



АССОЦИАЦИЯ ЭКОНОМИСТОВ РОССИИ
ОБЩЕРОССИЙСКАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ

КЕЙСЫ КАК ИНСТРУМЕНТ ПОСТАНОВКИ И РЕШЕНИЯ БИЗНЕС-ЗАДАЧ

тренинг в рамках подготовки участников
к Открытому чемпионату по решению бизнес-кейсов

Надпрофессиональные навыки специалиста будущего

1. Мультиязычность и мультикультурность
2. Навыки межотраслевой коммуникации
3. Клиентоориентированность
4. Умение управлять проектами и процессами
5. Работа в режиме высокой неопределенности и быстрой смены условий задач
6. Способность к художественному творчеству, наличие развитого эстетического вкуса
7. Умение находить информационные решения
8. Умение работать с коллективами, группами и отдельными людьми
9. Системное мышление
10. Бережливое производство
11. Экологическое мышление

Схема оценки

Для определения команд, прошедших в финал, мы оценим ваши решения по представленной схеме оценки:

- Наглядность предоставляемой информации;
- Эстетическая составляющая



Качество презентации



Широта анализа

- Количество аспектов с которыми рассмотрена основная проблема кейса;
- Вопросы отраженные в решении

- Прозрачность логики решения команды;
- Очевидность основных выводов.



Структура и логика



Глубина анализа

- Глубина анализа основной проблемы кейса;
- Проработка основного вопроса и способов его решения

Также дополнительно судьи могут присвоить бонусные баллы

Основные правила кейсов

Так как кейс предназначен для оценки определенных качеств, то существуют негласные правила решения кейсов

- ✓ Должны быть рассмотрены все аспекты решения. Нельзя фокусироваться на одном или двух
- ✓ Если вы о чем-то говорите, то обязательно приводите доказательство и факты
- ✓ Лучше всегда стремиться к цифре 3-3 доказательства, факта



- ✓ Решение должна представлять вся команда
- ✓ Склоки и споры во время ответа недопустимы (даже если ваш коллега прав, вы должны поддерживать его или ее)

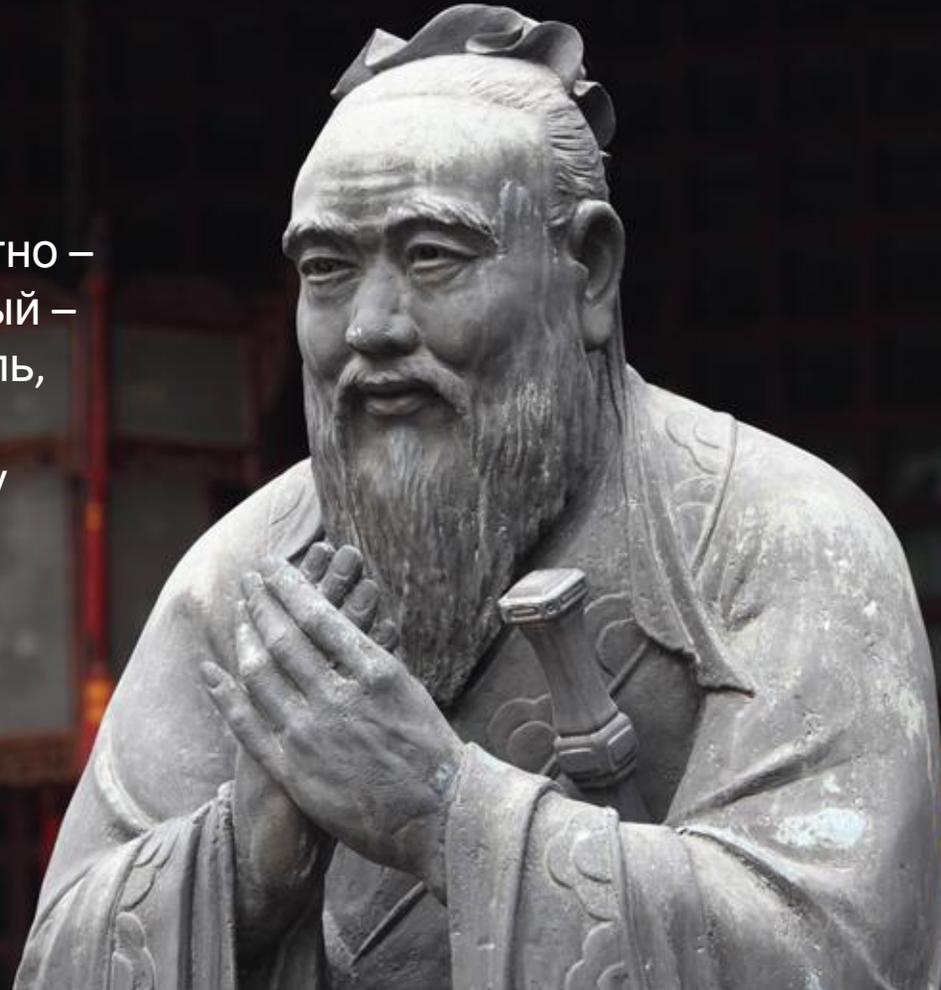
- ✓ В первую очередь, в презентации должна быть четкая логика и структура
- ✓ Стиль презентации должен быть строгим и бизнес-ориентированным
- ✓ Несмотря на то, что сейчас много программ для создания презентаций, нужно использовать PowerPoint

Ни один из кейсов не нацелен на то, чтобы Вы нашли «правильное решение»

Структура и логика

Написать что-либо ясно и понятно – значит сделать два шага. Первый – определить цель, главную мысль, которую вы хотите донести до читателя, второй – изложить эту мысль в словах или письменно.

©Барбара Минто



Структура решения

Процесс решения кейса можно разбить на 6 основных этапов, в результате прохождения которых вы создаете качественное решение



Определение задачи

Перед началом решения стоит правильно и четко сформулировать его основную цель

Для начала Вам необходимо структурировать «поле деятельности» (так называемый score кейса)

1. Определите, кто Ваш заказчик

- Выясните четко, кто будет оценивать ваше решение по кейсу (судьи будут играть роли людей в кейсе)
- Встаньте на место заказчика
- Определите, что важно заказчику (обычно это критерии оценки чемпионата + отдельные ремарки из кейса)
- Составьте критерии оценки и разместите их на самое видно место в помещении, где будет проводиться работа

2. Определите основную проблему кейса

- Задайте вопросы, содержащие «Как?» и «Зачем?»
- Извлеките из кейса основную информацию о проблеме. Она должна быть неопровержима и относиться только к основному вопросу кейса
- Попробуйте четко сформулировать задачу кейса по принципу SMART (Specific – четкая, определенная, Measurable – измеримая, Achievable – достижимая, Relevant – соответствующая контексту. Time-bounded – ограниченная во времени).

3. Определите границы:

- Определите критерии эффективности предлагаемого Вами решения, в соответствии с пожеланиями клиента
- Отрадите в решении основные параметры: дедлайны, бюджет, основные цели.

Дерево проблем

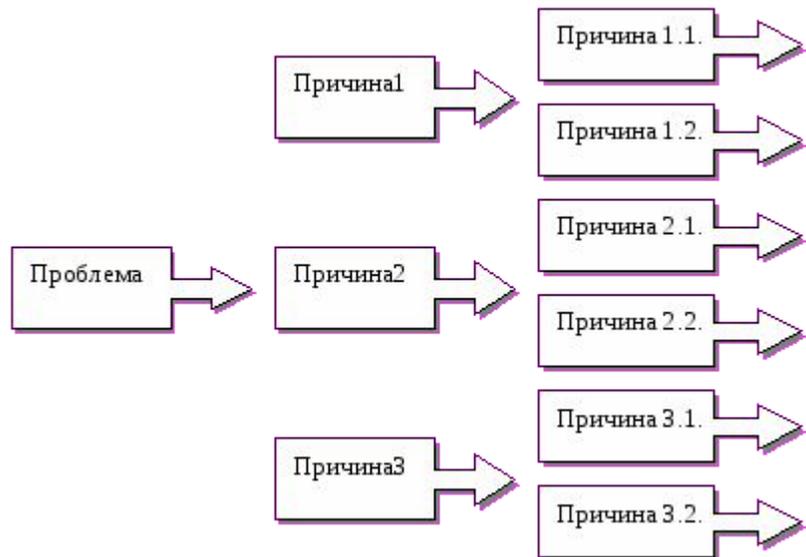
Чтобы разобраться в проблеме кейса, нарисуйте дерево проблем – понятийный и удобный инструмент

Почему лучше использовать дерево проблем?

- ✓ Позволяет определить подпроблемы, описывающие основную проблему
- ✓ Выступает в качестве основы для плана исследования
- ✓ Подходит для абсолютно различных проблем компании
- ✓ Дает общее представление о проблеме и ее масштабах
- ✓ Помогает разбить проблему на более узкие задачи, что упрощает процесс сбора и анализа данных

Как создать дерево проблем?

- Поместите слева основную проблему компании
- Разбейте ее на 2-3 возможные подпроблемы
- Продолжите разбивать проблемы на подпроблемы до тех пор, пока они не станут четкими и понятными. Рекомендуется использовать не более 3-4 уровней разбития проблемы
- Убедитесь, что соблюден принцип MECE (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)



Дерево проблем

При составлении дерева проблем важно помнить 3 правила: МЕСЕ, соразмерность элементов и разумность числа элементов каждого уровня



Правило МЕСЕ

Элементы должны быть взаимоисключающими и совместно исчерпывающими

Проверяйте:

- ! Не пересекаются ли какие-нибудь элементы?
- ! Учли ли вы все возможные элементы каждого уровня?

Соразмерность элементов

На одном уровне должны находиться элементы, сопоставимые по значимости

Проверяйте:

- ! Точно ли вы говорите об элементах одного порядка?

Разумное число элементов каждого уровня

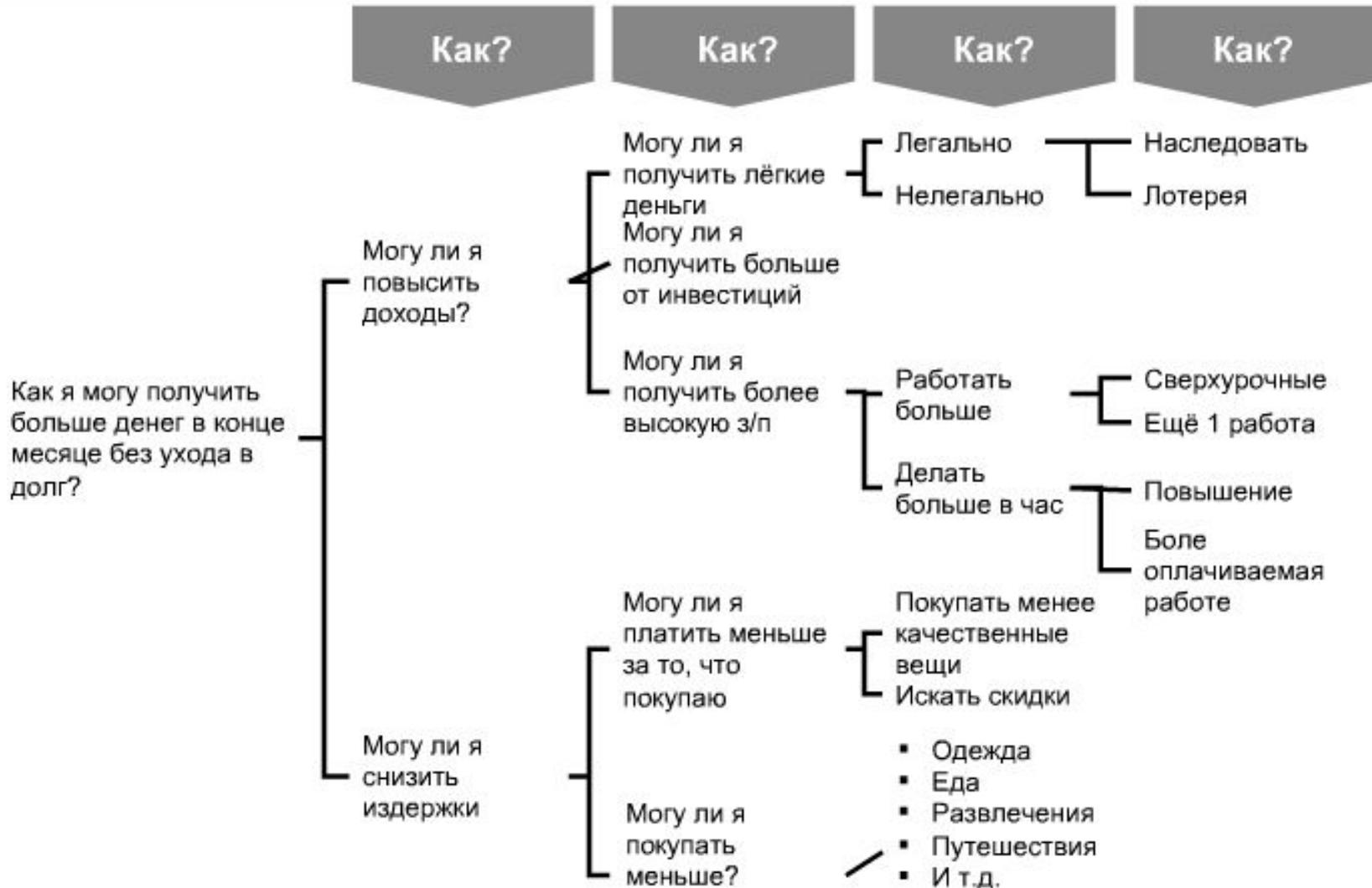
Число элементов на каждом уровне не должно превышать 7 (идеально – 3)

Проверяйте:

- ! Можно ли сгруппировать элементы уровня в более общие категории?

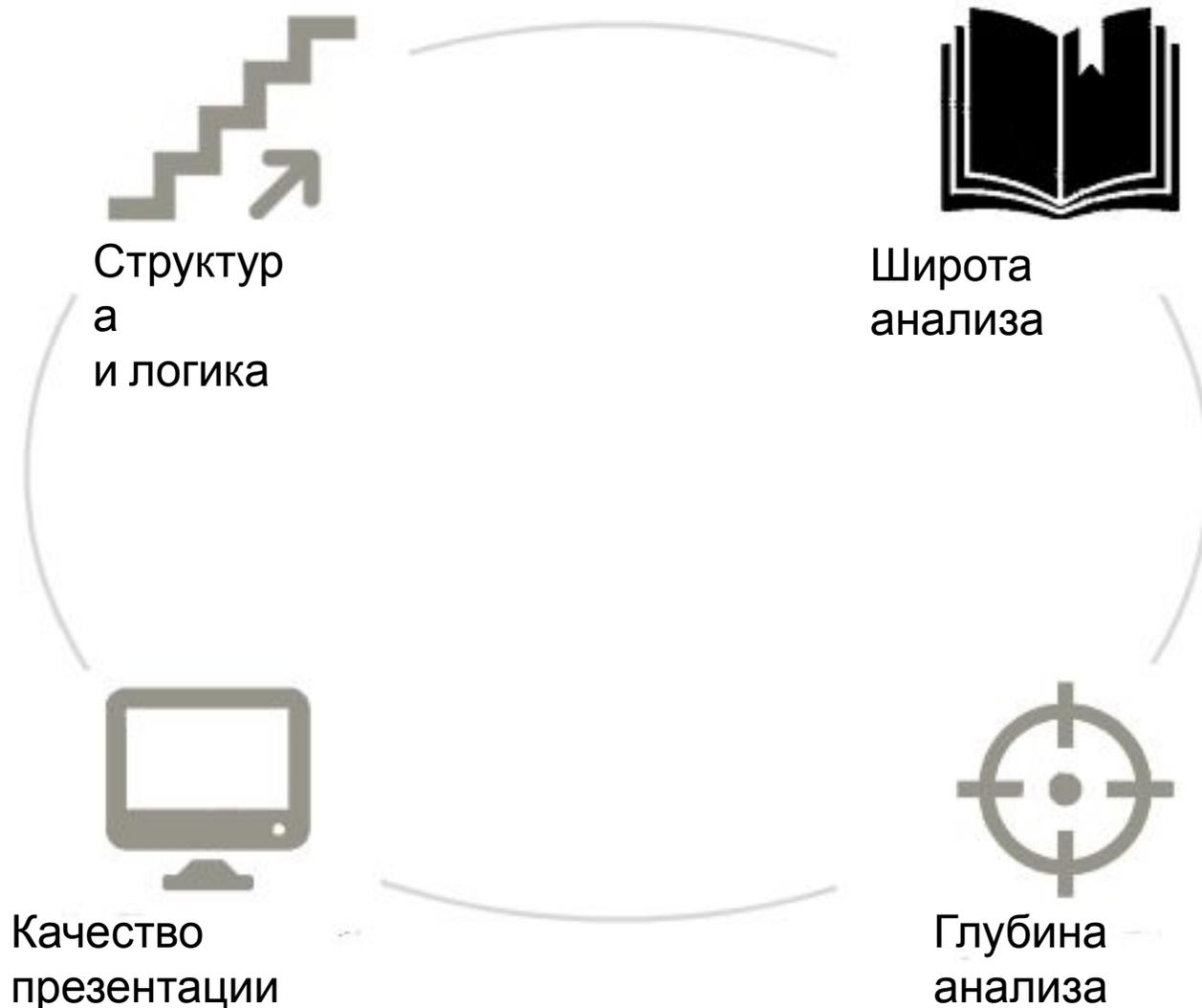
Дерево проблем

Вот как, например, может выглядеть дерево проблем для решения простейшей задачи максимизации собственного дохода



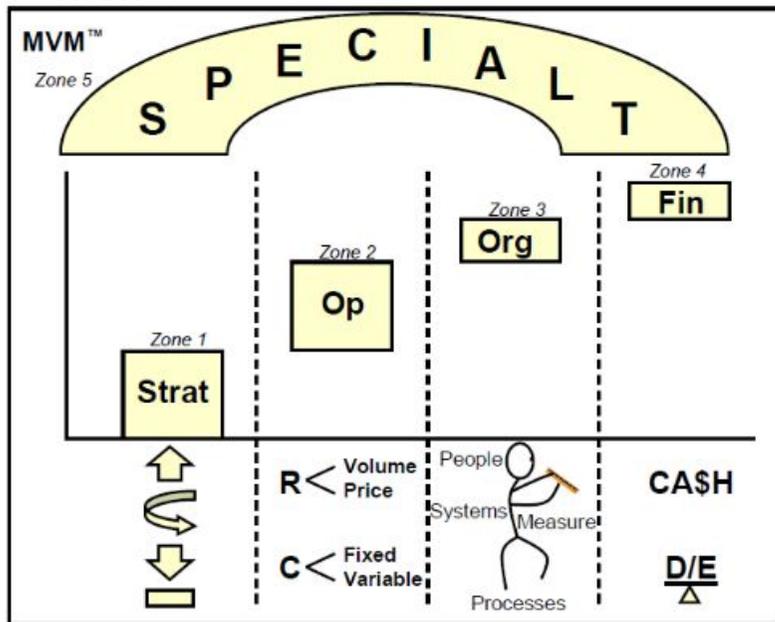
Широта анализа

Широта анализа – это количество аспектов (внешних, внутренних факторов), которые вы рассмотрели в решении



Основной фреймворк

Чтобы хорошо освоиться с широтой анализа, прочитайте книгу Дэвида Орвила Crack the Case – в ней представлен отличный фреймворк (краткая выдержка ниже)



Внешние факторы:

- Поставщики
- Рынок труда
- Экономика
- Конкуренты
- Отрасль
- Законодательство
- Технологии

Стратегия:

- Расширить / сузить зону действия
- Изменение направления стратегии
- Ничего не изменять

Операции:

- Прибыль = Выручка – Затраты
- Увеличить цену
- Увеличить объем (удерживать покупателей, привлекать новых, развивать новые каналы сбыта)
- Снизить издержки

Организация:

- Оптимизировать затраты на труд (развитие навыков, оплата, организация труда)
- Определить процессы
- Оптимизировать информационную систему
- Оценка результатов

Финансы:

- Сохранять денежный поток
- Балансировать собственный и заемный

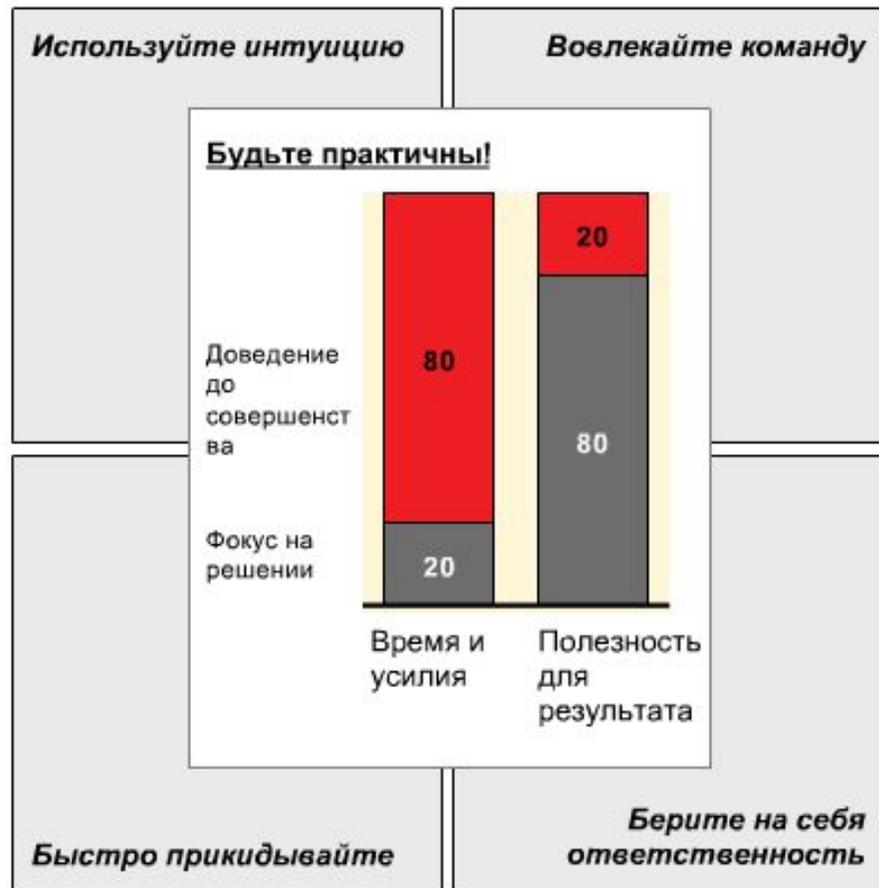
Основной фреймворк

Также вы можете воспользоваться другими видами анализа, чтобы не упустить различные аспекты решения

1. PEST –анализ – применяют для анализа различных аспектов внешней среды, оказывающих влияние на бизнес компании
2. Модель роста Грейнера – помогает выявить проблемы, с которыми скорее всего столкнется динамично развивающаяся компания, понять их причину и постараться им противодействовать
3. Жизненный цикл компании по Адизесу – помогает определить стадию, на которой находится компания и выбрать правильные стратегические решения
4. 5 сил Портера – используют для анализа отраслей и выработки стратегии бизнеса
5. Сценарное планирование подразумевает разработку альтернативных вариантов будущего развития внешней среды компании
6. Матрица McKinsey – отражает конкурентную позицию и привлекательность отрасли
7. Матрица BCG – используют для выявления потенциала прибыли и роста каждой бизнес-единицы компании
8. Матрица Ансоффа – позволяет обоснованно определять масштабы и направления стратегического развития компании
9. SWOT-анализ – оценка сильных и слабых сторон компании с учетом возможностей и угроз, которые ожидают компанию
10. Концепция 4P (Marketing mix) – маркетинговая теория, основанная на четырех основных «координатах» маркетингового планирования: продукт, цена, товар, точки сбыта

Используйте закон Парето

В условиях ограниченного времени вы не сможете рассмотреть все аспекты – вам нужно охватить 20% самого главного



Правило 80/20 (Закон Парето)

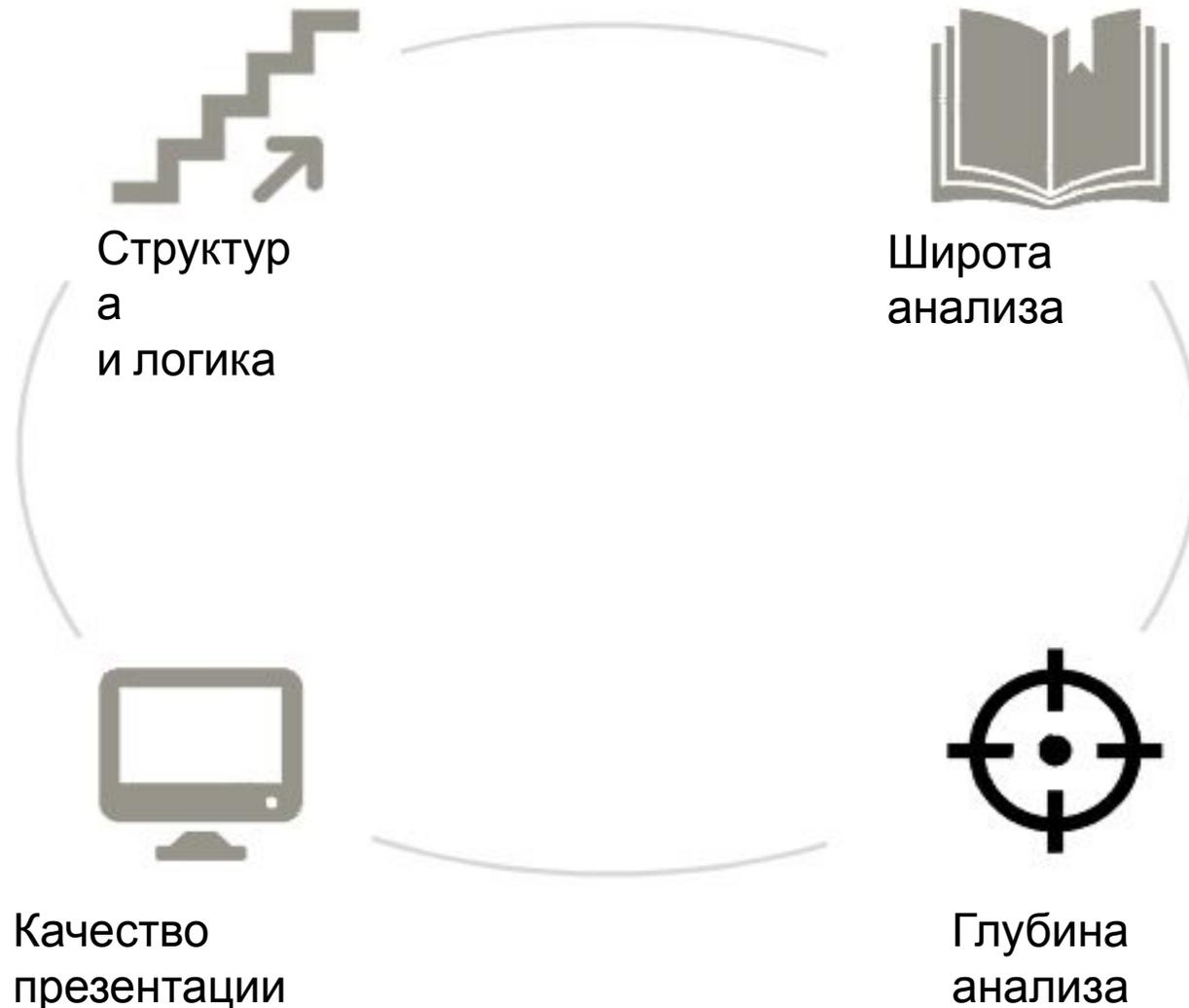
Эмпирическое правило, названное в честь экономиста и социолога Вильфредо Парето, в наиболее общем виде формулируется как «20% усилий дают 80% результата, а остальные 80% усилий – лишь 20% результата».

Приводимые в законе цифры нельзя считать безусловно точными: это скорее просто мнемоническое правило, нежели реальные ориентиры. Выбор чисел 20 и 80 является также данью заслугам Парето, выявившему конкретную структуру распределения доходов среди итальянских домохозяйств, которой и было свойственно сосредоточение 80% доходов у 20% семей.

Слева представлено несколько рекомендаций, как правильно

Глубина анализа

Глубина анализа – это степень подробности рассмотрения основных факторов и аргументированности выбора альтернатив



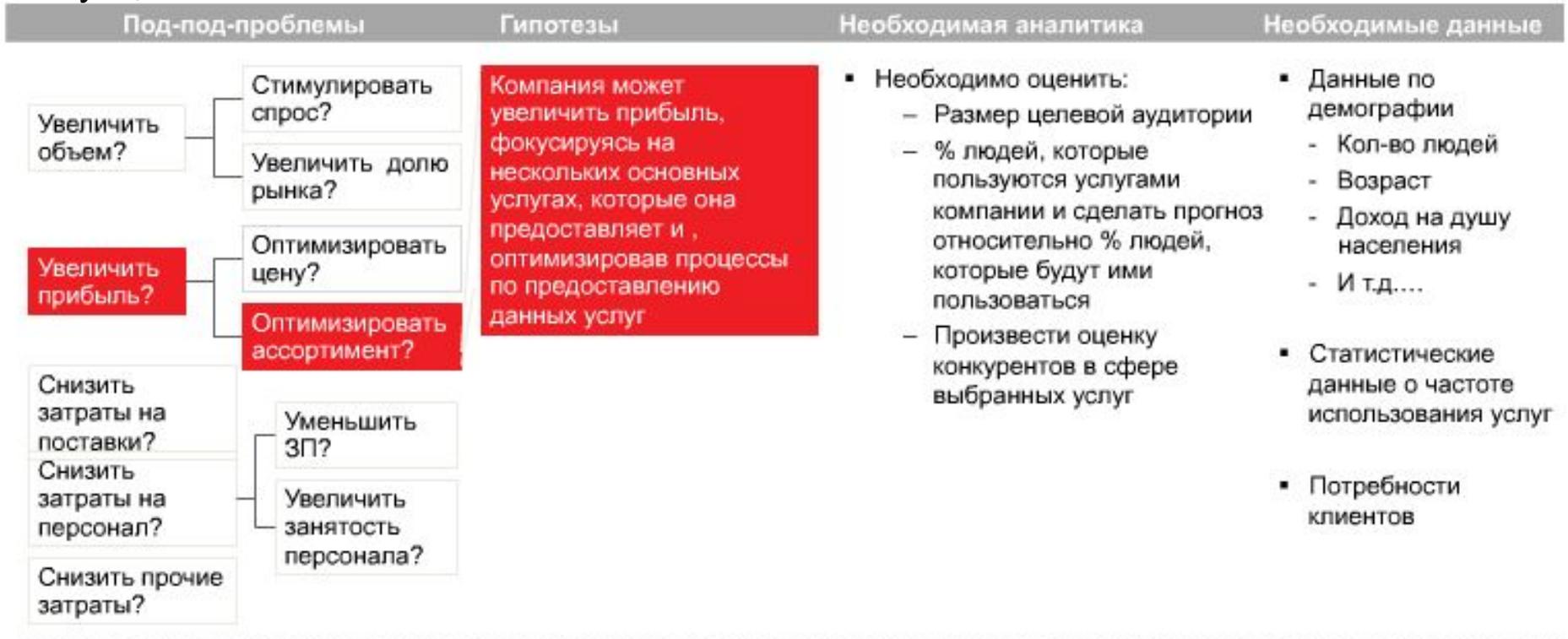
Глубина анализа

В процессе исследований вам не нужен как можно больший объем информации; ваша цель – получить самую важную информацию как можно скорее!



Выберите основные гипотезы

Построив дерево проблем, важно начать разбирать под-под-проблемы. Для этого вы выбираете несколько из них и строите пару гипотез по тому, как можно изменить ситуацию



Помните, что при планировании работ по анализу данных необходимо рассматривать:

- ✓ Какие источники данных для анализа (первичные и вторичные) доступны?
- ✓ Какой из источников предоставит более полную и достоверную информацию?
- ✓ Как много времени займет получение данных от одного источника, по сравнению с другими?

Расставьте приоритеты

Создав несколько гипотез, постройте краткую таблицу с 3-5 критериями оценки важности, и выберите правильное направление решения

		Критерии отбора							
		Киностудия	Жанр	Дата выхода	Семья	Здоровье	Красота	Природа	Естественность
Возможные варианты	Красавица и чудовище 3D		Мультфильм	ноябрь 2012					<input checked="" type="checkbox"/>
	Храбрая сердцем		Мультфильм	июнь 2012					<input checked="" type="checkbox"/>
	Корпорация монстров 2		Мультфильм	июнь 2013					
	Мадагаскар 3		Мультфильм	июнь 2012					
	Katy Perry. Part of me		Документальный	июль 2012					
	Rise of the Guardians		Мультфильм	ноябрь 2012					<input checked="" type="checkbox"/>
	The Guilt Trip		Комедия	ноябрь 2012					
	Leafman 3D		Мультфильм	май 2013					
	Ледниковый период 4		Мультфильм	июль 2012					

Качество анализа

Дойдя до истины проблемы, важно также проверить ваше решение на качество по 3 основным критериям

Инновационность

Постарайтесь сделать так, чтобы Ваше решение предлагало что-то действительно новое, интересное. Что-то, чем бы оно запомнилось судьям

Реализуемость

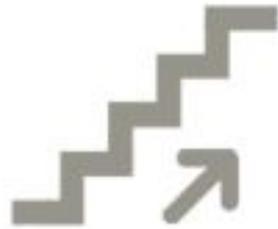
Перед тем, как окончательно определиться с выбранной стратегией решения проблемы, предлагаемой в задаче, оцените – на сколько она реализуема. Вряд ли компания действительно будет реализовывать стратегию, которая подразумевает огромные затраты

Соответствие поставленной задаче

Определите основную задачу кейса в начале своего решения, и проводите его линию в соответствии с этой задачей. Это поможет Вам оптимизировать время и ресурсы, затрачиваемые на кейс

Качество презентации

Качество презентации – это информативная, удобная презентация, у которой есть стиль



Структура
и логика



Широта
анализа



Качество
презентации



Глубина
анализа

Структура презентации

Структура презентации, на самом деле, сильно отличается от структуры решения. Не спутайте. Ниже представлена классическая структура эффективной презентации решения



Комментарии

Так называемое Executive Summary.

- Кстати хороший really check – а решили ли мы проблему, собственно говоря?

Основная часть презентации. Должна соответствовать всем рассмотренным ранее правилам.

- И набор глав, и их состав, и содержание каждого (!) из слайдов должны быть МЕСЕ, содержать конкретный вид логики и т.д.

То, ради чего все затевалось. Нужны после каждой главы, ну и, конечно, в конце документа.

Обратите внимание, что выводы

Структура презентации

Структура самой презентации транслируется от слайда к слайду через горизонтальную логику – заголовки всех слайдов складываются в единую историю – от слайда к слайду

Не забывайте, что логика вашего решения должна быть также отражена и в заголовках слайдов, образуя «историю» решения – горизонтальную логику презентации



- Заголовок должен быть хорошо продуман и содержать основную мысль слайда;
- Вместо заголовка «методология» лучше использовать «Наша методология будет основана на результатах интервью с сотрудниками»; Вместо «Объем продаж» - «Объем продаж продукта X увеличился на 10% за последние два года»

Структура презентации

В PowerPoint есть специальный режим просмотра для определения структуры, который поможет вам оценить работу в целом

The screenshot displays the Microsoft PowerPoint interface in Russian, showing a presentation in 'Slide Sorter' view. The title bar reads 'Ahead of time - Microsoft PowerPoint (Сбой активации продукта)'. The ribbon includes 'Вид' (View), 'Направление текста', 'Выровнять текст', 'Преобразовать в SmartArt', 'Упорядочить', 'Экспресс-стили', 'Заливка фигуры', 'Найти', 'Найти', 'Заменить', 'Выделить', and 'Редактирование'. The slide thumbnails are numbered 1 through 15. Slide 1 is the title slide, slide 2 is the table of contents, slide 3 is the main content slide with charts, slide 4 is a flowchart, slide 5 is a table, slide 6 is a list of key points, slide 7 is a table, slide 8 is a 'THANKS FOR YOUR ATTENTION!' slide, slide 9 is the 'APPLICATIONS' slide, slide 10 is a diagram, slide 11 is a diagram, slide 12 is a table, slide 13 is a table, slide 14 is a table, and slide 15 is a table.

Основные требования к power point презентации

СОДЕРЖАНИЕ

- a) Мысль должна быть структурирована и четко организована
- b) Презентация должна содержать оглавление и заключение в конце каждого раздела
- c) Презентация должна быть наглядной, содержать демонстрации, примеры и цитаты

ФОРМА

- a) На презентацию надо смотреть с расстояния зрителя и его глазами
- b) Используйте максимум визуальной информации, от графиков до картинок
- c) Все однотипные элементы должны быть на одних и тех же местах, одинакового цвета, размера и вида

ВЫСТУПЛЕНИЕ

- a) Выступление очень выигрывает от импровизаций и вдохновения
- b) Будьте открыты и уверены в себе
- c) Не бойтесь неожиданностей — относитесь к ним спокойно

ВВЕДЕНИЕ

- Пл** ✓ Представьтесь
- ан** ✓ Объявите «правила игры»
- ан** ✓ Дайте общую картину кейса
- ан** ✓ Сформулируйте главный вопрос кейса
- Со** ! Избегайте длинных выступлений
- ве** ! Избегайте пересказа кейса
- т** ! Переходите сразу к решению кейса

Основная часть

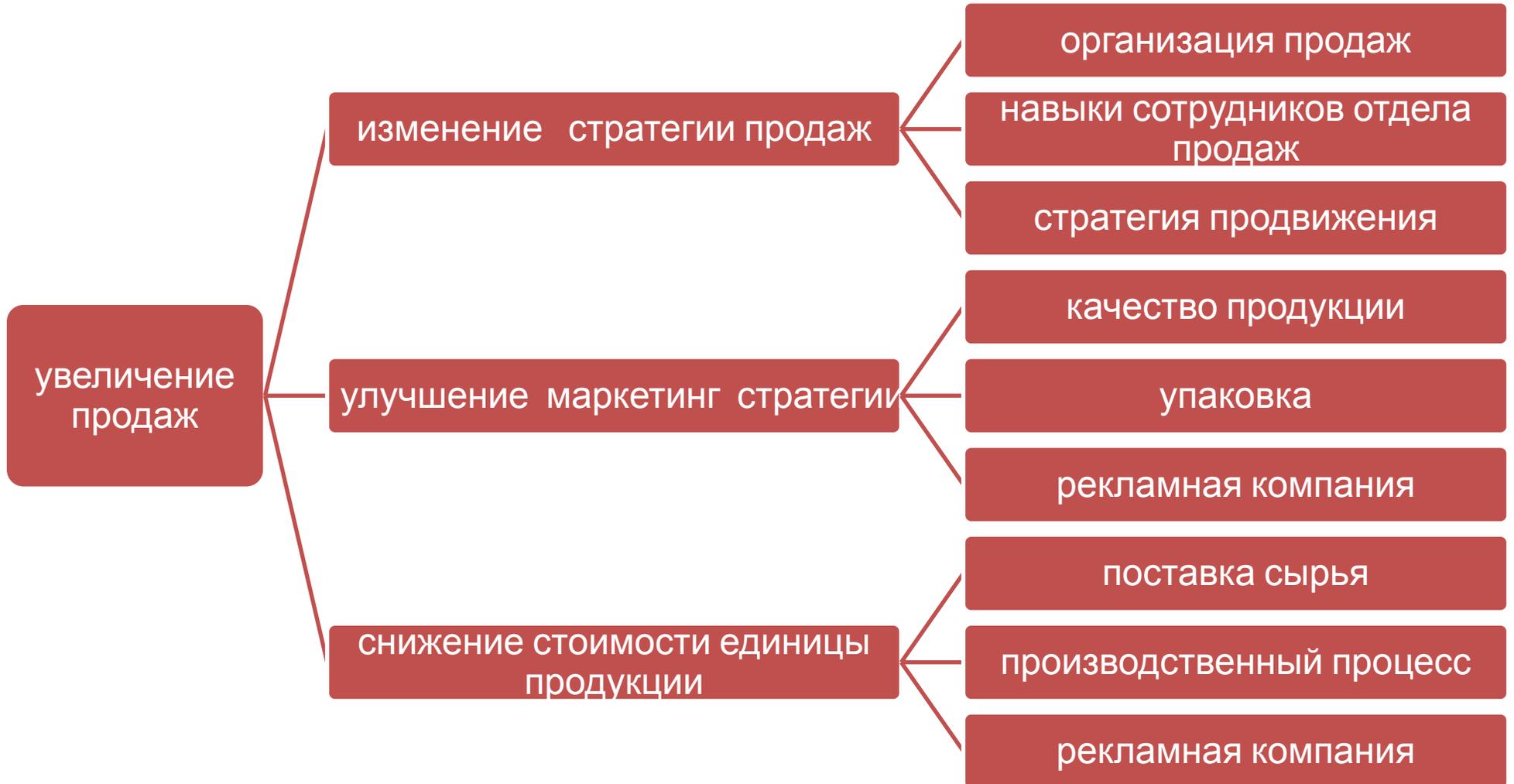
Пл
ан

- ✓ Структурируйте проблему по принципу МЕСЕ (Mutually Exclusive Collectively Exhaustive)
- ✓ Выберите одну из ветвей решения
- ✓ Обоснуйте свой выбор при использовании frameworks

Со
ве
т

- ! Не используйте отвлеченные теории
- ! Используйте дополнительную информацию из Интернета
- ! Анализируйте данные (но не представляйте расчеты в решении)

*Issue tree



Рекомендации

Пл
ан

- ✓ Сформулируйте ответ на главный вопрос кейса
- ✓ Озвучьте последовательный ход действий

Со
ве
т

- ! Следуйте принципу SMART – Specific Measurable Attainable Realistic Timely
- ! Снабдите рекомендации числами

Логика оформления

Пл
ан

1. Титульный лист, содержащий название команды, и стратегическую цель кейса
2. Содержание презентации и её цель
3. Оценка рынка РФ
4. Оценка рынка региона, проблемы и препятствия
5. - 7. Предлагаемые решения
8. Информация об участниках команды с контактными данными
9. Приложения (кол-во не ограничено)

Со
ве
т

- ! Каждый этап логики решения на отдельном слайде
- ! Количество слайдов \leq количество минут на презентацию
- ! Отделяйте название слайда от текста
- ! Покажите на каком этапе презентации вы находитесь:
 - нумерация слайдов
 - отображение

Внешний вид

- ✓ Используйте не более трех цветов
- ✓ Помните, что цвета на мониторе отличаются от тех, что проецируются проектором
- ✓ Помните о правиле 6x6: 6 строчек x 6 слов
- ✓ Размер шрифта не меньше 18
- ✓ Делайте ваши графики и таблицы наглядными

Визуальное оформление

Для всей презентации:

- 1 Единая логика расположения информации на слайдах.
- 2 Аккуратное выравнивание
- 3 Лаконичная цветовая схема
- 4 Простой шрифт, единый для всех слайдов

1 Одна мысль = один слайд.

2 Заголовок

3 Message

4 Боковой message

5 Содержание слайда

Поток мысли направлен
сверху вниз и слева
направо

4 Боковой message

5 Содержание слайда

6 Элементы стиля

Визуальное оформление

ЭТО РАБОТАЕТ

Это не работает

Это снова работает

**Контрастные
шрифты**

**Выбор расстояния между
буквами**

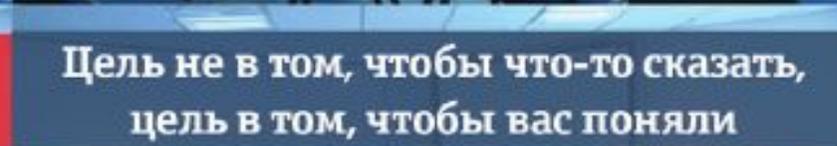
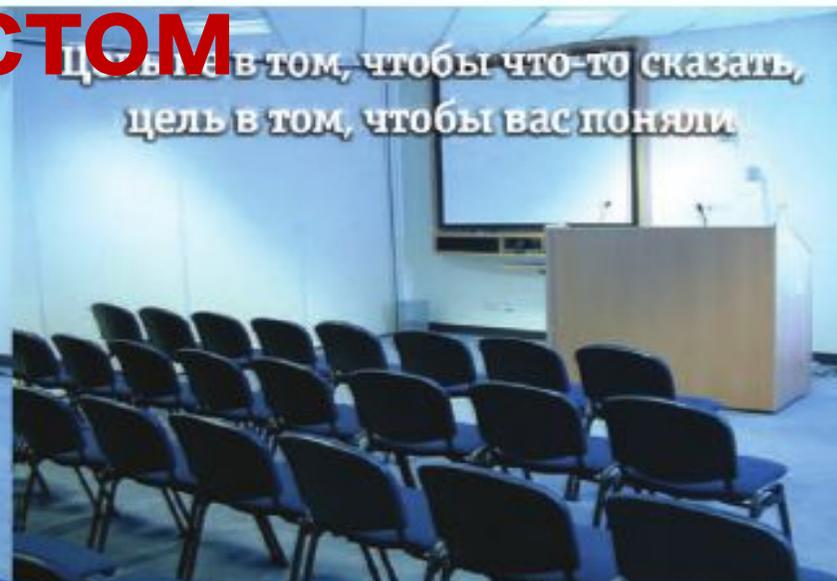
Шрифты не *шутка*

Шрифты не **шутка**

Шрифты не шутка

Совмещение изображения с

текстом



Согласованность и несогласованность элементов слайда



Это тут не работает



А это работает отлично



Текст с тенью
работает



Рукописный шрифт
выглядит странно

Использование градиента

Это очень странно

Это как-то тоже не очень

Вот так намного лучше

Проверьте себя

После завершения презентации проверьте себя, используя check-list

Структура	Название презентации отражает ее главную идею
	Основные цели презентации ясно изложены в ее начале
	Соблюдается «горизонтальная логика» заголовков слайдов
	Все слайды последовательно взаимосвязаны и между ними прослеживается четкая storyline
Сообщение (идея)	Один слайд содержит одну мысль
	Содержание слайда соответствует его заголовку
	Используются короткие предложения, четко отражающие мысль
	Отсутствует лишняя информация, отвлекающая от главной мысли
Формат презентации	В презентации присутствуют графики, схемы и диаграммы, обосновывающие утверждения
	Цветовая гамма презентации гармонична и содержит не более 3-5 цветов
	Заголовки информативны и отражают главную мысль слайда
	Все слайды оформлены в едином стиле
	Используемые clipart и анимации не отвлекают от главной мысли

Презентация решения



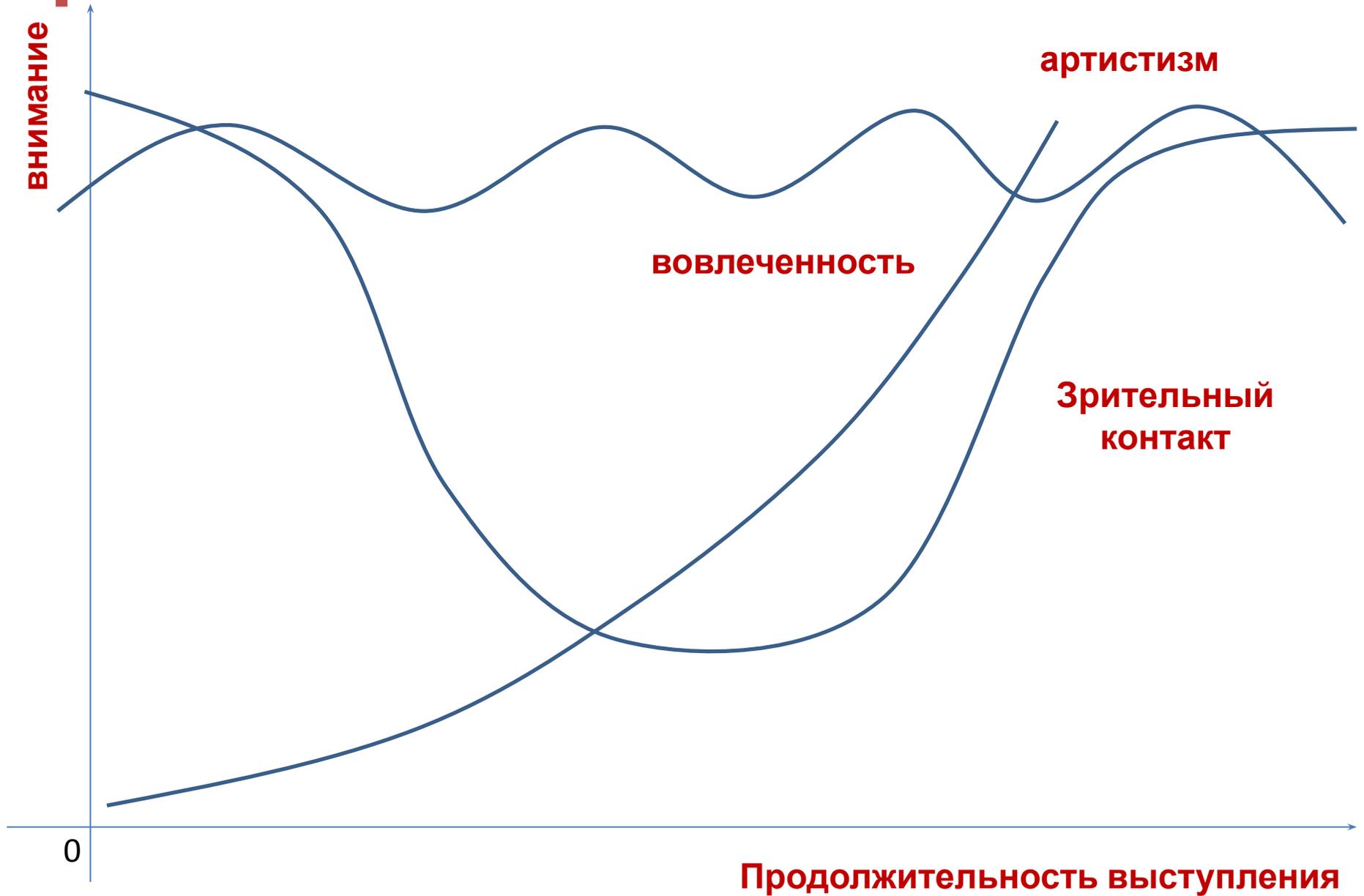
Выступление

- ✓ Не смотрите на экран
- ✓ Не играйте с предметами
- ✓ Выступайте с энтузиазмом 😊

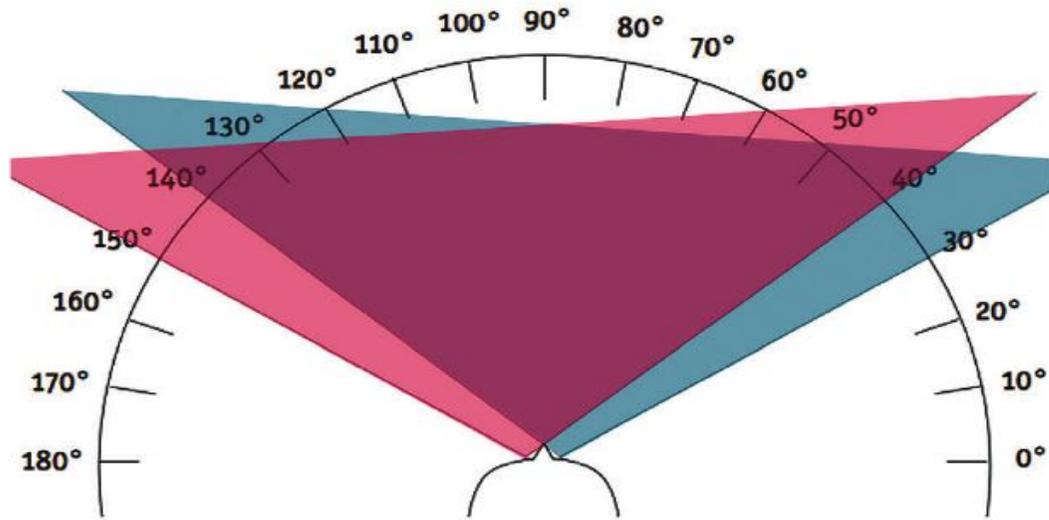
Если что-то пошло не так..

- ✓ Не паникуйте – у вас есть право ошибиться!
- ✓ Если возникли технические проблемы, не обвиняйте в них Microsoft и Билла Гейтса
- ✓ Улыбнитесь, извинитесь и пошутите
- ✓ Если на устранение технических неполадок требуется более 2-3 минут, лучше оставить презентацию и продолжить презентацию устно
- ✓ Будьте оптимистичны

Управление вниманием

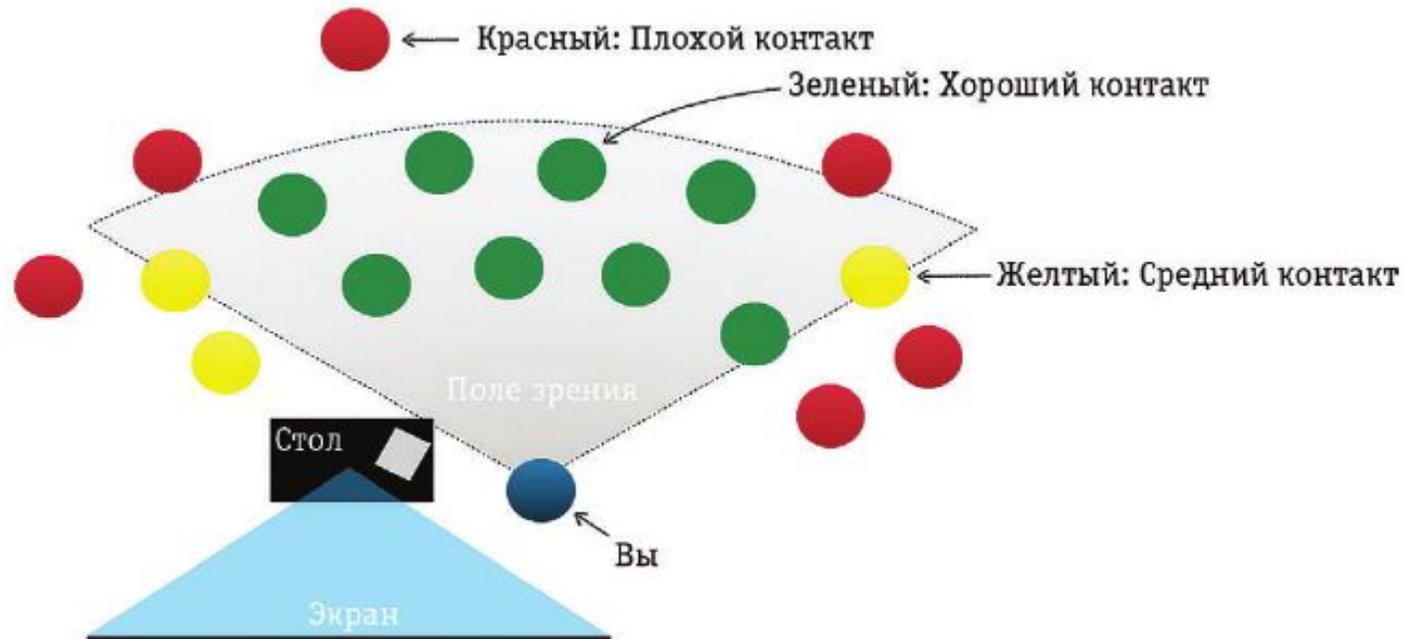


Зрительный контакт



Стандартное поле зрения

Пример схемы презентационного пространства



Ключевые факторы успеха

