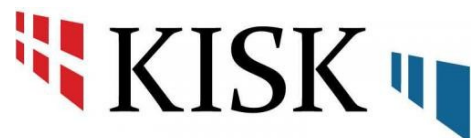




# Informační průmysl 2013/14

Petr Šmejkal

[43262@mail.muni.cz](mailto:43262@mail.muni.cz), [smejkal.petr@email.cz](mailto:smejkal.petr@email.cz)



KABINET  
INFORMAČNÍCH STUDIÍ  
A KNIHOVNICTVÍ

---



---

Informační průmysl  
**ANALÝZA**

- Sledujeme trendy – nárůst, průměr, odchylky, časové osy, rozptyly
  - hledáme vzory a zákonitosti
  - posuzujeme vliv externích faktorů, sezónních obměn, náhodných událostí a cyklických trendů
- Statistické metody
  - průměr – součet položek v sadě/počtem položek
  - medián - hodnota, jež dělí řadu podle velikosti seřazených výsledků na dvě stejně početné poloviny
  - modus – nejčastěji se vyskytující hodnota v sadě dat
  - odchylky - rozsah – rozdíl mezi největší a nejmenší hodnotou; standardní odchylka – ke zjištění odchylky od průměru

# 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 neznamena, 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

# 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% of people in my class is taller than 6 feet
    - One in five people in my class is taller than 6 feet
    - The chance of hurricane has increased threefold
    - The chance of hurricane has increased from 1% to 3%
- **Při projekcích či chybějících údajích je akceptovatelná určitá míra nepřesnosti**
  - Sales are expected to be 10,825 units next year
  - Sales are expected to reach 10,000 units next year

K dostudování:

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

## ■ 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?)



# 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

---

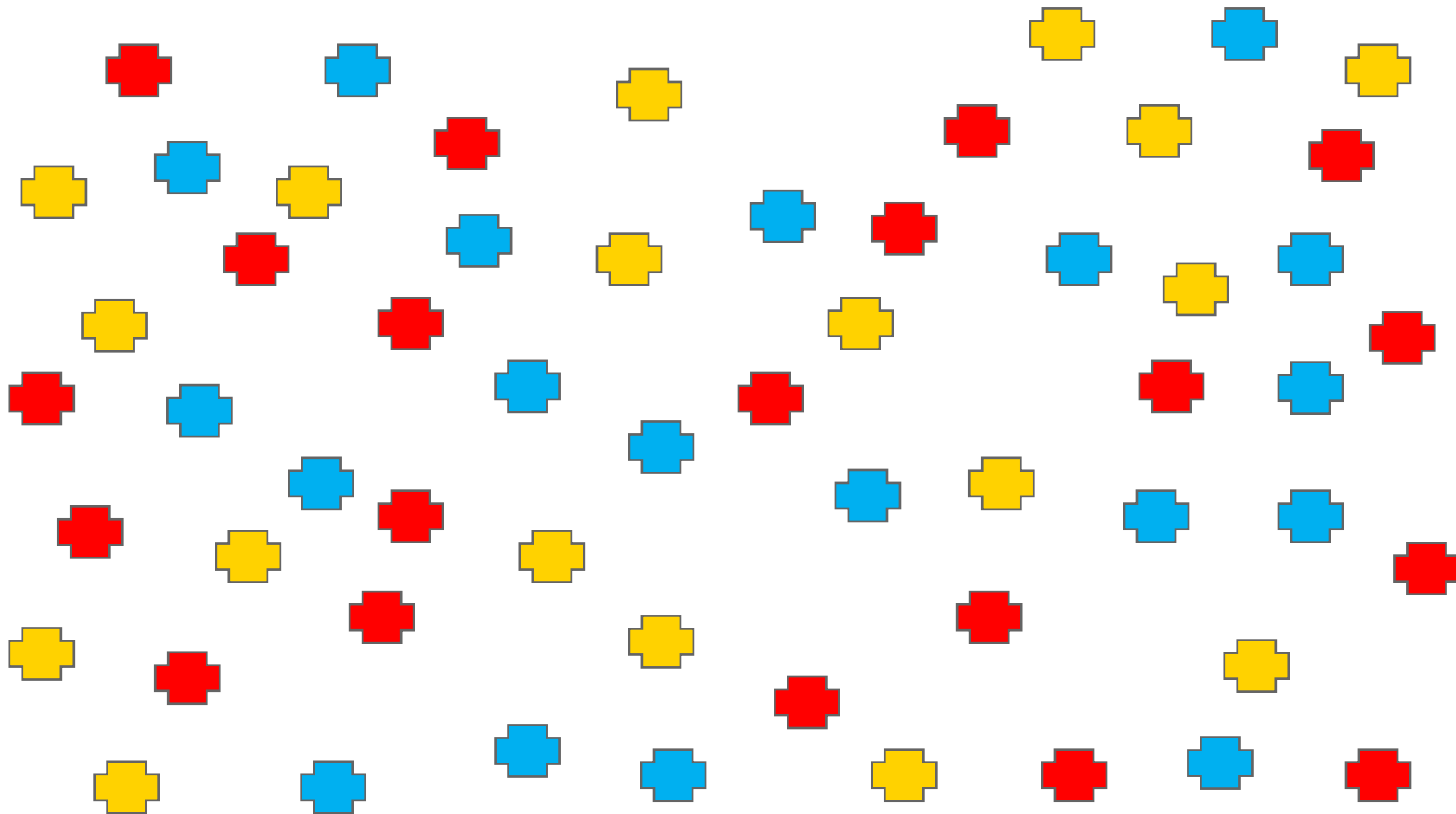
- Benchmarking není jen jednoduché prohlášení:
  - Company A outperformed the peers by xx%
  - Company A ranked #1 among the peer group
  - Company A is below the peer average
- Je potřeba identifikovat klíčové faktory výkonu firmy
  - Proč je daná firma nad/pod ostatními firmami ve výkonu?
  - Co můžeme 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?

---

Informační průmysl

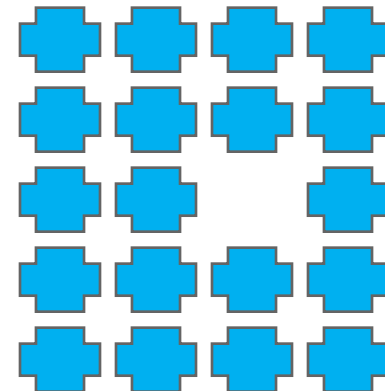
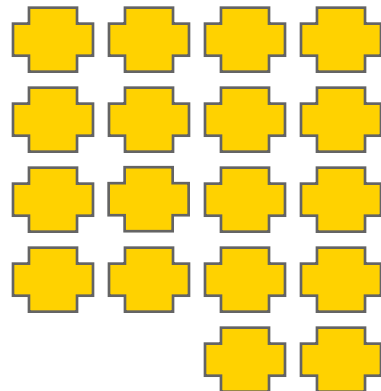
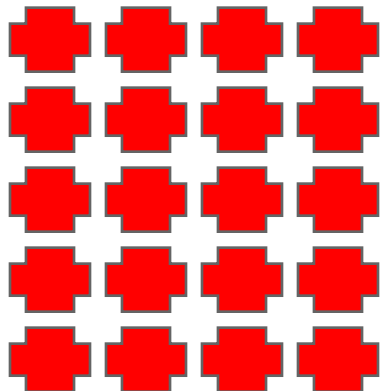
# PŘEVOD KVANTI. VÝSLEDKŮ NA KVALI. A OPAČNĚ

# Kolik je jakých křížků?



# Kolik je jakých křížků? Co dalšího vidíme?

---



# Příklad – čistě kvalitativní konverze

## Využití vizualizací k vytvoření sdělení

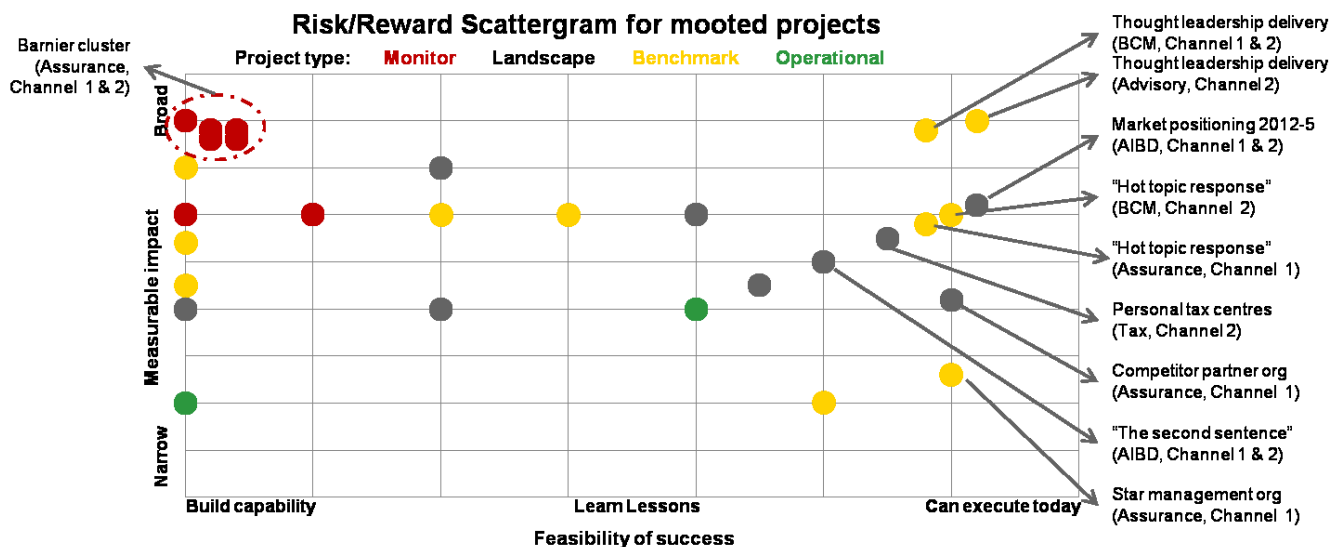
Data

- Cílem bylo shromáždit potřeby vedení do srozumitelné podoby
- Data byla sbírána podle požadavků vedení na jejich strategické potřeby pro rok 12/13
- Data byla získána při 13-ti hodinovém interview založeném na otevřených otázkách
- Data nabízela přibližně 30 možných projektů k dokončení

Shlukování/  
kódování

- První seskupování se udělalo tak, aby se seskupili podobné projekty (podle přirozené podobnosti)
- Pro každý projekt se stanovily dvě hodnoty, které byly subjektivně popsány: 1) schopnost projekt provést se současnými kapacitami, 2) míra důležitosti a dopadu pro vedení
- Data pak byly vloženy do diagramu níže

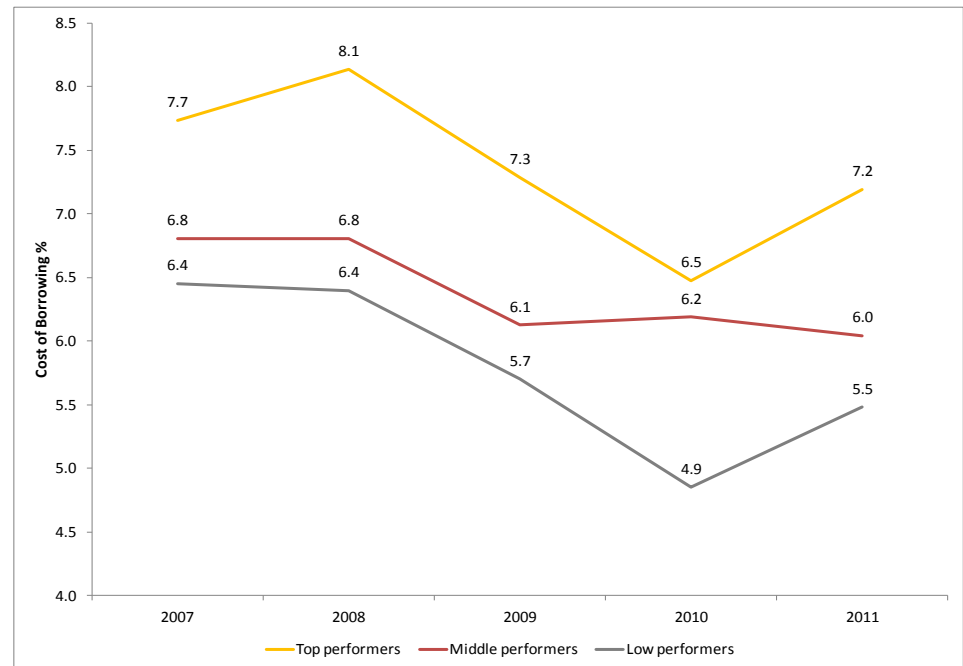
Výstup



# Příklad - Občas reálný život nepasuje k datům

## Jak reprodukovat složitá zjištění

- Studie „Growing Beyond Borders“ vychází z obrátů a nárůstu EBITDA k identifikování nejlepších a nejhorších představitelů mezi společnostmi na burze. Předpoklad je, že nejlepší představitelé si mohou půjčovat levněji než ti horší díky vysokému nárůstu prodeje a zisku.
- ▶ Nicméně data ukazují malou korelaci mezi předpokladem a reálnými transakcemi. Ve skutečnosti náklady těch nejlepších jsou mnohem vyšší:
- ▶ Co s těmi daty uděláme?
  - ▶ Vyloučíme je?
  - ▶ Zkusíme vytvořit jinou hypotézu?
  - ▶ Poohlédneme se po jiné korelaci?
  - ▶ Přidáme výzkum z jiného zdroje?



Divné výsledky vyžadují opatrnou analýzu! Kvantifikace špatných předpokladů jen ukazuje hloupé výsledky v hezkém světle. Neztraťte se číslech - používejte zdravý rozum.

Odpověď: Použijte svou hlavu - to co víte o světě.

Zde je asi nejlepší řešení, kdy další faktory mohou mít bližší korelaci (velikost společnosti, strukturu kapitálu, celkovou kondici kreditního trhu a velikost půjček).

Toto cvičení učí jak skrz analýzu dosáhnout hlubšího vhledu.



# Převod – techniky, problémy

---

- Nalezení a použití vzorce – grouping, sčítání, apod.
- Zařazení do prostředí – matice, diagram
- Nutné správně určit osy, měřítko, hodnoty, ...
- Používat zdravý rozum

---

Informační průmysl

# VIZUALIZACE A PŘEDÁVÁNÍ VÝSLEDKŮ

# Příklad : Pozornost

---

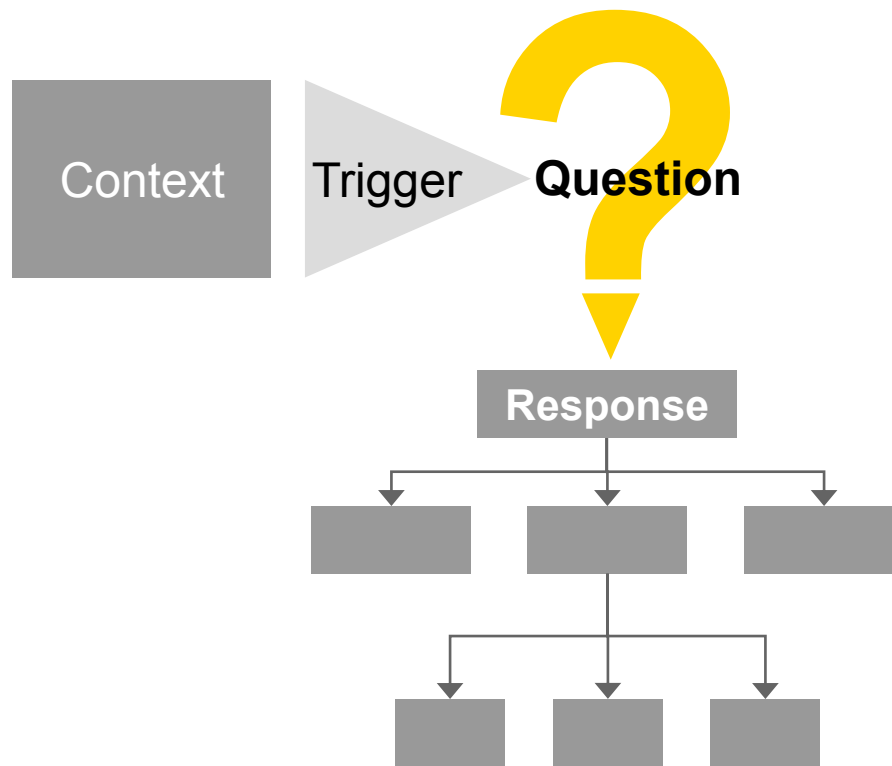


**Čas:** 5 minut

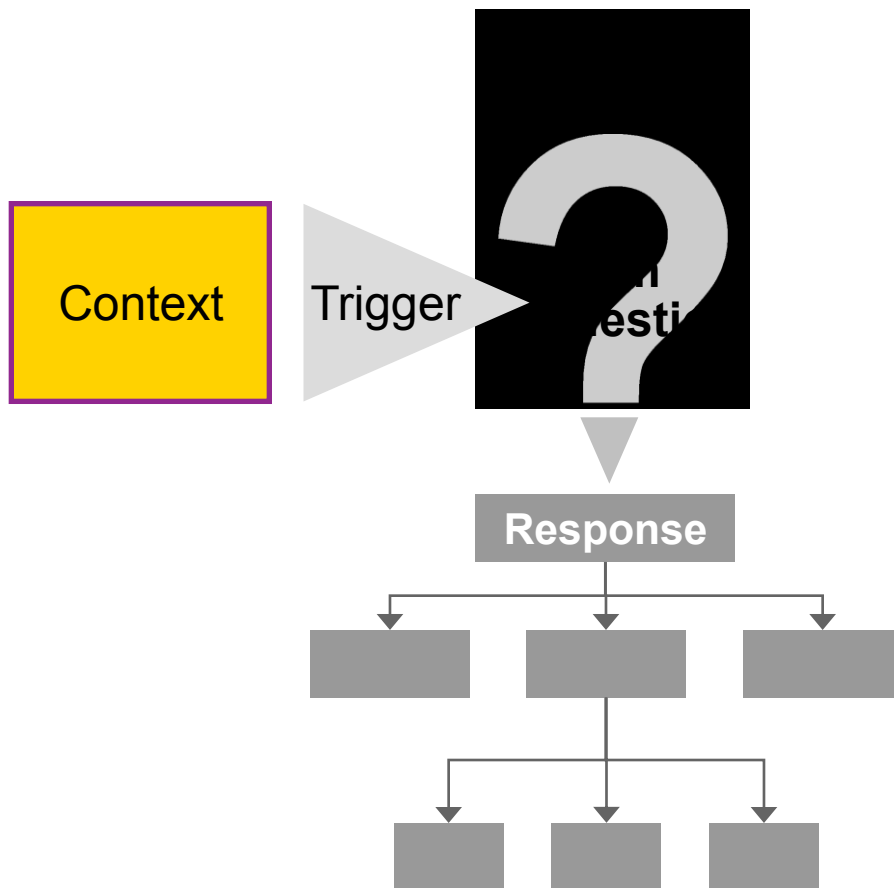
## **Instrukce:**

- Projděte si noviny, které jste obdrželi
- Poznačte si, co přitáhlo Vaši pozornost při procházení novin
- Uveďte proč byla Vaše pozornost soustředěna na některé články víc než na jiné

# CTQR – výkonný přístup ke strukturované komunikaci



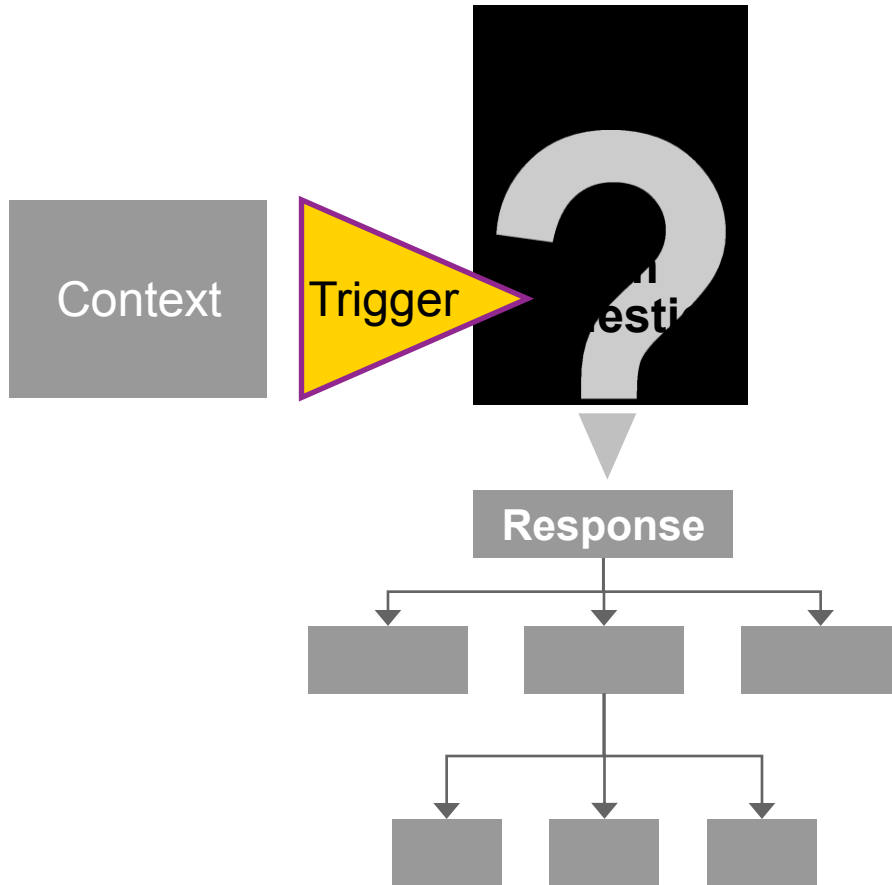
# Nejprve si zvolte souvislosti pro vaši komunikaci



## 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 =

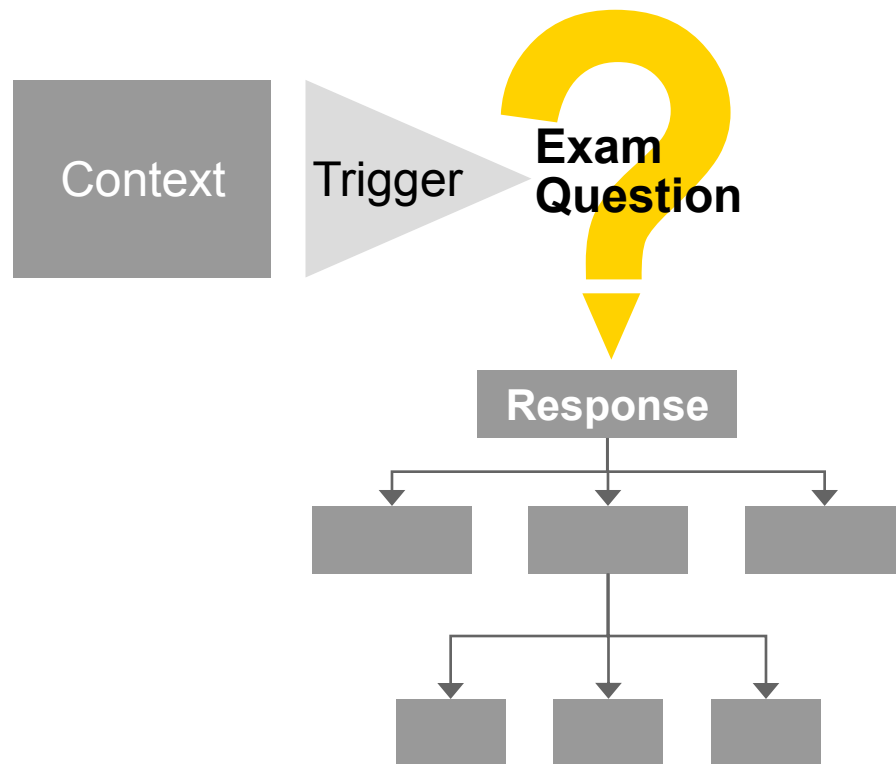
- Odůvodnění vaší komunikace
- Odpověď na otázku „Proč mi tohle říkáte?“
- Vysvětlení:
  - Co se změnilo
  - Co se může změnit
  - Co se nepodařilo
  - Co se může pokazit
  - ...
- Výsledné sdělení má být takové, aby přimělo obecnstvo ho poslouchat nebo si ho přečíst.

---

“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?“

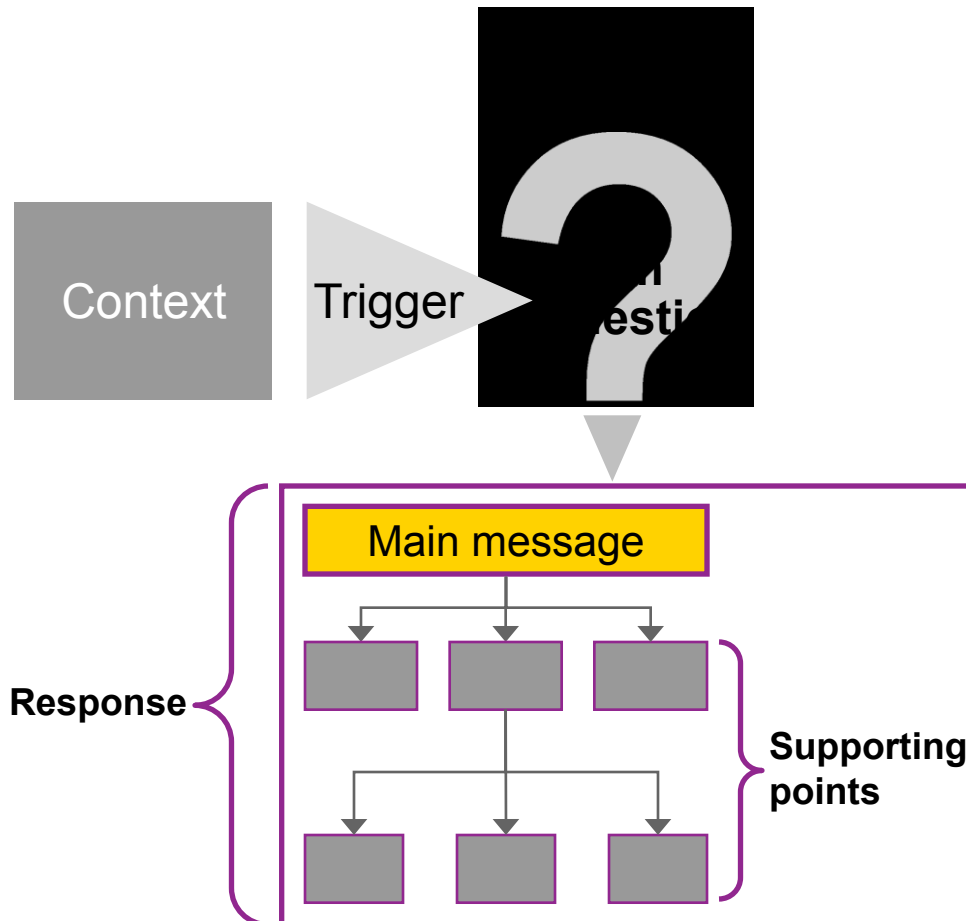


## Question =

- 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

# Příklad CTQR struktury



## **C**ontext

Jsme smluvně zavázání s dodavatelem X na následující 3 roky.

## **T**rigger

Zjistili jsme, že dodavatel X nám účtuje více, než jak se pohybují ceny na trhu.

## **Exam**

## **Q**uestion

Měli bychom rozvázat smlouvu s dodavatelem X?

## **R**esponse

Ne – cena za změnu a zrušení smlouvy by překročila všechny výhody, které by plynuly z toho, že nakupujeme od nového dodavatele za tržní ceny.

# Příklad CTQR struktury

---



## **C**ontext

V prodeji jídla dominují ve Velké Británii čtyři velké nákupní řetězce. Jeden z nich je naším klientem.

## **T**rigger

Anglický úřad pro hospodářskou soutěž se rozhodl vyšetřit, zda tyto řetězce neporušují pravidla pro konkurenční boj.

## **Exam**

## **Q**uestion

Co by měl náš klient udělat, aby si ochránil svůj podíl na trhu?

## **R**esponse

Je třeba dokázat úřadu pro hospodářskou soutěž, že dominantní postavení našeho klienta neznevýhodňuje dodavatele či spotřebitele potravin.

# Příklad: Vytvoření CTQR

---

Čas: 10 minut

## Instrukce:

- Vypište Context, Trigger a Exam Question vedoucí k odpovědi podle posledního úkolu – (výběr nejlepšího z 5-ti \* hotelů, když chceme najít nejefektivněji hospodařící subjekt, který bychom mohli zapojit do naší vlastní sítě hotelů)
- Pracujte v týmech

---

Informační průmysl

# STRUKTUROVÁNÍ VÝSLEDKŮ

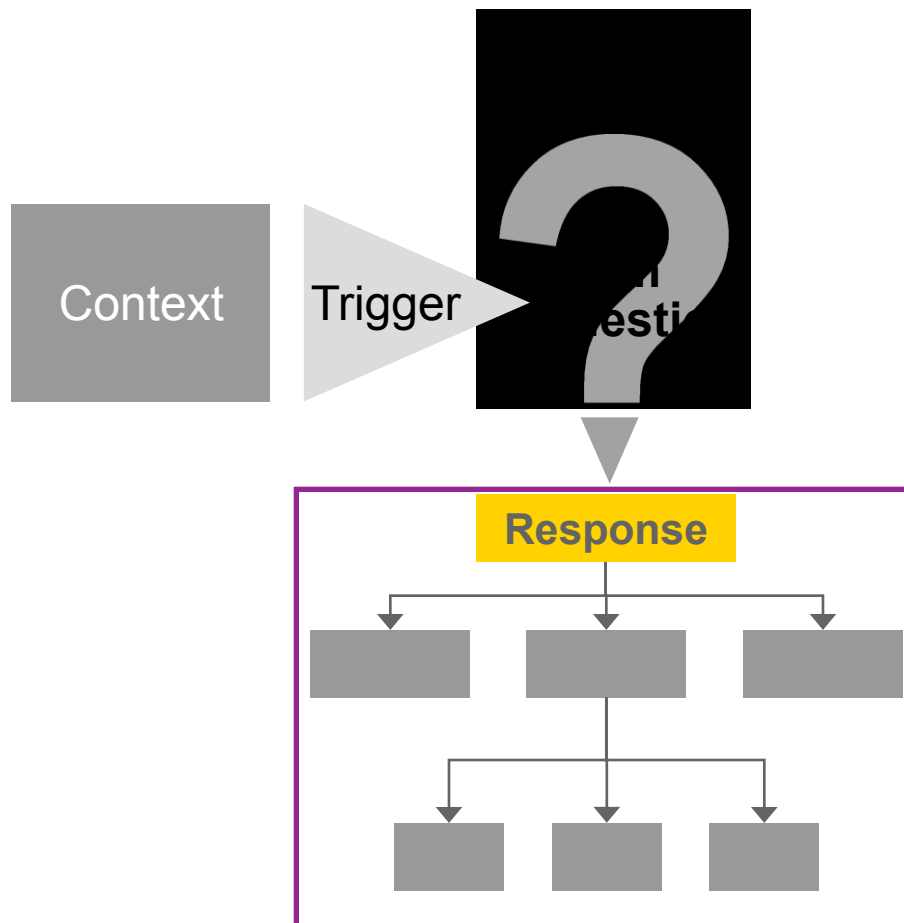
# Co může Jeff vyvodit z tohoto dopisu?



# Bud'te srozumitelní, struční a přesvědčivý – uveďte nejprve závěr . . .

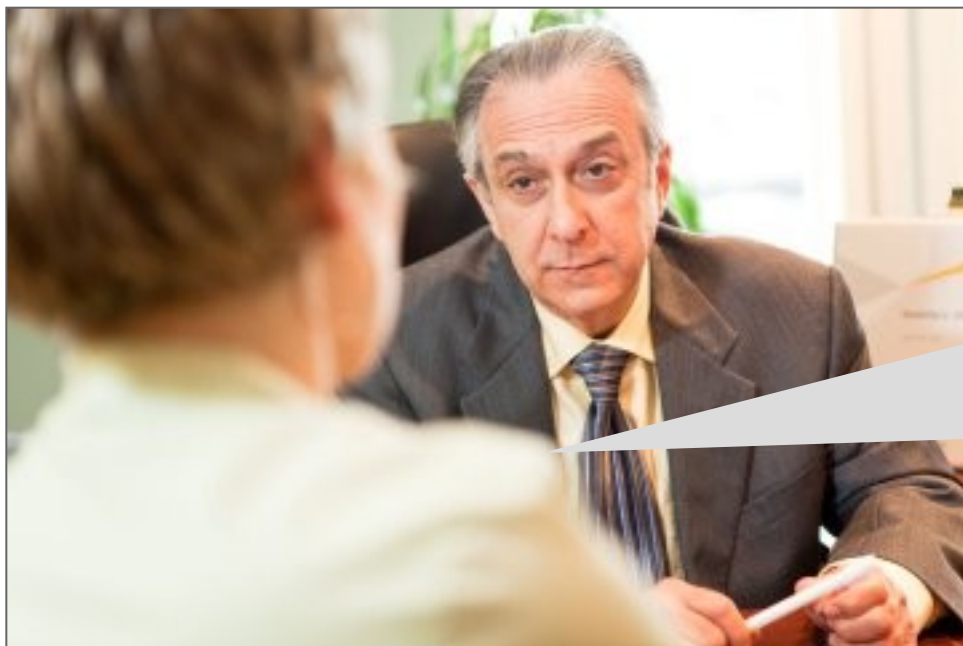


# Nejprve při sdělení výsledků formulujte finální odpověď





# Co byste vyvodili z tohoto prohlášení?



„Měsíce a měsíce si stěžujete na své auto. Když je po ránu zima, tak nestrartuje. 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

Když je ráno zima,  
vaše auto nestartuje

Jedny dveře nejdou  
otevřít

Účty za opravy jsou  
enormní

# Příklad: Dejte věcem strukturu ...

Hi John

I am having trouble finding availability in any hotels in Sydney in December for the conference. There are a couple of places that are still free, but the hotel's daily rate is around \$300AU. I have looked at availability in Melbourne, but the situation is very similar.

And I wonder whether we would get enough delegates to sign up for the conference at this time of the year, given that people are reluctant to commit to anything in the run-up to the holiday season in many of the countries we are targeting.

I have had a look at availability in late February. There is much more choice at this time, with lots of hotels able to accommodate us and offering rates that are around \$200AU a day. The temperatures will be more comfortable than in December and there will not be so many travelers either. Airline tickets will also be cheaper.



**Co je hlavní myšlenkou?**

# Příklad: Co je hlavní myšlenkou?

**Měli bychom pořádat konferenci na konci února**

**Bude to levnější**

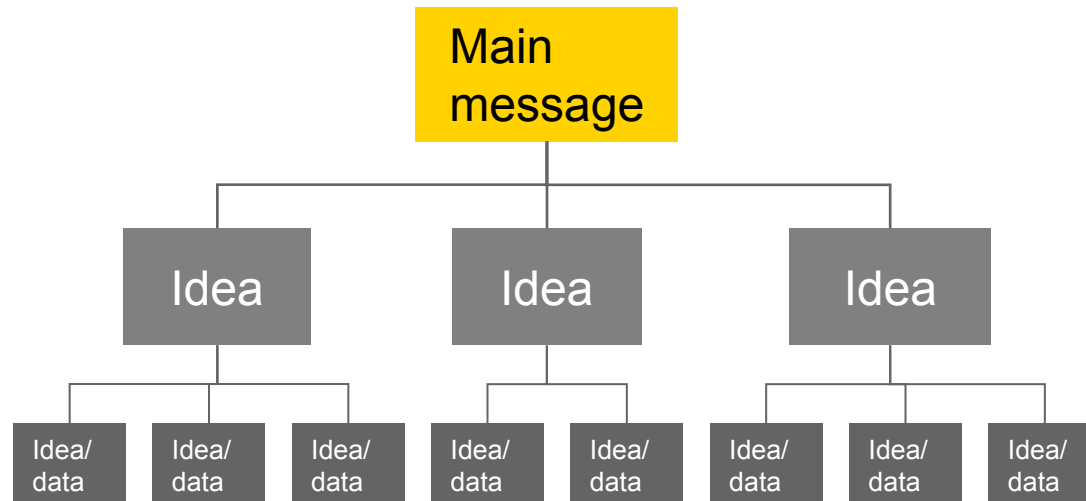
**Máme více možností pro výběr místa konání**

**Mohlo by přijet více lidí**

**Ceny za ubytování jsou nižší**

**Letenky jsou levnější**

# Použijte tuto hierarchickou strukturu pro organizování vašich myšlenek podporujících váš závěr



Tato struktura udělá sdělení více efektivní, protože:

- ▶ Třídění informací do logických skupin je pro lidský mozek snáze zpracovatelné
- ▶ Zajišťuje lepší podporu pro třídění myšlenek
- ▶ Snadnější překlad hlavní myšlenky do dokumentů a prezentací

# „Vymáčkněte“ z dat víc informací...

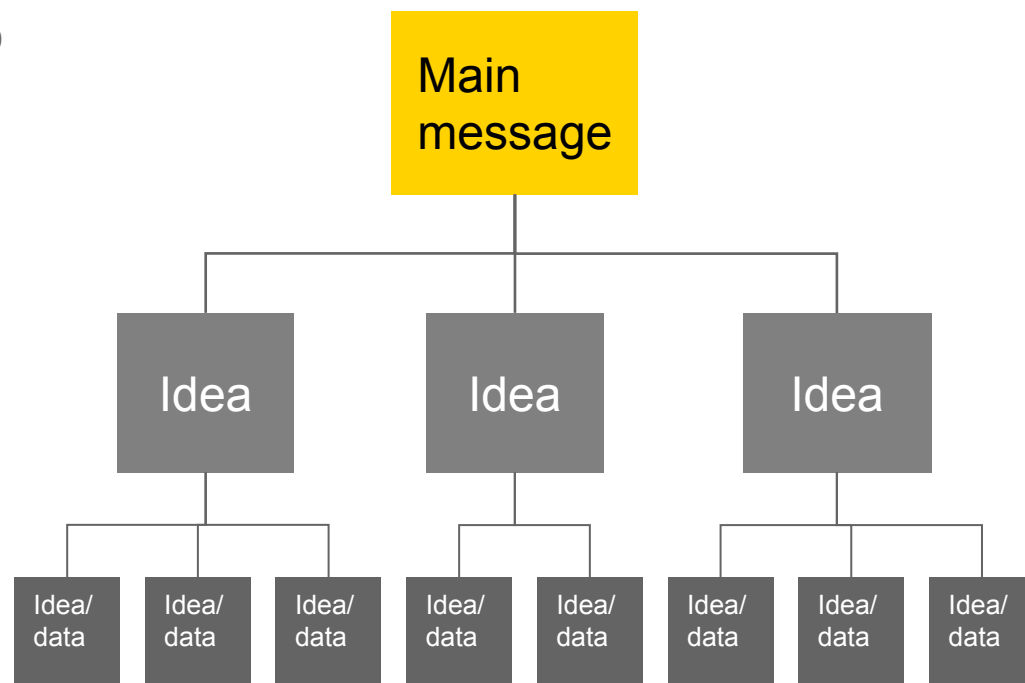
**Krok 3:** Navrhněte závěr z těchto shrnutí, abyste objevili nové informace.



**Krok 2:** Shrňte do věty to, co každou skupinu spojuje.



**Krok 1:** Zjednodušeně vyjádřete vaše fakta. Utvořte z nich skupiny podle témat nebo zamýšleného cíle.



# Storyboarding

---



- Tento „storyboarding“ pomáhá logicky seskupovat informace a pomáhá objevovat strukturu vaší práce...
- Při tvorbě storyboardu můžete použít:
  - Nalepovací lístečky
  - Flip chart
  - Prázdné listy papíru



- 
- 
- 
- [http://www.visual-literacy.org/periodic\\_table/periodic\\_table.html](http://www.visual-literacy.org/periodic_table/periodic_table.html)
  - [http://www.gapminder.org/world/#\\$majorMode=chart\\$;s\\$hi=t;ly=2003;lb=f;il=t;fs=11;al=30;stl=t;st=t;ns1=t;se=t\\$wst;t\\$ts=C\\$ts;sp=5.59290322580644;ti=2012\\$zpv;v=0\\$inc\\_x;m\\$mid=XCOORDS;iid=phAwcNAVuyj1jiMAkmq1iMg;by=ind\\$inc\\_y;mmid=YCOORDS;iid=phAwcNAVuyj2tPLxKvvnNPA;by=ind\\$inc\\_s;uniValue=8.21;iid=phAwcNAVuyj0XOoBL%5Fn5tAQ;by=ind\\$inc\\_c;uniValue=255;gid=CATID0;by=grp\\$map\\_x;scale=log;dataMin=283;dataMax=110808\\$map\\_y;scale=lin;dataMin=18;dataMax=87\\$map\\_s;\\_sma=49;smi=2.65\\$cd;bd=0\\$inds=;example=75](http://www.gapminder.org/world/#$majorMode=chart$;s$hi=t;ly=2003;lb=f;il=t;fs=11;al=30;stl=t;st=t;ns1=t;se=t$wst;t$ts=C$ts;sp=5.59290322580644;ti=2012$zpv;v=0$inc_x;m$mid=XCOORDS;iid=phAwcNAVuyj1jiMAkmq1iMg;by=ind$inc_y;mmid=YCOORDS;iid=phAwcNAVuyj2tPLxKvvnNPA;by=ind$inc_s;uniValue=8.21;iid=phAwcNAVuyj0XOoBL%5Fn5tAQ;by=ind$inc_c;uniValue=255;gid=CATID0;by=grp$map_x;scale=log;dataMin=283;dataMax=110808$map_y;scale=lin;dataMin=18;dataMax=87$map_s;_sma=49;smi=2.65$cd;bd=0$inds=;example=75)

---

Informační průmysl

# VYTVÁŘENÍ ZNALOSTÍ

# Vytváření myšlenek

---



## Proces vytváření znalostí

- Brainstorming
- Mind mapping

# Zásady pro kvalitní „brainstorming“

---

- Zapsat vše, co kdokoliv řekne
- Nehodnotit, nekritizovat řečené nápady
- Jde o kvantitu (nikoliv o kvalitu)
- Stavět na již řečených nápadech

# Mind mapping



PM

# Příklad: Slučování a objevování nových informací

---

Čas: 10 minut

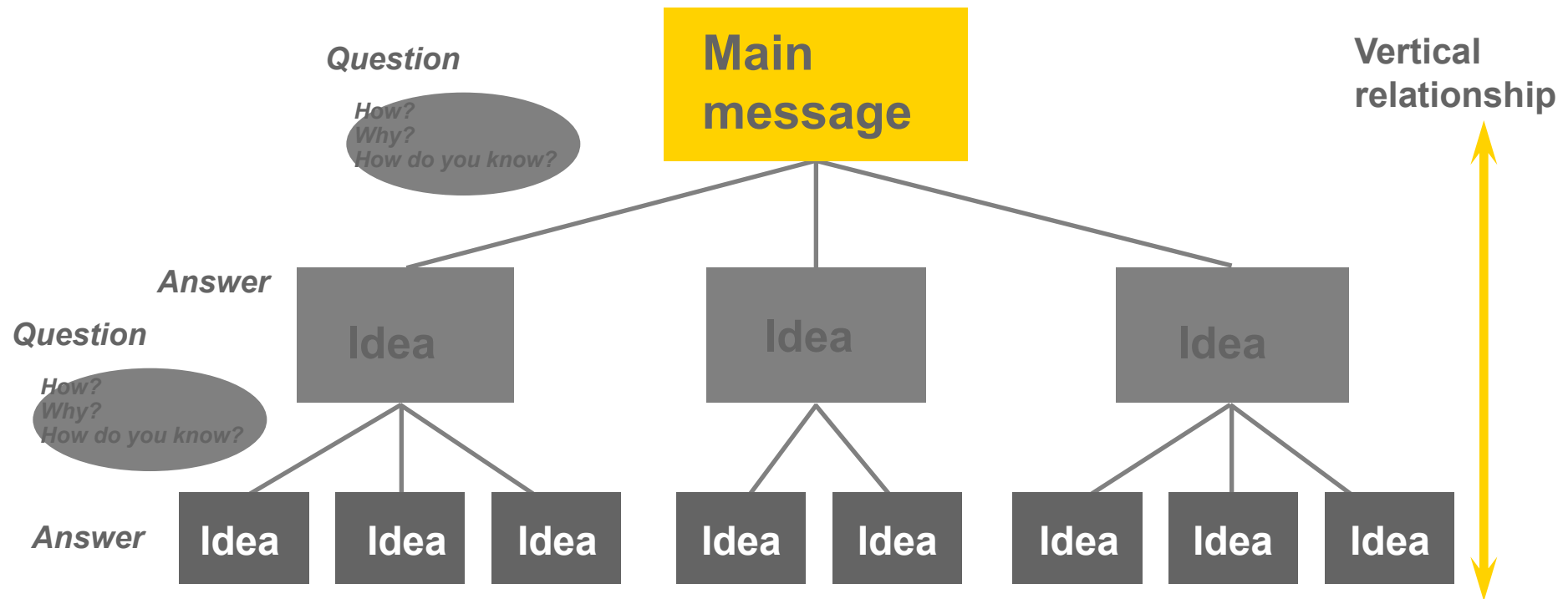
## Instrukce:

- 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 roztrďte si je. Body seskupte do 3-4 skupin a doplňte je shrnujícím prohlášením
- Navrhněte shrnutí/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



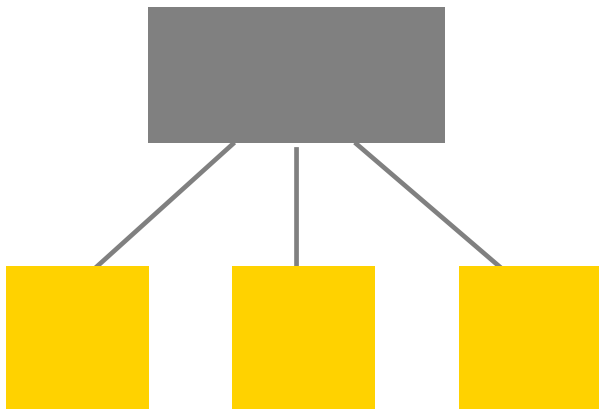
# Myšlenky spolu vzájemně vertikálně souvisí a tvoří dialog otázek a odpovědí...





# ...každé shrnutí sumarizuje fakta pod sebou a tato fakta podporují shrnutí nad sebou...

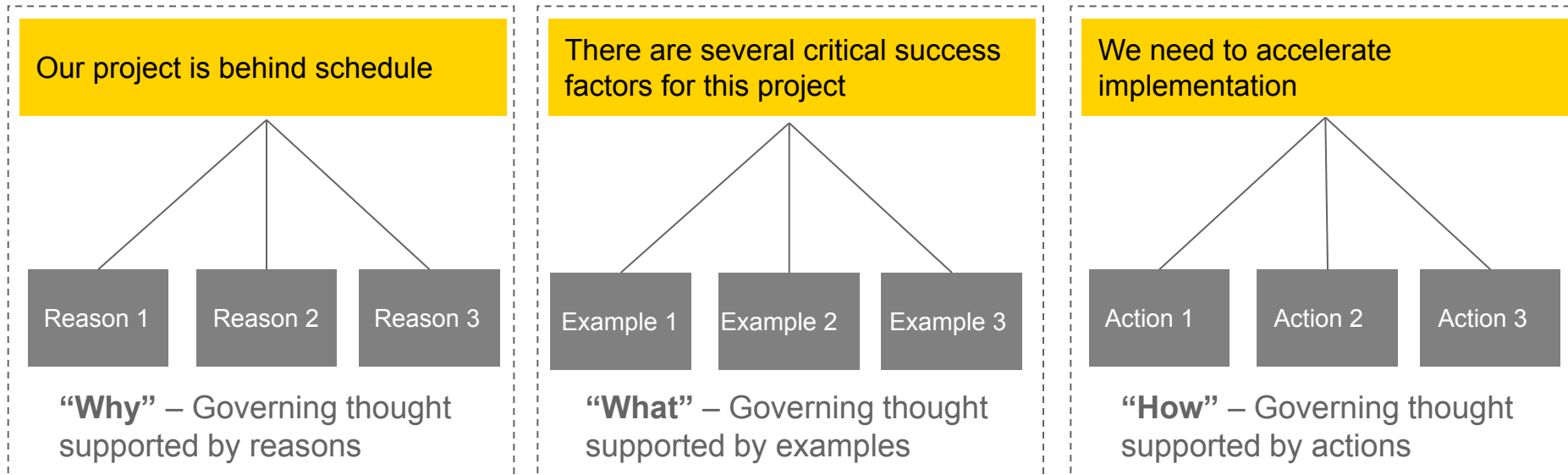
---



- Fakta na jakékoliv úrovni podporují shrnutí nad sebou. Toto shrnutí sumarizuje fakta, která se nacházejí pod ním.
- Shrnutí by měla mít dvě nebo tři podporující fakta, tudíž váš argument nemůže selhat, když by posluchači nesouhlasili s jedním z faktů.

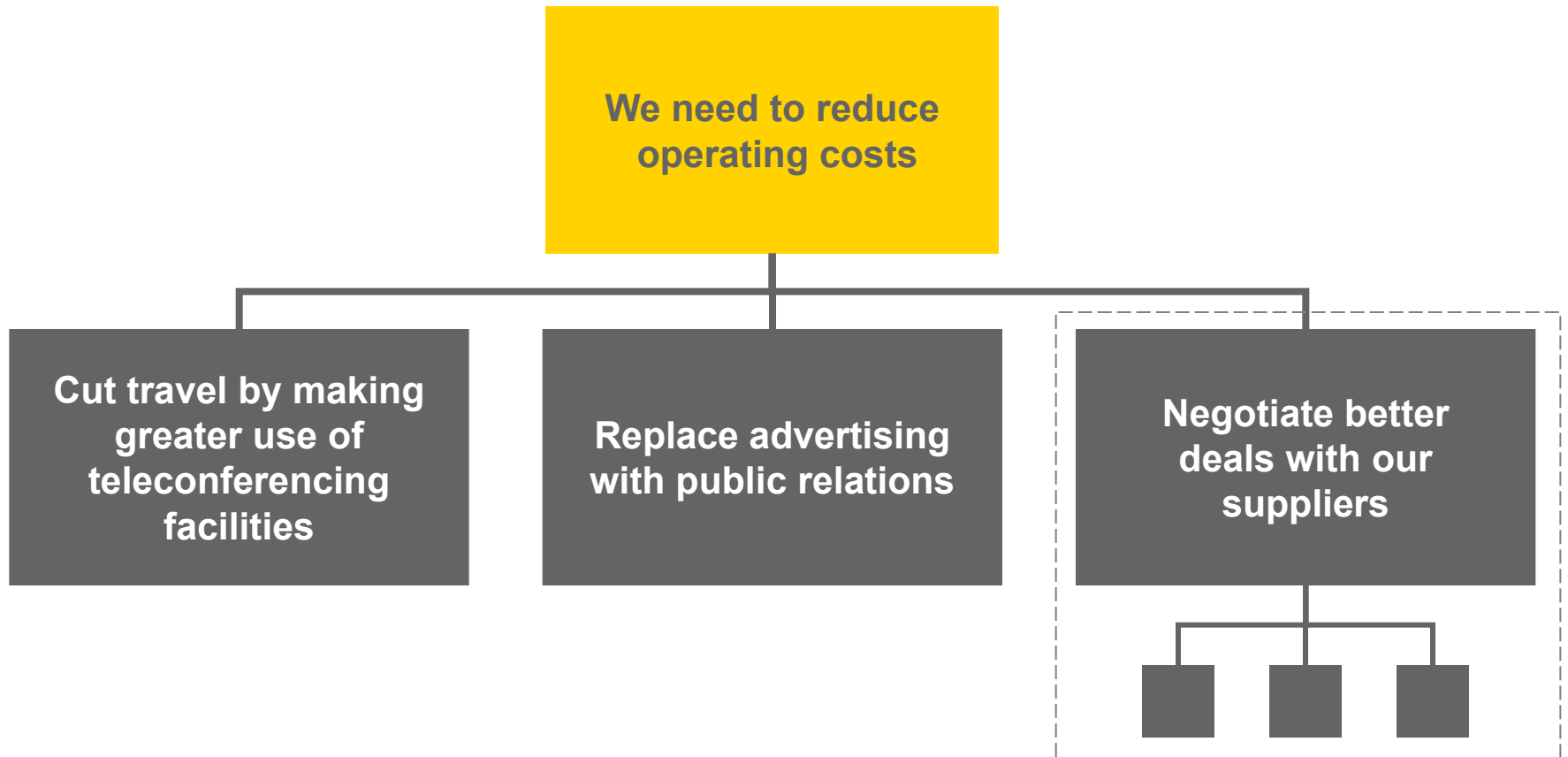
# Přesvědčte se, že vaše fakta se nepřekrývají a pokrývají všechny uvedené oblasti

- ▶ Spojte myšlenky stejného typu dohromady – Co k sobě patří? Co k sobě nepatří?

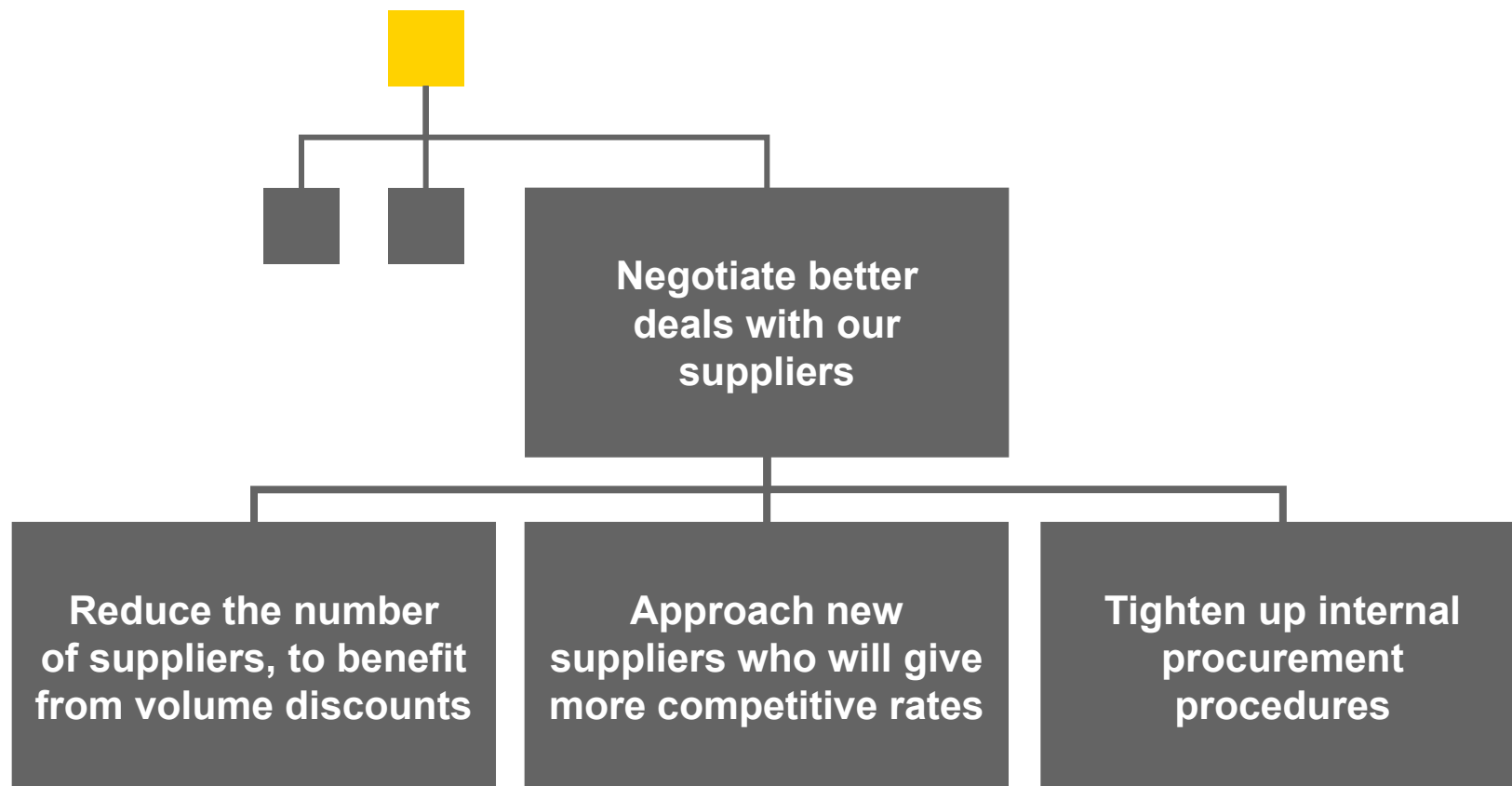


- ▶ Zbavte se „slabých faktů“, duplicit, ...
- ▶ Seřadte je logicky – např. podle důležitosti, chronologicky...

# Příklad skupiny a faktů, které se vzájemně podporují



# Příklad skupiny a faktů, které se vzájemně podporují (pokračování)



# Pravidlo tří

---



- ▶ Toto pravidlo bylo často používáno v průběhu historie v řečnictví a kreativním psaní
- ▶ Pro lidi je snadnější si zapamatovat tři body
  - ▶ Vini. Vidi. Vici. (Přišel jsem, Viděl jsem, Zvítězil jsem)
  - ▶ Liberté, Egalité, Fraternité (Svoboda, Rovnost, Bratrství)

# Co tvoří dobrý e-mail?

---



„... Napsal bych kratší dopis, ale neměl jsem na to dost času. ...“

*Abraham Lincoln*

# Příklad: Grouping – usnadnění hlubšího porozumění

---

Čas: 15 minut

## Directions:

- Review the findings in PM 2.4, Activity 2.4 Grouping and finding the higher level of insight (report on writing at EY)
- These findings are the results of a review of the writing process at EY
- You've been asked to summarize them and make a recommendation to EY's Global Brand Team
- Put the points into MECE groups, with a summary statement for each group
- Draw a conclusion from these statements to find your higher level of insight
- Work in your teams, using Post-it Notes
- **Hint: write the points in simple language first**

# Activity 2.4 – Sample answer

## First, simplify the points ...

---

1. We don't proofread carefully
2. We don't spend time on structure
3. We don't plan our documents
4. We draft documents by committee
5. We don't write in a consistent style
6. We don't manage the review process
7. We don't form our ideas first



# Activity 2.4: Grouping and finding the higher level of insight (report on writing at EY) – sample answer

**We need implement a writing-skills learning program**

**We need to manage the writing process more effectively**

**We draft documents by committee**

**We don't manage the review process**

**We need to think before we write**

**We don't spend time on structure**

**We don't plan our documents**

**We don't form our ideas first**

**We need to use language more effectively**

**We don't proofread carefully**

**We don't write in a consistent style**

# Activity 2.4 — Suggested answer

## First, simplify the points ...

---

1. We do not proofread carefully
2. We do not spend time on structure
3. We do not plan our documents
4. We draft documents by committee
5. We do not write in a consistent style
6. We do not manage the review process
7. We do not think before we write

# Activity 2.4 — Suggested answer ... then analyze and group them ...

---

We do not manage  
the writing process  
effectively

(4, 6)

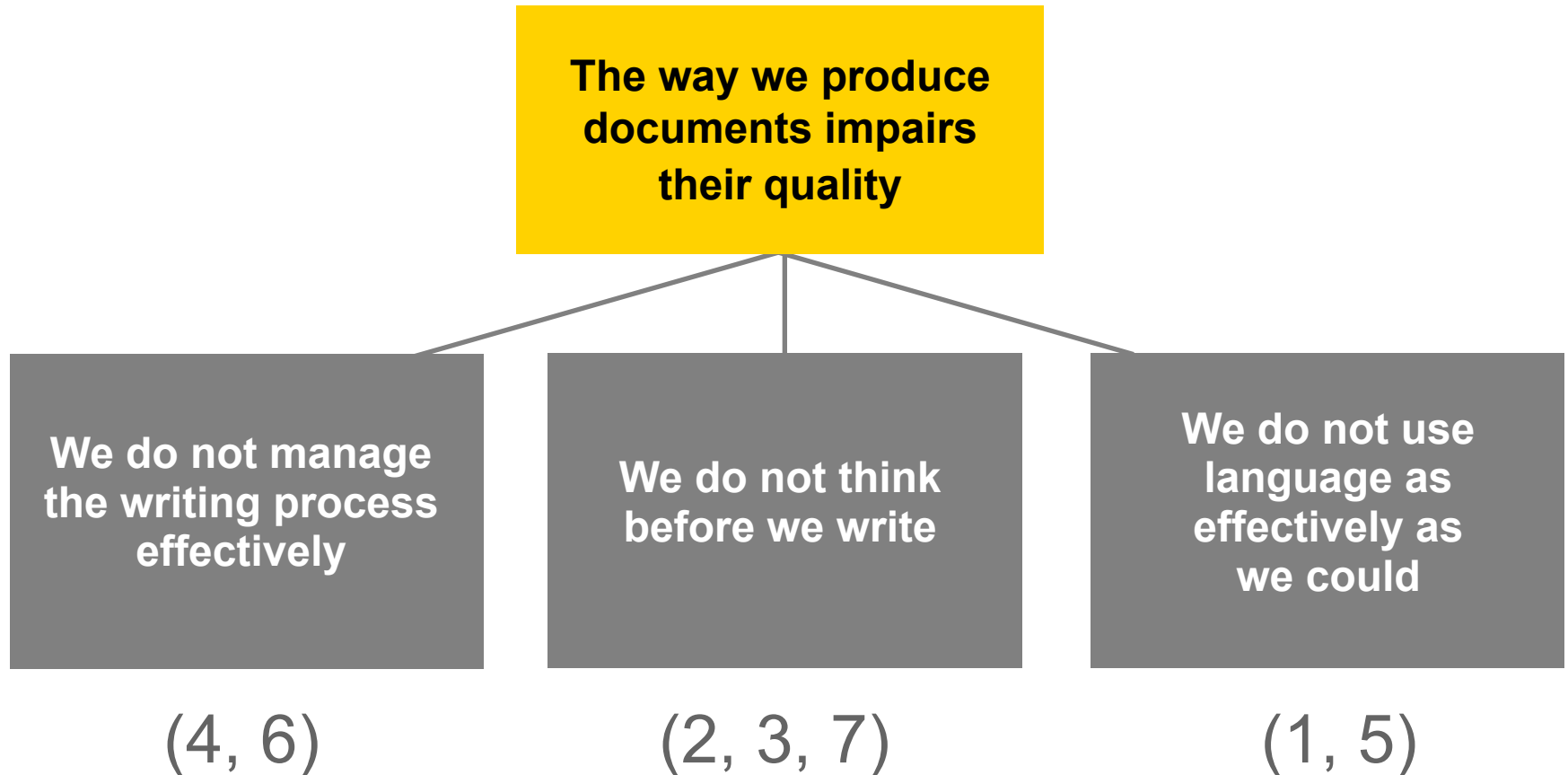
We do not think  
before we write

(2, 3, 7)

We do not use  
language as  
effectively as we  
could

(1, 5)

# Activity 2.4 — Suggested answer ... then make and support your point ...



# Konec hodiny

---



# Konec hodiny

---



# Příklad: Celý proces!

Čas: 60 minutes

Není to moc komplikované?

## Directions:

- Your task is to write a high-level assessment for an client Amazing Chemicals (AC), of the key risk(s) involved in moving the manufacture of all of its automotive chemicals to South America.
- Working in your teams, create a four- to six-slide presentation on your assessment, using large Post-it Notes to arrange your thoughts first. You can use flip charts as slides.
- You need to provide an introduction, strong main message and supporting evidence.
- Aim to create a coherent storyline – you can do this in the way you use your summary statements.
- **Hint: simplify and group the statements first**

Já si myslím, že není. Podle mne  
že tento úkol obsahuje výše z  
ed in moving  
Tím se nám přiblíží, nebude t

# Activity (AC): Case study – sample report Překlad

## Context

- Amazing Chemicals (AC) is looking to reduce costs by off-shoring to SA Není to moc komplikované?

## Trigger

- This is a key strategic move which will fundamentally alter the firm's market position

## Exam Question

- Will the rewards generated by this move outweigh the risks ?



## Response

- No. !!!
- The risks outweigh the rewards, based on our current knowledge
  - Distance will have a negative impact on AC's service levels
  - The proposed costs savings are difficult to achieve
  - Poor infrastructure and possible lack of capability may compromise productivity

Není to moc komplikované?

# Distance will have a negative impact on AC's service levels

Překlad

**There are risks of AC losing market share and not staying competitive if the impact of increased lead and delivery times, transportation costs and the cost of holding inventory are not fully taken into account.**

**Není to moc komplikované?**

- ▶ AC's client base for automotive chemicals is based primarily in Europe, with the exception of two large companies in Japan and Korea.
- ▶ Delivery lead-time for the manufactured products will increase from the current lead-time, due to the distance between South America and Europe. To maintain service levels, AC will need to increase its inventory.
- ▶ The increased distance of manufacture from the German customer base will make it harder to respond quickly to new orders and fluctuation in demand.
- ▶ Reliance on inventories will result in a lack of flexibility. AC will have to increase the inventory levels of existing products. It will have to estimate the volume to secure the period of downtime, ensuring it accounts for any delays in the timetable for reinstallation.

# ...and the proposed cost savings are difficult to achieve...

**The 10% desired cost reduction is dependent upon lower production costs, but greater transport, manufacturing and labour costs will make this difficult.**

**Není to moc komplikované?**

- ▶ This chemical is currently being manufactured in AC's factory in Germany. Closing this factory would incur costs.
- ▶ Some of the raw materials for this product are supplied from the Middle East, resulting in new import requirements and procedures, increased transportation costs and longer lead-times.
- ▶ AC will be able to make savings in running costs, due to lower labor costs. But these savings will not be as significant as expected, due to the anticipated need to relocate staff with particular skills from the United States and Europe.
- ▶ The current situation, in which the chemicals are manufactured in Europe and delivered to a predominantly European client base, keeps customs payments and administration to a minimum, given that all transfers take place within the eurozone. There is a cost implication to AC of moving manufacture.

# ...while poor infrastructure and possible lack of capability may decrease productivity.

Překlad

**There are risks of productivity falling due to the possible lack of capability in the local market and weak infrastructure.**

**Není to moc komplikované?**

- ▶ There are risks associated with undertaking building works at the existing factory in South America. For example, power supplies might need upgrading, and access to the factory will sometimes be restricted during the installation
- ▶ Automotive chemical manufacturing needs a ready supply of qualified engineers. There are doubts as to whether the local workforce has sufficient availability of resources with the required level of capability to meet sharp increases in demand. AC might have to bring in people from other locations, with all the relocation costs that that involves.

# Activity 2.3: Grouping practice

---

**Objective:** To turn unstructured findings into a logical structure of ideas, supporting a higher level of insight

**Time:** 20 minutes

## Directions:

- Review the findings in PM 2.5, Activity 2.3: Grouping practice
- These findings are the results of a recent review of the process of writing documents used in an EY office
- Create one slide (on a flip chart) with a single main message supported by one level of three ideas
- Below each idea, show the numbers of the points that go with each idea



PM

# ...and therefore helps clarify your thinking...

---

The process for working out your thinking

**Step 1.** List the points

**Step 2.** State the essence of each point

**Step 3.** Group like ideas by similar subject or predicate by same end effect

**Step 4.** Identify the source of grouping

**Step 5.** Order

**Step 6.** Summarize