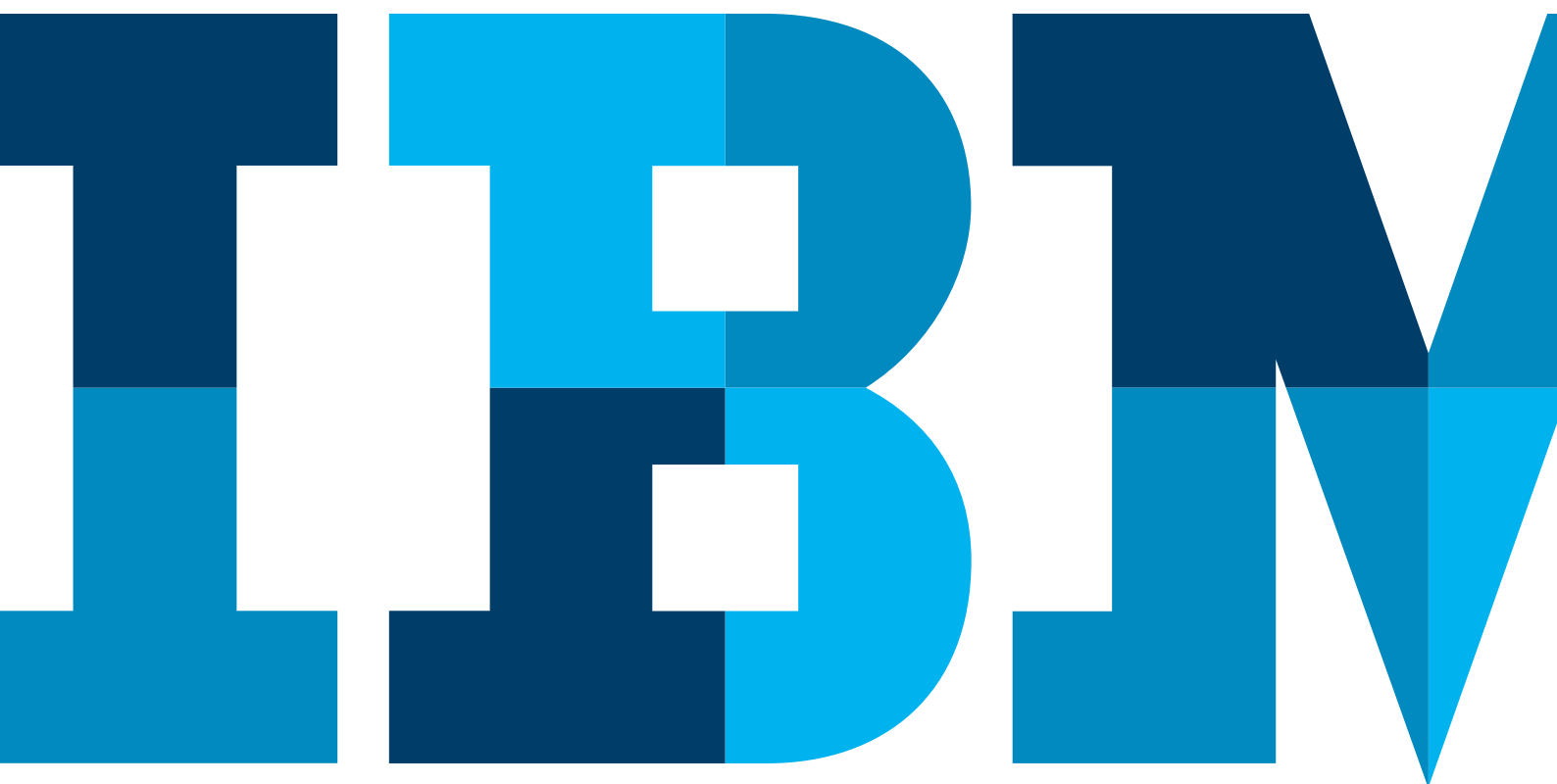


# Finanční analýza: Sedmkrát „jak“ a milionkrát „proč“

*Spencer Lin, IBM Market Development and Insights*  
*Carl Nordman, IBM Institute for Business Value*



## Obsah

- 2 Úvod pro vedoucí pracovníky
- 3 Protože instinktivní jednání patří do minulosti...
- 4 Osvojení
- 5 Sedmkrát „jak“ pro dosažení úspěchu na poli finanční analýzy
- 10 Závěr
- 10 O autorech
- 11 O IBM Analytics

## Úvod pro vedoucí pracovníky

*William Fuessler, Partner and Global Finance, Risk and Fraud Domain Leader, IBM Global Business Services*

Kombinace dat a finančně nadaného mozku může přinášet pěkně lukrativní výsledky. Není proto překvapením, že finanční analýza je na vzestupu. Ať už se používá k efektivnější předpovědi efektivnějšímu předpovídání tržeb nebo ke zkvalitnění výběru plateb, vedoucí pracovníci v oboru financí si stále více uvědomují, že ony souhrnné kousky dat ukryté v jejich společnostech jsou nevyčíslitelným bohatstvím. Ale nemusíte tomu věřit jen proto, že to říkáme my. Společnost Nucleus Research oznámila, že investice do analytických nástrojů vrací 13,01 USD za každý utracený dolar a tato návratnost stále stoupá.<sup>1</sup> To je neuvěřitelné číslo. Využití analýzy je nyní klíčové pro úspěch podnikání. Co dělají nejúspěšnější pracovníci v oboru financí pro to, aby maximalizovali svoji návratnost investic? Společnost IBM® tuto otázku položila téměř 1 000 finančních ředitelů finančním ředitelům. Je jedno, zda jste zkušeným hráčem na analytickém poli, nebo teprve začínáte – poznatky shrnuté v tomto dokumentu odhalují cenné informace, které vám nyní mohou pomoci. Pokud jste finančním vedoucím, mluvíme k vám.

## Protože instinktivní jednání patří do minulosti...

Pokud byste měli vybrat slovo, které bude průnikem dat a financí, nebylo by špatné zvolit slovo „ziskovost“. Jen těžko byste hledali špičkového pracovníka v oboru financí, který by nepřiznal, že analýza dat se ukázala jako vysoce výnosná investice a nezbytná součást výhodného rozhodování.

Maximalizace strategického využití dat je nyní zásadní, a pokud tuto oblast zanedbáte, může to znamenat závažnou hrozbu pro vaše podnikání. Díky analýze jsou prostě vaše rozhodnutí lepší. Berte je jako přesný nástroj v porovnání s omezeným pomocníkem, kterým je „vnitřní instinkt“. Zásluhou přesné analýzy a aplikace nabízejí analytické nástroje velmi účinný způsob nalezení specifických oblastí ziskovosti.

Společnost IBM se nedávno ve dvou důležitých studiích dotazovala celkem téměř 1 000 finančních ředitelů a vedoucích finančních pracovníků, aby získala přehled o tom, jakým způsobem analytické nástroje souvisí se světem financí.

Nejprve divize IBM Center for Applied Insights zpovídala 337 vedoucích finančních pracovníků z jejich osvojení analytických nástrojů. Klíčovým zjištěním studie [Capitalising on analytics in finance: Creating trusted insights for the enterprise](#) (Využití analytických nástrojů ve finančnictví: Tvorba důvěryhodných informací pro podnik) bylo to, že osvojení analytických nástrojů napříč všemi klíčovými oblastmi finančnictví se během následujících dvou let zdvojnásobí.<sup>2</sup> Proč? Jak jeden z finančních ředitelů přiznal: „Pokročilé analytické nástroje mi poskytují odpovědi na otázky, o kterých jsem ani netušil, že je chci položit.“

Během analýzy odpovědí v průzkumu identifikovali výzkumníci malou skupinu (28 procent) nejefektivnějších pracovníků v oboru financí. Tito lídři byli v průměru efektivnější než jejich kolegové v deseti činnostech zaměřených na finance:

1. Odhad hotovostních potřeb
2. Správa výdajů
3. Optimalizace finančních procesů
4. Finanční plánování
5. Výkaznictví pro vnitropodnikové potřeby
6. Fúze a akvizice
7. Cyklus od objednávky po platbu
8. Nákupy
9. Analýza ziskovosti a marží
10. Odhad výnosů.

Druhý průzkum, který měla na starosti divize IBM Institute for Business Value, se dotazoval 643 vedoucích finančních pracovníků na téma „bouřlivých časů“ pro podnikové vedení. Stěžejním slovem zde je „narušování“. Analýza odpovědí prozradila téměř jednomyslný závěr, že dnešní prostředí se s opozdílci nijak nemazlí. Bez strategie analýzy začnou organizace snadno ztrácet krok s konkurencí. Role finančního ředitele se rychle vyvíjí a sblížení se postupně stalo pravidlem, protože „hranice mezi dříve oddělenými oblastmi se hroučí... přičemž vznikají nové hybridní skupiny a během celého procesu mizí tradiční klasifikace oblastí.“ Jak prohlásil finanční ředitel jedné společnosti zabývající se spotřebními výrobky v Číně: „Nejnepředvídatelnější vnější síla ovlivňující dnes naše podnikání je rušivá inovace: ta naprosto mění pravidla hry.“

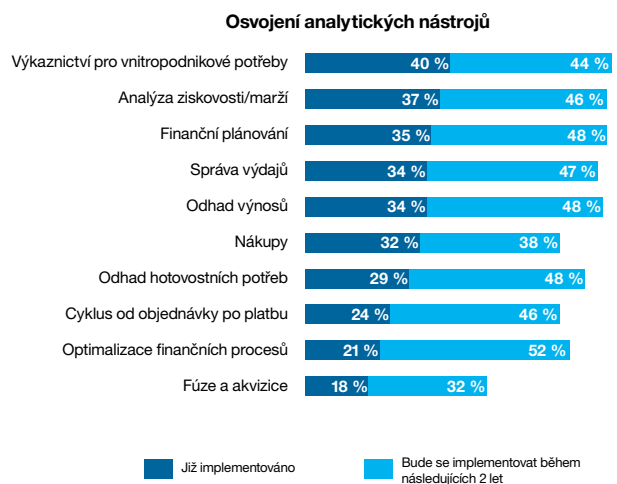
Někteří však v těchto bouřlivých časech hledají úspěch. Studie [Redefining Performance: The CFO Point of View](#) (Nová definice výkonnosti: Pohled finančního ředitele) identifikuje malou skupinu (19 procent) předních finančních ředitelů, kterým říkáme integrátoři hodnoty.<sup>3</sup> Tato skupina exceluje v oblasti finanční efektivity a obchodního přehledu. Za účelem snížení komplexnosti finančních operací tito lídři implementovali do svých procesů a dat společné rysy. Rovněž se pyšní značnými analytickými schopnostmi, talentem a technologiemi.

Tyto studie jsou mnohem víc než jen potvrzením role, kterou data a analytické nástroje hrají při tvorbě a růstu hodnoty. Zjištění získaná od těchto světových špiček na poli finančnictví mohou sloužit jako návod, jak dosáhnout podobného úspěchu. Je potřeba se z obou studií poučit, abyste mohli možnosti finanční analýzy ve své organizaci posunout na vyšší úroveň.

## Osvojení

Většina finančních organizací se hluboce zajímá o nasazení analytických nástrojů. Pravdou je, že 9 z 10 finančních organizací během posledních pěti let nasadilo analytická řešení na podporu svých finančních procesů a ještě více jich očekává nasazení analytických nástrojů v následujících pěti letech.

To může budít dojem, že analytické nástroje jsou hojně rozšířeným fenoménem. Osvojování však probíhá okrajově a má daleko k tomu, aby proniklo do všech finančních aktivit. (Viz Obrázekobrázek 1.) Například pouze 40 procent respondentů nasadilo analytické nástroje do výkaznictví pro vnitropodnikové potřeby a ještě méně z nich do analýzy ziskovosti, finančního plánování a odhadu hotovostních potřeb. A finanční organizace stále ještě primárně využívají analytické nástroje spíše pro pohled do minulosti, než aby pomocí nich předvíдалy budoucnost a prováděly činnosti (50 procent využívá deskriptivní analýzu, oproti tomu 30 procent využívá prediktivní analýzu a jen 20 procent preskriptivní analýzu).



Obrázek 1: Účastníci byli vyzváni, aby uvedli, zda si osvojili nebo si osvojí analytické nástroje pro následující činnosti související s financemi.

Zdroj: IBM Center for Applied Insights, říjen 2015.

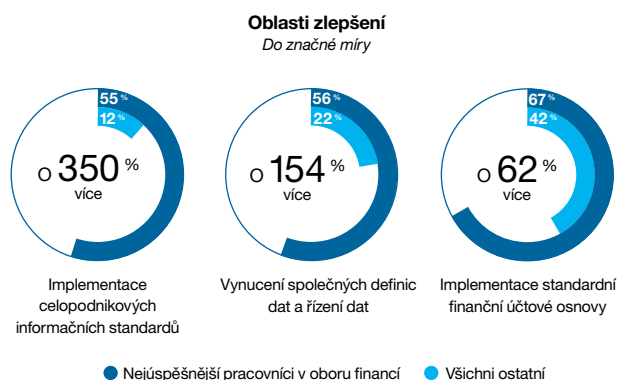
Osvojení analytických nástrojů napříč všemi klíčovými oblastmi finančnictví se během následujících dvou let zdvojnásobí. Finanční týmy budou využívat analytické nástroje k optimalizaci vnitřních procesů za účelem zajištění rychlosti, přesnosti a snižování nákladů prostřednictvím analýzy výsledků zpracování transakcí. Faktem je, že se očekává nárůst využití analytických nástrojů pro optimalizaci finančních procesů z 21 procent na 73 procent. Finanční organizace budou využívat analytické nástroje k optimalizaci a dosažení maximální efektivity procesů plánování, sestavování rozpočtů a prognózování. Využití analytických nástrojů pro finanční plánování vzroste z 35 procent na 83 procent. Finančnictví rozšíří obzory a ukáže, k čemu všemu se dá analýza využívat, včetně makroekonomických dat, oblastních trendů a dat o konkurenci. Využití analytických nástrojů v oblasti odhadu výnosů by mělo stoupnout ze 34 procent na 82 procent.

## Sedmkrát „jak“ pro dosažení úspěchu na poli finanční analýzy

Proč věnovat pozornost lídrům v oboru financí z těchto studií? Odpověď je jednoduchá – protože poskytují lepší finanční výkonnost než jejich kolegové, a to po stránce růstu výnosů i ziskovosti.

Toto dělají nejméně úspěšnější pracovníci v oboru financí jinak s ohledem na analytické nástroje:

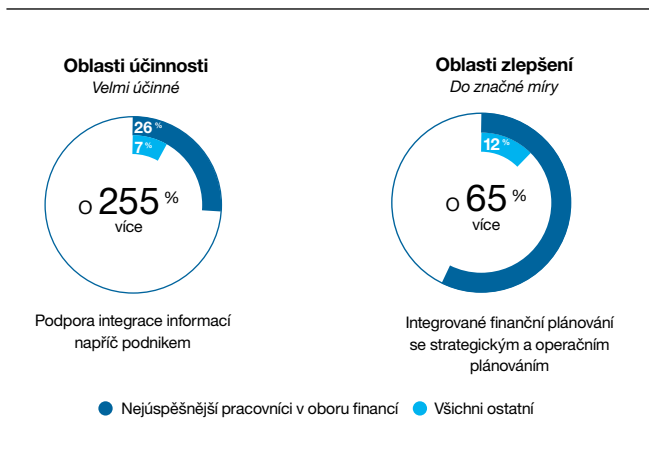
**1. Soustředí se na společné definice dat.** Analytické nástroje závisí na vytvoření jednotně pochopitelných dat a nejméně úspěšnější pracovníci v oboru financí toho udělali v této oblasti hodně. (Viz Obrázek 2.) Je u nich o 154 procent vyšší pravděpodobnost než u jejich kolegů, že budou používat společné definice finančních dat, a o 62 procent vyšší pravděpodobnost, že budou využívat standardní účtovou osnovu. Rovněž jsou o krok dál díky osvojení celopodnikových informačních standardů.



Obrázek 2: Účastníci byli dotázáni, které z následujících vylepšení bylo v jejich organizaci zavedeno.

Zdroj: IBM Institute for Business Value, únor 2016.

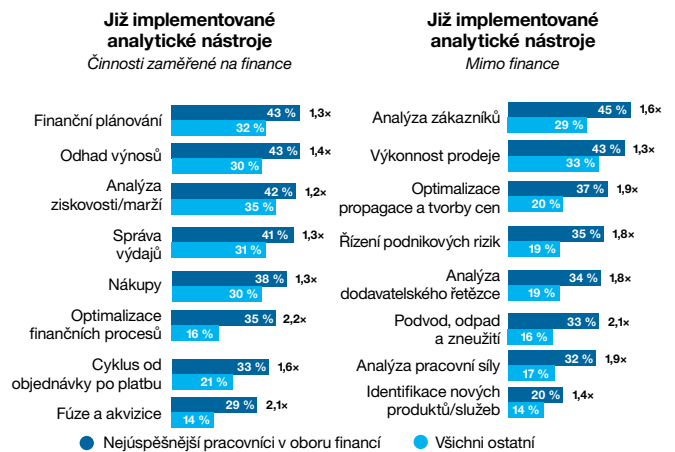
**2. Integrují informace.** Analytické nástroje spoléhají na integraci různých typů dat (např. finančních, provozních, externích). Klíčem je zvládnout to dobře a rychle, přičemž nejúspěšnější pracovníci v oboru financí toho pro integraci informací napříč podnikem udělali ještě více. (Viz Obrázekobrázek 3.) Je u nich 3,5× pravděpodobnější, že v tom budou velmi efektivní, a 57 procent nejúspěšnějších pracovníků v oboru financí do značné míry integruje své finanční plánování do strategického a provozního plánování. To umožňuje lepší pochopení toho, jak si různé aspekty podnikání vedou ve vzájemné kombinaci.



Obrázek 3: Účastníci byli dotázáni, jak efektivní jsou jejich organizace v následujících oblastech a která z následujících vylepšení přijali.

Zdroj: IBM Institute for Business Value, únor 2016.

**3. Investují do analytických nástrojů napříč podnikáním konzistentněji.** Nejúspěšnější pracovníci v oboru financí mají náskok v oblasti konzistentní implementace analytických nástrojů napříč svým podnikem, přičemž podporují činnosti zaměřené na finance i ostatní podnikové činnosti, jako je analýza zákazníků, výkonost prodeje a analýza pracovní síly. (Viz Obrázekobrázek 4.) Tato investice jim umožňuje mnohem rozsáhleji plánovat do budoucna, odhadovat výnosy a řídit rizika.

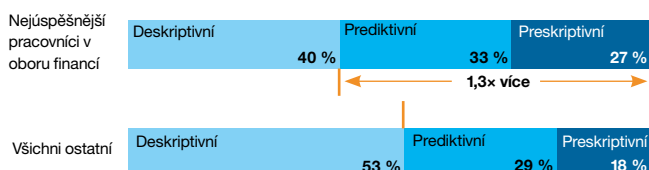


Obrázek 4: Účastníci byli vyzváni, aby uvedli, zda si osvojili nebo si osvojí analytické nástroje pro následující činnosti.

Zdroj: IBM Center for Applied Insights, říjen 2015.

**4. Využívají pokročilou analýzu.** V porovnání se svými kolegy se nejúspěšnější pracovníci v oboru financí mnohem více opírají o prediktivní a preskriptivní analýzy. (Viz Obrázekobrázek 5.) Je u nich o 28 procent vyšší pravděpodobnost, že budou využívat analytické nástroje zaměřené na budoucnost. Pomocí těchto pokročilých analytických nástrojů lze zlepšovat shromažďování výnosů prostřednictvím segmentace zákazníků na základě profilu rizik vytvořeného pomocí modelování statistických dat a historických trendů pro platební chování a spory. Rovněž je lze využít ke zlepšení a zefektivnění odhadu výnosů tím, že se zahrnou další proměnné a vyvinou se přesnější odhady.

#### Typ analýzy aktuálně používané k podpoře finančních procesů



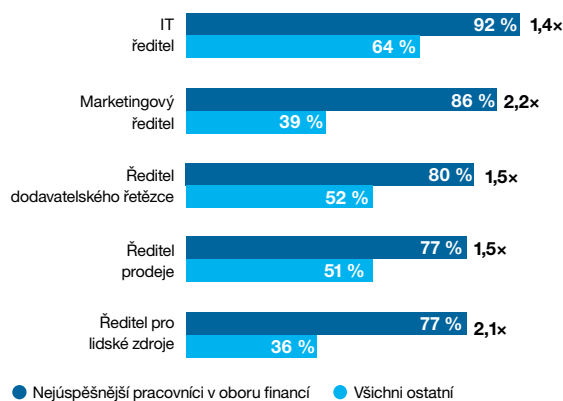
**Obrázek 5:** Účastníci byli vyzváni, aby určili procentní část (celkem 100 %) jednotlivých typů analytických nástrojů používaných na podporu jejich finančních procesů.

**Zdroj:** IBM Center for Applied Insights, říjen 2015.

#### 5. V oblasti analýzy spolupracují se svými kolegy z vedení.

Úzká spolupráce napříč vedením v oblasti analýzy je významný prvek, kterým se nejúspěšnější pracovníci v oboru financí liší od konkurence. (Viz Obrázekobrázek 6.) Finanční ředitelé v této skupině budou pravděpodobněji úzce spolupracovat se svými kolegy z vedení, včetně IT ředitele, ředitele lidských zdrojů, marketingového ředitele, ředitele dodavatelského řetězce a ředitele prodeje. Nejlepší finanční ředitelé spolupracují 2,2x více v oblasti analýzy s marketingovým ředitelem, což jim dává možnost společně identifikovat nové příležitosti k růstu, měřit návratnost investic pro digitální marketingové strategie a hodnotit celkovou výkonnost. Nejlepší finanční ředitelé také více spolupracují v oblasti analýzy s ředitelem lidských zdrojů, aby společně rozhodli o věcech, jako je například plánování pracovní síly a mezery na poli dovedností.

#### Finanční spolupráce napříč vedením s využitím analytických nástrojů



**Obrázek 6:** Účastníci byli dotázáni, jak úzce v oblasti analýzy spolupracují s následujícími rolemi.

**Zdroj:** IBM Center for Applied Insights, říjen 2015.

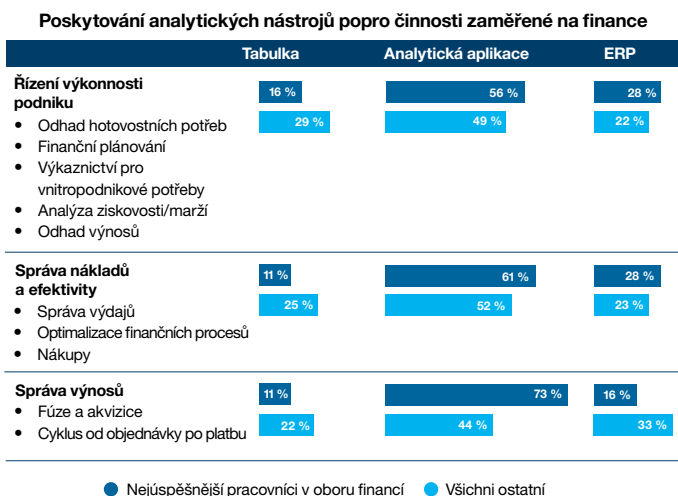
## Důležitost spolupráce

Téma spolupráce stojí za to prozkoumat podrobněji. V předchozí studii Global C-Suite Study, která byla vydána v roce 2013, badatelé společnosti IBM zjistili, že 92 procent výkonných ředitelů úspěšných podniků uvádělo spolupráci s ostatními členy vedení jako hlavní faktor efektivity řízení podniku.<sup>4</sup> Analytické nástroje poskytují finančním ředitelům příležitost spolupracovat s řediteli lidských zdrojů, řediteli dodavatelského řetězce a marketingovými řediteli na lepším získávání talentů a zvyšování výkonnosti pracovní síly. Zároveň mají možnost efektivně reagovat na problémy dodavatelského řetězce a dosahovat vyššího růstu výnosů.

Analytické nástroje dávají finančním ředitelům příležitost úspěšně spolupracovat s ostatními členy vedení, kteří tak zároveň oceňují důležitost role finančního ředitele. 72 procent ředitelů je úspěšných díky spolupráci s výkonným ředitelem a 65 procent vděčí za úspěch spolupráci s finančním ředitelem. Výkonný ředitel se nejčastěji obrací na finančního ředitele při tvorbě obchodní strategie podniku.

Klíčem je propojení finančního řízení a řízení provozní výkonnosti. To vyžaduje koordinaci mezi funkcemi a zvyšuje schopnost celého podniku reagovat na dynamiku trhu. V tom tkví velký přínos analytických nástrojů.

**6. Využívají analytické nástroje jinak.** Nejúspěšnější pracovníci v oboru financí jsou častými uživateli analytických nástrojů a v porovnání s kolegy se méně spoléhají na tabulky. (Viz Obrázekobrázek 7 a Obrázekobrázek 8.) Díky tomu mohou k analýze využívat ty nejlepší dostupné aplikace. Co se týče platformy pro poskytování analytických nástrojů, nejúspěšnější pracovníci v oboru financí jsou o krok napřed v používání cloudu. Cloudová řešení mohou poskytovat vyšší rychlost a pružnost, zaručit nižší kapitálové výdaje a provozní náklady, dokážou zajistit produktivnější využívání IT prostředků a umožňují snadnější spolupráci.

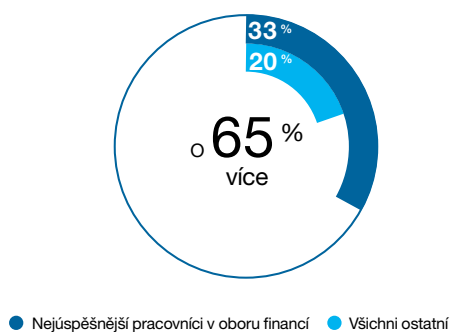


Obrázek 7: Účastníci byli dotázáni, jak byla prováděna analýza pro činnosti, u kterých již mají – nebo brzy budou mít – implementovány analytické nástroje.

Zdroj: IBM Center for Applied Insights, říjen 2015.



### Finanční analýza poskytovaná prostřednictvím cloudových řešení



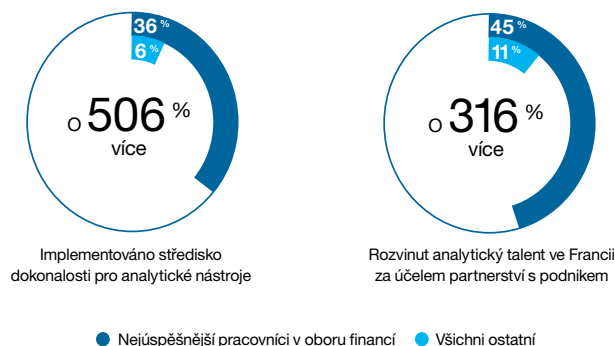
Obrázek 8: Účastníci byli dotázáni, přibližně jak velká procentní část jejich finančních analýz je poskytována prostřednictvím cloudového řešení.

Zdroj: IBM Center for Applied Insights, říjen 2015.

**7. Rozvíjejí svůj talent v analytické oblasti a osvojují si centra kompetencí i sdílených služeb, aby si rozšířili odborné znalosti v oblasti analýzy.** Analytické nástroje nemohou přinášet výrazné výhody, pokud je nenasazují srovnatelně talentovaní a provozně obratní lidé. (Viz Obrázekobrázek 9.) Finanční lídři rozvíjejí svůj talent v analytické oblasti za účelem partnerství s podnikem 3× více, než je tomu u jejich kolegů. Nejúspěšnější pracovníci v oboru financí rovněž zřídili centra analytické dokonalosti, kde se shromažďují a sdílí odborné znalosti pětkrát více než u jejich kolegů.

### Oblasti zlepšení

*Do značné míry*



Obrázek 9: Účastníci byli dotázáni, která z následujících vylepšení byla v jejich organizacích zavedena.

Zdroj: IBM Institute for Business Value, únor 2016.

## Závěr

Jako vedoucí pracovník v oboru financí toho už máte na starosti opravdu hodně. Chápete, že vaše role se vyvíjí a nadále se bude rychle měnit. Chcete-li se této bouřlivé době přizpůsobit a vzkvétat, spoléhejte na sílu analytických nástrojů.

Pokud jste finanční ředitel nebo vedoucí pracovník v oboru financí, který se již touto cestou vydal, tyto poznatky naznačují, že možná nastal čas zdvojnásobit investice do analýzy dat. Pokud teprve začínáte, může to být teď, nebo nikdy. Nejprve určete klíčové problémy podniku, kterými se chcete pomocí analytických nástrojů zabývat. Poté vytvořte obchodní případ. Následně zaveďte integrovanou datovou strategii.

To lze provést velmi snadno, včetně automatizace a společného datového základu. Počáteční náklady jsou nyní nízké. Pomocí cloudového zkušebního softwaru proškolte svůj tým v tom, co je v současné době k dispozici. Automatizace 30 let starých praktik nestačí. Osvojte si osvědčené postupy (např. klouzavé předpovědi) a propojte svoji finanční výkonnost s provozní výkonností.

Vedoucí pracovníci v oboru financí, kteří pomocí těchto lekcí lépe pochopí své společnosti a trhy, jsou zároveň těmi, kdo zvítězí, protože narušování a sblížování bude nadále otrásat základy současného stavu.

## O autorech

**Spencer Lin** pracuje jako Global CFO Market Development Lead v divizi IBM Market Development and Insights. V této roli má jako finanční ředitel na starosti informace o trhu, rozvoj strategie ideového vedení, konkurenční zpravodajskou činnost, primární výzkum, sociální výzkum a analýzu příležitostí na trhu. Spencer nashromáždil více než 20 let zkušeností z oblasti finančního řízení i strategického poradenství, přičemž se pyšní rozsáhlými zkušenostmi na poli finanční transformace, vývoje strategií a zlepšování procesů. Byl spoluautorem posledních pěti studií IBM Global CFO Studies. Spencera lze kontaktovat na e-mailu [spencer.lin@us.ibm.com](mailto:spencer.lin@us.ibm.com).

**Carl Nordman** je Research Lead for Cybersecurity and Finance Transformation v divizi IBM Institute for Business Value. Je zodpovědný za primární výzkum v obou oblastech. Pomocí studií se snaží odhalit trendy a pohledy na aktuální problémy se strategií. Carl má více než 25 let zkušeností na poli finančních rizik a podvodů. Dříve zastával pozici v divizi Consulting Services společnosti IBM, dostával závazkům finančního ředitele ve společnostech Fortune 1000 a jako Account Executive pro několik klientů vedl služby Finance and Accounting BPO. Carl je k zastížení na adrese [carl.nordman@us.ibm.com](mailto:carl.nordman@us.ibm.com).

## O IBM Analytics

Software IBM Analytics poskytuje informace založené na datech, jež organizacím pomáhají pracovat inteligentněji a překonat konkurenci. Toto komplexní portfolio zahrnuje řešení pro business intelligence, prediktivní analýzu a rozhodování, řízení výkonnosti a řízení rizik.

Řešení IBM Analytics umožňují společnostem identifikovat a vizualizovat trendy a vzorce v oblastech, jako je například analýza zákazníků, jež mohou mít zásadní vliv na výkonnost podnikání.

Mohou porovnávat scénáře, předvídat možná rizika a příležitosti, lépe plánovat, stanovovat rozpočty a odhadovat prostředky, vyvažovat rizika oproti očekávané návratnosti a pracovat na splnění zákonných požadavků. Díky širokému zpřístupnění analytických nástrojů mohou organizace sladit taktické a strategické rozhodování za účelem dosažení obchodních cílů. Další informace naleznete na adrese [ibm.com/analytics](https://ibm.com/analytics).

## Žádost o zavolání

Pokud chcete požádat o zavolání nebo položit otázku, přejděte na adresu [ibm.com/analytics/contactus](https://ibm.com/analytics/contactus). Zástupce společnosti IBM váš dotaz zodpoví do dvou pracovních dnů.



**IBM Česká republika, spol. s r.o.**

V Parku 2294/4  
The Park  
148 00 Praha 4 - Chodov  
Česká republika

IBM, logo IBM a [ibm.com](http://ibm.com) jsou ochranné známky společnosti International Business Machines Corp., registrované v mnoha jurisdikcích na celém světě. Další názvy produktů a služeb mohou být ochrannými známkami společnosti IBM či jiných společností. Aktuální seznam ochranných známek společnosti IBM je k dispozici na webu v části „Copyright and trademark information“ (Informace o autorských právech a ochranných známkách) na adrese [www.ibm.com/legal/copytrade.shtml](http://www.ibm.com/legal/copytrade.shtml).

Tento dokument je aktuální v den své počáteční publikace a společnost IBM ho může kdykoli změnit. Všechny nabídky nemusí být k dispozici ve všech zemích, ve kterých společnost IBM působí.

INFORMACE UVEDENÉ V TOMTO DOKUMENTU JSOU POSKYTOVÁNY „TAK, JAK JSOU“, BEZ JAKÉKOLI VYJÁDRĚNÉ ČI ODVOZENÉ ZÁRUKY, COŽ SE VZTAHUJE TAKÉ NA ZÁRUKY PRODEJNOSTI, VHODNOSTI PRO DANÝ ÚČEL A JAKÉKOLI ZÁRUKY ČI PODMÍNKY NEPORUŠENÍ PRÁV. Na produkty společnosti IBM se vztahuje záruka v souladu se všeobecnými podmínkami smluv, v rámci nichž jsou poskytovány.

- 1 Analytics Pays back \$13.01 for Every Dollar Spent, Nucleus Research, září 2014, <http://www-01.ibm.com/common/ssi/cgi-bin/ssialias?infotype=SA&subtype=WH&htmlfid=YTL03071USEN>
- 2 Capitalising on analytics in finance: Creating trusted insights for the enterprise, IBM Center for Applied Insights, říjen 2015, <http://www.slideshare.net/SpencerLin1/capitalizing-on-analytics-in-finance-creating-trusted-insights-for-the-enterprise-54578121>
- 3 Redefining Performance: Insights from the Global C-suite Study — The CFO perspective, IBM Institute for Business Value, září 2016 <http://www-935.ibm.com/services/c-suite/study/studies/cfo-study/>
- 4 IBM Institute for Business Value, *The Customer-activated Enterprise: Insights from the Global C-suite Study*, říjen 2013



Recyklujte prosím

© Copyright IBM Corporation 2016