

# Competitive Intelligence

Stručný přehled problematiky, příklady,  
návody a ukázky

Petr Šmejkal



The better the question. The better the answer.  
The better the world works.

# Shrnutí problematiky



# O mě

## Petr Šmejkal

- ▶ Absolvent KISKu
- ▶ Supervisor projektu PortalCI
- ▶ Zaměstnanec Ernst & Young
- ▶ Pracovní pozice:
  - ▶ Informační broker
  - ▶ Senior Researcher
  - ▶ CI analyst
  - ▶ Transaction Advisory Research Specialist

### Zkušenosti



8

let

zkušeností s výzkumem trhu v mezinárodní konzultantské firmě.

---

---

**Vaše očekávání**

# Náplň přednášky o Competitive Intelligence

---

- ▶ Představit CI
- ▶ Popsat proces CI
- ▶ Přiblížit povolání CI analytika
- ▶ Ukázat základní postupy při provádění CI
- ▶ Nasměrovat k dalším materiálům

Ale hlavně: **Nadchnout pro CI** 😊

# Představení CI



# Uplatnění CI

---

- ▶ Předvídat změny na trhu
- ▶ Předvídat tahy konkurence
- ▶ Zmapovat nové a potenciální konkurenty
- ▶ Učit se z úspěchů a chyb druhých
- ▶ Poznávat nové technologie, produkty, procesy ...
- ▶ Dívat se na vlastní firmu prakticky a s objektivním nadhledem

# Technologická dimenze

---

- ▶ Nástroje na vyhledávání informací

- ▶ Roboti, harvester, RSS, ...

- ▶ Nástroje na sdílení informací

- ▶ Community pages, Idea Bank, CI Portál, ...

- ▶ Nástroje na podporu spolupráce

- ▶ Collaboration Tool, Collaboration Workspace, Discussion Tool, ...

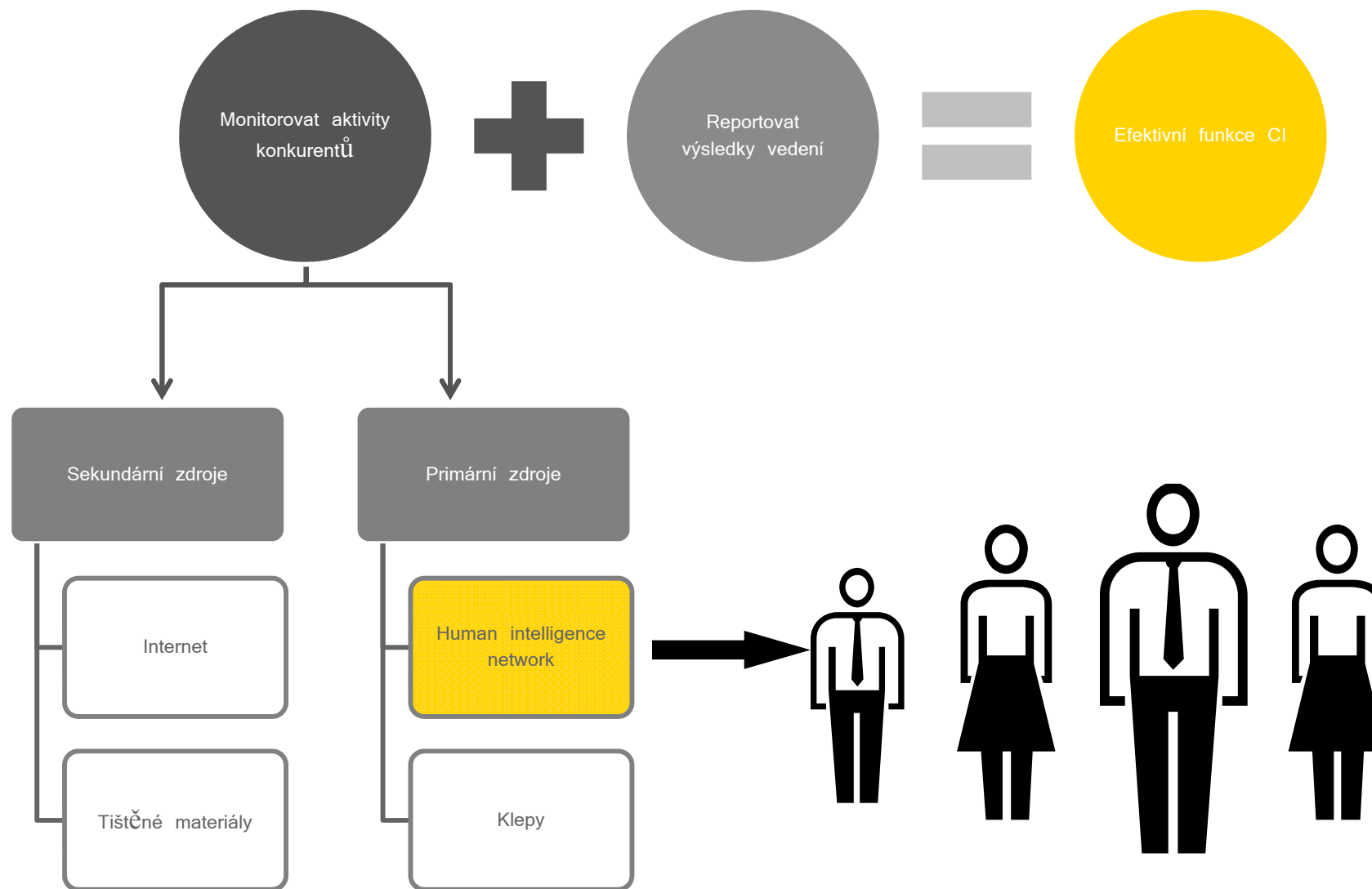


# Organizační dimenze

---

- ▶ CKO – Chief Knowledge Officer
- ▶ Osoba hlavního architekta – zodpovědný za Topic maps
- ▶ Šampión - zodpovědný za propagaci
- ▶ Vývojář - zodpovědný za templates, kontrolu kvality, ...
- ▶ Specialista – správa a update programu, návaznost na business, ...
- ▶ Researcher, analyst, seniors, manager, ....
  
- ▶ Komunity:
  - ▶ Community of interest – společný zájem
  - ▶ Community of practice – podobnou expertízu, zkušenost, business důvod

# Efektivní funkce CI – lidský faktor



# CI proces



# Úrovně CI

---

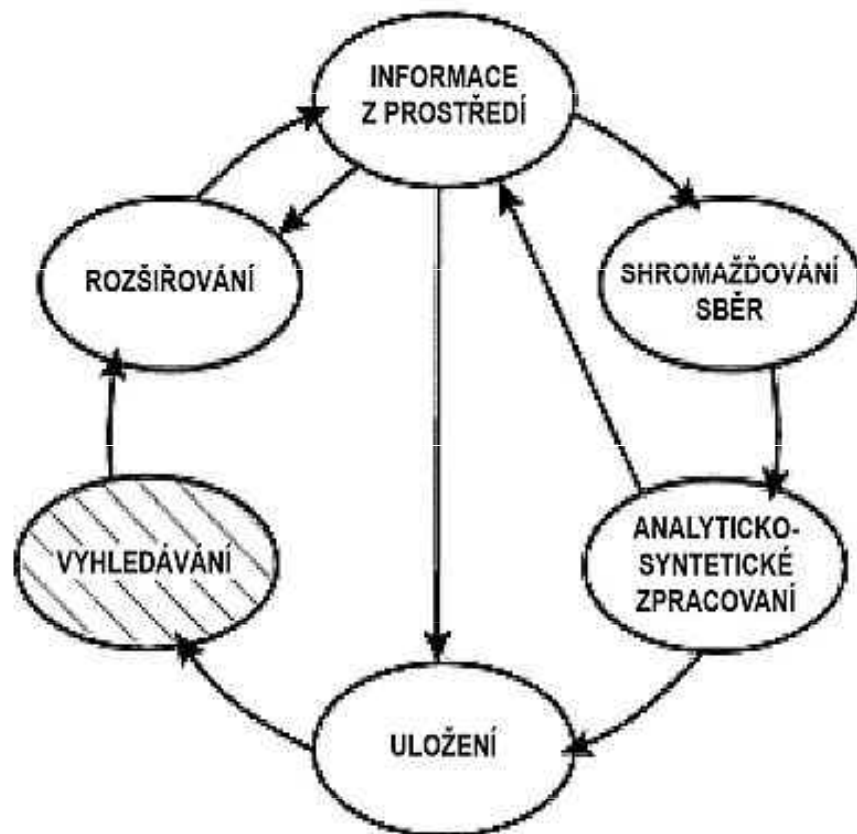
## ▶ Taktická

- ▶ Lépe měřitelná, krátkodobější
- ▶ Sledují se ceny, dodavatelé, odběratelé, ...
- ▶ Přímá podpora základní činnosti podniku

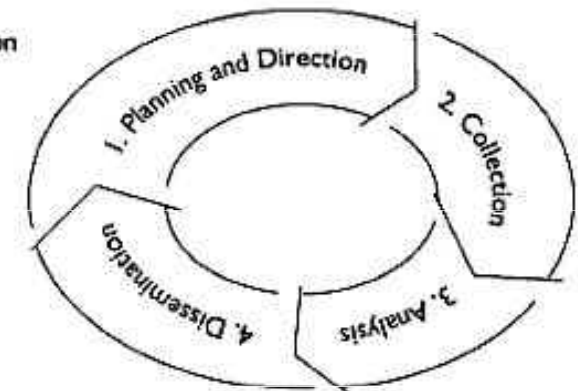
## ▶ Strategická

- ▶ Dlouhodobější, určena pro nejvyšší management
- ▶ Sledují se obecné trendy, celkový vývoj prostředí
- ▶ Snaha najít nejvhodnější směr, kterým se bude podnik ubírat

# Informační / zpravodajský cyklus



1. Planning and Direction
2. Collection
3. Analysis
4. Dissemination



The Intelligence Cycle

## Fáze cyklu

- Plánování – time management
- Sběr – není jedinou fází!
- Analýza – někdy jen v hlavě
- Odevzdání

# Cesta od dat k akci - CI

---

Data – nekonečný proud dat

> Informace

> Znalosti

> Porozumění (Insights) / Intelligence

– jak nás to ovlivňuje, kde a proč se data protínají a co to znamená pro naše klienty

> **Akce – doporučení a plán akce**

**Není důležité co najdete nebo jak správně to pochopíte, ani to, zda to Váš klient pochopí, ale to, že na Vaše doporučení nějak zareaguje!**

# Dva klíčové komponenty efektivity

---

## Porozumění / Insight

- ▶ Potřebujeme správná a pravdivá data a informace.
- ▶ Musíme vědět co je potřeba znát - KIQ / KIT.
- ▶ Analýza dostupných informací nemusí stačit – je potřeba vybrat správný nástroj, vědět jak výstup interpretovat a jak to zapadá do kontextu.

## Akce

- ▶ Porozumění situaci je důležité, ale k ničemu, pokud nevede k žádné akci
- ▶ Akce musí vycházet z realistických doporučení a být přizpůsobena okolnostem
- ▶ Efektivní doporučení vyžadují otevřenost přístupu a náklonost k tomu nějakou akci podniknout

# Zpracujte na „vstřebatelnosti“ Vaší práce – zlepší se akceschopnost doporučení

---

Přidejte lidský element:

- ▶ Storytelling
- ▶ Vtipy
- ▶ Postřehy zákazníků, citace
- ▶ Historické souvislosti



Přidejte souvislosti:

- ▶ Jak tento fakt ovlivní naše zákazníky, naši firmu, celé odvětví?
- ▶ Jak souvisí data X s daty Y?



# CI dovednosti a kompetence



# Jaký by měl být CI profesionál?

---

## Dříve:

- ▶ Orientovaný na procesy
- ▶ Definování KIT/KIQ
- ▶ Používání tradičních CI zdrojů
- ▶ Používání třetích stran ke sběru dat
- ▶ Rozhovory s relevantními osobami
- ▶ Analýza dat
- ▶ Psaní reportů
- ▶ Samostatná práce



## Nynější model

- ▶ Orientace na tým
- ▶ Konsensus ohledně KIT/KIQ
- ▶ Sjednotit cíle a úkoly vedení a CI dodavatelů
- ▶ Využívání moderních nástrojů
- ▶ Navrhnout přehled problémů a komunikovat doporučení týmu



# CI nástroje minulosti ... jsou dnes nahrazeny moderními

---

## Zastaralé nástroje:

- ▶ Literatura
- ▶ Databáze
- ▶ Základní prohledávání webu
- ▶ Velmi málo/nijak sofistikované sociální média



## Dnešní nástroje:

- ▶ Facebook
- ▶ Twitter
- ▶ LinkedIn
- ▶ Řada dalších sociálních služeb
- ▶ Sofistikované prohledávání webu
- ▶ Sofistikované CI agentury
- ▶ Smartfony umožňující v reálném čase sdílet, vyhledávat i shromažďovat

**VS**



# Další dovednosti

---

- ▶ Komunikační dovednosti – klíč ke zvládnutí toho, co očekává vedení
- ▶ Organizační dovednosti – klíč k hladkému uskutečnění
  - ▶ Pracujte efektivně a spolupracujte
  - ▶ Myslete strategicky a globálně
  - ▶ Myslete i na zdroje a finance
  - ▶ Nastavujte priority
  - ▶ Přidávejte hodnotu

- ▶ **Information Overload – Filter. Facts. Faster.**
  - ▶ Co je opravdu důležité a co ne?
  - ▶ Vede to k nějaké akci? K jakému rozhodnutí to vede?

# CI jako povolání



# Typy úkolů pro informačního brokera

---

- ▶ Profil
- ▶ Zhodnocení, prověření – tisk, názor, analýza
- ▶ Odvětvová, průmyslová analýza – přehledy, srovnání, trendy
- ▶ Kontinuální sledování – CI, EWS, M&A
- ▶ Konkurenti – CI
- ▶ Ad-hoc dotazy – cokoliv
- ▶ People search
- ▶ Konexe a vazby – lidí i firem
- ▶ Peer group
- ▶ Seznamy – klienti, targets
- ▶ Negativní informace - Digging the Dirt

# Obecné tipy

---

- ▶ **Extrapolovat**, např. velikost trhu podle historických čísel ve vztahu k obratu několika hlavních firem
- ▶ **Dopočítávat** - např. známe průměrný obrat na zaměstnance v daném průmyslu, tak podle množství zaměstnanců můžeme odhadnout obrat firmy
- ▶ **Použít srovnatelné ukazatele**, srovnání s něčím, co klient zná (např. CIA Factbook a srovnávání velikostí zemí s jednotlivými státy USA)
- ▶ Neexistuje už někde **hotové** to co požadují?

...

# Postup při provádění CI





---

---

Informační průmysl

# PROJECT SCOPING

# Definice project scopingu

---

- ▶ **Referenční interview / client interview / client debriefing**

- ▶ Dialog vedený s klientem za účelem identifikování specifických potřeb

- ▶ **Project scoping**

- ▶ Fáze, ve které rozhodujete o proveditelnosti řešení výzkumu či analýzy, podle informací o potřebách získaných při interview
- ▶ Jaké zdroje budou použity? Obsah a omezení výzkumu? Formát výstupu?

- ▶ RI a fáze project scopingu mohou splývat či se překrývat. Někdy jsou termíny používány zaměnitelně



# Organizování práce / project scoping

---

- ▶ Stanovit pevně daný rámec
  - ▶ Řádně stanovené cíle a účel analýzy
  - ▶ Částečný překryv s referenčním interview
  - ▶ Analytik by měl vědět: Proč se to po něm požaduje, pro koho bude sloužit výstup, k čemu budou výsledky určeny,... **What?**
  - ▶ Důležitá otázka: **So what?** No a co?
    - ▶ > Co plyne z uvedených dat, co je spojuje, v čem se liší...
  - ▶ Feedback



Pamatovat na to

1. **Kdo je příjemce / klient?**
2. **Co se snažíme sdělit?**
3. **Proč se to snažíme sdělit?**

# Co a jak dělat v této fázi?

---

## Naslouchat aktivně / Use strong listening skills

- ▶ Být objektivní, udělat si čas, opakovat důležité aspekty

## Ptát se / Use strong questioning skills

- ▶ **Informovat se**
  - ▶ Otevřené otázky, vyjasnění základního tématu a potřeby
- ▶ **Otevřené otázky**
  - ▶ Vedou k dalším informacím, nabídce dalších služeb, ale hlavně k detailnějšímu popisu problému a jeho možnému řešení
- ▶ **Uzavřené otázky**
  - ▶ Ujišťování, ověřování

---

---

Informační průmysl

# REFERENČNÍ INTERVIEW

# Zpracování informačního požadavku

---

- ▶ zadání požadavku
- ▶ přípravná rešerše
  - ▶ dostupnost informací
  - ▶ časová náročnost a předběžný rozvrh kroků
  - ▶ zvláštní okolnosti navyšující cenu
- ▶ kalkulace přibližné ceny – pokud potřeba
- ▶ odsouhlasení klientem
- ▶ kolekce informací
  - ▶ třídění podle zdroje, data a relevance
- ▶ analýza a syntéza informací a poznatků
- ▶ zpracování výsledného dokumentu
- ▶ Předání / prezentace klientovi
- ▶ proplacení faktury – pokud potřeba

# Otázky vedoucí k zachycení potřeb

---

Cíle během dialogu:

1. Rozhodnou o úrovni nabídnutých služeb (self-service nebo max priorita)
2. Identifikovat specifické informační potřeby
3. Porozumět strategii za těmito potřebami
4. Rozhodnout jak nejlépe uspokojit potřebu a podpořit strategii

- ▶ Pro koho je ten výzkum/analýza? Jaký je kontext?
- ▶ Co přesně hledáte? Čemu se snažíte porozumět? Čeho dosáhnout?
- ▶ Jaké znalosti o problematice má zadavatel?
- ▶ Jak a kdy bude výzkum/informace použit?

# Jakou úroveň služeb nabídnout?

Cíle během dialogu:

1. Rozhodnou o úrovni nabídnutých služeb (self-service nebo max priorit)
2. Identifikovat specifické informační potřeby
3. Porozumět strategii za tímto potřebami
4. Rozhodnout jak nejlépe uspokojit potřebu a podpořit strategii

- ▶ Dokonce i požadavek od nejvyššího vedení nebo od prioritního klienta můžeme řešit odkazem na self-service
- ▶ Před rozhovorem se zadavatelem si udělejte předběžný výzkum a připravte si argumenty
- ▶ **TOP 5 otázek na zvážení:**
  - ▶ Podporuje požadavek klíčové oblasti pro podnik?
  - ▶ Podporuje požadavek rozhodování nejvyššího vedení?
  - ▶ Vyžaduje poptávka speciální zdroje nebo expertízu?
    - ▶ To by měla zodpovědět přípravná řešerše
  - ▶ Jaký z toho plyne zisk/navýšení obrátu pro firmu? (zodpoví zadavatel)



# Pro koho je research / analýza? Jaký je kontext?

---

## Cíle během dialogu:

1. Rozhodnout o úrovni nabídnutých služeb (self-service nebo max priority)
2. Identifikovat specifické informační potřeby
3. Porozumět strategii za těmito potřebami
4. Rozhodnout jak nejlépe uspokojit potřebu a podpořit strategii

- Kdo je project leader nebo ultimate requester?
- K čemu budou informace sloužit? Business Development, proposal nebo internal/external presentation?
- Je tento request tajný?
- Jsou nějaké specifické problémy pro tuto oblast nebo naopak příležitosti, které podnítily tento dotaz? Co ještě můžeme nabídnout?

# Jaká potřeba se skrývá za požadavkem?

## Cíle během dialogu:

1. Rozhodnout o úrovni nabídnutých služeb (self-service nebo max priority)
2. Identifikovat specifické informační potřeby
3. Porozumět strategii za těmito potřebami
4. Rozhodnout jak nejlépe uspokojit potřebu a podpořit strategii

**Nechte si vysvětlit souvislosti a strategii, kterou zadavatel sleduje**

- ▶ Jaká rozhodnutí chce klient na základě výsledku udělat?
- ▶ Jaké jsou kritické a druhotné problémy, které výzkum/analýza má vyřešit?
- ▶ Jaké znalosti má zadavatel? Co už o problematice ví?
- ▶ Už něco zkoušel sám najít? (zabránit duplicitě)

# Jak bude informace použita?

## Cíle během dialogu:

1. Rozhodnout o úrovni nabídnutých služeb (self-service nebo max priority)
2. Identifikovat specifické informační potřeby
3. Porozumět strategii za těchto potřebami
4. Rozhodnout jak nejlépe uspokojit potřebu a podpořit strategii

- ▶ Otázky jak definovat výstup:
  - ▶ Jak bude výstup použit?
  - ▶ Pokud možno, definujte, zda informace bude distribuována interně/externě nebo jinak.
  - ▶ Syntéza / analýza / benchmarking / syrová data/ ....
  - ▶ Kolik času stráví zadavatel čtením výsledků?
- ▶ Deadline
  - ▶ Zkuste aby zadavatel řekl reálný deadline
  - ▶ Zeptejte se na přesný den prezentace nebo meetingu, na který to potřebuje
- ▶ Dlouhodobější projekty:
  - ▶ Kolik času můžete strávit na výzkumu / analýze? Kolik si můžete účtovat hodin?
  - ▶ Kdy máte dávat průběžný update progresu? Milestones?

# Ukázky dvou efektivních zjištění potřeb

## Původní dotaz:

V pondělí mám důležitou schůzku a potřebuju vědět všechno o firmě Boeing.

Co?  
Kdy?  
Na co?

## Po rozhovoru s profesionálem:

Potřebuji rozumět tomu jak škrty v americké obraně ovlivňují leteckou divizi firmy Boeing.

## Původní dotaz:

Chci profil firmy Siemens v Číně.

Co?  
Kdy?  
Na co?

## Po rozhovoru s profesionálem:

Chci porozumět expanzivní strategii firmy Siemens v Číně, abychom jim mohli nabídnout služby Transakčního poradenství.

# Náležitosti RI

---

- ✓ deadline - dobré kritérium pro řazení důležitosti požadavků
- ✓ slovní formulace žádosti
- ✓ rozsah / časový horizont
- ✓ vymezení oblasti / odvětví - např. automotive, pharma, ...
- ✓ typ požadavku - press search, profile, industry analyses, ...
- ✓ komu je výsledek určen - pro upřesnění rozsahu, hloubky zpracování
- ✓ pokud možno ještě jedna formulace zadání, tentokrát jinými slovy, rozsáhleji
- ✓ doplňující informace - jazyk, dodání primárních dokumentů, formát výsledků, ...

# Forma RI

---

- ▶ **maximální pozornost** a soustředění obou stran
- ▶ vše si **poznámenávat**
- ▶ je dobré znát **souvislosti** dotazu a použití výsledků řešerše - pomůže to odhalit hlubší zájem o problematiku
- ▶ pokládat otevřené otázky – zjišťovací, uzavřené pro větší specifikaci – ověřovací
- ▶ je vhodné obsah projektu **polopatisticky interpretovat** - jestli jsme opravdu pochopili zadání
- ▶ spolu s klientem ještě jednou formulovat dotaz jinými slovy
- ▶ nabídnout **další přidanou hodnotu** - hlubší analýzu, informace o širších souvislostech, ...

# Na čem závisí úspěch RI

---

- ▶ Snažit se předcházet nedorozuměním
- ▶ Vyhradit dostatek času na ověření požadavku a projití celého interview
- ▶ **Není vhodné, když zadavatelem požadavku není přímo koncový uživatel (ale např. sekretářka)**



# Efektivní research





# Výzkum je zvláštní způsob myšlení

---

- ▶ Zde jsou tři vzorce chování, které jsou klíčem k úspěchu

Be  
enquiring  
- **zvědavý**

Be  
precise  
- **přesný**

Be  
rigorous  
- **pečlivý**

# Bud'te zvědavý

## Klíč k tomu, jak definovat cíle výzkumu

---

1 – Vytvořte si blízký vztah se zadavatelem. Upřednostněte klienta

- Profesionál musí převzít iniciativu ve vztahu
- Musí změnit dynamiku vztahu z pasivního (přijímání a odpovídání emailů) na aktivní (diskuze, interakce)
- Porozumějte vašemu zadavateli – jaké informace ocení při dělání strategických rozhodnutí?

2 – Nastavte si jasné cíle vašeho výzkumu

- Nic nepředpokládejte
- Prověřte si požadavek tak, že pokládáte zadavateli přesné dotazy
- Vaším cílem je pochopit obchodní potřeby žadatele a dospět k přesnému dotazu / obchodní záležitosti, kterou chcete řešit

# Bud'te přesný

## Klíč k tomu, jaký zvolit postup výzkumu

---

### 3 – Definujte si nejlepší postup výzkumu

- Výzkum neuspěchejte, je vhodné strávit nějaký čas přemýšlením o nejlepším přístupu. Každý výzkum vyžaduje konkrétní metodologii, protože cílem je vždy něco jiného
- Sepište si správně výzkumný záměr a diskutujte ho s vaším zadavatelem v případě potřeby
- Rozdělte výzkum do jednotlivých kroků

### 4 – Zaměřte se na řešení obchodních potřeb, a nic jiného

- Nezůstávejte pouze na povrchu, ale ani neposkytujte zbytečné podrobnosti
- Odpovězte na otázky, které jste si určili během referenčního interview
- Přizpůsobte doručení podle potřeb

# Bud'te pečlivý

## Klíč k ověření výsledků výzkumu

---

### 5 – „Vysvětlete“ svoji metodiku

- Každý výzkum bude mít své "šedé zóny"
- Vysvětlete, co se co udělalo a proč je daná volba rozumná
- Vysvětlete omezení a mezery které se vyskytly

### 6 - Zkontrolujte své výsledky - Sebemenší chyba by znehodnotila všechnu svou práci

- Křížově ověřte informaci v různých zdrojích
- Použijte techniku a např. vzorce v Excelu, abyste odhalili chyby nebo nesrovnalosti v číslech
- Požádejte někoho o peer review – kontrolu obsahu a formy, prohlídnutí zejména na "spelling" atd.

# Analýza



# Typy analýzy dat

---

## ▶ Popis

- ▶ Popisuje set dat – statistická data, demografická, ekonomická
- ▶ Popis a interpretace se liší
- ▶ Popis nemůže být zobecněn a dále použit bez dalšího statistického testování – např. 48% populace Brna jsou muži neznamená, že to platí pro celou ČR

## ▶ Extrapolace (přiblížení, přechod z užší na širší oblast pomocí analogie)

- ▶ Může být využita k odhalení spojitostí
- ▶ Extrapolace by neměla být použita k zobecňování nebo předvídání

## ▶ Dedukce

- ▶ Použijte malý vzorek dat k nalezení vyšších spojitostí
- ▶ Obsahuje míru neurčitosti

## ▶ Predikce

- ▶ Data z jednoho objektu jsou použita pro odhad jiného objektu. Více dat a jednodušší model vede k přesnějším výsledkům

## ▶ Příčina

- ▶ Jedna věc přímo zapříčiňuje druhou

# Kvantitativní přístup

---

## ▶ Data

- ▶ Spousta dat – musíme správně určit ta nejužitečnější pro analýzu
- ▶ Data nelžou — je to o výkladu a souvislostech

## ▶ Techniky

- ▶ Year-over-year srovnání, poměrové ukazatele (ratios) and procentuální poměry
- ▶ Porozumět podstatě – např. správný business model nebo vztahy různých proměných

## ▶ Použitelnost

- ▶ Znalosti jsou to, co se snažíte dát dohromady a zodpovědět tím „So what?“ a poskytnout vhled do problematiky

# Kvalitativní přístup

---

## ▶ Nečíselná data

- ▶ Popisujeme slovně (např. spokojenost zákazníka, barvu, chuť, krásu). Popisují kvalitu věcí a jevů. Někdy se používá pojem měkká data.

## ▶ Techniky

- ▶ Interview, dotazníky, informace z tisku, názory
- ▶ Mohou být měřena a vyhodnocována

## ▶ Použitelnost

- ▶ Souvislosti – pozor na generalizaci
- ▶ Bývá časově víc náročný
- ▶ Snadno ovlivnitelný špatnou interpretací



# Efektivní komunikace čísel zlepšuje analýzu

---

## ▶ Zjednodušte

- ▶ Předpokládejte, že víte víc než posluchači
- ▶ Nepište víc jak 2 sady čísel v jedné větě
  - ▶ Sales increased 10% to \$3.5bn (*1<sup>st</sup> set*), while profits rose 5% to \$25mm (*2<sup>nd</sup> set*)
- ▶ Nepředstavovat nové hodnoty nebo nové myšlenky
  - ▶ Musíme posluchače k závěrům trochu vést – aby jejich pozornost byla soustředěná na správných místech
  - ▶ Sales increased 10% to \$3.5bn in 2012, a slight improvement from 2011's 8%, while profits for 2012 rose 5% to \$25mm, up from 4% in 2011
- ▶ Zjištění/fakta rozdělovat
  - ▶ Sales increased 10% to \$3.5bn in 2012, a slight improvement from 2011's 8%
  - ▶ Profits for 2012 rose 5% to \$25mm, up from 4% in 2011

## ▶ Náznaky / Indície

- ▶ Vyvarujte se příliš detailním informacím v jednom odstavci. Každý z posluchačů hledá trochu jiné informace. Někdo má rád detailní sdělení, jiný zas nikoliv. (např. prodej aut dosáhl téměř 10 tisíc kusů vs. Prodej aut dosáhl 9789 kusů)
  - ▶ Underlying net revenues, the best metrics for sales, increased 9.7% to \$2.7bn, while profits made strong progress, increased 5% to \$23mm
  - ▶ Sales and profits both grew strongly on the company's key metrics. Underlying net revenues increased 9.7% to \$2.7bn, and profit grew 5% to \$23mm
- ▶ Indície musí být krátké a jednoduché

# Efektivní komunikace čísel zlepšuje analýzu

---

- ▶ Bud'te specifičtí
  - ▶ Jednotky a desetinná čísla
    - ▶ Volte vhodné jednotky, pro většinu posluchačů se snažte vyvarovat desetinných míst
    - ▶ Někde je naopak přesnost žádoucí. Např. kurzy měn – 4 desetinná místa, ceny akcií – 2 desetinná místa
- ▶ Alternativní popis
  - ▶ 20% lidí ve třídě je vyšších než 180cm
  - ▶ Jedna pětina lidí ve třídě je vyšších než 180cm
  - ▶ Šance na bouřku se ztrojnásobila
  - ▶ Šance na bouřku se zvedla z 1% na 3%
- ▶ Při projekcích či chybějících údajích je akceptovatelná určitá míra nepřesnosti
  - ▶ Očekává se zvýšení prodeje až k 10 825 jednotkám za rok
  - ▶ Očekává se, že prodej jednotek dosáhne hranice 10 000 jednotek za rok

K dostudování:

“How to communicate numbers”, *James Ball, emphasis business writing trainers*

---

# Analýza dat / benchmarking

---

## ▶ **Kvantifikovaný údaj je silnější a přesvědčivější**

- ▶ Job opportunity in Spain is bad (nevím jak moc špatný znamená „bad“)
- ▶ Job opportunity in Spain is bad. Unemployment rate at the end of Q3 was 25%. Youth unemployment rate, age between 15 and 24, is above 50%

## ▶ **Musíme srovnávat srovnatelné (apples with apples)**

- ▶ Merck's 2013 price to earnings ratio is 11.7x. Amgen 2013 P/E ratio is 11.4x. Can we say both stock prices are trading with similar premium?
- ▶ Merck is a big pharmaceutical company. Amgen is biotech company. Products and business model are different. They have different peers. 2013 P/E average for US major pharma is 12.2x. Average for US biotech is 16.0x. Merck P/E is in line with peer average while Amgen is significant below peer average

## ▶ **Data pomáhají kontrolovat úhel pohledu**

- ▶ “A market in which winners tend to take all. By the end of 2011, top four players accounted for over 56% of the total online video market share” Can we say 56% market share is all?
- ▶ Winners take all to me is close to 95% market share. 56% market share isn't all. Statement is not correct.

## ▶ **Data pomáhají vidět trendy a získat pochopení**

- ▶ Xerox 2009 revenue was \$15.2bn. 2010 revenue was \$21.6bn, 42% increase from 2009
- ▶ Musíme zjistit odkud se takový nárůst vzal, v tomto případě je to akvizicí, (není možné růst tak moc organicky, muselo dojít k akvizici, proč akvizice? Chystají změnu?)

# Jak na analýzu – obecná doporučení



---

---

Informační průmysl

# **PŘEHLED ANALYTICKÝCH METOD**



# Vizualizace



# Proč se zaměřit na správné zobrazovací metody?

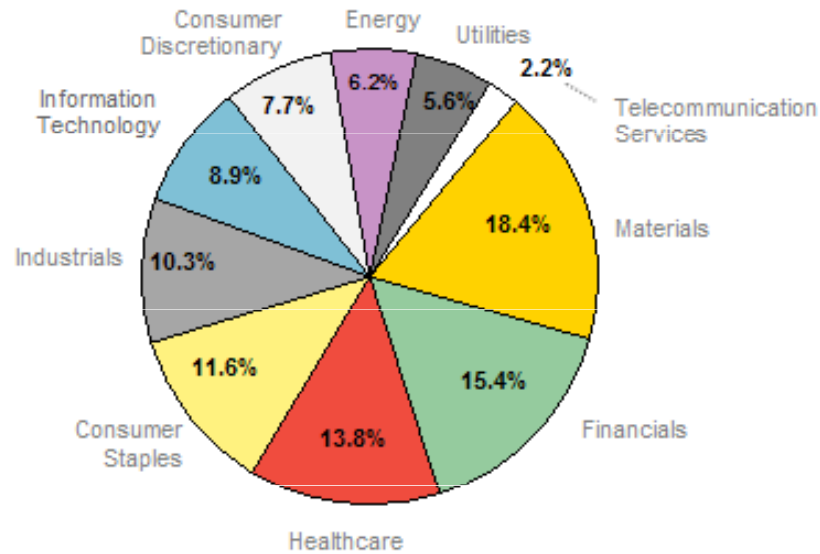
---

## ▶ Lepší porozumění datům

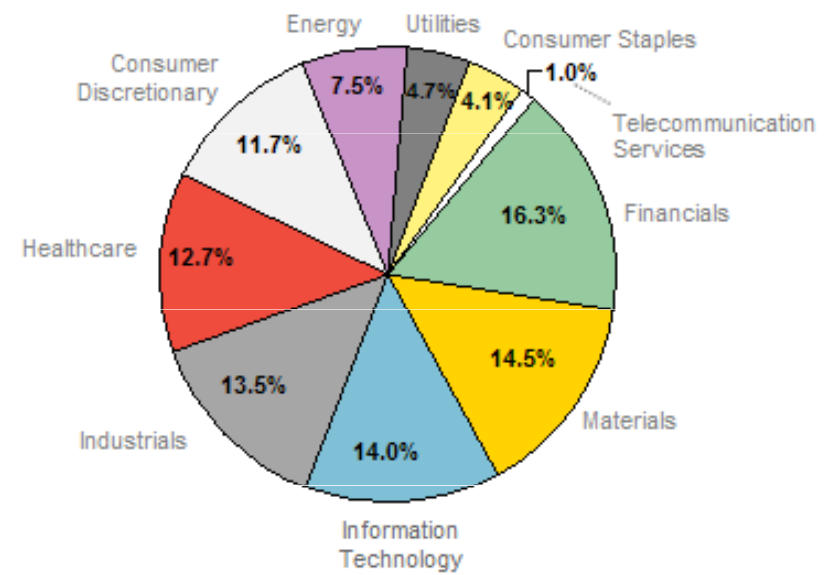
- ▶ Dobré vizualizační techniky vám umožní lépe pochopit data, pomůže vám identifikovat klíčové poznatky a podělit se o ně s publikem
- ▶ Dobré vizualizační techniky také pomůžou vašemu publiku rychle pochopit co údaje říkají
- ▶ **15 sekundové pravidlo** - mohou vaši posluchači rychle extrahovat význam z vaší prezentace?



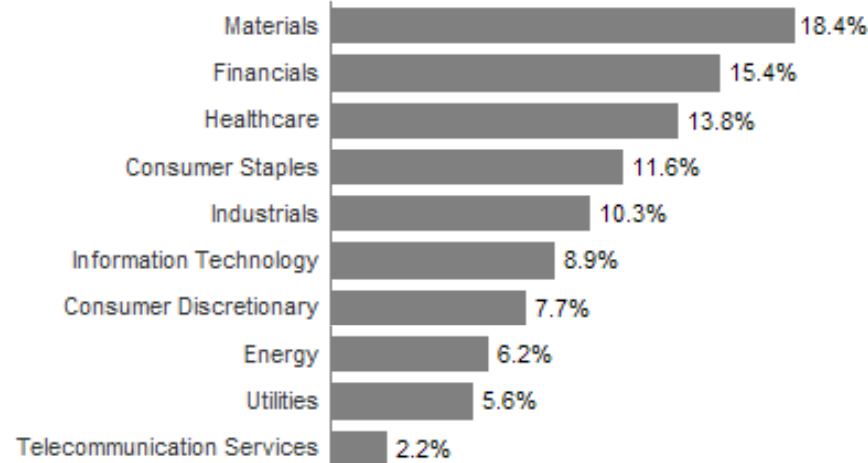
**DEAL VALUE**  
**\$USD 250 billion+: \$USD 695 billion**



**DEAL QUANTITY**  
**\$USD 250 billion+: 386**

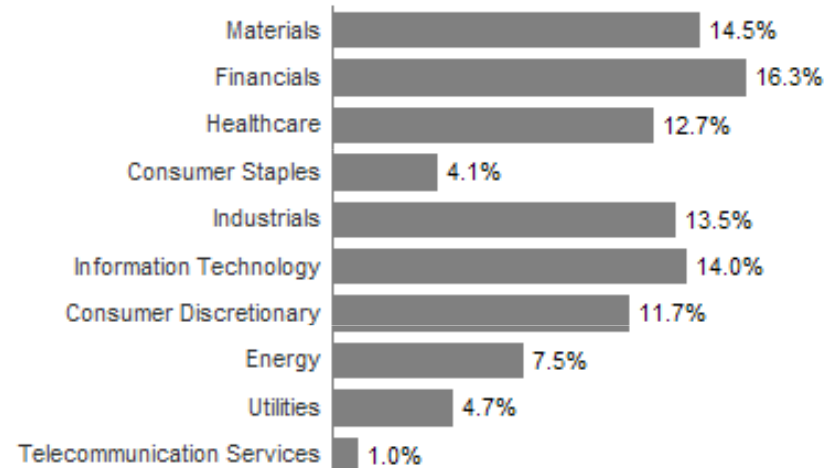


**Deal Value (USD 250 billion+)**



Total deal value = USD 695 billion

**Deal Quantity (USD 250 billion+)**



Total number of deals = 386

# Proč se zaměřit na správné vizualizační techniky?

- ▶ Efektivnější komunikace
  - ▶ Dobré vizualizační techniky pomáhají důležitým datům vyniknout
  - ▶ Efektivní prezentace dat přispívá k věrohodnosti dokumentů

United States: Working age cohort population change 2000-2020

Age cohort	2000	2020	Change (%)
20-24	19,172	22,631	28
25-29	19,610	24,158	23
30-34	20,887	24,046	15
35-39	22,976	18,840	-18
40-44	22,846	17,362	-24
45-49	20,516	18,054	-12
50-54	17,661	20,843	18
55-59	13,684	22,096	61
60-64	10,911	21,126	94
65-69	9,548	17,929	88
Total	177,811	207,085	22

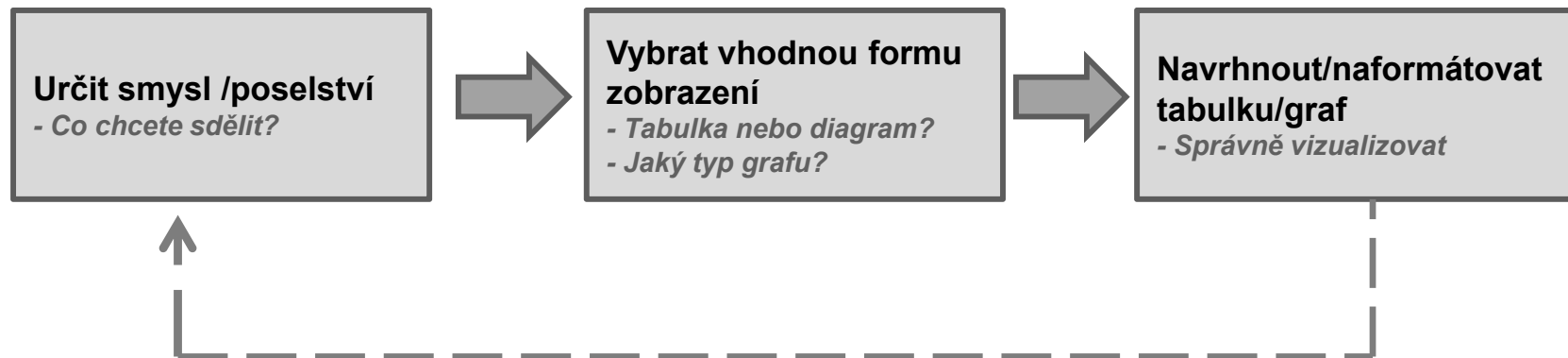
United States: Working age cohort population change 2000-2020

Age cohort	2000	2020	Change (%)
20-24	19,172	22,631	28
25-29	19,610	24,158	23
30-34	20,887	24,046	15
35-39	22,976	18,840	-18
40-44	22,846	17,362	-24
45-49	20,516	18,054	-12
50-54	17,661	20,843	18
55-59	13,684	22,096	61
60-64	10,911	21,126	94
65-69	9,548	17,929	88
Total	177,811	207,085	22

# Tři kroky ke správné vizualizaci

---

- ▶ Efektivní zobrazení kvantitativních dat a informací sestává ze **tří kroků**:



# Příklad

---

- ▶ Otázka: Určitě potřebujete tabulku nebo graf? Nedá se to vyjádřit pouhým textem lépe?

“China’s GDP expanded 152% between 2002 and 2009.”

**152%**

China's GDP expansion between 2002-2009

# Tabulka vs Graf

## Tabulka

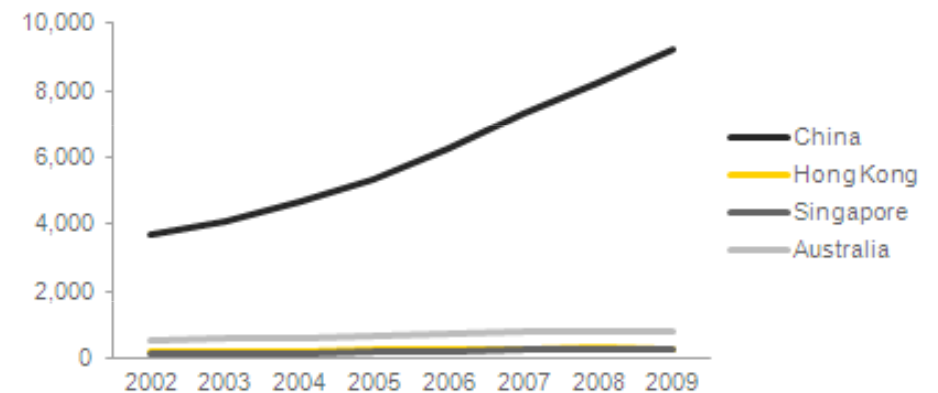
1. Jednodušší vyhledávání nebo porovnávání jednotlivých hodnot
2. Když potřebujete znát přesné hodnoty
3. Informace zahrnují více než jednu mírovou jednotku
4. Data mají veliký rozsah hodnot

Gross domestic product at PPP (current international dollars\*, billion)

	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009
China	3,664	4,116	4,662	5,364	6,248	7,338	8,261	9,228
Hong Kong	187	197	220	243	269	293	306	301
Singapore	145	154	173	194	218	245	254	253
Australia	568	595	632	667	711	767	797	815

## Graf

1. Smysl je ve tvaru hodnot – vzorce, trendy, odlišení od normy...
2. Chceme najít vztah mezi různými hodnotami



# Správné zobrazení

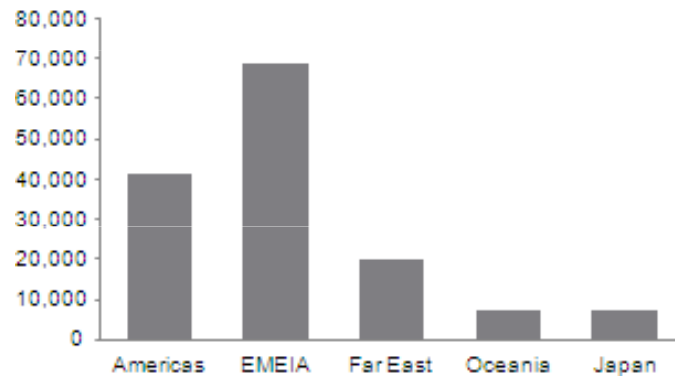
## Nominální porovnání

Porovnání hodnot mezi sebou, nezáleží na pořadí

**Metoda:** Sloupcový graf (horizontální nebo vertikální)\*

\* Horizontální sloupce mají lépe čitelné popisky

Ernst & Young people by area, FY09



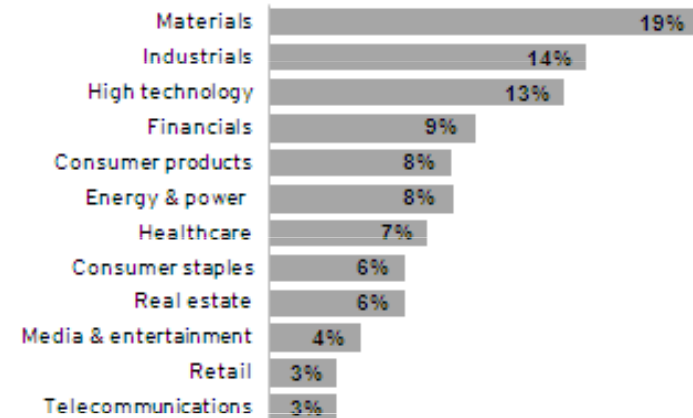
## Setřídění

Hodnoty jsou seřazeny, např. podle velikosti

**Metoda:** Sloupcový graf (horizontální nebo vertikální)

Figure 3. Global IPO activity by industry 2007

Number of deals

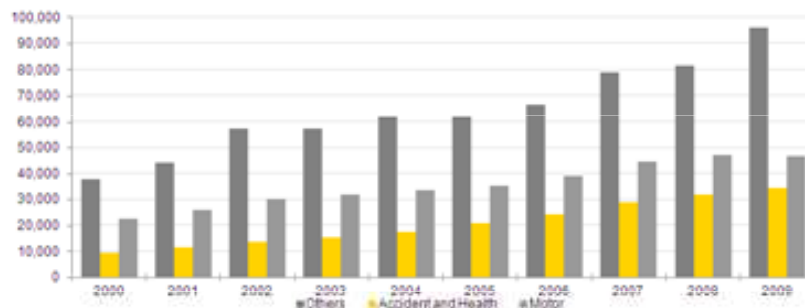
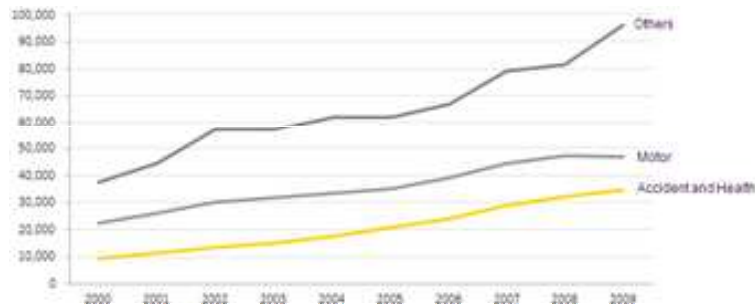


# Správné zobrazení

## Časové osy

Ukazují proměnné v závislosti na čase

**Metoda:** Spojnicový graf (k zvýraznění vzorce nebo změny) nebo sloupcový (k porovnání jednotlivých hodnot v čase)



## Část k celku

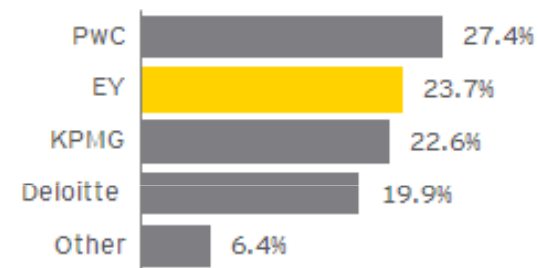
Vztah hodnot k celku

**Metoda:** Sloupcový graf (horizontální nebo vertikální)

Často používán koláčový graf, což ale nebývá nejlepší řešení

## 2007 Fortune Global 500

% of companies audited



Total =100%

# Příklady

US average vehicle age (1995-2009)			
As of	Passenger Cars	Light Trucks	All Light Vehicles
7/1/1995	8.4	8.3	8.4
7/1/1996	8.5	8.3	8.5
7/1/1997	8.7	8.5	8.6
7/1/1998	8.9	8.5	8.8
7/1/1999	9.1	8.5	8.8
7/1/2000	9.1	8.4	8.9
7/1/2001	9.3	8.4	8.9
7/1/2002	9.4	8.4	9
7/1/2003	9.6	8.5	9.1
7/1/2004	9.8	8.6	9.4
7/1/2005	10.1	8.7	9.5
7/1/2006	10.3	8.9	9.7
7/1/2007	10.4	9	9.8
7/1/2008	10.6	9.3	10
10/1/2009	10.6	9.6	10.2

**Source: R.L. Polk & Co.**

## US average vehicle age (1995-2009)

As of	Passenger Cars	Light Trucks	All Light Vehicles
1-Jul-95	8.4	8.3	8.4
1-Jul-96	8.5	8.3	8.5
1-Jul-97	8.7	8.5	8.6
1-Jul-98	8.9	8.5	8.8
1-Jul-99	9.1	8.5	8.8
1-Jul-00	9.1	8.4	8.9
1-Jul-01	9.3	8.4	8.9
1-Jul-02	9.4	8.4	9.0
1-Jul-03	9.6	8.5	9.1
1-Jul-04	9.8	8.6	9.4
1-Jul-05	10.1	8.7	9.5
1-Jul-06	10.3	8.9	9.7
1-Jul-07	10.4	9.0	9.8
1-Jul-08	10.6	9.3	10.0
1-Jul-09	10.6	9.6	10.2

Source: R.L. Polk & Co.



# Příklady

Zcela odstraněno:

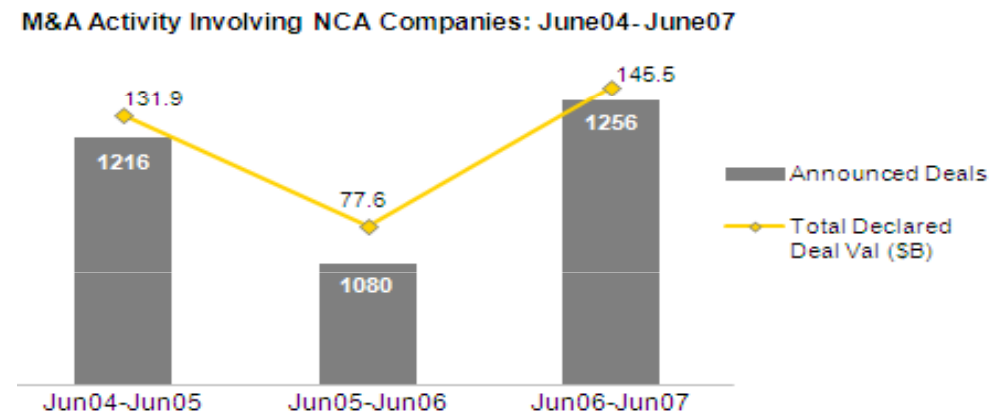
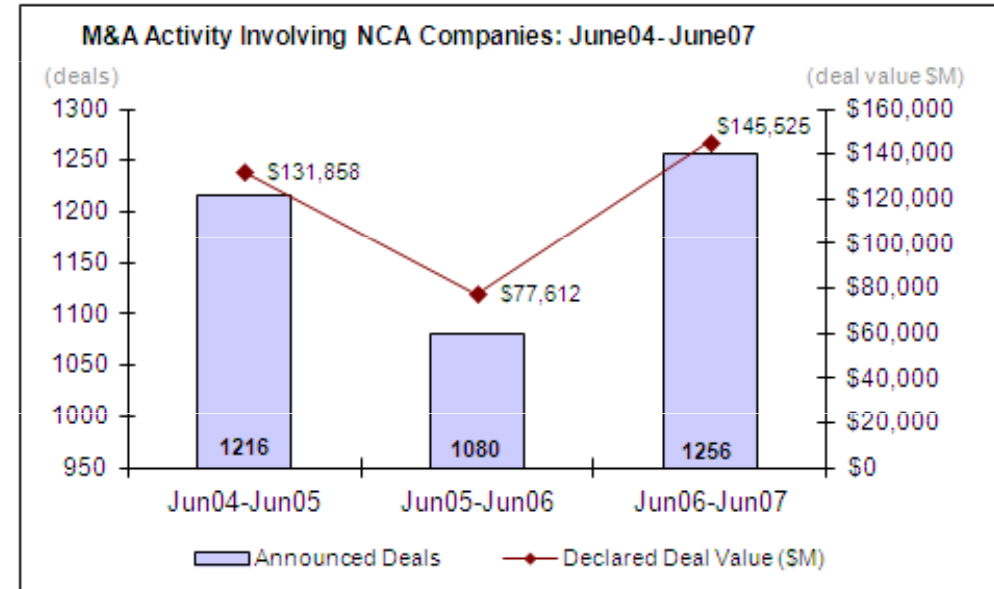
- Zarámování grafu
- Obě osy Y – u sloupců i linie jsou přesné hodnoty
- Oddělovací značky na ose X

Vizuálně potlačeno:

- Linie osy X

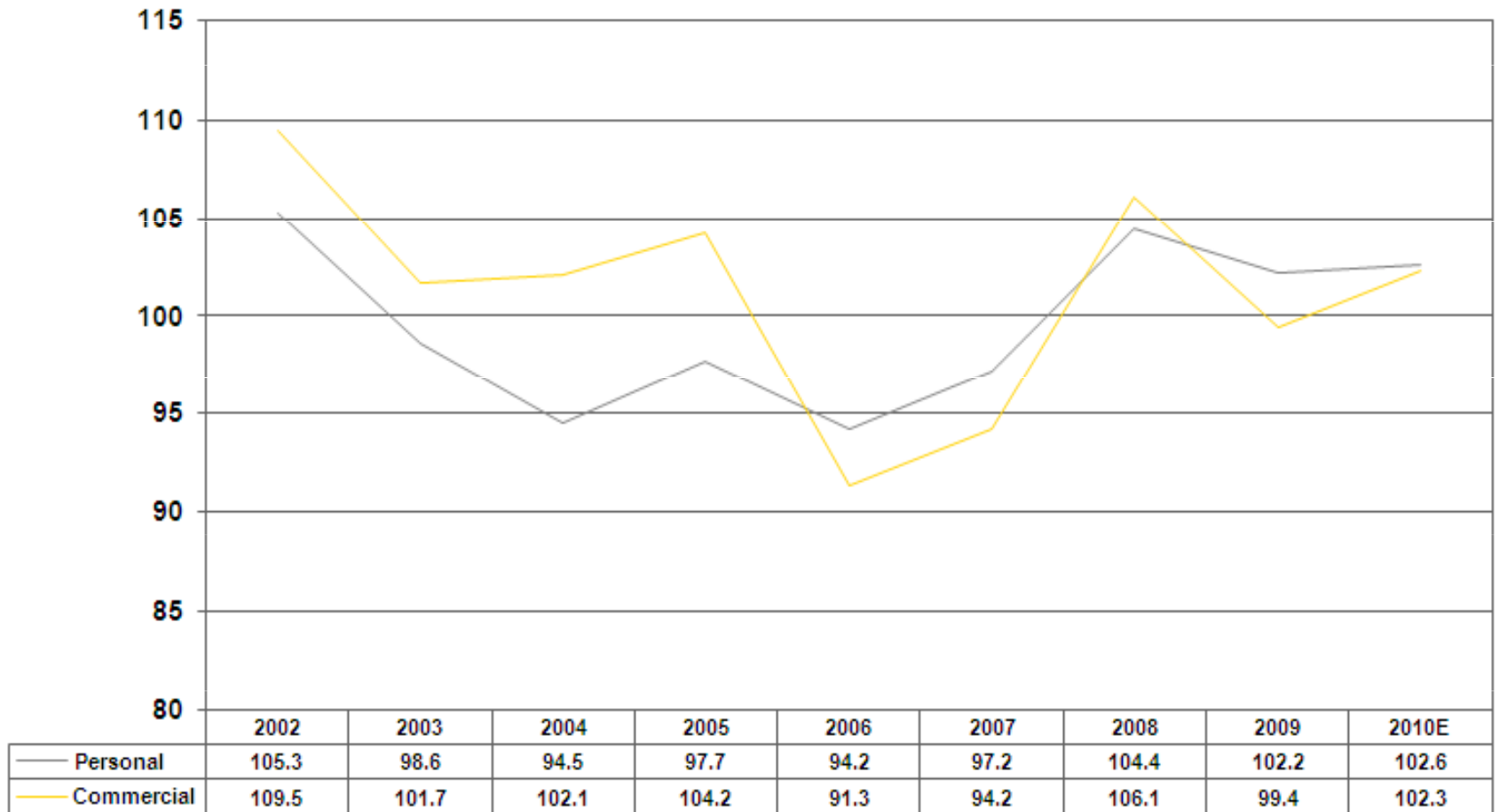
Změněno:

- Jednotky v kterých jsou hodnoty uvedeny



# Příklady

## US personal & commercial combined ratios



# Příklady

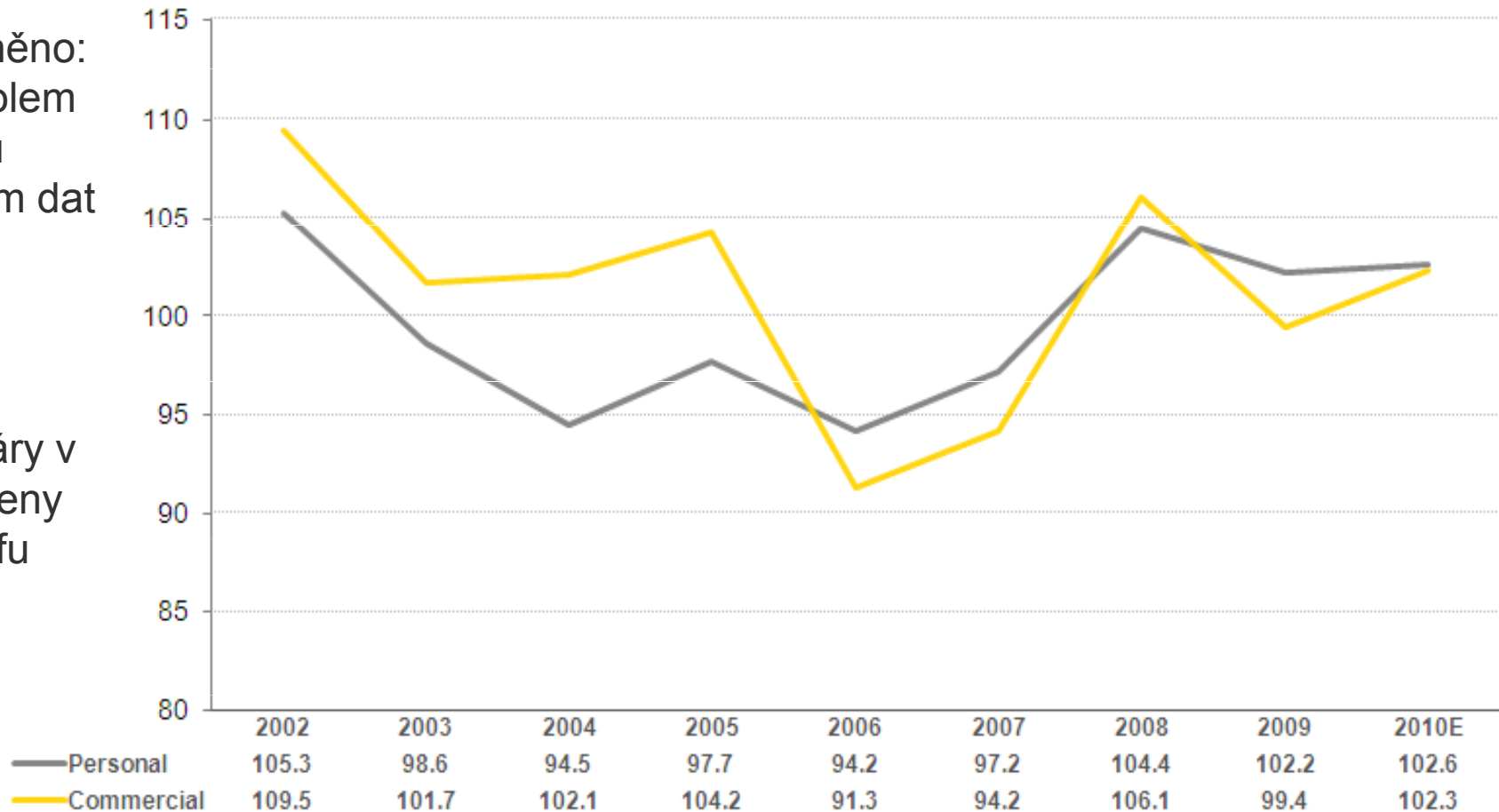
## US personal & commercial combined ratios

Zcela odstraněno:

- Rámeček kolem oblasti grafu
- Mřížka kolem dat v tabulce

Potlačeno /  
Zvýrazněno:

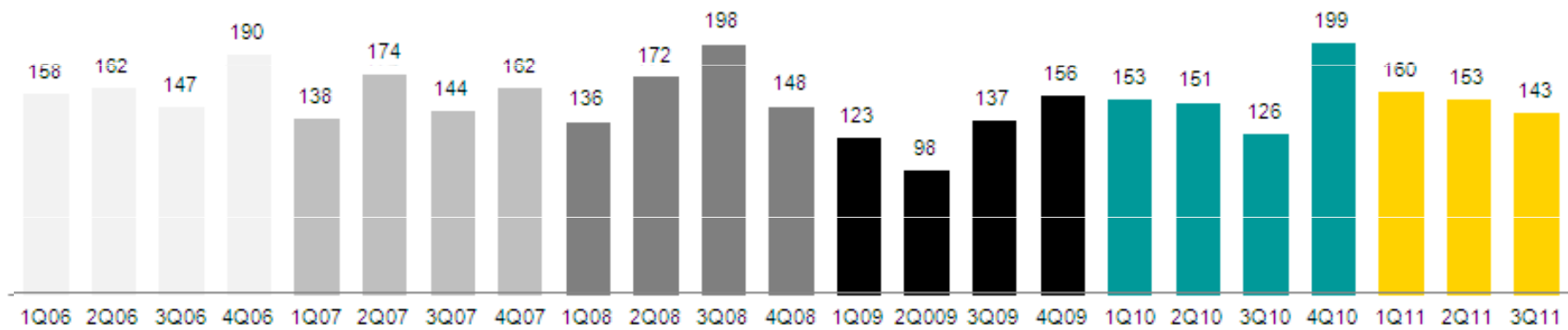
- Pomocné čáry v grafu potlačeny
- Síla linií grafu zvýrazněna



# Příklady - barvy

---

Biopharma alliances, by Quarter



# Díky barvě můžeme zvýraznit důležitou část dat


























Proč jsou některé sloupce šedé a jiné žluté?
















Year	PE funds closed (Number)	Committed capital (US\$ billion)	Announced PE deals (Number)	Announced PE deal value (US\$ billion)	Average PE deal equity component
2007	1,029	610	3,231	731	31%
2008	970	625	2,653	219	39%
2009	584	246	1,796	138	46%
2010	522	226	2,158	235	41%
2011	477	230	2,138	210	38%


Year	PE-backed M&A exits (US\$ billion)	PE-backed IPOs (US\$ billion)	Buyout firms' dry powder (US\$ billion)			
			Total	US	Europe	Rest of world
2007	303	58	445	258	147	40
2008	141	9	493	272	167	54
2009	70	17	491	272	166	53
2010	225	37	435	244	137	54
2011	217	39	365	192	123	49

# Díky barvě můžeme zvýraznit důležitou část dat

Použití barvy k zvýraznění hodnot

Year	PE funds closed (Number)	Committed capital (US\$ billion)	Announced PE deals (Number)	Announced PE deal value (US\$ billion)	Average PE deal equity component
2007	1,029 	\$610 	3,231 	\$731 	31% 
2008	970 	\$625 	2,653 	\$219 	39% 
2009	584 	\$246 	1,796 	\$138 	46% 
2010	522 	\$226 	2,158 	\$235 	41% 
2011	477 	\$230 	2,138 	\$210 	38% 

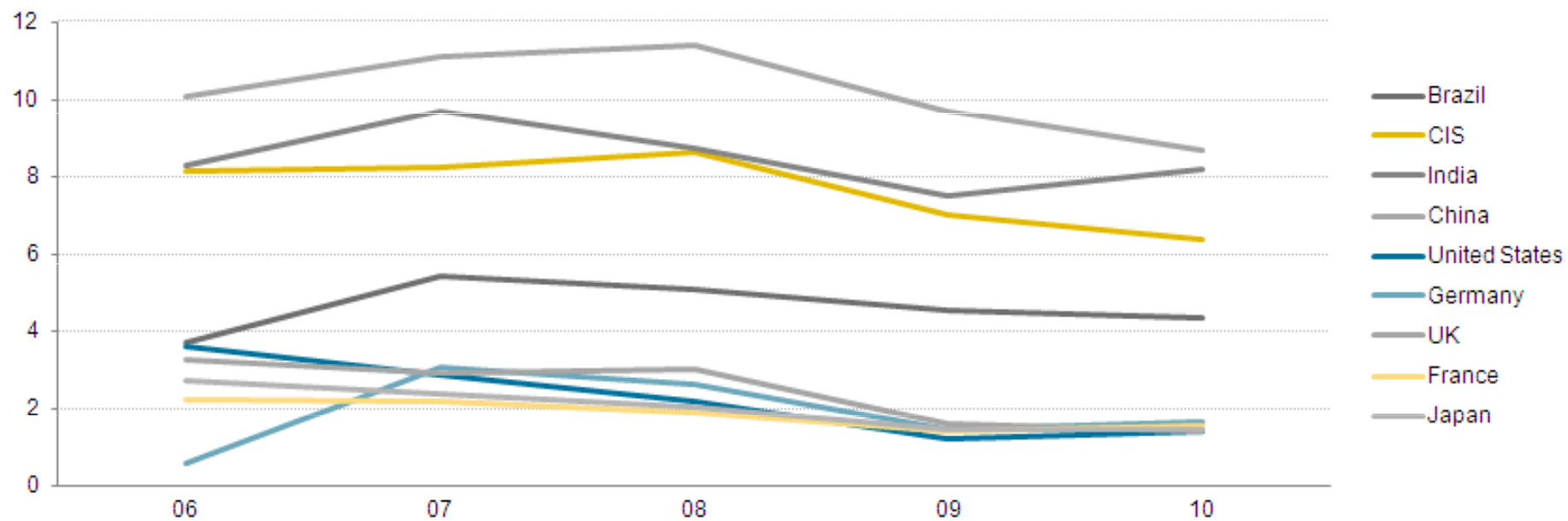
Year	PE-backed M&A exits (US\$ billion)	PE-backed IPOs (US\$ billion)	Buyout firms' dry powder (US\$ billion)			
			Total	US	Europe	Rest of world
2007	\$303 	\$58 	\$445 	258	147	40
2008	\$141 	\$9 	\$493 	272	167	54
2009	\$70 	\$17 	\$491 	272	166	53
2010	\$225 	\$37 	\$435 	244	137	54
2011	\$217 	\$39 	\$365 	192	123	49

 High value

# Pokročilejší vizualizace

## ► Namísto...

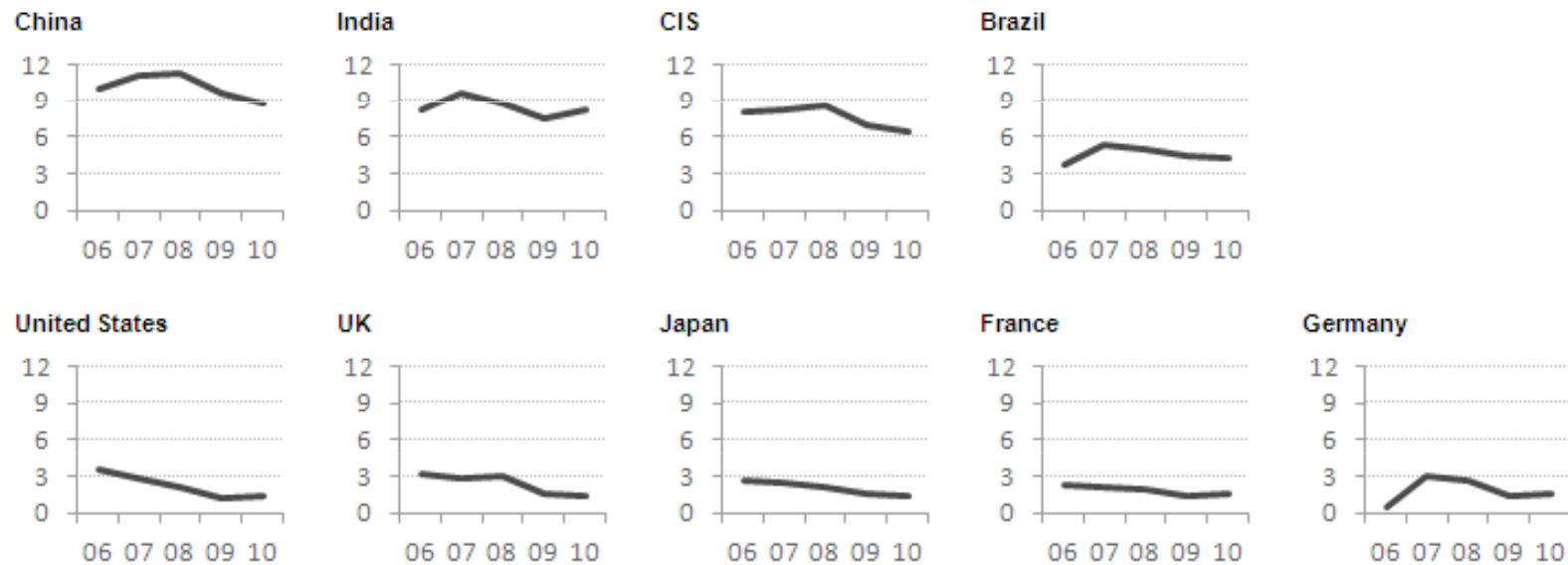
Real GDP growth, 2006-2010 (%)



# Pokročilejší vizualizace

- ▶ Je lepší data rozdělit po jednotlivých zemích a prezentovat v sérii malých grafů

Real GDP growth, 2006-2010 (%)

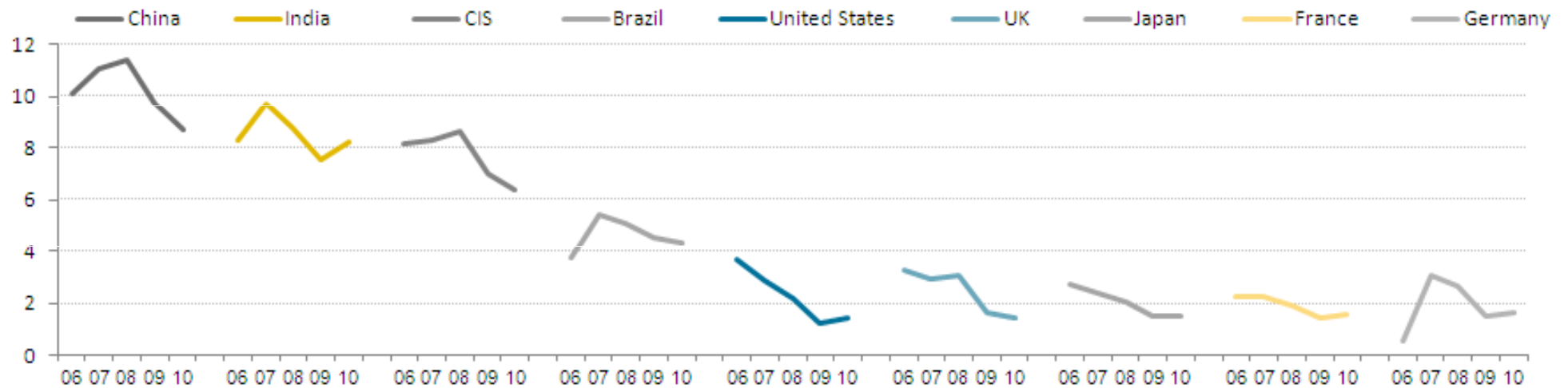




# Pokročilejší vizualizace

► A nebo takto...

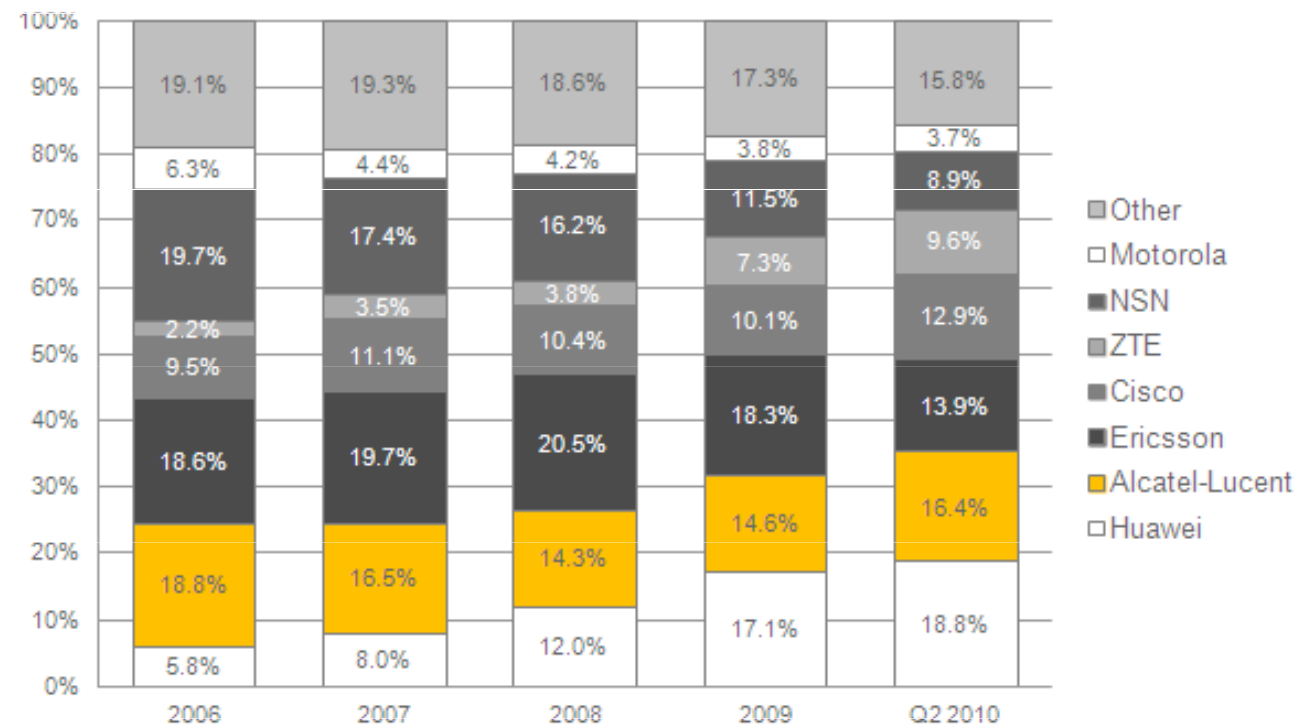
Real GDP growth, 2006-2010 (%)



# Další příklad pokročilejší vizualizace

## ► Namísto tohoto

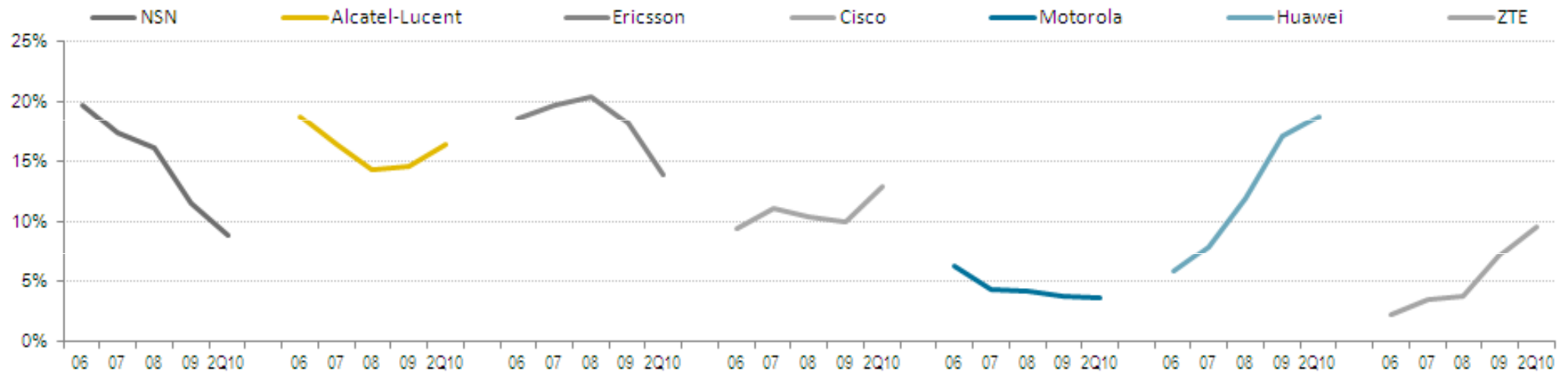
Chinese competitors have won market share



# Další příklad pokročilejší vizualizace

► Toto...




































Chinese competitors have won market share



# Další příklad pokročilejší vizualizace

► Nebo toto...

Chinese competitors have won market share

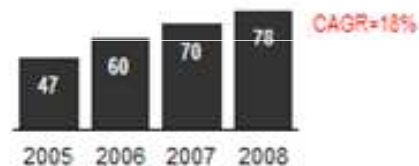
	2006	2007	2008	2009	Q2 2010
NSN	19.7% 	17.4% 	16.2% 	11.5% 	8.9% 
Alcatel-Lucent	18.8% 	16.5% 	14.3% 	14.6% 	16.4% 
Ericsson	18.6% 	19.7% 	20.5% 	18.3% 	13.9% 
Cisco	9.5% 	11.1% 	10.4% 	10.1% 	12.9% 
Motorola	6.3% 	4.4% 	4.2% 	3.8% 	3.7% 
Huawei	5.8% 	8.0% 	12.0% 	17.1% 	18.8% 
ZTE	2.2% 	3.5% 	3.8% 	7.3% 	9.6% 

# Pokročilejší techniky vizualizace

## Použijte zjednodušené mapy pro ilustrování dat

Emerging market companies are taking their place among global leaders. The 2008 Fortune Global 500 list includes 78 companies from emerging market countries (16% of the total). Of those joining the Global 500 list for the first time, 10 of the 39 new entrants (26%) are located in emerging market countries.

- The number of emerging market companies on the Fortune Global 500 list have expanded from 47 in 2005 to 78 in 2008, an increase of 67%.

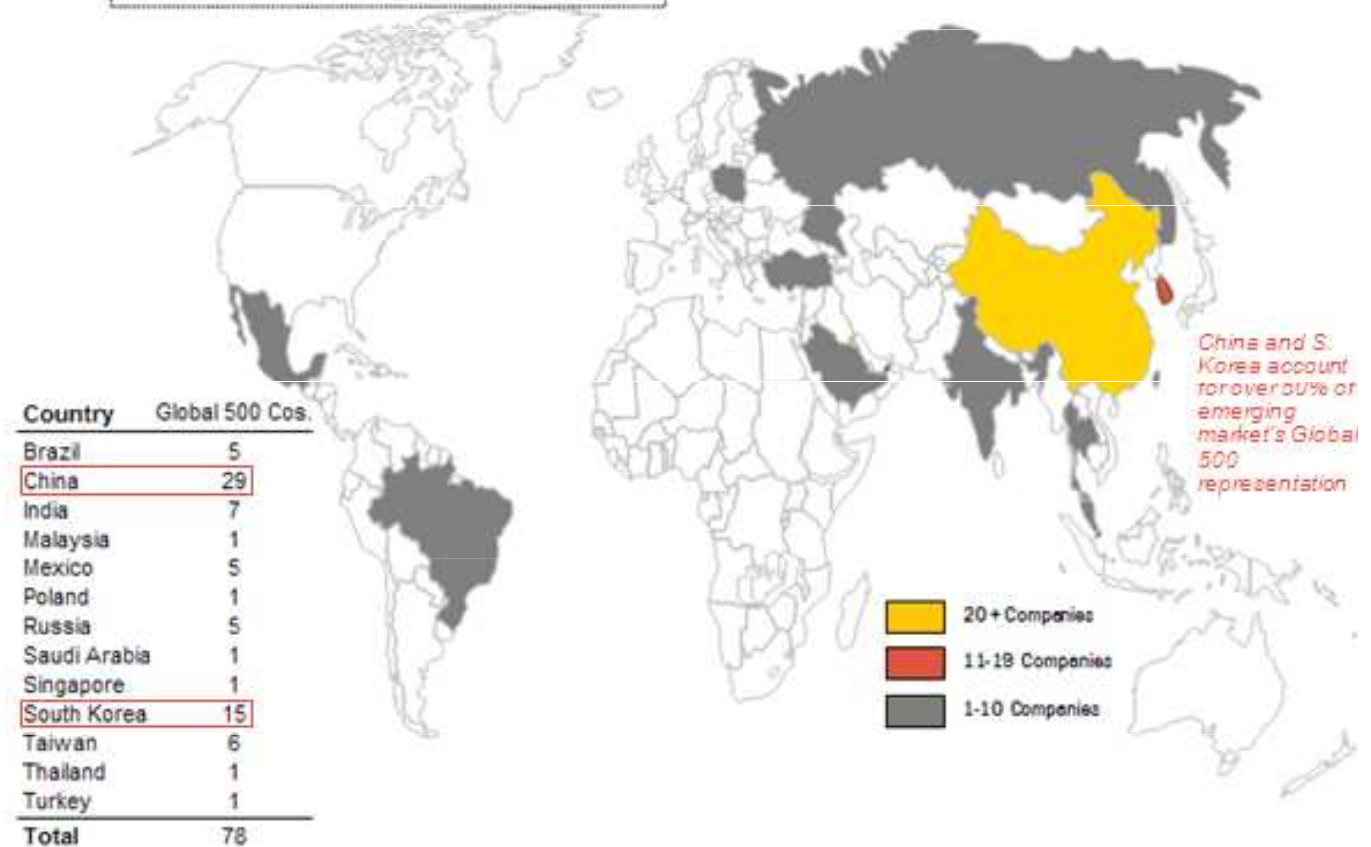


Source: Fortune

- Leading emerging market companies are looking to expand their presence in the West organically and via acquisitions. Of the 2,168 majority acquisitions between developed and developing countries in 2007, almost 20%—a total of 421—were driven by companies from developing countries, and this pattern is growing by 26% annually.

Source: AT Kearney

Fortune Global 500: Emerging Market Companies



Source: Fortune

# Komunikace



---

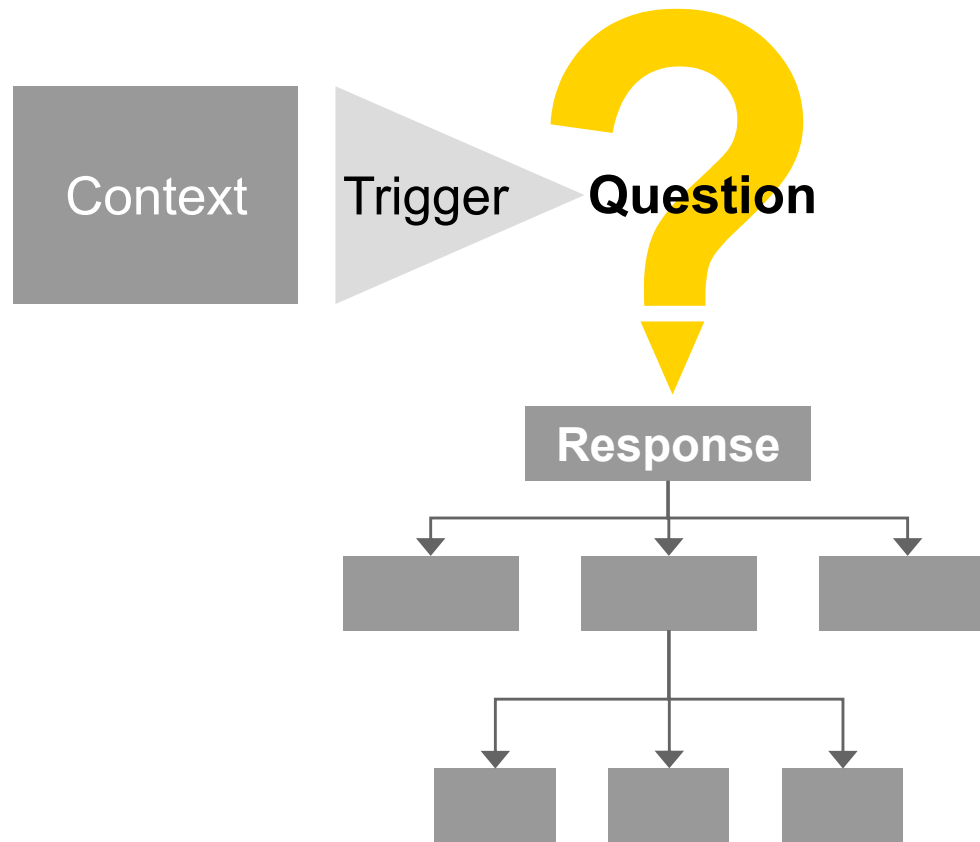
---

Informační průmysl

# **STRUKTUROVANÁ KOMUNIKACE**

# CTQR – výkonný přístup ke strukturované komunikaci

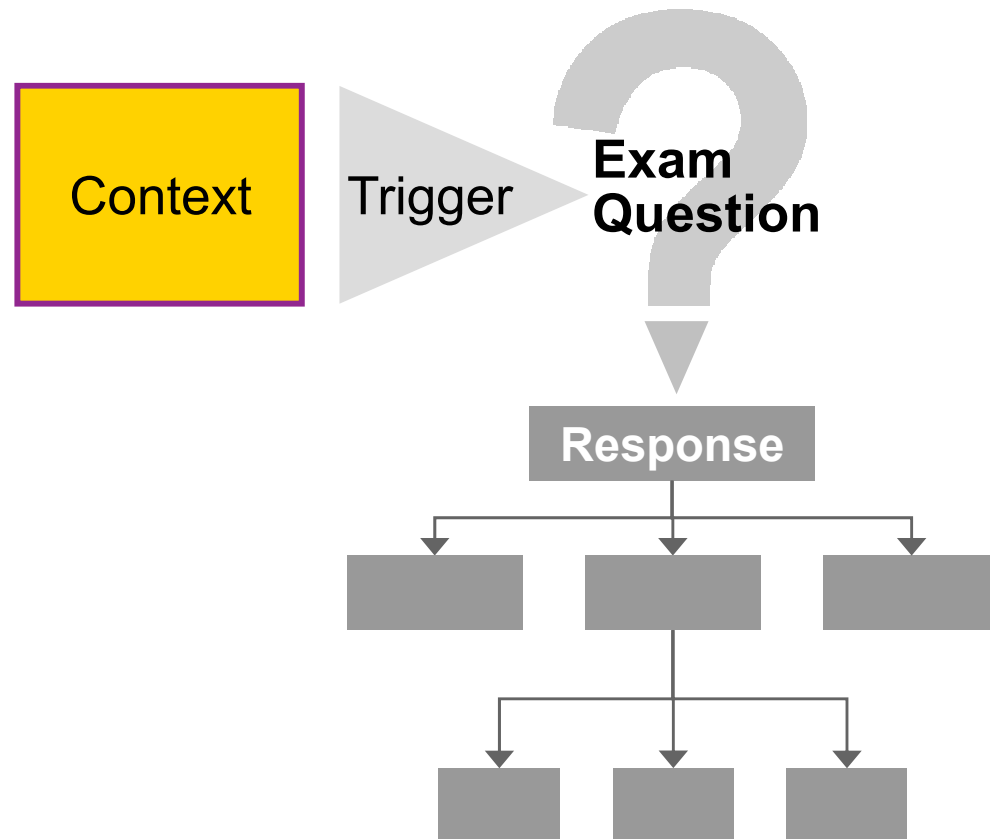
---





# Nejprve si zvolte souvislosti pro vaši komunikaci

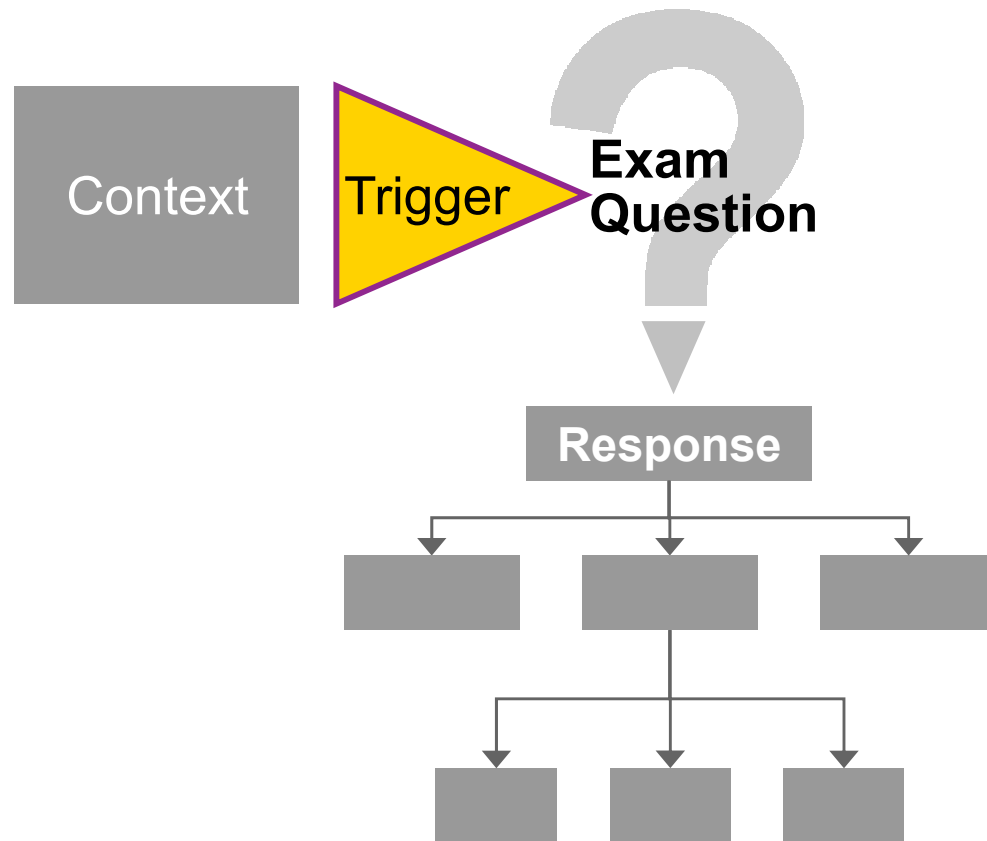
---



## Context =

- ▶ Počáteční bod komunikace
- ▶ Prohlášení nebo popis současných okolností, kterými jste si jistí, a víte, že vaši posluchači s nimi budou souhlasit

# ...potom vysvětlíte, PROČ něco sdělujete, co je spouštěčem...



## Trigger =

- ▶ Odůvodnění vaší komunikace
- ▶ Odpověď na otázku „Proč mi tohle říkáte?“
- ▶ Vysvětlení:
  - ▶ Co se změnilo
  - ▶ Co se může změnit
  - ▶ Co se nepodařilo
  - ▶ Co se může pokazit
  - ▶ ...
- ▶ Výsledné sdělení má být takové, aby přimělo obecnstvo ho poslouchat nebo si ho přečíst.

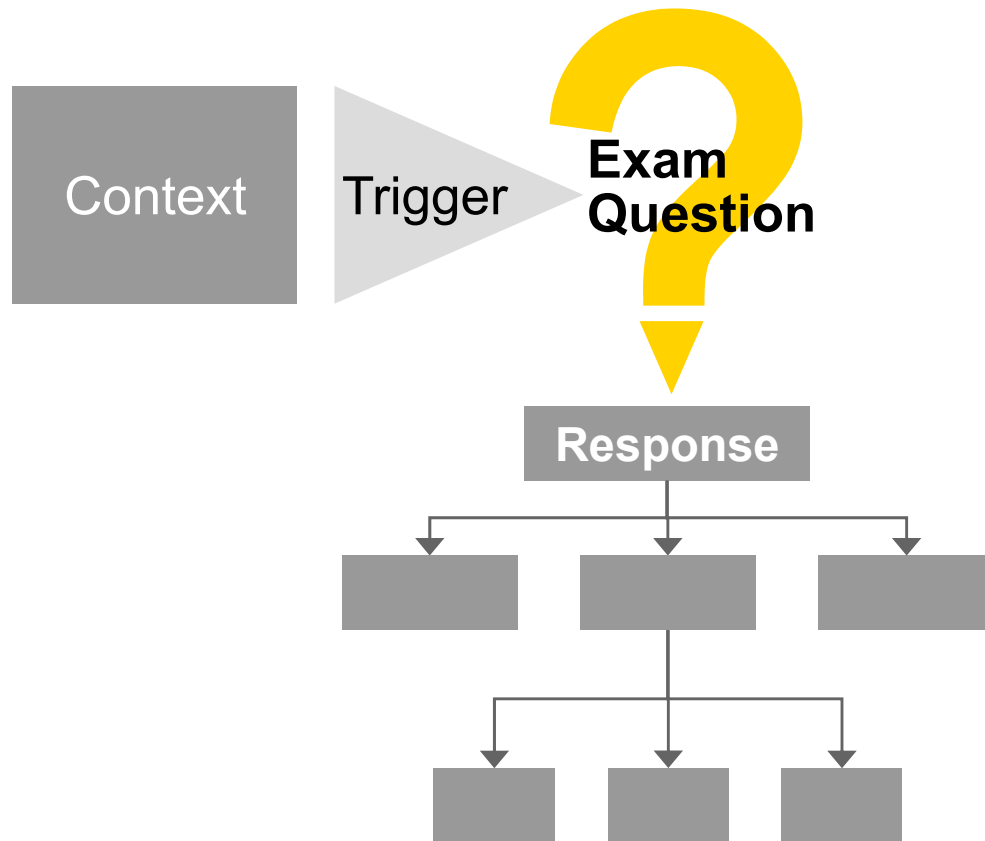
---

---

“Kdybych měl 60 minut na vyřešení problému, na kterém závisí můj život, strávil bych 55 minut vymýšlením správné otázky. V momentě kdy budu znát správnou otázku, byl bych schopen ji jednoduše zodpovědět za 5 minut.“

**Albert Einstein** March 1879 – 18 April 1955

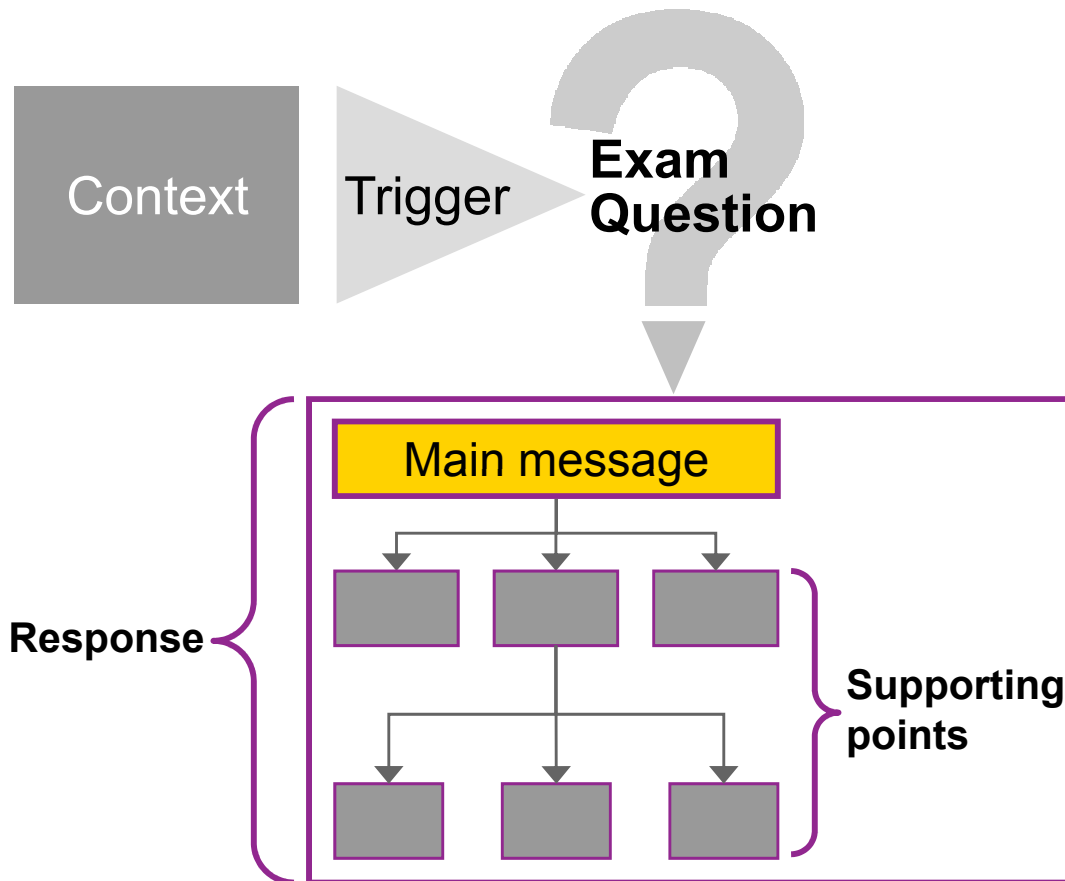
# Zaměřte se ve svém sdělení na otázku „Co by klienta zajímalo?“



## Question =

- ▶ Jasně vyjádření toho, co je důvodem pro naše sdělení
  - ▶ Co nyní uděláme?
  - ▶ Jak to můžeme spravit?
  - ▶ Jak tomu můžeme zabránit?
- 
- ▶ Toto je ústřední bod procesu
  - ▶ Vše co následuje souvisí s tímto sdělením

# Odpověď na danou otázku



Vaše reakce mají dvě části:

- ▶ Krátká (cca 25 slov) odpověď na vaši otázku, která je:
  - ▶ Cílená na vaše publikum
  - ▶ Ucelenou myšlenkou
  - ▶ Silná
  - ▶ Orientovaná na akceschopnost
- ▶ Následuje podporující struktura našich myšlenek a důkazů

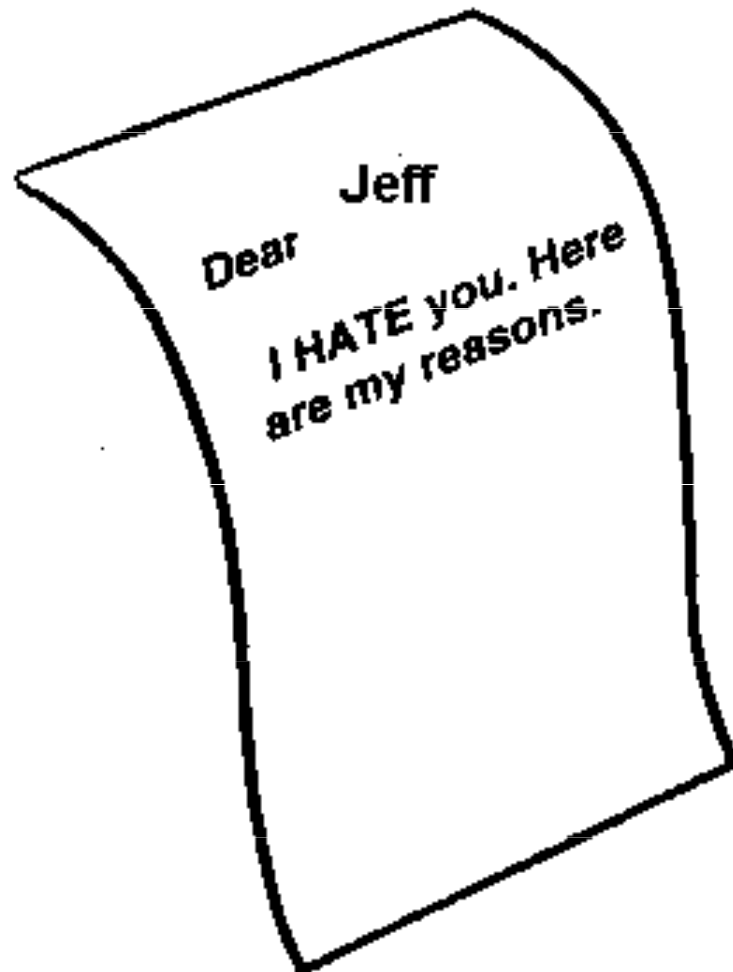
# Co může Jeff vyvodit z tohoto dopisu?

---



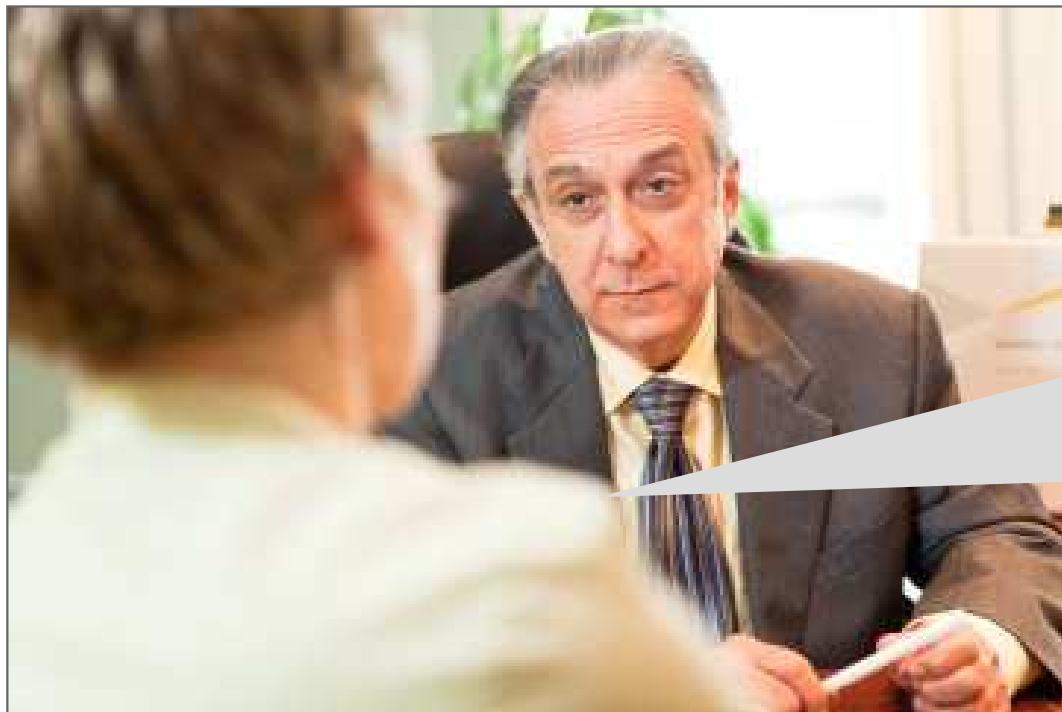
# Bud'te srozumitelní, struční a přesvědčiví – uved'te nejprve závěr . . .

---



# Co byste doporučili na základě tohoto prohlášení?

---



„Měsíce a měsíce si stěžujete na své auto. Když je po ránu zima, tak nestartuje. Jedny dveře nejdou otevřít. A účty za opravy jsou enormní.“



# Nejprve jasně, stručně a výstižně uvést svůj závěr...

---



„Měl byste si pořídit nové auto.  
Zde jsou důvody proč.“

... potom poskytnout argumenty pro svůj závěr

---

Pořídit si nové auto

```
graph TD; A[Pořídit si nové auto] --- B[Když je ráno zima, vaše auto nestartuje]; A --- C[Jedny dveře nejdou otevřít]; A --- D[Účty za opravy jsou enormní];
```

Když je ráno zima,  
váše auto nestartuje

Jedny dveře nejdou  
otevřít

Účty za opravy jsou  
enormní

# Příklad: Slučování a objevování nových informací

---

**Čas:** 5 minut

## Instrukce:

- ▶ Byli jste požádáni o stručný přehled zajímavostí pro marketingovou agenturu připravující brožuru podporující francouzský turismus
- ▶ Vymyslete body, které shrnují přehled zajímavostí
- ▶ Dejte vše do bodů a rozřídte si je. Body seskupte do 3-4 skupin a doplňte je souhrnným prohlášením
- ▶ Navrhněte summary/závěr z těchto 3 prohlášení tak, abyste se dostali k hlubšímu smyslu sdělení
- ▶ Pracujte v týmech

# Příklad: Slučování a objevování nových informací (turistický průvodce) – ukázková odpověď



# Jak si vyjasnit myšlenkové pochody...

---

Proces jak procvičovat myšlení

**Krok 1.** Sepište si body

**Krok 2.** Uveďte podstatu každého bodu

**Krok 3.** Seskupte si podobné myšlenky podle témat nebo podle stejného výsledného efektu

**Krok 4.** Identifikujte co vás vedlo k vytvoření skupiny

**Krok 5.** Seřadte body

**Krok 6.** Stručně vyjádřete smysl celé skupiny

# Bud'te struční a výstižní

---

## Data > Informace > Znalosti > Porozumění > Akce

- ▶ Kromě samotného výsledku také dál prohlubovat povědomí o důležitosti Knowledge oddělení
- ▶ Dbát na správný branding – usnadní porozumění
- ▶ Zažádat si o dostatečný časový prostor pro prezentaci výsledků a feedback
- ▶ Už při zadání být co nejspecifičtější, abychom dosáhli přesných výsledků
- ▶ Být stručný a výstižný – kratší prezentace (1-5 slidů) a Aha! Efektem
- ▶ Vedoucí se chce vše dozvědět už na prvním slidu – pokud je zaujmete, budou se ptát dál
- ▶ Pokrýt opravdovou informační potřebu (KIT, KIQ, ...)
- ▶ Je nutné být důvěryhodný, vytvořit si určitý kredit, mít vše potvrzené
- ▶ Vedení nezajímá celá analýza problému, jen výsledek
- ▶ Bud'te výstižní a zkuste udělat výhled do budoucna a nastítnit možné akceschopné řešení
- ▶ Pokud možno doručte hlavní poselství výsledku osobně nebo alespoň telefonicky

# Udržet akceschopnost doporučení

---

- ▶ Nepřinášet fakta, ale informovat o důsledcích a navrhnout řešení – být „actionable“
- ▶ Nemusíte vždy mít všechny dostupné informace, není to potřeba – pravidlo 80:20 (námaha/přínos za určitý čas)
- ▶ Ani mít na 100% pravdu, umět se s tím smířit
- ▶ Pamatovat na dvě otázky při tvorbě „key insights“
  - ▶ What if? -> What if this happens, how does it change the competitive landscape?
  - ▶ So what? -> What does this mean to us?
- ▶ Stát si za svým, mít názor

---

---

Informační průmysl  
**BRANDING**



# Branding

---

- ▶ Ustálená forma prezentace materiálů – formát, template
- ▶ Obsahuje jak vizuální stránku – barvy, formáty, obrázky, loga, písma, atd.
- ▶ Tak také stylistická a lingvistická pravidla – jak psát zkratky, měny, čísla, jakou angličtinu používat, atd...

**10mln. vs 10 Mil.**

**CZK vs Kč**

**12/2/2015 vs 2/12/2015**

**....**

- ▶ Audit
- ▶ Advisory
- ▶ Daňové služby
- ▶ Transakční poradenství



- ▶ V oddělení auditu u nás pracuje více než 250 zaměstnanců
- ▶ Celosvětově to je přes 60 tisíc

## Daňové poradenství

Pro společnost EY u nás pracuje téměř 100 daňových odborníků

Celosvětově to je přes 32 tisíc

## Transakční poradenství

Naši odborníci z divize transakčního poradenství spolupracují s největšími globálními firmami, nejdynamičtěji rostoucími společnostmi a private equity firmami na největších a nejkomplicovanějších přeshraničních obchodech

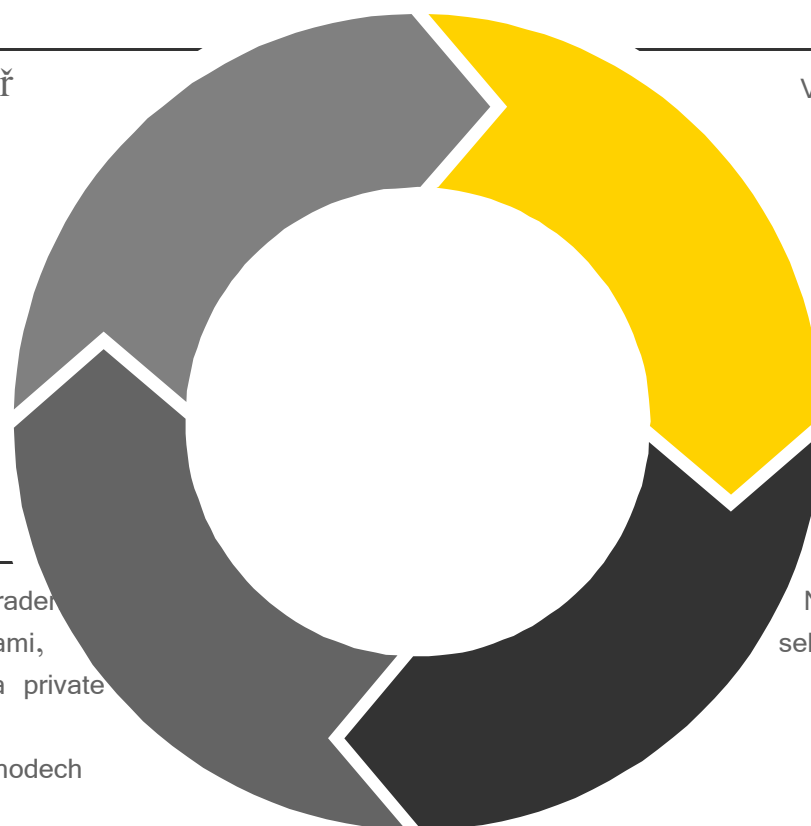
## Audit

V oddělení auditu u nás pracuje více než 250 zaměstnanců

Celosvětově to je přes 60 tisíc

## Podnikové poradenství

Naši poradenskou podporu přizpůsobujeme sektoru ekonomiky, ve kterém klient působí, zejména zkušenostmi z finančního a veřejného sektoru, energetiky i dalších veřejných služeb (utility)



---

---

Informační průmysl

# VYPRÁVĚNÍ PŘÍBĚHU

# Proč je vyprávění tak důležité

## Příběh je nejstarší a nejlépe přijímaná forma sdělení

- ▶ Musíme zaujmout a vyprovokovat odezvu, vytvořit akci
  - ▶ Začít diskusi, přehodnotit možnosti nebo změnu strategických plánů
- ▶ Ať je to zapamatovatelné



# Jak vyprávět příběh?

---

- ▶ Nejprve odpovědi, pak vysvětlovat
- ▶ Více obrázků méně slov
- ▶ Doporučení místo popisu
- ▶ Krátké věty, aktivní slovesa



**Musí jít lehce pochopit to, co je opravdu důležité**

# Titulek dává hlavní odpověď na zadání

---

## Klíčová otázka nebo téma #1:

- ▶ Stručná a aktivní slovesa pro zvýšení jejich dopadu.
- ▶ Pořekadlo "Keep It Simple and Short" je pravda.
- ▶ Pokud nemůžete něco potvrdit, řekněte to.
- ▶ Také jim řekněte Váš názor.

Visual

Visual

## Klíčová otázka nebo téma #2:

- ▶ Prezentujte tři hlavní nosné myšlenky.
- ▶ Zaměřte se na to, co je potřeba.
- ▶ Další podrobnosti půjdou do příloh.



## In terms of EY, competitors believe EY's North American TAS revenues likely declined slightly in 2009 because of service mix, although its outlook for 2010 should improve.

- ▶ Competitors such as Deloitte, PwC, and Alvarez still see EY as developing its position in TAS restructuring, so they “assume” it has “missed out on some of that growth.” However, they see EY as still strong in corporate finance and related diligence, valuation, and tax work, segments that did not do as well as restructuring in 2009. Finally, Deloitte and PwC still view EY as being “slow” to bring back its consulting and IT services, which are viewed as growth areas in 2010 and 2011.
- ▶ Still, all the competitors respect the quality of EY's work, its methodologies, and its people. According to PwC, “EY always does good work, they just don't like expanding outside of their comfort zones so they miss out on work they could compete for.” For example, EY appears to have made strides in the middle market, which is growing, but Deloitte believes “EY still views this as a side line until their big public clients kick back into gear. We question how committed they really are to the middle market.” Also, front-end strategy-related work appears poised for a rebound in 2010, but competitors assert EY “hasn't taken the opportunity to hire people with that background because they aren't tax or accounting guys.” Front-end strategy work includes strategic planning, business opportunity assessment, and deal/synergy validation and identification.
- ▶ With regard to strategy work, while most competitors talk about hiring additional strategy resources to focus on this type of work in 2010 and 2011, they are not actually hiring significant numbers of people. Instead, they are typically looking to bring on a very small group of senior, well connected individuals to sell the work and make introductions at key prospective accounts (“rainmakers”). They are not hiring large groups of people to train existing personnel with relevant industry experience. As a result, they are not hiring additional staff to do the work (it can rely on existing individuals with strong vertical industry experience able to provide

Tento slide **nesděluje** jednoduše klíčové sdělení ani **nepomáhá čtenáři soustředit pozornost** na důležité fakta pro rozhodnutí.  
**Co pomůže?**

Areas	Americas	EMEIA	Asia Pacific
EY**	5	0	0
Deloitte	6	6	5
KPMG	4	1	0
PwC	5	15	9

\*\*Closed/announced.

**In the Americas**, the acquisitions by Deloitte and PwC in the Advisory space as well as within Canada have increased both reputation and the ability of both firms to provide services. Deloitte's penetration and continued success in GPS is one example.

### Impact and changes to market

Each Area has witnessed a number of consolidation or acquisition activities in the last two years. **In Asia Pacific**, a number of smaller offices or individual practices have been acquired by both Deloitte and PwC to gain regional footholds or entry to new markets, such as PwC's acquisition of key influencers in healthcare in China, or Deloitte's acquisitions of data analytics in Australia.

**In EMEIA**, PwC in particular has been very active in acquiring local level resources to expand and diversify scope of services throughout its equivalent Advisory practices, particularly in IT Advisory and Climate Change services and gain resources in Spain, France, UK and India.

Service Lines	Assurance	Advisory	Tax	TAS
EY	1*	5*	1*	0
Deloitte	6*	12	5*	1
KPMG	0	5	0	0
PwC	5*	24	4*	2

\* In some cases, the transaction included more than one SL.

### Impact and changes to market

Undoubtedly, the overwhelming focus for acquisition activity has been in the Advisory space. Even the small public accounting firms acquired have been focused on advising SME or private companies through their growth and expansion., **In Assurance and Tax**, the combined entities have increased capabilities for supporting private companies and SMEs in Canada and Australia, as well as Brazil, underscoring the increased interest in this market segment. **In Advisory**, most of the acquisitions have been in IT Advisory or other process improvement arenas. Both PwC and KPMG have acquired skills to replace lost resources during the divestitures of their consulting practices, just as EY has been attempting with its acquisitions in the Americas. Deloitte's tremendous investment in the GPS practice from BearingPoint, as well as PwC's acquisitions of the Commercial Services practice from BearingPoint and the recent Diamond Management transaction have all changed the playing field in Advisory – expanding the services and challenging the notion that auditors can not address IT issues.

Co se snaží tento slide zodpovědět? Lze to ze slidu poznat? Jaké změny jsou potřeba pro zlepšení slidu?

# Tips and tricks

---

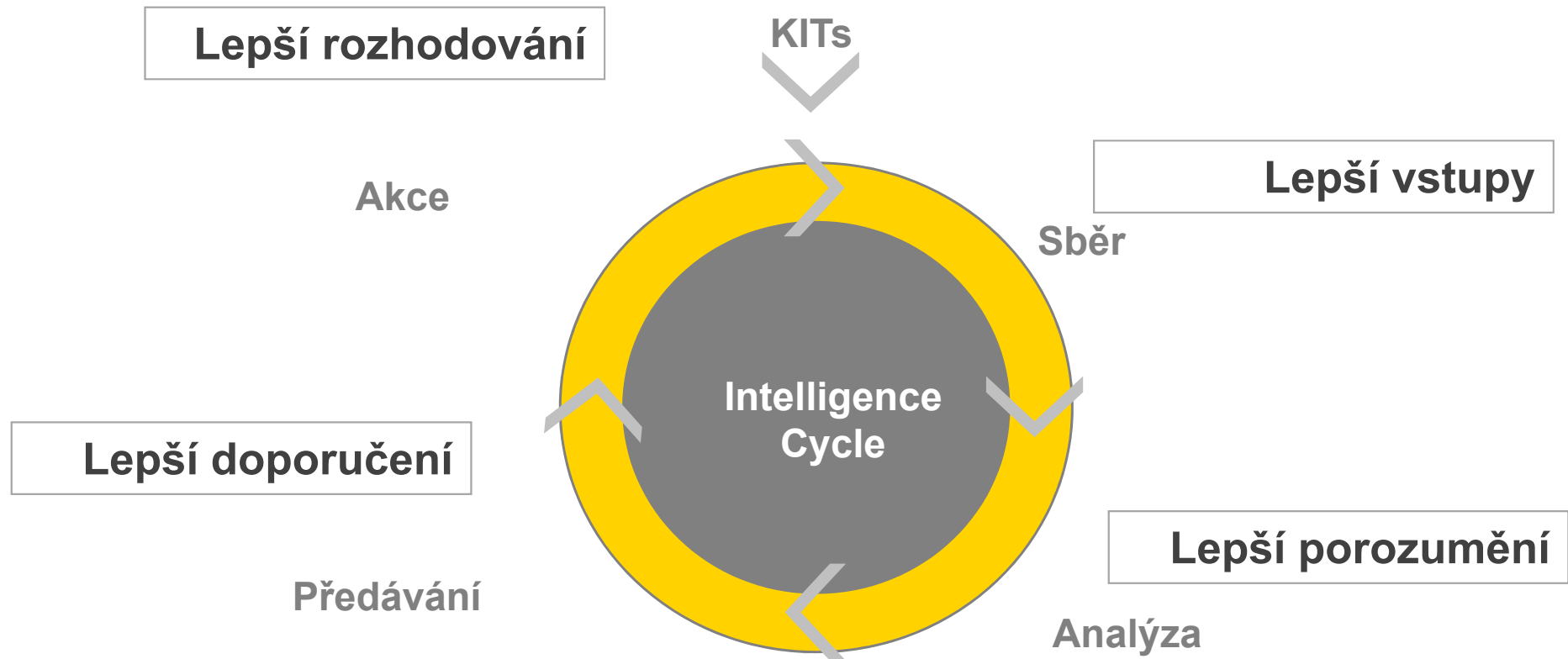
1. Identifikujte klíčové aspekty v položených otázkách a odpovídejte na ně.
2. Používejte aktivní formu sloves. Eliminujte podmiňovací formu – slova jako „mohl bych“ „měl bych“.
3. Vžijte se do pozice příjemce. Co byste dělali na jeho místě?
4. V čem je doopravdy problém – odpovídáte na tento problém? Pokud ne – změňte výstup.
5. Nahrad'te text grafikou nebo obrázkem, abyste usnadnili vnímání napříč kulturami i osobnostmi.
6. Když se zaseknete – požádejte o pomoc kolegu 😊

# Peer review



# Peer review

“Slušnost je zhouba spolupráce”. Edwin Land.



**Peer review není jen o opravě stylu a gramatiky.**

# CI zdroje a materiály



# Zdroje a další možnosti sebevzdělávání

---

[SCIP](#) – kurzy, konference, časopis, komunita

[ICI](#) – kurzy, konference

[Xing](#) - komunita

[Aurora](#) – komunita, webinars (zdarma)

Knihy: velké množství, i přístupné na internetu

Praktikové: např. Aurora, [Fuld+Company](#),...

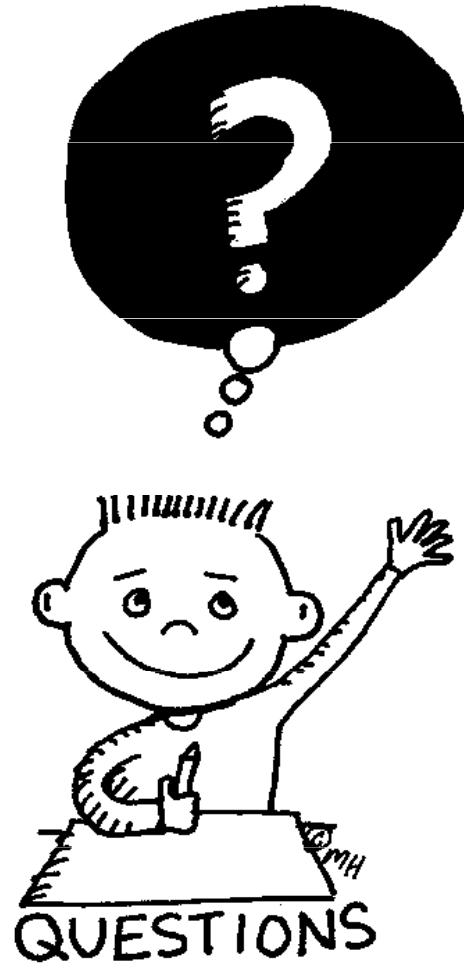


**Splnil jsem Vaše  
očekávání?**



Na co se chcete zeptat.....

---



---

---

**Děkuji za pozornost**



# Dodatky, zdroje, atd.



---

---

Informační průmysl  
**TERMINOLOGIE**

# Terminologie

---

- ▶ Účetní závěrka
  - ▶ Rozvaha
  - ▶ Výkaz zisků a ztrát /  
Výkazy / Výsledovka
  - ▶ Příloha
- ▶ Financial statements /  
Financials
  - ▶ Balance sheet
  - ▶ PLN account /  
Profit and loss account
  - ▶ Disclosers

# Terminologie - Rozvaha

---

## ▶ Rozvaha

- ▶ Podává přehled o majetku podniku (aktivech) a zdrojích jeho krytí (pasivech) v peněžním vyjádření k určitému datu a umožňuje tak posoudit finanční pozici podniku. Na rozdíl od jiných účetních výkazů zobrazuje rozvaha hodnoty platné k určitému okamžiku (stavové veličiny).
- ▶ Formálně správně sestavená rozvaha musí splňovat základní bilanční rovnici – tzn. součet aktiv se musí rovnat součtu pasiv.

Aktiva - majetek, který spol. vlastní (peníze, budovy, stroje,...)

Assets

Dlouhodobý - budovy, pozemky, software, ...

Fixed

Oběžný - zásoby, materiál, pohledávka

Current

Pasiva - zdroje financování (úvěry, půjčky, závazky, ...)

Liabilities

Oběžná pasiva

Current liabilities

Celková pasiva

Total liabilities

Vlastní kapitál - Majetek společnosti – stroje, nemovitosti, peníze na účtech

Shareholders funds

# Terminologie - Výsledovka

---

## ▶ Výkazy / Výsledovka

- ▶ Ukazuje, jakého hospodářského výsledku společnost dosáhla za sledované a minulé období.
- ▶ Jestliže rozvaha je statická a zachycuje aktiva a pasiva v daném okamžiku sestavování rozvahy, tak výkaz zisků a ztrát se vztahuje vždy k určitému časovému intervalu.
- ▶ Zisk měří rozsah, v jakém výnosy překročily v účetním období náklady vynaložené na tvorbu příjmu. Základní funkcí výsledovky je zjistit hospodářský výsledek běžného účetního období ve struktuře výnosů a nákladů, ale je také podkladem pro hodnocení ziskovosti vložených prostředků. Výsledovka se obvykle dělí na dva segmenty, a to na provozní a neprovozní. Provozní segment odráží výsledky hlavních, dlouhotrvajících činností společnosti. Neprovozní část sumarizuje účetní výsledky všech ostatních aktivit.



# Výkazy / Výsledovka

---

**Hospodářský výsledek** (výsledek hospodaření) je rozdíl mezi výnosy a náklady:  $Zisk = Výnosy - Náklady$

**Zisk** - Pokud je hospodářský výsledek kladný, jde o zisk. Dosahování zisku je klíčovým cílem fungování podniku v soukromém sektoru. Vysoké hodnoty zisku umožňují buď reinvestování zisku do podniku a jeho rozvoj, nebo jeho vyplácení majitelům a podílníkům podniku (akcionářům apod.).

**Ztráta** - Pokud je hospodářský výsledek záporný, jde o ztrátu. Pokud je podnik dlouhodobě ve ztrátě, vyčerpá své finanční zdroje a musí ukončit podnikání.

**Výnosy** jsou souhrnem peněžních prostředků, které podnik získá ze všech svých činností (produkce výrobků nebo služeb) za určité období. Výnosy se dělí na:

- ▶ **Provozní výnosy** - získané z provozně-ekonomické činnosti - tržby za prodej výrobků nebo služeb
- ▶ **Finanční výnosy** - získané z finanční investic, cenných papírů, vkladů aj.
- ▶ **Mimořádné výnosy** - získané mimořádně, například prodejem odepsaného výrobního zařízení

**Náklady** znamenají vyjádření peněžní hodnoty všech spotřebovaných vstupů při produkci výrobků nebo služeb. Náklady je suma peněžních hodnot, které organizace účelně vynaložila na získání výnosů, bez ohledu na to, zda byly v daném období skutečně zaplacené. Náklady lze také vyjádřit jako spotřebu zdrojů.

# Výkazy / Výsledovka

---

Tržby - Suma, za kterou prodali výrobky nebo služby	Sales
Obrat - Suma výnosu, suma celkových transakcí	Turnover/Revenue
Náklady - Suma výdajů	Costs
Marže - Rozdíl mezi cenou materiálu/pořizovací cenou a konečnou prodejní cenou	Margin
Provozní hospodářský výsledek - Výsledek běžné činnosti (celkové tržby – náklady)	Operating Profit / Loss
Hospod. výsledek za účetní období	Profit Loss for period
Výsledek hospodaření před zdaněním	Profit before tax
- aby se daly srovnat výsledky v různých zemích s různým zdaněním	
- Viz. také Zisk před zdaněním a úroky	EBIT

# Poměrové ukazatele / Ratio

---

## Nejpoužívanější ukazatele rentability:

**ROI (return on investment) - rentabilita vloženého kapitálu** - Tento ukazatel vypovídá o tom, s jakou účinností pracuje kapitál vložený do podnikání, a to bez ohledu na to, z jakých zdrojů pochází (vlastní či cizí). Tímto ukazatelem vyjadřujeme míru zisku za nějaké období.

$$\text{ROI} = \frac{\text{zisk před zdaněním} + \text{nákladové úroky}}{\text{celkový kapitál}}$$

**ROA (return on assets) - rentabilita celkových vložených aktiv** - Ukazatel rentability celkových vložených aktiv poměřuje zisk s celkovými aktivy bez rozlišení zdroje financování aktiv. V čitateli se můžeme setkat s různými modifikacemi zisku, EBIT měří hrubou produkční sílu aktiv firmy před zaplacením daní a úroků. Tento ukazatel je vhodný při porovnávání firem s rozdílnými podmínkami zdanění a rozdílnou kapitálovou strukturou.

$$\text{ROA} = \frac{\text{EBIT}}{\text{aktiva}}$$

## Nejpoužívanější ukazatele zadluženosti a finanční struktury:

**Celková zadluženost (debt ratio)** - Tento ukazatel vyjadřuje finanční závislost firmy. Věřitelé firmy mají větší jistotu splacení závazku, pokud je hodnota tohoto ukazatele nízká, pro firmu je ale výhodnější vyšší hodnota tohoto ukazatele, protože, jak už víme z předcházejícího textu, cizí kapitál je levnější než vlastní.

$$\text{celková zadluženost} = \frac{\text{cizí kapitál}}{\text{celková aktiva}}$$

## Nejpoužívanější ukazatele likvidity:

**Běžná likvidita (current ratio)** - Běžná likvidita měří pokrytí krátkodobých závazků oběžnými aktivy. Objektivnost ukazatele závisí na stavu zásob a pohledávek. U zásob je důležité, aby byly správně oceněny. Také záleží na velikosti zásob, protože přeměna zásob v peníze může být někdy dlouhý proces. Období mezi jejich zapojením do výroby až po úhradu za výrobky může trvat i několik měsíců. U pohledávek pak posuzujeme, zda je již překročena doba splatnosti či zda jsou některé pohledávky již nedobytné. Hodnota ukazatele by měla být vyšší než 1,5.

$$\text{běžná likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

**Pohotová likvidita (quick ratio)** - Tento ukazatel odstraňuje nedokonalosti ukazatele běžné likvidity. Vylučuje z OA zásoby, takže do čitatele zahrnuje jen peněžní prostředky (v hotovosti a na bankovních účtech), krátkodobé CP a krátkodobé pohledávky očištěné od pochybných a těžko vymahatelných pohledávek. Ve finanční analýze se zkoumá také vztah mezi běžnou a pohotovou likviditou. Pokud je pohotová likvidita výrazně nižší než běžná  $\Rightarrow$  zásoby hrají v OA firmy významnou roli (např. obchodní firmy zabývající se prodejem zboží - předpokládá se zde vysoká likvidita zásob). Pohotová likvidita by měla být vyšší než 1.

$$\text{pohotová likvidita} = \frac{\text{oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{krátkodobé závazky}}$$

---

---

Informační průmysl

# **BĚŽNÉ ČINNOSTI INFORMAČNÍHO BROKERA - PŘIBLÍŽENÍ**

# Profil firmy

---

- ▶ Více druhů, podle určení
- ▶ Příprava na služební cestu
  - ▶ Poslední novinky, profil lidí se kterými proběhne setkání, shrnutí klíčových informací, historie vztahů
- ▶ Zjistit možnost akvizice
  - ▶ Seznam aktivit rozdělen podle produktů a regionů, finanční informace, klíčový zákazníci, silné a slabé stránky, odhad hodnoty firmy podle předchozích nabídek a vlastní analýzy
- ▶ Popis konkurenční firmy
  - ▶ Popis aktivit, obchodní systém, ceny, klienti,...
- ▶ Pochopit příležitost k partnerství
  - ▶ Trhy podle produktů a regionů, profil managementu a jejich background, chování managementu v historii, příklady existujících partnerství, analýza existujících spoluprací
- ▶ Zhodnotit životaschopnost dodavatelů
  - ▶ Kreditní hodnocení, profil managementu a jejich background, vztahy se zákazníky, produktový benchmarking

# Zhodnocení, prověření

---

- ▶ Ratingové agentury – Creditinfo, Creditreform
  
- ▶ Press search
  - ▶ Annopress - <http://www.anopress.cz/Web/PagesFree/Sources.aspx>
  - ▶ EMIS – ISI Emerging Markets - <http://www.securities.com>
  
- ▶ Insolvenční rejstřík atd. - <http://portal.justice.cz>
  
- ▶ Intelligence & Analyses – např. MergerMarket, ISI

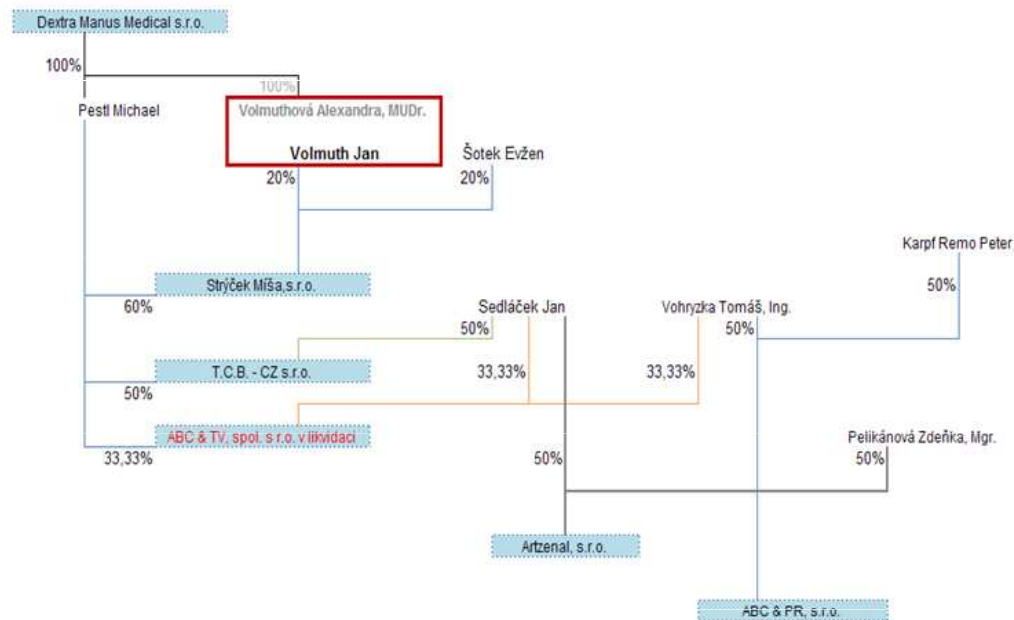
# Průmyslová odvětví

---

- ▶ BusinessInfo – proč dělat analýzu odvětví
  - ▶ <http://www.businessinfo.cz/cz/clanek/podnikatelske-prostredi/firemni-strategie-pro-jednotny-trh/1000520/6665/>
- ▶ Makroekonomické ukazatele
  - ▶ MFČR - <http://www.mfcr.cz/cps/rde/xchg/mfcr/xsl/makroekonom.html>
  - ▶ ČSÚ - <http://www.czso.cz>
  - ▶ Global Insight - <http://www.ihsglobalinsight.com>
- ▶ Ready to Use Analyses
  - ▶ BMI - <http://www.businessmonitor.com>
  - ▶ Datamonitor - [www.datamonitor.com](http://www.datamonitor.com)
- ▶ Market Research rozcestník
  - ▶ <http://www.rba.co.uk/sources/mr.htm>

# Konexe a vazby – lidí i firem

- ▶ Tovek Tools – Analyst notebook  
<http://www.cis.uab.edu/forensics/blog/Operation.Phish.Phry.jpg>
- ▶ Lze i ručně za pomoci např. justice.cz a excelu





---

---

Informační průmysl

# DETAILY CI PROCESU

# CI cyklus - detaily

---

Koncept zpravodajského cyklu lze stručně představit takto:

1. Zpravodajská činnost začíná tím, že (nějakou nadřízenou autoritou) je vznesen požadavek na získání dosud nedostupných, ale potřebných informací.
2. Pokračuje se naplánováním dalšího postupu (odkud, kdo, jak, za jakou cenu...).
3. Následuje samotný sběr5 potřebných informací utajenými (ale i neutajenými) způsoby a prostředky – tedy to, co je exkluzivním specifikem zpravodajské činnosti.
4. Nasbírané surové informace musí být vhodným způsobem zpracovány – připraveny pro eventuální využití v další fázi.
5. Surové informace jsou v analytickém procesu analyzovány a vyústí ve zpracovanou zpravodajskou informaci, která není pouhou sumou původních dat, ale přináší významnou přidanou hodnotu.
6. Je vytvořen výstupní produkt, tj. odpověď na zadání.
7. Ten je předán původnímu tazateli nebo i jinému uživateli.

# Benchmarking – porovnání skupiny stejných firem

---

- ▶ Benchmarking zvyšuje kvalitu a pomáhá zjistit:
  - ▶ Co hledaná firma dělá
  - ▶ Jak to firma a ostatní dělají
  - ▶ Jak dobře to daná firma dělá ve srovnání se sobě rovnými
  
- ▶ Proč dělat benchmarking?
  - ▶ Většina trhů je značně konkurenčních
  - ▶ Když jsou ostatní lepší, můžeme se od nich učit
  
- ▶ Musíme vědět co porovnávat
  - ▶ Firmy musí být srovnatelné Tescan vs. Olympus
  - ▶ Porozumět významu nejvyššího, průměrného a nízkého výkonu ve skupině
  - ▶ Použijte výsledky benchmarkingu k vyhledání klíčových faktorů a trendů

# Pro benchmarking je klíčové mít správné firmy

---

- ▶ Apple vs. apple
  - ▶ Srovnání ve stejném sektoru či subsektoru, stejný typ zákazníků, stejný business model, produkty nebo služby
- ▶ Můžeme použít firmy i z jiného sektoru?
  - ▶ Musí mít stejné zbývající charakteristiky: např. přímý prodejci bez ohledu na produkt (vysavače – kosmetika, hypotéky – pojištění,...)
  - ▶ **DŮLEŽITÉ:** nezapomeňte zvážit faktory z jiných oblastí, které ve vašem sektoru nejsou – např. státní regulace. Proveďte s nimi nezbytná přizpůsobení.
- ▶ Konkurenti pro hybridní firmy
  - ▶ 2008 GE: 37% revenue from financial unit 63% from industrial
  - ▶ Johnson & Johnson: 23% CP; 38% Pharma and 39% medical devices
  - ▶ Použijte několik setů firem pro porovnání dané části firmy – tj. část GE porovnat s finančními institucemi a část s průmyslovými firmami

# K interpretaci výsledů benchmarkingu jsou nutné znalosti

---

- ▶ Benchmarking není jen jednoduché prohlášení:
  - ▶ Company A outperformed the peers by xx%
  - ▶ Company A ranked #1 among the peer group
  - ▶ Company A is below the peer average
- ▶ Je potřeba identifikovat klíčové faktory výkonu firmy
  - ▶ Proč je daná firma nad/pod ostatními firmami ve výkonu?
  - ▶ Co můžeme na základě dat předvídat či očekávat?
  - ▶ Co to pro nás znamená? Pro dané oddělení/firmu?
- ▶ Co dělat když data nepodpořila naše očekávání a hypotézy?
  - ▶ Ujistěte se, že porovnávaná skupina je skutečně srovnatelná
  - ▶ Zkontrolujte data a ujistěte se, že jsou správná a srovnatelná
  - ▶ Ověřte zdroje z nichž vychází očekávání – hypotéza je založena na neznámém blogu nebo světoznámé publikaci?