017. Zároveň však tato metoda vyžaduje vyčíslení další veličiny za stejné období, a navíc i hodnoty, o kterých se předpokládá, že jich bude dosaženo v následujících letech. Touto další veličinou byl zvolen HDP.

Pro predikci jsou využita data hodnot tržeb za roky 2008-2017, predikovány byly hodnoty tržeb pro roky 2018-2020 a následně jsou tyto hodnoty porovnány se skutečně dosaženými hodnotami tržeb daných podniků, kdy je také stanovena hodnota odchylky oproti skutečnosti. Dále byly porovnány rovněž indexy determinace u jednotlivých realizovaných predikcí.

Pro samotou realizaci predikce a následné zpětné ověření vývoje tržeb u 30 stavebních podniků bylo zapotřebí pracovat s celkem 390 vstupními údaji o výši tržeb v jednotlivých letech. Za použití matematických metod je predikován vývoj tržeb 30 vybraných stavebních podniků, a to 10 velkých, 10 středně velkých a 10 malých stavebních podniků.

## 5.3 Shrnutí výsledků – odchylky v rámci predikce

Pro vyhodnocení výsledků bylo zapotřebí určité zjednodušení interpretace výsledků jednotlivých použitých matematických metod – převodová tabulka.

nejmenší odchylka      

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

      největší odchylka

**Převodová tabulka pro hodnocení odchylek [zdroj: vlastní zpracování]**

Níže je zpracováno vyhodnocení použití matematických metod pro predikci vývoje tržeb v letech 2018-2020 na základě zpětného ověření rozdílu mezi predikovanými a skutečně dosaženými hodnotami tržeb v letech 2018-2020.

**Souhrnná tabulka – stanovení pořadí použitých metod pro predikci tržeb dle odchylek pro roky 2018-2020 [zdroj: vlastní zpracování]**

Stavební podnik	Metoda časových řad – predikce tržeb			Regresní analýza – predikce tržeb		
	Lineární	Mocninná	Exponenciální	Lineární	Mocninná	Exponenciální
Metrostav	3	1	2	6	4	5
Strabag	4	1	2	6	3	5
Eurovia CS	4	1	2	6	3	5

COLAS CZ	4	6	5	1	2	3
M-Silnice	4	6	5	1	2	3
PKS stavby	1	2	3	4	5	6
Subterra	1	3	2	6	4	5
IMOS Brno	3	1	2	6	4	5
HSF System	2	1	3	4	5	6
BAK	3	1	2	6	4	5
VAŠTAV	5	6	4	1	2	3
STAVOPROJEKTA stavební firma	5	1	2	6	3	4
Kočí	5	1	2	6	3	4
Stavatelství Šmíd	4	6	5	1	3	2
Stavební firma PLUS	1	4	3	2	5	6
SMO	5	1	2	6	3	4
PKS holding	5	6	4	2	1	3
Pozimos	2	1	3	4	5	6
VPK Suchý	3	6	4	1	2	5
SaM silnice a mosty	4	6	5	3	1	2
PB SCOM	3	1	2	6	4	5
JOK	4	1	2	6	3	5
Stavos Stavba	5	1	2	6	3	4
Stavby Piták	5	3	2	6	1	4
PRVNÍ STAVEBNÍ CHRUDIM	5	1	2	6	3	4
Stavební firma KLEPOCOL	5	3	1	6	2	4
FAKO	3	2	1	6	4	5
STŘECHY H&S/STŘECHY ŠLITR	2	1	3	4	5	6
MANAG	3	1	2	6	4	5
ŠNAJDR stavby Mělník	2	6	1	3	4	5
průměr	3,50	2,70	2,67	4,43	3,23	4,47

Dle výsledků výše je patrné, který trend v rámci použitých matematických metod vykazuje nejmenší odchylku mezi predikovanými tržbami a skutečně dosaženými tržbami v daném období pro každou vybranou společnost na základě bodového vyhodnocení jednotlivých použitých metod.

V následující tabulce je obsažen souhrn výsledků indexu determinace v rámci aplikace matematických metod pro predikci vývoje tržeb ve zjednodušené podobě. Hodnota 1 znamená, že ze zvolených metod se nejvíce přiblížila metoda s přiřazeným číslem jedna, naopak přiřazená hodnota 6 nejméně odpovídala v rámci predikce vývoje tržeb skutečně dosaženým hodnotám tržeb. Hodnocena je hodnota indexu determinace, kdy hodnota blížící se 1 nejlépe popisuje daný vývoj tržeb za pomoci dané aplikované matematické metody včetně trendu. Tento způsob hodnocení do značné míry představuje zjednodušení interpretace výsledků.

Souhrnná tabulka – stanovení pořadí použitých metod pro predikci tržeb dle indexu determinace pro roky 2018-2020 [zdroj: vlastní zpracování]

Stavební podnik	Metoda časových řad – predikce tržeb			Regresní analýza – predikce tržeb		
	Lineární	Mocninná	Exponenciální	Lineární	Mocninná	Exponenciální
Metrostav	1	3	2	5	4	6
Strabag	2	3	1	6	4	5
Eurovia CS	2	3	1	6	4	5
COLAS CZ	4	6	5	2	1	3
M-Silnice	4	6	5	1	3	2
PKS stavby	5	6	4	1	2	3
Subterra	4	6	5	1	3	2
IMOS Brno	2	1	3	4	6	5
HSF System	4	6	5	1	2	3
BAK	3	1	2	6	5	4
VAŠSTAV	4	6	5	1	2	3
STAVOPROJEKTA stavební firma	3	1	2	6	4	5
Kočí	3	1	2	6	4	5
Stavitelství Šmíd	4	6	5	1	3	2
Stavební firma PLUS	2	3	1	4	5	6
SMO	3	1	2	6	4	5
PKS holding	2	1	3	4	6	5
Pozimos	2	1	3	5	4	6
VPK Suchý	4	6	5	1	3	2
SaM silnice a mosty	6	4	5	1	3	2
PB SCOM	5	6	3	4	1	2
JOK	3	1	2	6	4	5
Stavos Stavba	2	1	3	5	4	6
Stavby Piták	3	1	2	5	4	6
PRVNÍ STAVEBNÍ CHRUDIM	3	1	2	6	4	5
Stavební firma KLEPOCOL	1	3	2	6	4	5
FAKO	5	6	3	4	2	1
STŘECHY H&S/STŘECHY ŠLITR	6	2	5	4	3	1
MANAG	5	6	4	3	1	2
ŠNAJDR stavby Mělník	5	6	4	1	3	2
průměr	3,40	3,47	3,20	3,73	3,40	3,80

Z výše uvedených výsledků u řádku hodnoty „průměr“ lze usuzovat, že metodou, která se nejvíce přibližuje skutečným hodnotám tržeb, je metoda časových řad s exponenciálním trendem, a naopak metodou, která se v rámci zvolených metod nejvíce vzdaluje od skutečných hodnot, je metoda regresní analýzy s exponenciálním trendem.

*Metoda časových řad s exponenciálním trendem* se tedy jeví jako *nejvhodnější metoda* z výše uvedených matematických metod *pro predikci vývoje tržeb* i z pohledu indexu determinace.

## 6 MODEL, METODIKA POSTUPU

Na základě výsledků rešeršní činnosti a realizované analýzy mohl být vytvořen model, který má za cíl propojit minulost podniku s jeho budoucností za účelem finančního řízení podniku. Na základě nastaveného modelu lze popsat jednotlivé dílčí kroky, tedy metodiku postupu zpracování modelu.

### 6.1 Model

Strategické finanční řízení, které je nastaveno za pomoci finanční analýzy, obsahuje následující kroky:

#### A: minulost

##### 1. Nastavení ukazatelů finanční analýzy – zaměření se na ROE a tržby

V rámci rešeršní činnosti bylo zjištěno následující:

**Finanční analýza interpretuje minulé a současné finanční zdraví společnosti a předpovídá její budoucí stav.** [13]

Metody finanční analýzy slouží ke stanovení finančního vývoje podniku za sledované období, což může posloužit ke stanovení finanční strategie pro nové období, kdy podnik na základě finanční analýzy může stanovit rozhodnutí vedoucí k vyšší efektivnosti podniku. Finanční analýza podniku je aplikována za pomoci metod finanční analýzy, přičemž značnou vypovídací schopnost mají právě poměrové ukazatele, které se zabývají oblastmi výkonosti a stability podniku. Výkonnost podniku můžeme dále sledovat pomocí Du Pont analýzy, kdy lze získat komplexní pohled na hospodaření podniku, protože lze tak získat náhled na provázanost jednotlivých poměrových ukazatelů v návaznosti na vrcholový ukazatel. [15]

Ukazatel rentability vlastního kapitálu (ROE, Return on Equity) je tak považován za jeden z klíčových kritérií výnosnosti kapitálu. Jeho hodnota by měla být vyšší než alternativní výnos stejně rizikové investice nebo míra výnosu bezrizikové alokace kapitálu na finančním trhu. [48]

**Existuje modifikovaná verze tradičního Du Pontova modelu, kde se eliminují vlivy finanční páky a dalších faktorů, které manažeři nemohou ovlivnit. Použití poměru provozního zisku k tržbám a obratu aktiv na základě provozních aktiv omezuje měření výkonnosti managementu na ty faktory, nad kterými má management největší kontrolu.** [52]

Modifikovaný Du Pontův model se stal široce uznávaným v literatuře o finanční analýze. [54]

Ukazatel rentability aktiv (ROA) se skládá z ukazatele ziskové marže a ukazatele obratu aktiv. Jedná se o ukazatel, který měří výkonnost neboli produkční sílu podniku. [38]

Rentabilita tržeb (ROS), též zisková marže (Return on Sales, Profit Margin), vyjadřuje a měří schopnost podniku dosahovat zisku při dané úrovni tržeb, resp. výnosů. Vypovídá o tom, kolik zisku bylo vyprodukováno v jedné koruně tržeb. [36]

**Pro vlastní prognózu trhu je obtížné předepisovat určité konkrétní postupy, neboť se jedná o tvůrčí činnost.** Doporučuje se však, aby bylo zvaženo minimálně použití analýzy časových řad a dále použití regresní analýzy. [31]

Klíčovou veličinou pro tvorbu strategického finančního plánu je velikost tržeb v plánovaném období. [72] Rovněž na základě dotazníkového šetření bylo zjištěno, že se podniky zaměřují (případě by se chtěly zaměřit) na sledování tržeb v rámci strategického řízení/tvorby finančního plánu.

2. Ověření na 30 stavebních podnicích napříč lety 2016-2020 – zda hraje podstatnou roli velikost stavebního podniku v rámci ukazatele ROE – byl realizována Du Pont analýza vrcholového ukazatele

ROE a za pomoci logaritmické metody byl zjištěn vliv změny jednotlivých ukazatelů na souhrnný ukazatel ROE (v meziročním srovnání).

Realizací bylo zjištěno, že není rozdíl mezi velikostí podniku v rámci zjištění vlivu dílčích ukazatelů na vrcholový ukazatel ROE v meziročním srovnání.

Na základě 900 vstupních údajů (EAT, EBT, nákladové úroky, aktiva, vlastní kapitál, tržby) bylo realizováno celkem 150 jednotlivých Du Pont dekompozic. Bylo zjištěno, že **největší vliv na meziroční změnu vrcholového ukazatele má ukazatel ziskové marže** v celkem 58 % hodnocených případů.

#### B: budoucnost

3. Na základě výše uvedených kroků bylo zjištěno, že podniky by se rády zaměřily na tržby v rámci strategického řízení, na základě kterých mohou následně modelovat další ukazatele. Abychom dosáhli propojení minulosti s budoucností, na kterou je zaměřeno strategické řízení, tak na základě dat dosažených v minulosti lze za pomoci matematických metod využít model pro data budoucí, jedná se o predikci. Predikce je zaměřena na vývoj tržeb jednotlivých podniků, přičemž byla využita metoda časových řad a metoda regresní analýzy, vždy s trendy lineárním, mocninným a exponenciálním. U metody regresní analýzy byly navíc použity hodnoty HDP České republiky v letech 2008-2020. Data, ze kterých se v rámci realizace predikce vychází, jsou již v minulosti dosažené tržby, a to v letech 2008-2017, následně byla predikována hodnota tržeb v letech 2018-2020 a tyto hodnoty byly následně komparovány se skutečně dosaženými hodnotami tržeb, došlo tedy ke zpětnému ověření použitých metod. Navíc byly porovnány hodnoty indexu determinace u každé realizované predikce.

Pro samotnou realizaci bylo zapotřebí nashromáždit celkem 390 vstupních údajů – hodnoty dosažených tržeb v letech 2008-2020 u celkem 30 stavebních podniků.

Bylo zjištěno, že nejvhodnějším přístupem z hodnocených metod je na základě zjištěných odchylek a výše indexu determinace **metoda časových řad s exponenciálním trendem**.

Na základě zjištěných závěrů může být stavebnímu podniku doporučen nejvhodnější přístup pro predikci, který bude využit pro strategický management podniku.

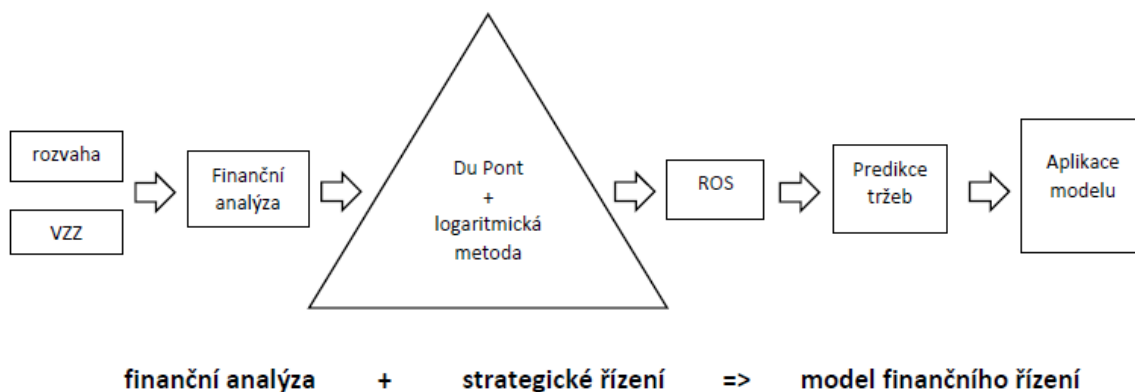


### Minulost

1. Nastavení ukazatelů finanční analýzy
  - Du Pont analýza ROE
2. Ověření na 30 stavebních podnicích v rámci let 2016-2020
  - největší vliv má ukazatel ziskové marže (ROS)

### Budoucnost

3. Predikce vývoje tržeb 2018-2020
  - matematické metody (metoda časových řad, regresní analýza) ... zpětné ověření
4. Aplikace modelu – predikce vývoje tržeb => tvorba finančního plánu (vertikální analýza) => finanční analýza => strategický management



Model strategického finančního řízení [zdroj: vlastní zpracování]

## 6.2 Metodika postupu

Na základě nastaveného modelu lze popsat jednotlivé dílčí kroky, tedy metodiku postupu zpracování modelu.

Nejprve bude využito hodnot, kterých bylo dosaženo v minulosti, dosavadní praxe stavebních podniků. Následně bude realizován přesah do budoucnosti – což lze využít pro strategický management stavebního podniku.

### A: Dotazníkové šetření

1. Nastavení vhodných otázek pro dotazníkové šetření, tvorba dotazníku – zaměřením na použití metod finanční analýzy, strategické řízení a tvorbu finančního plánu s výhledem do budoucnosti. Pro praktičnost je využito možnosti Google formuláře, v rámci kterého je vyplnění dotazníku a následné zpracování uživatelsky přívětivé.
2. Odeslání dotazníku množství stavebních podniků různých velikostí – dotazník byl zaslán 135 stavebním podnikům.
3. Vyhodnocení obdržených odpovědí v rámci dotazníkového šetření.

Pro zjištění aktuálního stavu využití metod finančního řízení bylo osloveno celkem 135 stavebních podniků. Formulář dotazníku byl zaslán na emailové adresy stavebních podniků. Dorazilo celkem 18 vyplněných formulářů, což představuje 13,3 % návratnost vyplněného dotazníku. Některé otázky byly nastaveny jako povinné, což vysvětluje nižší množství odpovědí u otázek, které povinné nejsou.

Z dotazníkového šetření vyplynulo, že téměř všichni respondenti (stavební podniky) používají pro řízení podniku metody finanční analýzy (94,4 %). V rámci používaných metod jsou zejména zastoupeny ukazatele rentability (77,8 %), likvidity (55,6 %), zadluženosti (55,6 %) a aktivity (38,9 %). Některé podniky uváděly další metody – např. sledování pozastávek, vlastní ukazatele.

Při zpracování finanční analýzy podniky čerpají zejména z účetních výkazů (88,9 %), statistických údajů (11,1 %), dále z interních informací/dokumentů (controllingové sestavy 16,7 %, účetní deník 11,1 %, účetnictví, kalkulace zakázek 5,6 %) a z informací z trhu 5,6 %.

Dále byly podniky dotazovány, zda používají výše zmíněné metody/ukazatele pro strategické řízení a 83,3 % podniků odpovědělo kladně.

V rámci strategického řízení se podniky zaměřují (případně chtěly by se zaměřit) zejména na výši obratu/**tržby**, dále na **rentabilitu**, náklady, zisk, zadluženost, likviditu.

Všechny uvažované stavební podniky vytvářejí finanční plány – nejčastěji v rámci 1 roku (77,8 %), dále na 3 roky (27,8 %), v odpovědích je dále uvedeno i časové období 5 let (5,6 %).

Pro predikci a rovněž pro strategické řízení dotčené podniky nejčastěji používají metodu expertního odhadu, dále metodu **poměrových ukazatelů** a **metodu časových řad**. Metodu regresní analýzy podniky ve velké míře nepoužívají. Nejčastějším obdobím pro predikci je horizont 1 roku.

Na základě vyhodnocení dotazníkového šetření je patrné, že stavební podniky obvykle používají metody finanční analýzy, z ukazatelů se nejvíce zaměřují na ukazatele rentability, kdy nejčastěji pro metody finanční analýzy používají účetní výkazy. Ve většině případů tyto ukazatele dále využívají pro strategické řízení, vytváří finanční plán nejčastěji na 1 rok. Pro predikci podniky nejčastěji využívají metody expertního odhadu, dále poměrové ukazatele a v rámci matematických metod metodu časové řady.

U otázky, na jaké veličiny se podniky zaměřují (případně chtěly by se zaměřit), byly nejméně častější odpovědi **tržby**, náklady a **rentabilita**, přičemž s rentabilitou souvisí jak tržby (výnosy), tak náklady.

**Na základě odpovědí z dotazníkového šetření je pozornost zaměřena na tržby, rentabilitu a matematické metody v rámci predikce tržeb.**

#### B: Realizace Du Pont analýzy ukazatele ROE

4. Zajištění podkladů pro finanční analýzu za roky 2016-2020 a pro identifikaci velikosti podniku – jedná se o rozvahu, výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce. Podklady jsou obvykle dostupné na portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz). [82]

5. Ze zajištěných podkladů jsou vybrány jednotlivé vstupy, které budou využity pro realizaci Du Pont analýzy ukazatele ROE – jedná se o aktiva, vlastní kapitál, EAT, EBT, tržby a nákladové úroky, tedy ke každému podniku za každý evidovaný účetní rok je evidováno celkem 6 vstupů, celkově v rámci Du Pont analýzy ROE je evidováno 900 jednotlivých vstupních údajů.

6. Realizace Du Pont analýzy ROE za roky 2016-2020 – analýza je provedena za pomoci vstupních údajů, které byly dříve zajištěny. V rámci Du Pont analýzy, kde vrcholovým ukazatelem je ukazatel ROE, byly stanoveny jednotlivé dílčí ukazatele – daňové břemeno, finanční páka (v dalším členění

na úrokové břemeno a pákový ukazatel) a ukazatel ROA (v dalším členění na ukazatel ziskové marže a ukazatel obratu aktiv).

7. Za pomoci logaritmické metody byl zjištěn vliv změny jednotlivých ukazatelů na souhrnný ukazatel ROE (v meziročním srovnání) – bylo stanoveno, který dílčí ukazatel měl největší vliv na změnu vrcholového ukazatele ROE. Dílčími ukazateli jsou daňové břemeno, finanční páka (v dalším členění na úrokové břemeno a pákový ukazatel) a ukazatel ROA (v dalším členění na ukazatel ziskové marže a ukazatel obratu aktiv).

8. Závěr v rámci realizace Du Pont analýzy ROE za pomoci logaritmické metody – bylo zjištěno, že největší vliv na vrcholový ukazatel ROE má ukazatel ziskové marže, a to bez ohledu na velikost stavebního podniku. Ukazatel ziskové marže se vypočítá jako podíl EBIT a tržeb, proto bude v další části věnována pozornost tržbám.

### C: Predikce tržeb

9. Zajištění podkladů k hodnotám dosažených tržeb stavebních podniků za roky 2008-2020 – jedná se o výkaz zisku a ztráty a přílohu k účetní závěrce (pro zjištění velikosti stavebního podniku). Podklady jsou obvykle dostupné na portálu [www.justice.cz](http://www.justice.cz). [82]

10. Ze zajištěných podkladů jsou vybrány jednotlivé vstupy – jedná se o tržby, celkem je evidováno 390 údajů o výši tržeb – jedná se o data za 30 stavebních podniků.

11. Zajištění podkladů k vývoji HDP České republiky za roky 2008-2020 – tento podklad je využit pro matematickou metodu pro predikci vývoje tržeb – regresní analýzu.

12. V návaznosti na strategický management, který je orientován na budoucnost – například formou tvorby finančních plánů, je pozornost věnována predikci vývoje tržeb. Na základě podkladů o vývoji tržeb k jednotlivým stavebním podnikům za roky 2008-2017 jsou aplikovány matematické metody – metoda časových řad a metoda regresní analýzy, kdy je zakomponován do výpočtu také vliv HDP. Zvolené trendy u vybraných matematických metod jsou lineární, mocninný a exponenciální. Realizace predikce vývoje tržeb pro roky 2018-2020 je provedena v programu MS Excel. V rámci výsledků je rovněž stanoven index determinace.

13. Predikované hodnoty vývoje tržeb za roky 2018-2020 jsou porovnány se skutečně dosaženými tržbami vybraných stavebních podniků, jedná se o zpětné ověření. Byla stanovena odchylka v procentech oproti skutečnosti v rámci každého podniku a každého hodnoceného roku.

14. Ke každému podniku byl vytvořen souhrn výsledků, kde jsou obsaženy skutečně dosažené tržby, predikovaná výše tržeb dle použitých metod a trendu, výsledky jsou zobrazeny za jednotlivé roky 2018-2020. Dále souhrn za podnik obsahuje index determinace pro každou použitou matematickou metodu a trend.

15. Vyhodnocení výsledků u 30 podniků za pomoci bodového hodnocení a stanovení nejvhodnější metody z použitých metod pro predikci vývoje tržeb – vyhodnocení dle odchylky (predikované tržby oproti skutečně dosaženým tržbám) a vyhodnocení dle indexu determinace. Vyhodnocena je vždy

průměrná odchylka za roky 2018-2020 dle jednotlivých použitých metod a trendů predikce vývoje tržeb.

16. Výsledek na základě bodového hodnocení jednotlivých metod – nejuhodnějším přístupem z uvažovaných přístupů pro predikci vývoje tržeb je metoda časových řad s exponenciálním trendem. Tento výsledek je shodný v rámci bodového hodnocení odchylek (predikované tržby oproti skutečně dosaženým tržbám) a také dle bodového hodnocení indexu determinace.

#### D: Aplikace pro strategický management – budoucnost

17. Na vybraném podniku je realizována predikce vývoje tržeb metodou časových řad s exponenciálním trendem.

18. Realizace finanční analýzy s použitím predikovaných tržeb.

19. Vyhodnocení výsledků finanční analýzy – budoucnost.

## **7 APLIKACE VÝSLEDKŮ**

Na základě závěrů zpracovaných v předcházejících kapitolách lze realizovat aplikaci výsledků na konkrétním stavebním podniku. Za účelem realizace byl vybrán jeden stavební podnik – Strabag, u kterého byla realizována predikce vývoje tržeb na základě matematické metody – metody časových řad s exponenciálním trendem.

### **7.1 Finanční plán**

V rámci propojení minulosti a budoucnosti formou predikovaných tržeb může být vytvořen strategický finanční plán, na základě kterého lze realizovat finanční analýzu v rámci pohledu do budoucnosti. Data pro predikci tržeb vychází z minulosti, jedná se o tržby z let 2011-2020 (tedy se jedná rovněž o 10leté časové období jako v případě zpracování predikce tržeb v rámci kapitoly 5), predikované období jsou roky 2021-2023. Pro sestavení finančního plánu a následné finanční analýzy však je zapotřebí získat i další vstupy – byl tedy zpracován zjednodušený výkaz zisku a ztráty na základě propojení historických dat jednotlivých položek spolu s vazbou na položku tržby z prodeje výrobků a služeb. Dále byla vytvořena zjednodušená část rozvahy pro zpracování Du Pont analýzy – rovněž pro sestavení zjednodušené části rozvahy je zapotřebí vycházet z historických dat, avšak je i zde zakomponován vliv predikce vývoje tržeb v rámci položky výsledek hospodaření po zdanění/hospodaření za běžné období.

V tabulce níže je zobrazen zjednodušený výkaz zisku a ztráty podniku Strabag pro roky 2016-2020. Zdrojem dat byly účetní výkazy za roky 2016-2020.

#### **Zjednodušený výkaz zisku a ztráty podniku Strabag pro roky 2016-2020 [zdroj: vlastní zpracování]**

Hodnoty z Výkazu zisku a ztráty v letech v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	pozn.
Tržby z prodeje výrobků a služeb	10 161 681	10 441 048	11 790 472	13 611 778	14 074 235	I.
Výkonová spotřeba	8 620 576	8 793 258	9 995 795	11 658 669	11 083 276	A.
Osobní náklady	1 226 582	1 429 011	1 552 952	1 663 587	1 851 832	D.
Úpravy hodnot v provozní oblasti	51 224	94 111	191 987	239 755	392 125	E.
Zbývající provozní výnosy	166 501	226 122	264 742	525 329	443 369	II.+III.
Zbývající provozní náklady	11 824	-73 374	-28 019	39 397	561 326	B.+C.+F.

Provozní výsledek hospodaření (+/-)	417 976	424 164	342 499	535 699	629 045	*
Finanční výnosy	41 466	156 675	164 434	130 758	253 012	IV.+V.+VI. .+VII.
Nákladové úroky apod. náklady	8 589	7 280	5 840	5 900	5 549	J.
Zbývající finanční náklady	49 148	223 277	58 064	66 168	54 212	G.+H.+I.+ K.
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-16 271	-73 882	100 530	58 690	193 251	*
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	401 705	350 282	443 029	594 389	822 296	**
Daň z příjmů	76 340	42 989	72 444	46 570	156 246	L.
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	325 365	307 293	370 585	547 819	666 050	**
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0	0	0	M.
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	325 365	307 293	370 585	547 819	666 050	***

Na základě zjištěných hodnot jednotlivých položek a jejich následně stanoveného podílu na tržbách z prodeje výrobků a služeb, lze zjistit průměrnou hodnotu daných položek na tržbách z prodeje výrobků a služeb v hodnoceném období. Podíly jednotlivých položek zjednodušeného výkazu jsou zobrazeny v tabulce níže. Jedná se o aplikaci vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty.

**Stanovení procentního podílu položek zjednodušeného výkazu zisku a ztráty na tržbách z prodeje výrobků a služeb [zdroj: vlastní zpracování]**

Podíl na tržbách z prodeje vl. výr. a služeb	2016	2017	2018	2019	2020	průměr
Výkonová spotřeba	84,83%	84,22%	84,78%	85,65%	78,75%	83,65%
Osobní náklady	12,07%	13,69%	13,17%	12,22%	13,16%	12,86%
Úpravy hodnot v provozní oblasti	0,50%	0,90%	1,63%	1,76%	2,79%	1,52%
Zbývající provozní výnosy	1,64%	2,17%	2,25%	3,86%	3,15%	2,61%
Zbývající provozní náklady	0,12%	-0,70%	-0,24%	0,29%	3,99%	1,46%
Provozní výsledek hospodaření (+/-)	4,11%	4,06%	2,90%	3,94%	4,47%	3,90%
Finanční výnosy	0,41%	1,50%	1,39%	0,96%	1,80%	1,21%
Nákladové úroky apod. náklady	0,08%	0,07%	0,05%	0,04%	0,04%	0,06%
Zbývající finanční náklady	0,48%	2,14%	0,49%	0,49%	0,39%	0,80%
Finanční výsledek hospodaření (+/-)	-0,16%	-0,71%	0,85%	0,43%	1,37%	0,36%
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)	3,95%	3,35%	3,76%	4,37%	5,84%	4,25%
Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)	3,20%	2,94%	3,14%	4,02%	4,73%	3,61%

U položky zbývající provozní náklady jsou uvažovány pouze kladné položky. Průměrné hodnoty jednotlivých položek jsou použity pro tvorbu finančního plánu, tedy plánovaného zjednodušeného výkazu zisku a ztráty pro roky 2021-2023.

Na základě podkladů, kterými je predikce vývoje tržeb a vertikální analýza zjednodušeného výkazu zisku a ztráty, je možné realizovat zjednodušený finanční plán, který následně slouží strategickému managementu stavebního podniku – finanční plán je zpracován v rámci tabulky níže.

**Zjednodušený finanční plán – zjednodušený výkaz zisku a ztráty pro roky 2021-2023 [zdroj: vlastní zpracování]**

Hodnoty z Výkazu zisku a ztráty v letech v tis. Kč	2021	2022	2023
Tržby z prodeje výrobků a služeb	11 910 972	11 851 011	11 791 351
Výkonová spotřeba	9 963 073	9 912 918	9 863 015
Osobní náklady	1 531 933	1 524 221	1 516 548
Úpravy hodnot v provozní oblasti	180 601	179 691	178 787

Zbývající provozní výnosy	311 095	309 529	307 971
Zbývající provozní náklady	174 461	173 582	172 709
<b>Provozní výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>372 000</b>	<b>370 127</b>	<b>368 264</b>
Finanční výnosy	144 399	143 672	142 949
Nákladové úroky apod. náklady	6 826	6 792	6 758
Zbývající finanční náklady	94 951	94 473	93 998
<b>Finanční výsledek hospodaření (+/-)</b>	<b>42 621</b>	<b>42 407</b>	<b>42 193</b>
<b>Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-)</b>	<b>414 621</b>	<b>412 534</b>	<b>410 457</b>
Daň z příjmů	78 778	78 381	77 987
Daň z příjmů splatná	78 778	78 381	77 987
Daň z příjmů odložená (+/-)	0	0	0
<b>Výsledek hospodaření po zdanění (+/-)</b>	<b>335 843</b>	<b>334 152</b>	<b>332 470</b>
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	0	0	0
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-)	335 843	334 152	332 470

Pro realizaci finanční analýzy formou Du Pont rozkladu pro roky 2021-2023 je však zapotřebí získat i hodnoty z rozvahy pro roky 2021-2023. Za tímto účelem byla zpracována zjednodušená část rozvahy – pro Du Pont analýzu jsou zapotřebí hodnoty celkových aktiv a vlastního kapitálu. Protože celková aktiva podniku odpovídají celkovým pasivům podniku, bylo přistoupeno k realizaci zjednodušené rozvahy ve zkrácené podobě – části, kde jsou zobrazena pasiva podniku.

V následující tabulce je zobrazena zjednodušená část rozvahy podniku Strabag pro roky 2016-2020. Zdrojem dat byly účetní výkazy za roky 2016-2020.

**Zjednodušená rozvaha podniku Strabag pro roky 2016-2020, stanovení hodnoty pro další zpracování [zdroj: vlastní zpracování]**

Hodnoty z Rozvahy v letech v tis. Kč	2016	2017	2018	2019	2020	Průměrná / uvažovaná hodnota	pozn.
<b>Pasiva celkem</b>	<b>11 078 396</b>	<b>10 249 804</b>	<b>11 213 226</b>	<b>11 770 853</b>	<b>13 025 702</b>		<b>A.+B.+C.</b>
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>2 355 183</b>	<b>2 636 443</b>	<b>2 506 304</b>	<b>2 653 743</b>	<b>2 919 064</b>		<b>A.</b>
Základní kapitál	1 119 600	1 119 600	1 119 600	1 119 600	1 119 600	viz 2016-2020	A.I.
Ážio a kapitálové fondy	774 389	70 072	70 072	70 072	70 072	viz 2017-2020	A.II.
Fondy ze zisku	5 084	6 608	5 884	5 504	4 775	5 571	A.III.
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	130 745	1 132 870	940 163	910 748	1 058 567	dopočet	A.IV.
Výsledek hospodaření běžného období (+/-)	325 365	307 293	370 585	547 819	666 050	dopočet	A.V.
<b>Cizí zdroje</b>	<b>8 391 212</b>	<b>7 258 756</b>	<b>8 209 505</b>	<b>8 820 110</b>	<b>9 710 067</b>	8 477 930	<b>B.+C.</b>
Rezervy	1 910 205	1 866 223	1 798 031	1 723 597	1 997 184	1 859 048	B.
Závazky	6 481 007	5 392 533	6 411 474	7 096 513	7 712 883	6 618 882	C.
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>332 001</b>	<b>354 605</b>	<b>497 417</b>	<b>297 000</b>	<b>396 571</b>	375 519	<b>D.</b>

Pro sestavení zjednodušené části rozvahy je zapotřebí vycházet z historických dat, avšak je zde zakomponován i vliv predikce vývoje tržeb v rámci položky výsledek hospodaření za běžné období – plánovaná zjednodušená část rozvahy za roky 2021-2023 je zobrazena v tabulce níže.

**Zjednodušený finanční plán – zjednodušená část rozvahy pro roky 2021-2023 [zdroj: vlastní zpracování]**

Hodnoty z Rozvahy v letech v tis. Kč	2021	2022	2023
<b>Pasiva celkem</b>	12 109 152	12 443 304	12 775 774
<b>Vlastní kapitál</b>	<b>3 255 703</b>	<b>3 589 855</b>	<b>3 922 325</b>
Základní kapitál	1 119 600	1 119 600	1 119 600
Ážio a kapitálové fondy	70 072	70 072	70 072
Fondy ze zisku	5 571	5 571	5 571
Výsledek hospodaření minulých let (+/-)	1 724 617	2 060 460	2 394 612
Výsledek hospodaření běžného období (+/-)	335 843	334 152	332 470
<b>Cizí zdroje</b>	<b>8 477 930</b>	<b>8 477 930</b>	<b>8 477 930</b>
Rezervy	1 859 048	1 859 048	1 859 048
Závazky	6 618 882	6 618 882	6 618 882
<b>Časové rozlišení pasiv</b>	<b>375 519</b>	<b>375 519</b>	<b>375 519</b>

Při zpracování zjednodušené části rozvahy byly využity průměrné hodnoty dosažené v letech 2016-2020 u položek fondy ze zisku, rezervy a závazky. U položek základní kapitál a ážio a kapitálové fondy v letech 2017-2020 nedošlo ke změně, tedy byly uvažovány stejné hodnoty. V rámci výsledku hospodaření běžného období byly využity získané hodnoty ze zjednodušeného výkazu zisku a ztráty pro roky 2021-2023. Výsledek hospodaření minulých let vychází z již dříve dosažených výsledků hospodaření.

Pro realizaci Du Pont analýzy nejsou až tak podstatné jednotlivé dílčí položky v rámci vlastního kapitálu, do výpočtu je uvažována pouze hodnota celkových aktiv/pasiv a vlastní kapitál.

**7.2 Du pont analýza**

Na základě vertikální analýzy výkazu zisku a ztráty a predikce tržeb byl vytvořen finanční plán v rámci výkazu zisku a ztráty pro roky 2021-2023, dále byla vytvořena část rozvahy pro roky 2021-2023. Na základě hodnot jednotlivých položek v těchto výkazech může být přistoupeno k realizaci Du Pont analýzy v rámci strategického managementu podniku.

Je možné vyhodnotit jednotlivé dílčí výsledky v rámci realizované Du Pont analýzy a jejich vývoj v období 2021-2023 v kontextu předcházejícího vývoje – tedy výsledky za jednotlivé poměrové ukazatele, které jsou zobrazeny v následující tabulce.

**Du Pont analýza ukazatele ROE – dílčí poměrové ukazatele [zdroj: vlastní zpracování]**

ukazatel	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
<b>ROE</b>	13,81%	11,66%	14,79%	20,64%	22,82%	10,32%	9,31%	8,48%
<b>daň. břemeno</b>	81,00%	87,73%	83,65%	92,17%	81,00%	81,00%	81,00%	81,00%
<b>fin. páka</b>	460,54%	380,86%	441,58%	439,20%	443,24%	365,91%	341,01%	320,44%
<b>úr. břemeno</b>	97,91%	97,96%	98,70%	99,02%	99,33%	98,38%	98,38%	98,38%
<b>pák. ukazatel</b>	470,38%	388,77%	447,40%	443,56%	446,23%	371,94%	346,62%	325,72%
<b>ROA</b>	3,70%	3,49%	4,00%	5,10%	6,36%	3,48%	3,37%	3,27%
<b>zisk. marže</b>	4,04%	3,42%	3,81%	4,41%	5,88%	3,54%	3,54%	3,54%
<b>obrat aktiv</b>	91,73%	101,87%	105,15%	115,64%	108,05%	98,36%	95,24%	92,29%

Z dosažených hodnot lze vyvodit určité závěry v rámci hodnocených poměrových ukazatelů, které mohou mít přímý dopad na strategický management podniku.

Vrcholový ukazatel rentability vlastního kapitálu ROE představuje výsledek působení ukazatelů dílčích, které jsou vůči sobě ve vztahu multiplikativním – vliv jednoho dílčího ukazatele je násoben větší vlivu dalšího dílčího ukazatele.

### 7.3 Vyhodnocení

V rámci aplikace řešení na podniku Strabag z výsledků vyplývá, že meziroční změnu vrcholového ukazatele ROE ve většině případů nejvíce ovlivňuje změna ukazatele finanční páky. V rámci realizované Du Pont analýzy s vyhodnocením výše jednotlivých poměrových ukazatelů lze vyvozovat následující závěry:

- podnik by se měl zaměřit na efektivní využití aktiv
- podnik by měl zvýšit podíl cizích zdrojů v rámci financování
- podnik by se měl zaměřit na analýzu nákladů

Tržby jsou velmi důležitou položkou, kterou podniky sledují v rámci strategického managementu (viz též dotazníkové šetření). Od tržeb může být odvozen finanční plán, který může být využit podnikem jako cenný podklad pro strategický management podniku – může být vytvořena zjednodušená/modifikovaná verze účetních výkazů, se kterými podnik může dále pracovat, což bylo ověřeno nastavením finančních plánů a realizací následných výstupů finanční analýzy, které z těchto finančních plánů vychází.

## 8 OČEKÁVANÉ PŘÍNOSY

Hlavním tématem disertační práce je prozkoumání možnosti využití finanční analýzy jako nástroje pro strategický management stavebního podniku. Jednotlivé dílčí metody zkoumání byly aplikovány na množství podniků, které mají různou velikost (velký, malý, středně velký stavební podnik).

Byl vytvořen model pro strategický management stavebního podniku, ve kterém se propojuje minulost s budoucností za účelem finančního řízení podniku.

Z rešeršní činnosti vyplynulo, že finanční analýza je dlouhodobě hojně řešené téma, avšak propojení se strategickým managementem s přesahem do predikce vývoje podniku není příliš řešeno.

Přínos disertační práce lze spatřovat v následujících rovinách:

1. Formou dotazníkového šetření bylo zjištěno, v jaké rovině se stavební podniky zabývají/nebo by se chtěly zabývat finanční analýzou ve spojitosti se strategickým managementem podniku – což představuje **přímý kontakt se zájmy a potřebami podniků**.
2. Realizací Du Pont analýzy a následnou aplikací logaritmické metody bylo na množství podniků ve vymezeném časovém období zjištěno, který ukazatel v rámci finanční analýzy má **největší vliv na změnu ukazatele rentability vlastního kapitálu**. Ukazatel rentability vlastního kapitálu je považován za jeden z klíčových kritérií výnosnosti kapitálu, patří mezi nejsledovanější ukazatele.
3. V rámci strategického managementu podniku představují **tržby** základní kámen pro finanční plánování podniku. Za pomoci realizace predikce a zpětného ověření bylo zjištěno, která z použitých matematických metod představuje nejvhodnější přístup pro predikci tržeb.
4. Všechny předcházející body jsou propojeny v rámci aplikace navrženého **modelu** pro strategický management vybraného stavebního podniku.



Výsledky zkoumání by mohly být využity každým stavebním podnikem jako další cenný podklad pro jeho strategický management.

## 9 ZÁVĚR

Téma finanční analýzy jako nástroje pro strategický management stavebního podniku, je tématem aktuálním, neboť každý stavební podnik potřebuje strategické řízení, které podniku pomáhá vyhnout se budoucím překážkám v rámci svého působení na trhu.

Strategickému managementu stavebního podniku může pomoci navržený model pro strategické řízení podniku, který propojuje jak minulost, tak budoucnost. Za pomoci výstupů navrženého modelu může podnik predikovat své budoucí tržby. Metody založené na historickém trendu však nemohou vést k nejpřesnějším odhadům budoucích hodnot tržeb. Z tohoto vyplývá doporučení kombinovat matematické statistické metody s expertním pohledem na budoucí vývoj podniku – tedy se jedná o kombinaci jak kvantitativního přístupu, tak i kvalitativního přístupu v rámci predikce vývoje tržeb. Tento přístup je rovněž potvrzen výsledky dotazníkového šetření.

Cílem disertační práce byla identifikace dostupných metod finanční analýzy a možností jejich dalšího využití v rámci strategického managementu podniku. Na základě rešeršní činnosti byly vybrány metody vhodné pro strategické řízení stavebního podniku a bylo navrženo jejich využití pro strategické řízení, tedy vznikl model finančního řízení. Protože dlouhodobým cílem strategického managementu stavebního podniku je především trvalé dosahování ziskovosti v návaznosti na zvyšování hodnoty podniku, byla pozornost zaměřena nejvíce právě na ziskovost, která je neodmyslitelně spjata s tržbami.

**Výzkumné otázky disertační práce – zhodnocení:**

### **1) Metoda časových řad je vhodným přístupem pro predikci tržeb v rámci strategického managementu stavebního podniku.**

Na základě zpracovaného vlastního řešení lze konstatovat, že v rámci použitých matematických metod, tj. metoda časových řad a metoda regresní analýzy se zakomponovaným vlivem HDP, se jako vhodnější jeví metoda časových řad – konkrétně metoda časových řad a exponenciálním trendem. Vhodnost metody byla zkoumána na 30 stavebních podnicích a dle výsledků, kdy byly vyhodnoceny jednotlivé odchylky a dle indexu determinace, byla jako nejvhodnější metoda určena metoda časových řad s exponenciálním trendem, a to v obou případech. Predikce tržeb za pomoci metody časových řad je však pouze součástí optimálního přístupu k predikci vývoje tržeb – je vhodné kombinovat tuto metodu spolu s expertním odhadem (což vyplývá i z výsledků dotazníkového šetření u stavebních podniků).

Statistika nám z dlouhodobého hlediska udává směr. Smyslem statistiky tedy není dosáhnout přesného výsledku, ale nahlédnout na problém. (Teorie chaosu – Edward Lorenz).

### **2) Souhrnný ukazatel ROE v Du Pontově pyramidálním rozkladu je vhodný pro potvrzení strategie stavebního podniku v oblasti predikce tržeb.**

Finanční analýza interpretuje minulé a současné finanční zdraví společnosti a předpovídá její budoucí stav. [13] Metody finanční analýzy slouží ke stanovení finančního vývoje podniku za sledované období, což může posloužit ke stanovení finanční strategie pro nové období, kdy podnik na základě finanční analýzy může stanovit rozhodnutí vedoucí k vyšší efektivnosti podniku. Finanční analýza podniku se aplikuje za pomoci metod finanční analýzy, přičemž značnou vypovídací schopnost mají právě poměrové ukazatele, které se zabývají oblastmi výkonosti a stability podniku. Výkonnost podniku můžeme dále sledovat pomocí Du Pont analýzy, kdy lze získat komplexní pohled na hospodaření podniku, protože lze tak získat náhled na provázanost jednotlivých poměrových ukazatelů v návaznosti na vrcholový ukazatel. [15] Existuje modifikovaná verze tradičního Du Pontova modelu, kde se eliminují vlivy finanční páky a dalších faktorů, které manažeři nemohou ovlivnit. Použití poměru provozního zisku k tržbám a obratu aktiv na základě provozních aktiv omezuje měření výkonnosti managementu na ty faktory, nad kterými má management největší kontrolu. [52] Ukazatel obratu aktiv neboli poměr tržeb k aktivům, ukazuje, jaký objem tržeb připadá na každou korunu celkových aktiv. Ukazatel obratu aktiv udává, jak efektivně podnik využívá veškerá svá aktiva. [56]

Mezi nástroje managementu, za pomoci kterých lze dosáhnout zvýšení hodnoty ukazatele ROE, a které vychází z Du Pont analýzy, patří:

- zisková marže – hlavním nástrojem je snižování nákladů
- obrat aktiv – hlavním nástrojem je zvyšování tržeb při stále výši aktiv
- finanční páka – hlavním nástrojem je použití cizích zdrojů [77]

Klíčovou veličinou pro tvorbu strategického finančního plánu je velikost tržeb v plánovaném období. [72]

Z rešeršní činnosti vyplývá, že souhrnný ukazatel ROE v Du Pontově pyramidálním rozkladu představuje vhodný přístup pro potvrzení strategie stavebního podniku v oblasti predikce tržeb. Souhrnný ukazatel rentability vlastního kapitálu v sobě nese jednotlivé dílčí ukazatele, za pomoci kterých lze vyhodnotit plnění cílů strategického managementu stavebního podniku. Na Du Pont analýzu ukazatele ROE lze nahlížet z různé perspektivy – jako na zdroj informací z minulosti, kdy je vyhodnocen uplynulý vývoj podniku, tak při modelaci budoucího vývoje podniku, při stanovení finančního plánu, kde jsou součástí plánované hodnoty účetních výkazů, lze vyhodnotit Du Pont analýzu také z pohledu strategického.

Praktická aplikace výstupů této práce je zobrazena v kapitole 8, kde u vybraného stavebního podniku byla realizována predikce vývoje tržeb – na základě výzkumu na vzorku 30 stavebních podniků byl zjištěn vhodný přístup pro predikci vývoje tržeb v kapitole 5. Tato realizace navazuje na výzkum v rámci realizace Du Pont analýzy na vzorku 30 stavebních podniků v letech 2016-2020. Na základě predikce tržeb může být zpracován finanční plán podniku, v rámci kterého je možné realizovat finanční analýzu, která slouží jako nástroj pro strategický management stavebního podniku.

Závěrem lze konstatovat, že cíle disertační práce byly naplněny, neboť byl navržen model finančního řízení a byla vytvořena metodika pro jeho implementaci ve stavebním podniku. V disertační práci byl vytvořen model, který je založený na propojení minulosti a budoucnosti, tedy se zde prolíná minulost formou finanční analýzy založené na údajích z minulosti a budoucnost pomocí predikce vývoje tržeb. Za pomoci navrženého modelu lze získat pohled na budoucí tržby stavebního podniku a s nimi následně pracovat v rámci strategického managementu podniku.

## 10 SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

- [1] MARKOVÁ, L., 2007. Stavební podnik. Studijní opora. 1. vydání. Brno: VUT v Brně, FAST.
- [2] Zákon o účetnictví č. 563/1991 Sb., v aktuálním znění
- [3] HÁJEK, V. a kol. *Řízení stavební firmy*, 1.vyd. Praha: ČKAIT, Praha, 1999, 216 s., ISBN 80-902697-7-X.
- [4] MYERS, Danny. *Construction economics: A new approach*. Routledge, 2016. ISBN 978-1315645698
- [5] PLESKAČ, J.; SOUKUP, L.; *Marketing ve stavebnictví*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, s.r.o., 2001, 232 s., ISBN 80-247-0052-2.
- [6] NISTORESCU, Tudor; PLOSCARU, Cristina. *Impact of economic and financial crisis in the construction industry*. Management & Marketing Journal, 2010, 8.1.
- [7] BLAHA, Z. S., JINDŘICHOVSKÁ, I. *How to Assess the Financial Health of a Company; third edition*, Management Press, 2006, p. 195, ISBN 80-85603-80-2
- [8] Databáze Českého statistického úřadu České republiky. Dostupné z: <https://www.czso.cz/>
- [9] JUREČKA, Václav. *Makroekonomie*. 3., aktualizované a rozšířené vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Expert. ISBN 978-80-271-0251-8.
- [10] LEIMBACH, Marian, Elmar KRIEGLER, Niklas ROMING a Jana SCHWANITZ. Future growth patterns of world regions – A GDP scenario approach. *Global environmental change* [online]. OXFORD: Elsevier, 2017, 42. ISSN 0959-3780.
- [11] Bc. Eva Ondrušková *Vývoj stavební zakázky během její realizace*. Brno, 2014. 102 s., 4 s. příl. Diplomová práce. Vysoké učení technické v Brně, Fakulta stavební, Ústav stavební ekonomiky a řízení. Vedoucí práce Ing. Eva Vítková, Ph.D..
- [12] SCHOLLEOVÁ, H. *Ekonomické a finanční řízení pro neekonomy*. Grada Publishing a.s., ISBN 978-80-247-2424-9, 2008.
- [13] Gary P. Moynihan, Vineet Jain, Robert W. McLeod, Daniel J. Fonseca. *An expert system for financial ratio analysis*. Int. J. of Financial Services Management 2006, Vol. 1, No.2/3 pp. 141 - 154.
- [14] BRIGHAM, E. R., EHRHARDT, M. C. (2011) *Financial Management. Theory and Practice*. 13th Edition. South-Western. ISBN 978-1-439-07809-9.
- [15] ONDRUŠKOVÁ, E.; VÍTKOVÁ, E., *Vliv změny kritického ukazatele na finanční vývoj podniku*, příspěvek na konferenci Juniorstav 2016, ISBN 978-80-214-5311-1, VUT v Brně, FAST, Brno, 2016
- [16] Biliavska, A. V., Mizunska, I. R., Kovalchuk, N. O. 2019. The Analytical Aspects of Management of the Liquidity Level and Solvency of Enterprises in the Energy Industry, *Biznes Inform*, Vol. 1(492), 255-261.
- [17] Zalewska, J. & Nehrebecka, N. (2020). Liquidity and solvency of a company and the rate of return – an analysis of the Warsaw Stock Exchange. *Central European Economic Journal*, 6(53) 199-220.
- [18] HEALY, Paul M, Krishna G PALEPU a Richard S RUBACK. Does corporate performance improve after mergers?. *Journal of financial economics* [online]. LAUSANNE 1: Elsevier B.V, 1992, **31**(2), 135-175. ISSN 0304-405X.
- [19] SORENSEN, Donald E. Characteristics of merging firms. *Journal of economics and business* [online]. New York: Elsevier, 2000, **52**(5), 423-433. ISSN 0148-6195.

- [20] HARFORD, Jarrad. What drives merger waves?. *Journal of financial economics* [online]. LAUSANNE: Elsevier B.V, 2005, **77**(3), 529-560. ISSN 0304-405X.
- [21] SHIM, Jeungbo. Mergers & Acquisitions, Diversification and Performance in the U.S. Property-Liability Insurance Industry. *Journal of financial services research* [online]. Boston: Springer US, 2010, 39(3), 119-144. ISSN 0920-8550.
- [22] Tugas, F. C, Ramon V. *A Comparative Analysis of the Financial Ratios of Listed Firms Belonging to the Education Subsector in the Philippines for the Years 2009-2011*. International Journal of Business and Social Science Vol. 3 No. 21; November 2012. p. 173-178.
- [23] KOEN, Marius; OBERHOLSTER, Johan. *Analysis and interpretation of financial statements*. Juta and Company Ltd, 1999, p. 136, ISBN 0702151823
- [24] Drake, Michael S, Phillip J Quinn a Jacob R Thornock. Who uses financial statements? A demographic analysis of financial statement downloads from EDGAR. *Accounting horizons* [online]. SARASOTA: AMER ACCOUNTING ASSOC, 2017, 31(3), 55-68. ISSN 0888-7993.
- [25] Wahlen, James M a Matthew M Wieland. Can financial statement analysis beat consensus analysts' recommendations? *Review of accounting studies* [online]. Boston: Springer US, 2011, 16(1), 89-115. ISSN 1380-6653.
- [26] Rodríguez-Pérez, Gonzalo, John Slof, Magda Solà, Margarita Torrent a Immaculada Vilardell. Assessing the Impact of Fair-Value Accounting on Financial Statement Analysis: A Data Envelopment Analysis Approach. *Abacus (Sydney)* [online]. 2011, 47(1), 61-84. ISSN 0001-3072.
- [27] Mehta, Anupam a Ganga Bhavani. Financial statements analysis on Tesla. *Academy of Accounting and Financial Studies journal* [online]. Arden: Jordan Whitney Enterprises, 2018, 22(6), 1-9. ISSN 1096-3685.
- [28] KOCMANOVÁ, Alena. *Účetnictví: podvojný účetnictví v aplikaci a příkladech*. Vyd. 2. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2006. ISBN 80-214-3294-2.
- [29] REŽŇÁKOVÁ, Mária. *Řízení platební schopnosti podniku*. Praha: Grada, 2010. Prosperita firmy. ISBN 978-80-247-3441-5.
- [30] SEDLÁČEK, Jaroslav. *Účetnictví pro manažery*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1195-8.
- [31] MAŘÍK, Miloš. *Metody oceňování podniku: proces ocenění, základní metody a postupy*. Praha: Ekopress, 2003. ISBN 80-86119-57-2.
- [32] VALACH, J. a kol., *Finanční řízení podniku*, EKOPRESS, 2004, 320 s., ISBN:80-86119-21-1.
- [33] VOCHOZKA, Marek. *Finance podniku: komplexní pojetí*. Praha: Grada Publishing, 2021. Finanční řízení. ISBN 978-80-271-3267-6.
- [34] MÁČE, Miroslav. *Účetnictví a finanční řízení*. Praha: Grada, 2013. Účetnictví a daně. ISBN 978-80-247-4574-9.
- [35] KORÁB, Vojtěch, Mária REŽŇÁKOVÁ a Jiří PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, c2007. Praxe podnikatele. ISBN 978-80-251-1605-0.
- [36] KUBÍČKOVÁ, Dana a Irena JINDŘICHOVSKÁ. *Finanční analýza a hodnocení výkonnosti firmy*. V Praze: C.H. Beck, 2015. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-538-1.
- [37] RŮČKOVÁ, Petra. *Finanční analýza: metody, ukazatele, využití v praxi*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2008. Finanční řízení. ISBN 978-80-247-2481-2.

- [38] KNÁPKOVÁ, Adriana, Drahomíra PAVELKOVÁ, Daniel REMEŠ a Karel ŠTEKER. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 3., kompletně aktualizované vydání. Praha: Grada Publishing, 2017. Prosperita firmy. ISBN 978-80-271-0563-2.
- [39] ONDRUŠKOVÁ, E.; VÍTKOVÁ, E., *Use of the information from the financial analysis for the management of construction company*, příspěvek na konferenci *PBE PhD FORUM 2014*, ISBN 978-80-214-5050-9, VUT v Brně, FAST, EKŘ, Brno, 2014
- [40] ONDRUŠKOVÁ, E.; VÍTKOVÁ, E., Comparison of factors influencing results of the company, příspěvek na konferenci *PBE PhD FORUM 2016*, ISBN 978-80-214-5407-1, VUT v Brně, FAST, Brno, 2016
- [41] KISLINGEROVÁ, Eva a Jiří HNILICA. *Finanční analýza: krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck, 2008. C.H. Beck pro praxi. ISBN 978-80-7179-713-5.
- [42] Babalola YA, Abiola FR., 2013. *Financial ratio analysis of Firms: A Tool for Decision Making*. International Journal of Management Sciences Vol. 1, No. 4. p. 132-137.
- [43] FABOZZI, F. J., PETERSON, P. P. (2003) *Financial Management and Analysis*. 2nd Edition. John Wiley&Sons. ISBN 0-471-23484-2.
- [44] NÝVLTOVÁ, R.; MARINIČ, P. *Finanční řízení podniku*, 1.vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010, 208 s., ISBN 978-80-247-3158-2.
- [45] MAREK, Petr. *Studijní průvodce financemi podniku*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Ekopress, 2009. ISBN 978-80-86929-49-1.
- [46] GILYAROVSKAYA, L. T., VIKHAREVA, A. A. *Analysis and evaluation of financial stability of a commercial enterprise*. SPb .: Peter, 2003, p. 3
- [47] DLUHOŠOVÁ, D. *Finanční řízení a rozhodování podniku*. 2. vyd. Praha: EKOPRESS, s.r.o., 2008, 192 s., ISBN 978-80-86929-44-6.
- [48] GRÜNWARD, Rolf; HOLEČKOVÁ, Jaroslava. *Finanční analýza a plánování podniku*. 1. vyd. Praha: Ekopress, s.r.o., 2007. 318 s. ISBN 978-80-86929-26-2.
- [49] LITTLE, P. L., LITTLE, B. L., & COFFEE, D. (2009). *The DuPont model: Evaluating alternative strategies in the retail industry*. Academy of Strategic Management Journal, 8, 71-80.
- [50] Vejsadová Dryjová, M. *The Possibilities of Difference Analysis Utilisation in Profit Rate Assessment*. Acta Universitatis Bohemicae Meridionalis, 2013, vol. 16, issue 1, pages 45-54.
- [51] PARRINO, R.; KIDWELL, D. S. *Fundamentals of Corporate Finance*. Wiley, 2009. 765 p. ISBN 978-0470418444.
- [52] NISSIM, Doron a Stephen H. PENMAN. Ratio analysis and equity valuation: From research to practice. *Review of accounting studies* [online]. New York: Springer Nature B.V, 2001, 6(1), 109-154. ISSN 1380-6653.
- [53] LIESZ, Thomas J. *Really Modified Du Pont Analysis: Five Ways to Improve Return on Equity*. Proceedings of the SBIDA Conference. 2002.
- [54] Pratt, Hirst, and Hirst, D. Eric. *Financial Reporting for Managers : A Value-creation Perspective*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons, 2009. ISBN: 0471457493.
- [55] SYNEK, Miloslav, Heřman KOPKÁNĚ a Markéta KUBÁLKOVÁ. *Manažerské výpočty a ekonomická analýza*. V Praze: C.H. Beck, 2009. Beckova edice ekonomie. ISBN 978-80-7400-154-3.
- [56] BREALEY, Richard A., Stewart C. MYERS a Franklin ALLEN. *Principles of corporate finance*. 12th Edition. McGraw-Hill Education. ISBN 978-1-259-14438-7.

- [57] LEINWEBER, Václav, Ondřej DEDEK a Jana KOTĚŠOVCOVÁ. *Operativní a strategické podnikové finance: kde a jak se v podniku generují peníze*. 1. vyd. Praha: VOX, 2014, 176 s. ISBN 978-80-87480-21-2.
- [58] MAŘÍK, Miloš a Pavla MAŘÍKOVÁ. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku: ekonomická přidaná hodnota, tržní přidaná hodnota, CF ROI*. Přepřac. a rozš. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.
- [59] ONDRUŠKOVÁ, E.; SEMENOVA, T.; VÍTKOVÁ, E., *Identification of the Factors Influencing Results of the Company*, příspěvek na konferenci OTMC Conference 2015, ISBN 978-953-7686-05-5, Croatia Association for Construction Management, Zagreb, Chorvatsko, 2015
- [60] KISLINGEROVÁ, Eva. *Manažerské finance*. 1. vyd. Praha: C.H. Beck, 2004, xxxi, 714 s. ISBN 80-7179-802-9.
- [61] SHANNON R. BOWLING, GHAITH RABADI, MAHMOUD T. KHASAWNEH, NEVAN E.N. SHEARER. *Sensitivity analysis framework for large-scale system-of-systems applications*. Int. J. of System of Systems Engineering 2013 - Vol. 4, No.1 pp. 1 – 22.)
- [62] KROPÁČ, J. *Statistika B: Jednorozměrné a dvourozměrné datové soubory, Regresní analýza, Časové řady*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2009. 151 s. ISBN 978-80-214-3295-6.
- [63] CHENG, C. S. Agnes, K. C. Kenneth CHU a James OHLSON. *Analyst forecasts: sales and profit margins. Review of accounting studies* [online]. New York: Springer US, 2020, 25(1), 54-83. ISSN 1380-6653.
- [64] FAN, Zhi-Ping, Yu-Jie CHE a Zhen-Yu CHEN. *Product sales forecasting using online reviews and historical sales data: A method combining the Bass model and sentiment analysis*. *Journal of Business Research* [online]. Elsevier, 1705, 74, 90-100. ISSN 0148-2963.
- [65] KARAS, Michal a Mária REŽŇÁKOVÁ. *Rizika prognózy tržeb na základě historických dat a jejich důsledky pro vypočtenou hodnotu podniku. Trendy ekonomiky a managementu* [online]. Brno University of Technology, Faculty of Business and Management, 2013, 5(9), 9-23. ISSN 1802-8527.
- [66] LUO, Biao, Liang WAN, Tieshan LI a Liang LIANG. *Business Forecasting of Double-trend Time Series: An Improved PLS-based Time-varying Weight Combination Approach*. *Canadian journal of administrative sciences* [online]. HOBOKEN: Wiley, 2018, 35(3), 333-348. ISSN 0825-0383.
- [67] SYNTETOS, A. John T. Mentzer and Mark A. Moon, *Sales forecasting management: A demand management approach* (2nd edition), Sage Publications, Thousand Oaks, London (2005) ISBN 1-4129-0571-0 Softcover, 347 pages. *International journal of forecasting* [online]. Elsevier, 2006, 22(4), 821-821. ISSN 0169-2070.
- [68] DAMODARAN, Aswath. *Damodaran on valuation: security analysis for investment and corporate finance*. 2nd ed. Hoboken: John Wiley, 2006, x, 685 s. ISBN 0-471-75121-9.
- [69] HINDLS, Richard. *Statistika pro ekonomy*. 7. vyd. Praha: Professional Publishing, 2006. ISBN 80-86946-16-9.
- [70] FUMO, Nelson a M.A. RAJE BISWAS. *Regression analysis for prediction of residential energy consumption*. *Renewable and Sustainable Energy Reviews* [online]. Elsevier, 1507, 47, 332-343. ISSN 1364-0321.

- [71] ONDRUŠKOVÁ, E.; VÍTKOVÁ, E., *Use of financial analysis for prediction of financial development of the construction company*, příspěvek na konferenci OCEŇOVANIE A RIADENIE STAVEBNÝCH PROJEKTOV 2016 Zborník vedeckých prác, ISBN 978-90-822990-2-1, EuroScienta vsw, Brusel, 2016
- [72] FOTR, Jiří. *Tvorba strategie a strategické plánování: teorie a praxe*. Praha: Grada, 2012. Expert. ISBN 978-80-247-3985-4.
- [73] REMEŠ, D., GOSWAMI, K. *Měření výkonnosti podniku*. E+M Ekonomie a Management, 2004, roč. 7, č. 3, s. 59-64. ISSN 1212-3609
- [74] PETŘÍK, Tomáš. *Ekonomické a finanční řízení firmy: manažerské účetnictví v praxi*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-1046-3.
- [75] MRKVIČKA, Josef a Jiří STROUHAL. *Manažerské finance*. 3., aktualiz. vyd. Praha: Institut certifikace účetních, c2014. Vzdělávání účetních v ČR. Učebnice. ISBN 978-80-86716-92-3.
- [76] BREALEY, Richard, et al. *Principles of Corporate Finance, 11e*. McGraw-Hill Education, 1988, p. 889, ISBN 9339205022.
- [77] SYNEK, M a E KISLINGEROVÁ. *Podniková ekonomika*. Praha: C.H.Beck, 2010. ISBN 978-80-7400-336-3.
- [78] O'CONNOR, Marcus, William REMUS a Kenneth GRIGGS. Does updating judgmental forecasts improve forecast accuracy?. *International journal of forecasting* [online]. AMSTERDAM: Elsevier B.V, 2000, 16(1), 101-109. ISSN 0169-2070. Dostupné z: doi:10.1016/S0169-2070(99)00039-4.
- [79] PAVLYSHENKO, Bohdan M. Machine-learning models for sales time series forecasting. *Data (Basel)* [online]. Basel: MDPI, 2019, 4(1), 15. ISSN 2306-5729.
- [80] Profit Growth: Impact of Net Profit Margin, Gross Profit Margin and Total Assets Turnover. *International journal of finance & banking studies* [online]. Istanbul: Society for the Study of Business and Finance, 2020, 9(4), 87-96.
- [81] SKALSKÁ, Hana. *Stochastické modelování*. Vyd. 2., rozš. a upr. Hradec Králové: Gaudeamus, 2006. ISBN 80-7041-488-X.
- [82] Databáze Ministerstva spravedlnosti České republiky. Dostupné z: <https://www.justice.cz>

## 11 CURRICULUM VITAE

**Ing. Eva Hort**

### **Vzdělání:**

- 2014 – nyní VUT v Brně, Fakulta stavební, obor Management stavebnictví,  
doktorské studium
- 2012 – 2014 VUT v Brně, Fakulta stavební, obor Management stavebnictví, navazující magisterské  
studium
- 2012 – 2013 TU Wien, Fakultät für Bauingenieurwesen,  
obor Infrastrukturplanung und –management – Erasmus studijní pobyt
- 2008 – 2012 VUT v Brně, Fakulta stavební, obor Management stavebnictví, bakalářské studium

### **Praxe:**

- 1/2014 – nyní Ekonom pro dotace – Masarykova univerzita
- 3/2013 – 12/2013 Zpracovatel PENB - Energetické štítky s.r.o.
- 2/2013 – 2/2014 Pomocný pedagogicko-vědecký pracovník - Vysoké učení technické v Brně
- 7/2012 – 8/2012 Přípravář - ING-CZECH s.r.o.
- 6/2011 – 8/2011 Rozpočtář - FAKO s.r.o.

### **Projekt:**

- FAST-J-17-4654 Predikce vývoje tržeb u stavebních podniků  
01.03.2017 — 28.02.2018  
Vysoké učení technické v Brně



## PUBLIKAČNÍ ČINNOST

Autor	Název	V rámci	Vyd. kód	Vydavatel	Místo	Vydáno	Jazyk	Typ díla	Stran
HORT, E.; VÍTKOVÁ, E.	Determining the financial stability of construction companies in the czech republic.	Book Series: International Scientific Conference on Economic and Social Development	ISSN: 1849-7535	Croatia: Varazdin Development and Entrepreneurship Agency, 2021	Lisbon, Portugal	18.11. 2021	EN	Sborník zahr. konf.	9
VÍTKOVÁ, E.; HROMÁDKA, V.; ONDRUŠKOVÁ, E.	Value of Construction Company and its Dependence on Significant Variables	IOP Conference Series: Materials Science and Engineering	ISSN: 1757-8981	IOP Publishing Ltd	UK	25.10. 2017	EN	Čl. v zahr. čas.	8
ONDRUŠKOVÁ, E.; VÍTKOVÁ, E.	The Use of the Mathematical Methods in Predicting Sales of Construction Companies	4th International multidisciplinary scientific conference on social sciences & arts SGEM 2017	ISBN: 978-619-7408-15-7	STEF92 Technology Ltd.	Albena, Bulgaria	24.08. 2017	EN	Sborník zahr. konf.	8
ONDRUŠKOVÁ, E.; VÍTKOVÁ, E.	Prediction of the Construction Company Sales Development by Using Time Series Analysis Method - Linear Regression Model with Logarithmic Transformation	17th International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM 2017 - Conference Proceedings	ISBN 978-619-7408-10-2	International Multidisciplinary Scientific GeoConference SGEM	Sofia, Bulgaria	29.06. 2017	--	Sborník Th.R. konf.	7
ONDRUŠKOVÁ E., VÍTKOVÁ E.	Predikce vývoje tržeb stavebního podniku za pomoci matematických metod	příspěvek na konferenci Juniorstav 2017	ISBN 978-80-214-5462-0	VUT v Brně, FAST	Brno	26.01. 2017	CZ	Sb. tuz. konf. DSP	8
SEMENOVA, T.; ONDRUŠKOVÁ, E.; VÍTKOVÁ, E.	BENCHMARKING OF COMPANIES DEALING WITH TRANSPORT INFRASTRUCTURE IN TERMS OF THEIR PERFORMANCE	příspěvek na konferenci ICTTE BELGRADE 2016 - PROCEEDINGS OF THE THIRD INTERNATIONAL CONFERENCE ON TRAFFIC AND TRANSPORT ENGINEERING	ISBN 978-86-916153-3-8	City Net Scientific Research Center Ltd. Belgrade	Belgrade	24.11. 2016	EN	Sborník Th.R. konf.	7

ONDRUŠKOVÁ, E.; VÍTKOVÁ, E.	USE OF FINANCIAL ANALYSIS FOR PREDICTION OF FINANCIAL DEVELOPMENT OF THE CONSTRUCTION COMPANY	příspěvek na konferenci OCEŇOVANIE A RIADENIE STAVEBNÝCH PROJEKTOV 2016 Zborník vedeckých prác	ISBN 978-90-822990-2-1	EuroScienta vsw	Brusel	27.10.2016	EN	Sborník zahr. konf.	7
ONDRUŠKOVÁ, E.; VÍTKOVÁ, E.	COMPARISON OF FACTORS INFLUENCING RESULTS OF THE COMPANY	příspěvek na konferenci PBE PhD FORUM 2016	ISBN 978-80-214-5407-1	VUT v Brně, FAST	Brno	29.09.2016	EN	Sb. tuz. konf. DSP	10
ONDRUŠKOVÁ E., VÍTKOVÁ E.	Vliv změny kritického ukazatele na finanční vývoj podniku	příspěvek na konferenci Juniorstav 2016	978-80-214-5311-1	VUT v Brně, FAST	Brno	28.01.2016	CZ	Sb. tuz. konf. DSP	4
ONDRUŠKOVÁ, E.; SEMENOVA, T.; VÍTKOVÁ, E.	Identification of the Factors Influencing Results of the Company	OTMC Conference 2015	ISBN 978-953-7686-05-5	Croatian Association for Construction Management	Zagreb, Chorvatsko	02.10.2015	EN	Sborník zahr. konf.	8
ONDRUŠKOVÁ, E.; VÍTKOVÁ, E.	USE OF THE INFORMATION FROM THE FINANCIAL ANALYSIS FOR THE MANAGEMENT OF CONSTRUCTION COMPANY	INTERNATIONAL SCIENTIFIC CONFERENCE PEOPLE, BUILDINGS AND ENVIRONMENT	ISBN 978-80-214-5050-9	VUT v Brně	Brno	15.10.2014	EN	Sb. tuz. konf. DSP	7

## 12 ABSTRAKT

### ABSTRAKT

Cílem práce je návrh řešení formou modelu strategického finančního řízení za pomoci metod finanční analýzy, dále formulace doporučení a sestavení metodiky pro jeho implementaci. V navrhovaném modelu jsou zakomponovány metody finanční analýzy a jsou využity matematické metody pro stanovení predikce vývoje tržeb, se kterými je dále pracováno v rámci strategického managementu podniku. Navrhovaný model obsahuje 3 kroky a metodika postupu obsahuje 19 kroků, na jejichž základě je možné jej aplikovat a používat v různých stavebních podnicích. Navrhovaný model je navržen na základě rešeršní činnosti v dané oblasti a zkoumání 30 stavebních podniků během let 2008–2020 a následně je aplikován v rámci případové studie u jednoho vybraného stavebního podniku.

### KLÍČOVÁ SLOVA

Finanční analýza, Du Pont dekompozice, Rentabilita vlastního kapitálu, Tržby, Model finančního řízení, Finanční plán.

### ABSTRACT

The aim of the thesis is to propose a solution in the form of a strategic financial management model using financial analysis methods, to formulate recommendations and to develop a methodology for its implementation. The proposed model incorporates the methods of financial analysis and uses mathematical methods to determine the prediction of sales development, which are further used in the strategic management of the company. The proposed model contains 3 steps and the methodology of the procedure contains 19 steps, on the basis of which it can be applied and used in various construction enterprises. The proposed model is designed on the basis of research activities in the field and examination of 30 construction companies during the years 2008-2020 and is subsequently applied in a case study with one selected construction company.

### KEYWORDS

Financial analysis, Du Pont decomposition, Return on Equity, Sales, Financial management model, Financial plan.