



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)

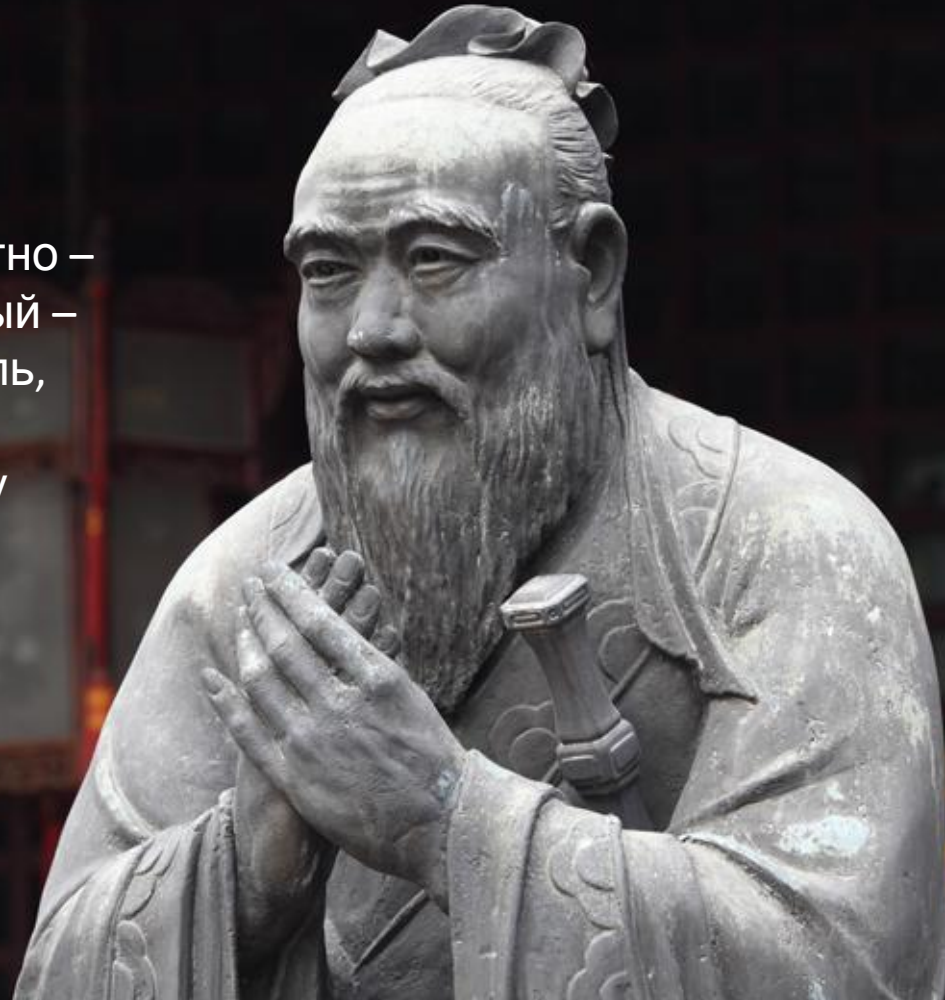
- ✓ В первую очередь, в презентации должна быть четкая логика и структура
- ✓ Стиль презентации должен быть строгим и бизнес-ориентированным
- ✓ Несмотря на то, что сейчас много программ для создания презентаций, нужно использовать PowerPoint

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

# Структура и логика

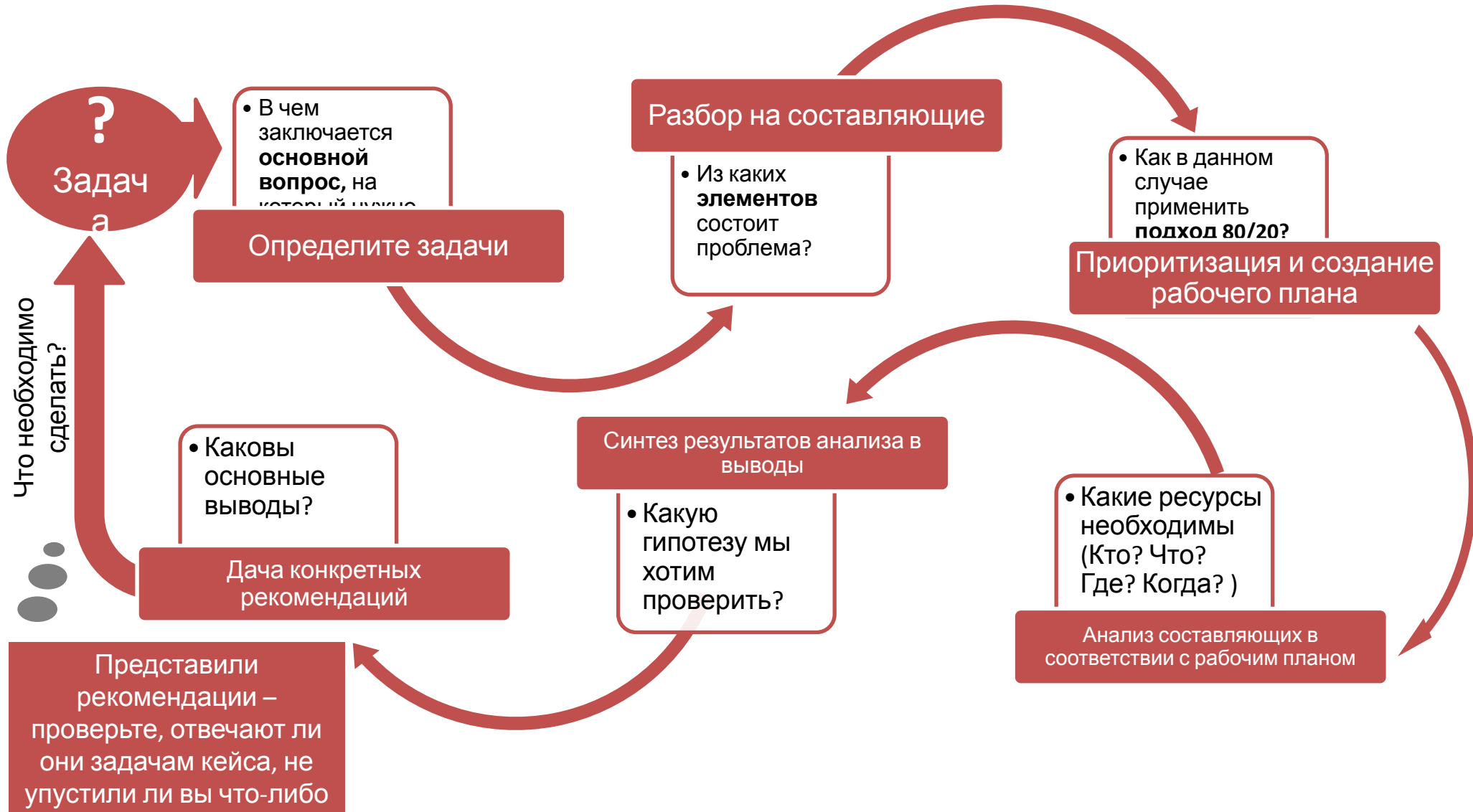
Написать что-либо ясно и понятно – значит сделать два шага. Первый – определить цель, главную мысль, которую вы хотите донести до читателя, второй – изложить эту мысль в словах или письменно.

©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

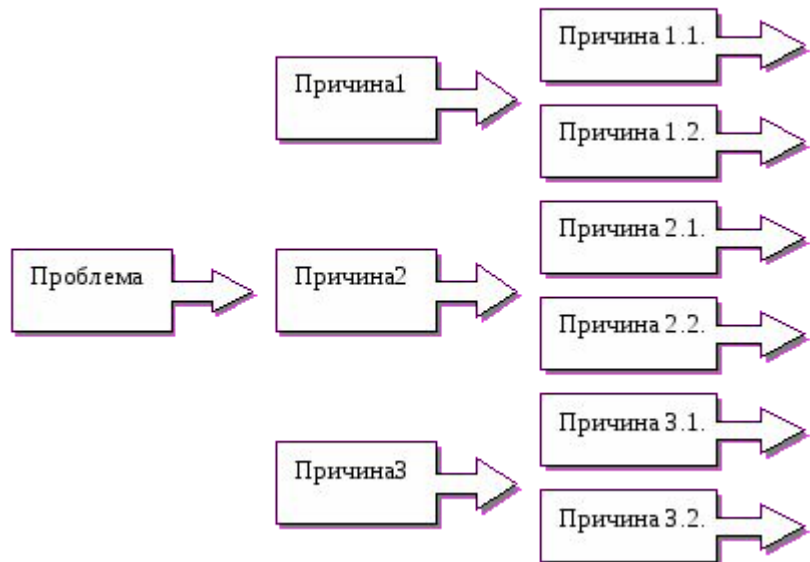
Чтобы разобраться в проблеме кейса, нарисуйте дерево проблем – понятийный и удобный инструмент

## 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

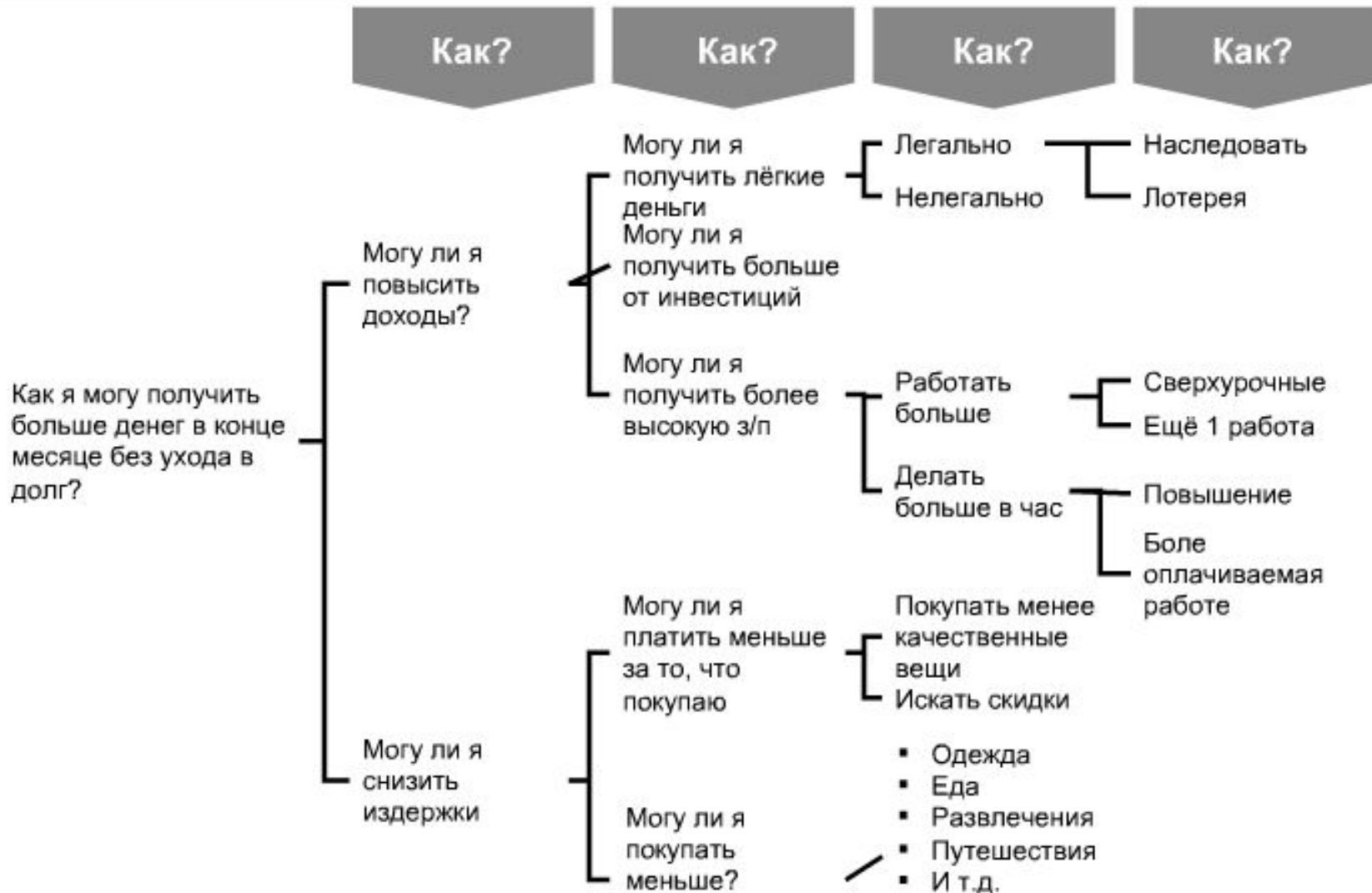
Число элементов на каждом уровне не должно превышать 7 (идеально – 3)

**Проверяйте:**

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

# Дерево проблем

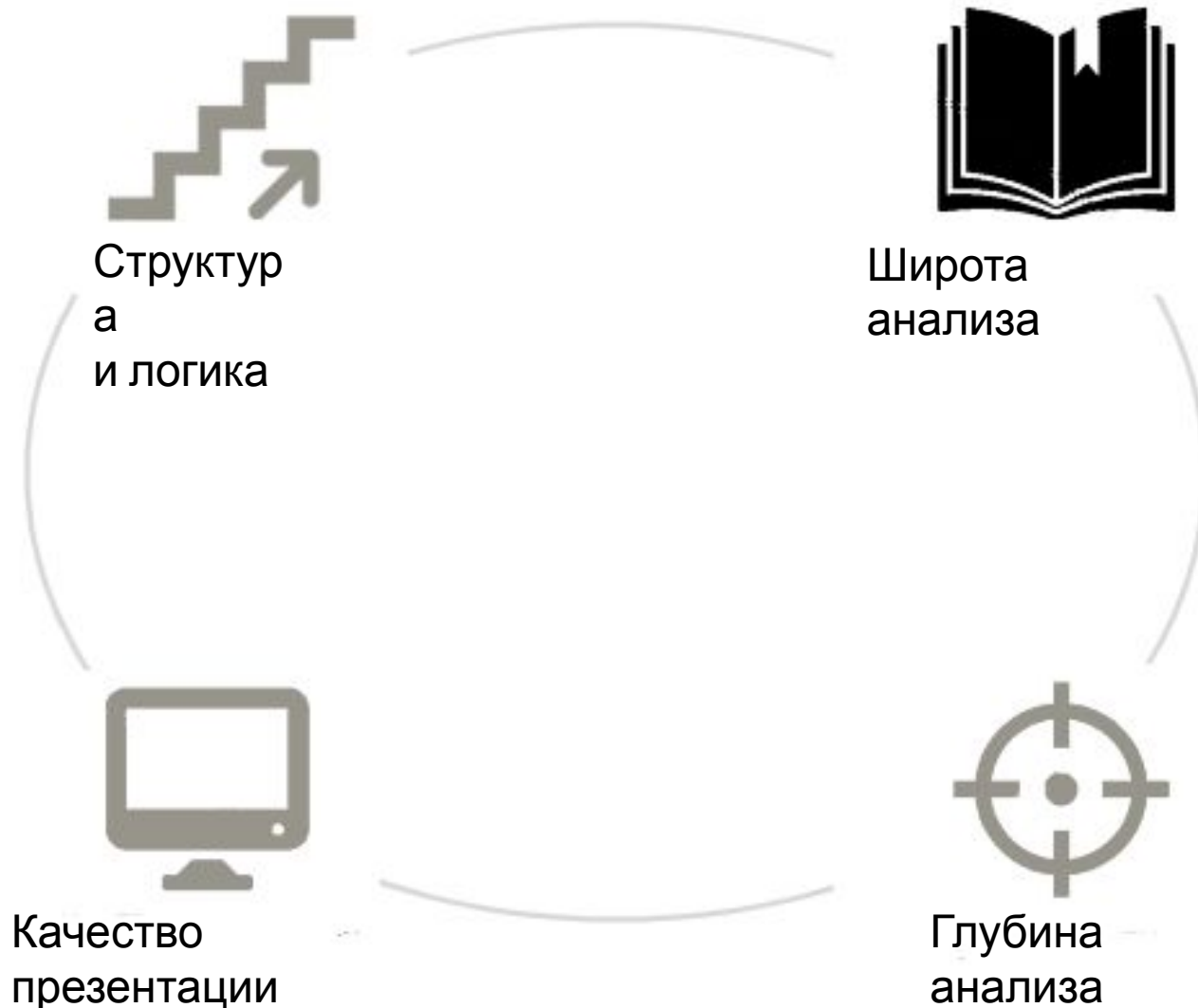
Вот как, например, может выглядеть дерево проблем для решения простейшей задачи максимизации собственного дохода



# Широта анализа

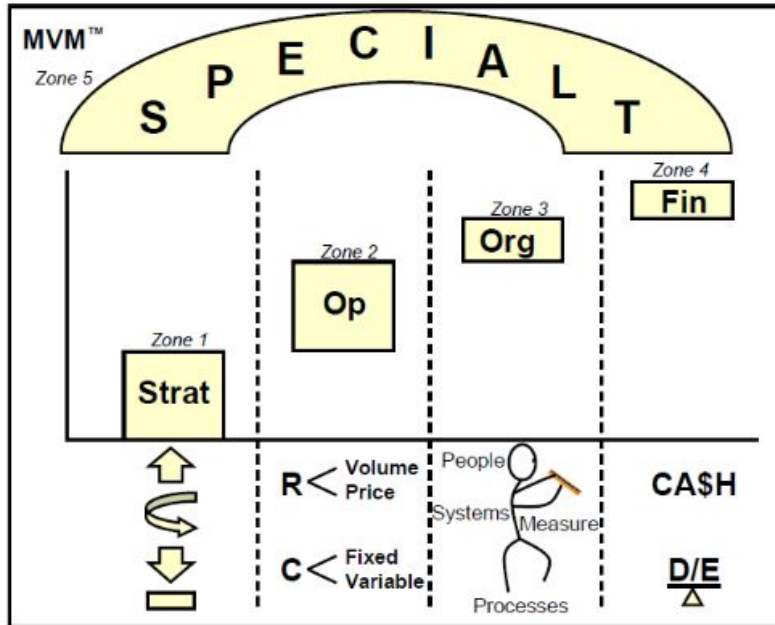
Широта анализа – это количество аспектов (внешних, внутренних факторов), которые вы рассмотрели в решении

---



# 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, привлечь 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

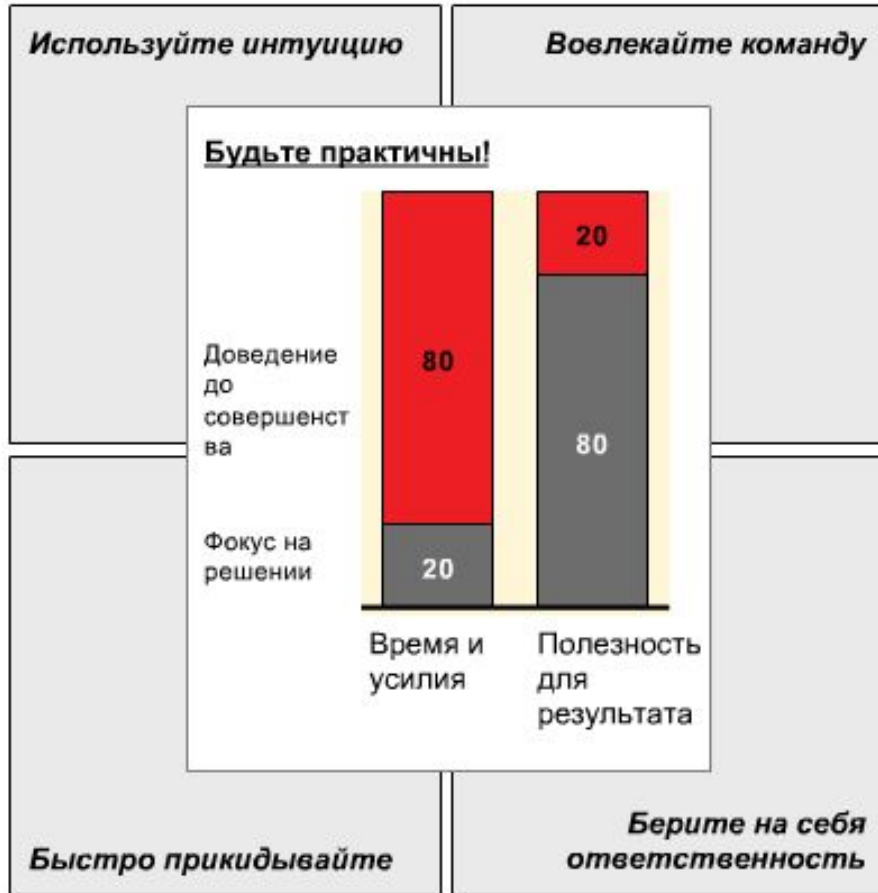
Также вы можете воспользоваться другими видами анализа, чтобы не упустить различные аспекты решения

---

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».

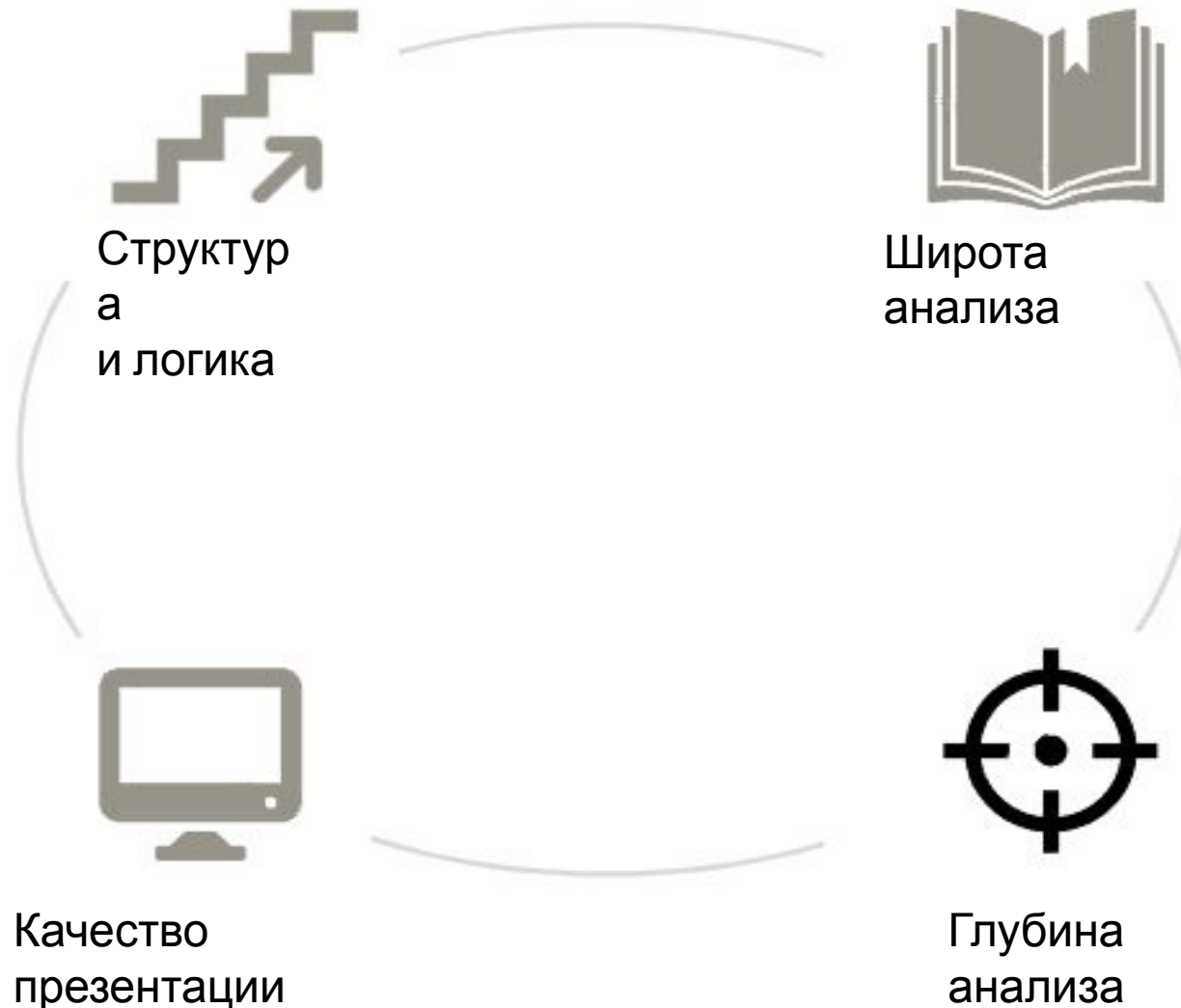
Приводимые в законе цифры нельзя считать безусловно точными: это скорее просто мнемоническое правило, нежели реальные ориентиры. Выбор чисел 20 и 80 является также данью заслугам Парето, выявившему конкретную структуру распределения доходов среди итальянских домохозяйств, которой и было свойственно сосредоточение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

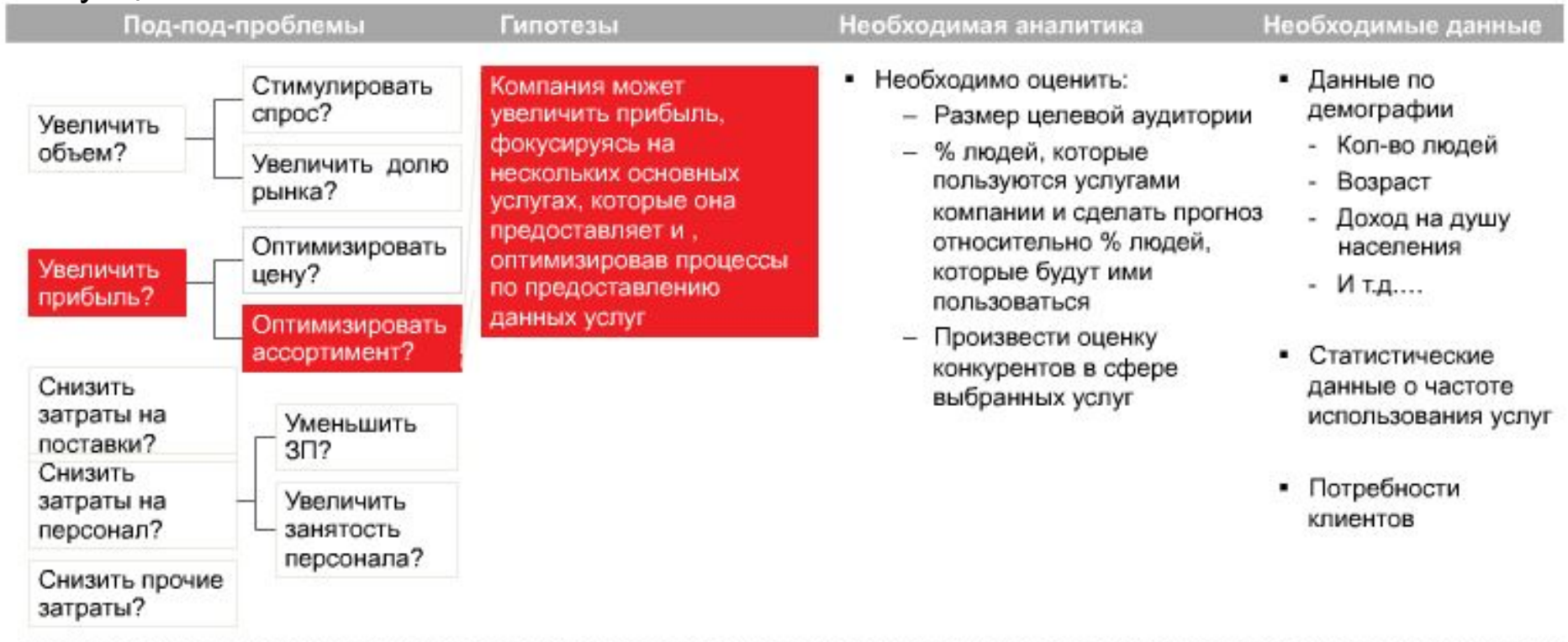
**В процессе исследований вам не нужен как можно больший объем информации; ваша цель – получить самую важную информацию как можно скорее!**





# 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 ✓					✓
	Храбрая сердцем		Мультфильм ✓	июнь 2012					✓
	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 ✓					✓
	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 the 'Сортировка слайдов' (Sorter) view. The window title is 'Ahead of time - Microsoft PowerPoint (Сбой активации продукта)'. The ribbon includes 'Файл', 'Главная', 'Вставка', 'Дизайн', 'Переходы', 'Анимация', 'Показ слайдов', 'Рецензирование', and 'Вид'. The main area shows 15 slides numbered 1 through 15, arranged in a grid. The slides contain various content: title slides, tables, charts, diagrams, and text blocks. The bottom status bar shows 'Сортировщик слайдов', 'Тема Office', 'русский', and a 90% zoom level.

# 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

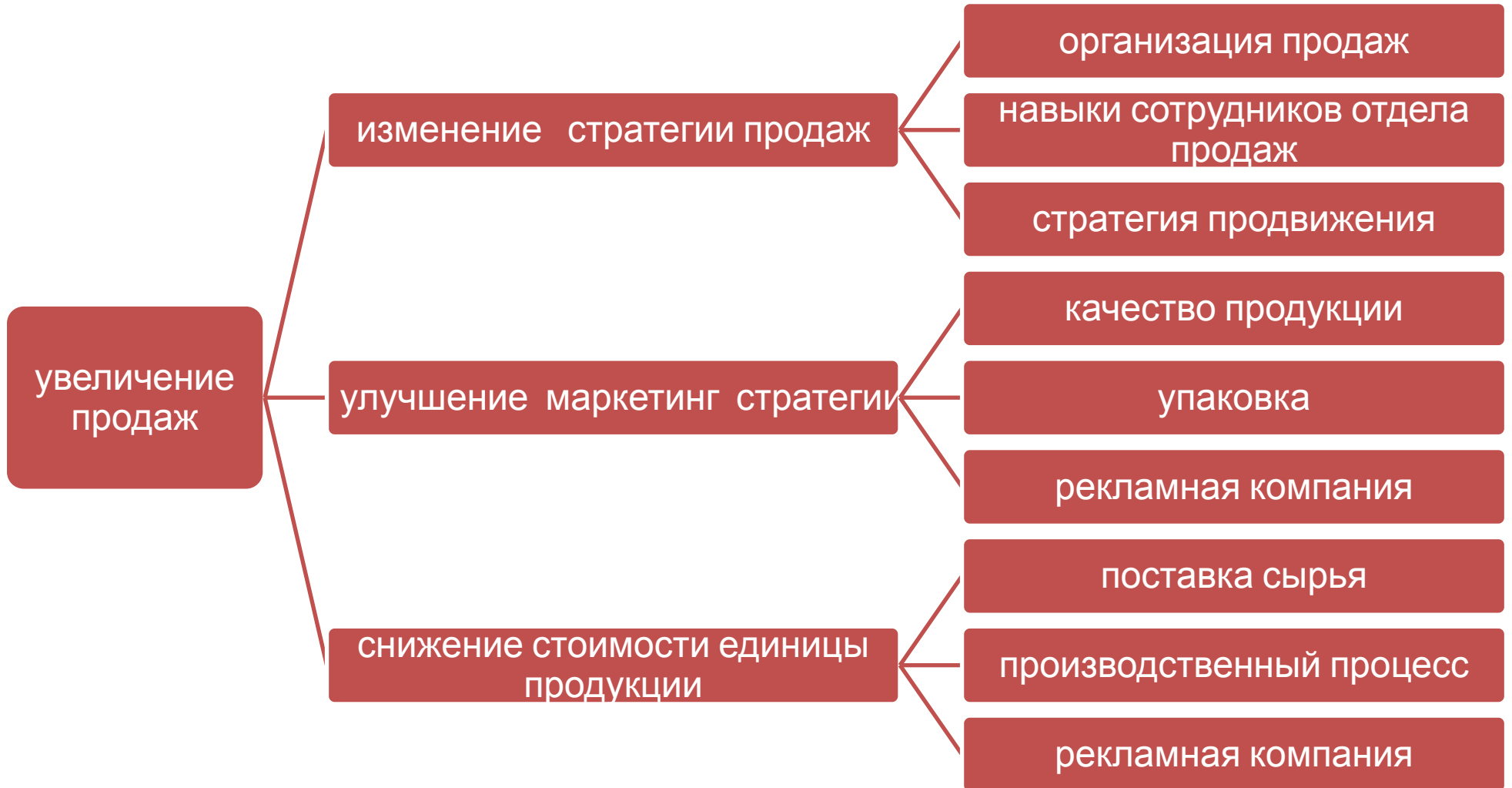
Пл  
ан

- ✓ 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*

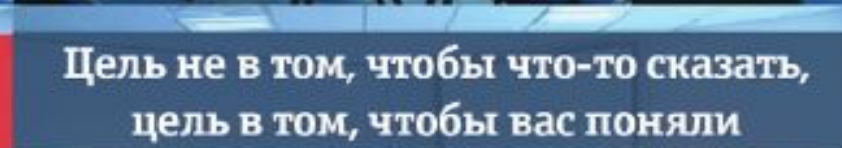
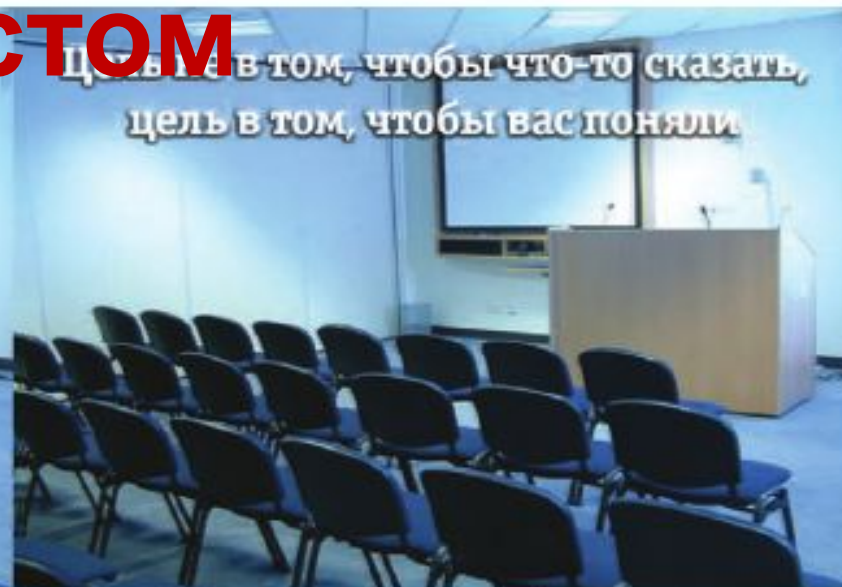
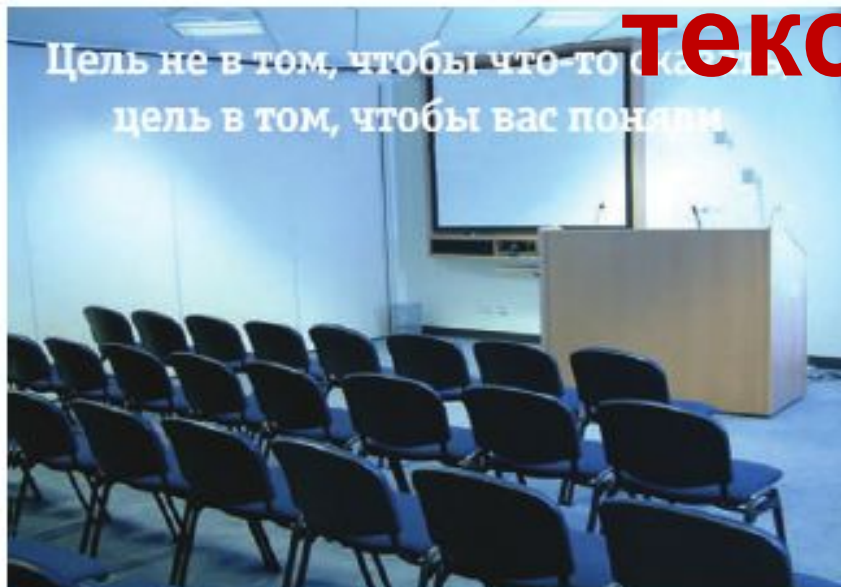
Шрифты не **шутка**

*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

<b>Структура</b>	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
<b>Сообщение (идея)</b>	Один слайд содержит одну мысль
	Содержание слайда соответствует его заголовку
	Используются короткие предложения, четко отражающие мысль
	Отсутствует лишняя информация, отвлекающая от главной мысли
<b>Формат презентации</b>	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



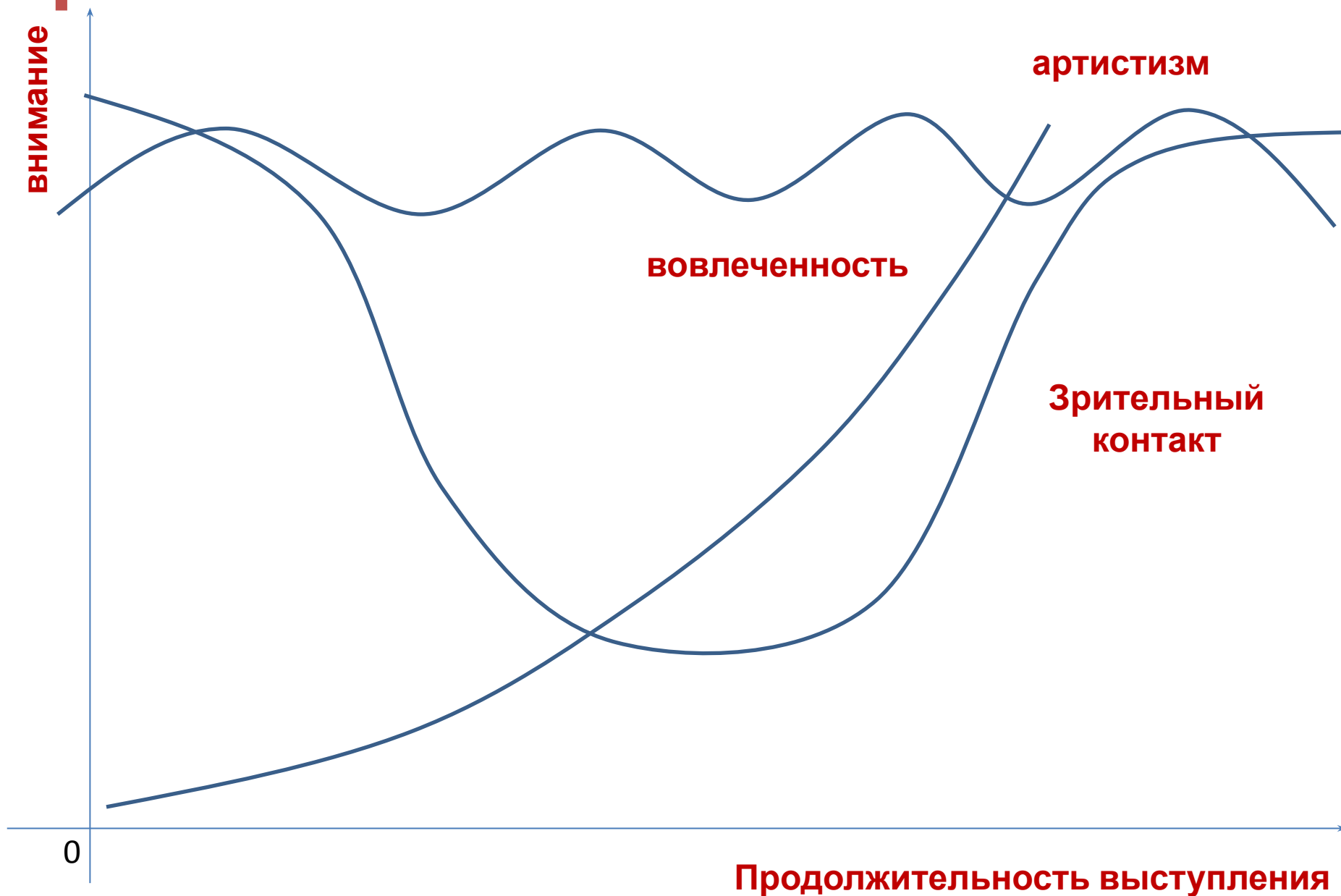
## Выступление

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

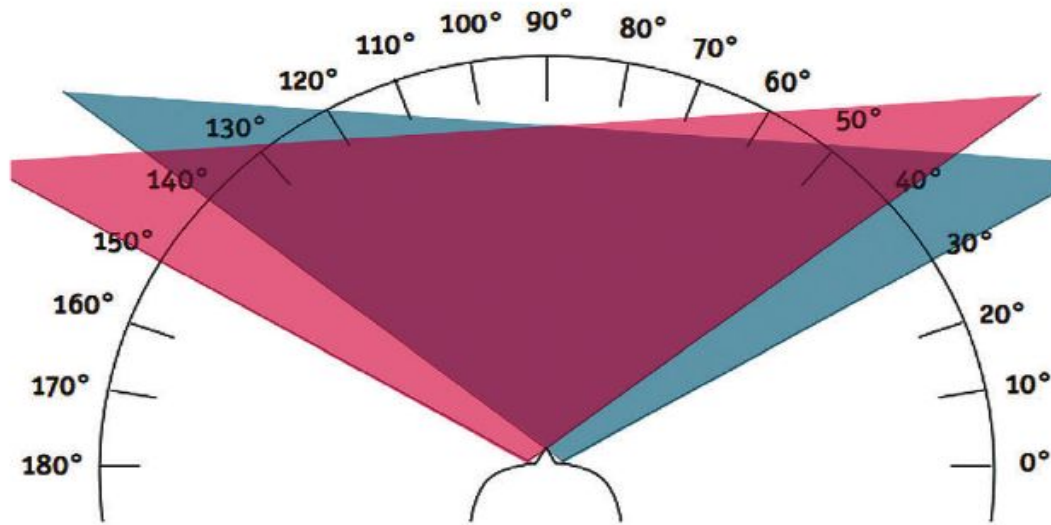
## Если что-то пошло не так..

- ✓ 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

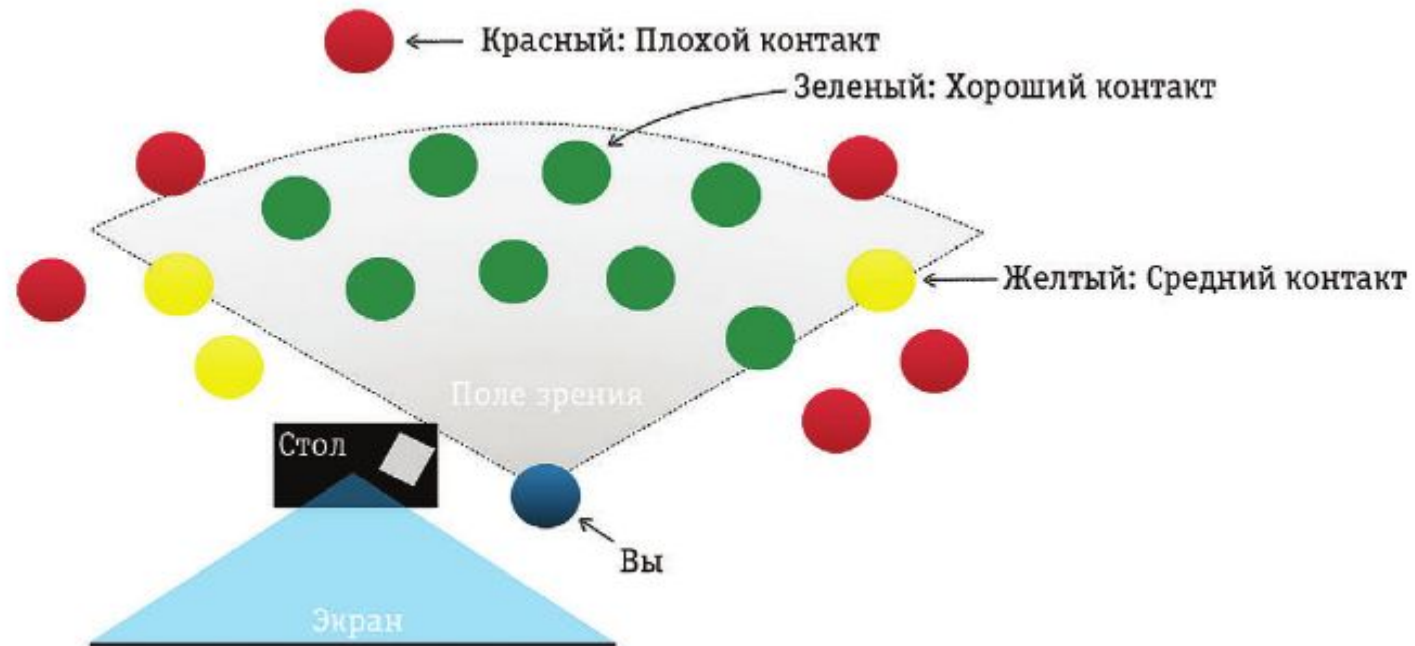


# Зрительный контакт



Стандартное поле зрения

Пример схемы презентационного пространства





# Ключевые факторы успеха

