

БИЗНЕС-КЕЙСЫ: РАБОТА С ИНФОРМАЦИЕЙ

О ТОМ, КАК ПОДХОДИТЬ К АНАЛИЗУ ИНФОРМАЦИИ В
КЕЙСАХ





ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕНИ
Е

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИ
И

ИНТЕРАКТИВ

7 ДНЕЙ РЕШЕНИЯ

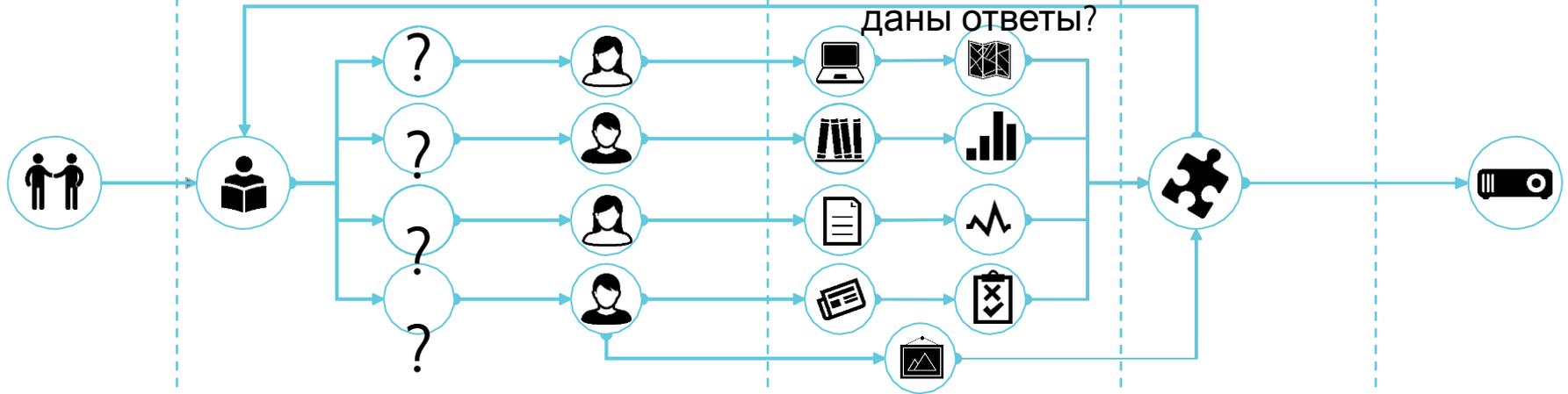
1. Налаживаем командную работу

- 2. Внимательно читаем кейс
- 3. Определяем цели и структуру решения
- 4. Распределяем зоны ответственности

5. Накапливаем и анализируем информацию

- 6. Соединяем все части в единое решение
- 7. Окончательно оформляем, проверяем презентацию выступления

На все ли вопросы кейса даны ответы?



Новую информацию оформляем в слайды

До старта чемпионата

День 1

Дни 2 - 4

Дни 5 - 6

Дни 6 - 7



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕНИ
Е

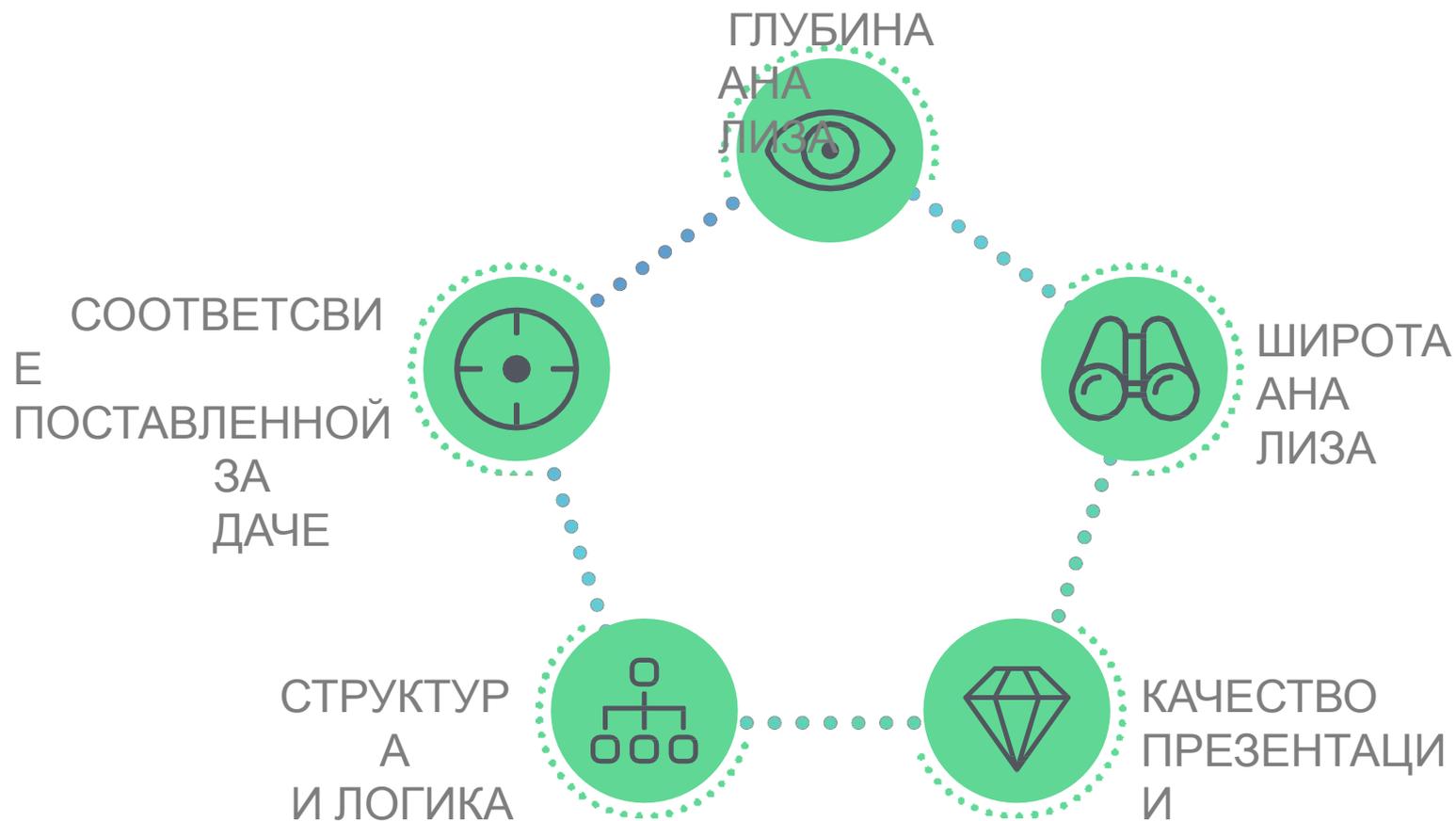
ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИ

ИНТЕРАКТИВ

КРИТЕРИИ ОЦЕНКИ КЕЙСОВ





ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕНИ
Е

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИ
И

ИНТЕРАКТ
ИВ

ЧТО НУЖНО
СДЕЛАТЬ В
ПЕРВУЮ ОЧЕРЕДЬ?



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕНИ
Е

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

ПОСТАВЬТЕ ЦЕЛЬ С

УМОМ

S

specific

КОНКРЕТНАЯ

M

measurabl

ИЗМЕРИМАЯ

A

e

achievable

ДОСТИЖИМА

Я

R

reasonable

АКТУАЛЬНАЯ

КОНЕЧНАЯ



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИ
И

ИНТЕРАКТ
ИВ

КАК И ГДЕ
ИСКАТЬ?



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИ
И

ИНТЕРАКТ
ИВ

И
ЧТЕНИЕ
КЕЙСА



Прочитать самостоятельно



Конспект, выписывать цифры,
ссылки, зачеркивать лишнее



Понять суть и ключевые задачи



Командный Google Doc

Несколько советов



В ходе ознакомления с кейсом попробуйте определить и отобразить все моменты, которые имеют отношение к ситуации – из них вы сможете построить систему взаимосвязанных проблем, которую, затем, будет удобно анализировать



Привыкайте делать предположения в тех случаях, когда информация не предоставлена в кейсе или её анализ сопряжён со значительными временными затратами



В рамках кейсов и многих реальных задач исключительная точность не всегда важна: особенно если Вам требуется разработать стратегию; более точные вычисления потребуются Вам в дальнейшем



Не забывайте о законе убывающей предельной полезности. Получив быструю оценку параметра, возможно, стоит остановиться. Выгоды от дальнейшего уточнения могут оказаться меньше Ваших затрат на дополнительный анализ



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ

Источники информации



1. Поисковики

- Google (Глобальный поиск)
- Yandex (Лучше для поиска по Рунету)
- WolframAlpha (Очень удобен для поиска матмоделей)



5. Авторитетные новостные сервисы

- <http://www.kommersant.ru/>
- <http://www.vedomosti.ru/>



2. Исследования консалтинговой компаний:

- <http://www.mckinsey.com/insights>
- <http://www.pwc.com/researchandinsights>



6. Базы данных международных организаций

- <http://data.worldbank.org/>
- <http://data.un.org/>



3. Исследования инвестиционных банков

- <https://www.dbresearch.com/>
- <http://www.sberbank.ru/moscow/ru/about/analytics/>



7. Базы знаний крупнейших мировых университетов

- <http://knowledge.insead.edu/>
- <http://www.hbs.edu/faculty/> -> Publications



4. Отчеты и инсайты компаний: разделы для инвесторов

- <http://ir.gazprom-neft.ru/>
- http://alfabank.ru/about/annual_report/



8. Сайты презентаций и публикаций

- <http://www.slideshare.net/>
- <https://www.scribd.com/>



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

ВНЕШНИЕ ИСТОЧНИКИ



ОБЗОР
ОТРАСЛИ

McKinsey
&Company

BCG



BAIN & COMPANY

KPMG



Deloitte.



рwc

Forbes

РБК



REUTERS

VC.ru



RUSBASE



РИА
НОВОСТИ



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕНИЕ

ЗАДАНИЕ
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ

ПОИСКА
Yandex

Google

ОПИСАНИЕ	Yandex	Google
Поиск по конкретному сайту	Site:(адрес)	Site:(адрес)
Обязательно отсутствует	-	-
Обязательно присутствует	+	+
Поиск по цитате	“ ”	“ ”
Цитата с пропущенными словами	*	*
В одном предложении	&	
Синонимы		~



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

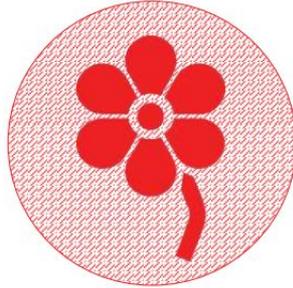
ЗАДАНИЕ
Е
КЕЙСА
ШИРОТА АНАЛИЗА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИ
И
ГЛУБИНА АНАЛИЗА

ИНТЕРАКТИВ

Общие фреймворки и модели



Общие фреймворки позволяют описывать объект со всех сторон – они помогают ничего не упустить из виду и обеспечить нужную широту анализа.
Например: SPECIALT, BMC и т.п.

Специальные фреймворки и модели



Специальные фреймворки позволяют фокусировать внимание на отдельных важных частях объекта и последовательно углублять анализ.
Например: Матрица BCG, Матрица Ансоффа, Пять сил Портера и т.п.

Помните о правиле Паретто!



80% результата



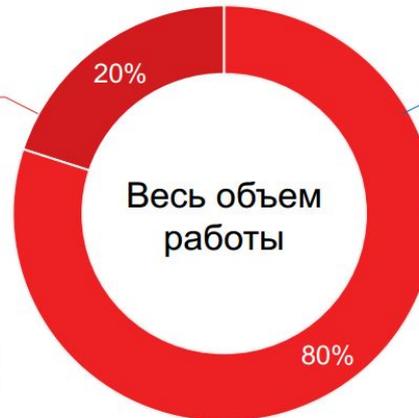
Общее представление об отрасли



Понимание существенных тенденций



Анализ базовых показателей для приближенного решения задачи



20% результата



Осведомленность о нюансах, характерных для отрасли



Глубокое понимание тенденций отдельных областей



Учет частных показателей для точного решения задачи



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

ФРЕЙМВОРК
И

ФРЕЙМВОРКИ



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

SWOT-АНАЛИЗ

Положительно Отрицательно

е
влияние

е
влияние

Внутренняя
среда

S

W

Внешняя
среда

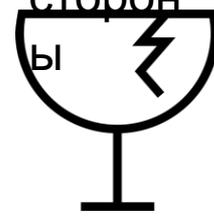
O

T

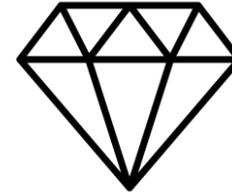
Сильны
е
сторон
ы



Слабы
е
сторон
ы



Возможност
и



Угроз
ы



Соответствие между внутренними ресурсами компании и рыночными возможностями



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

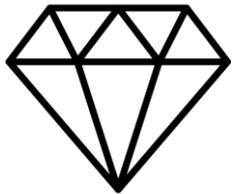
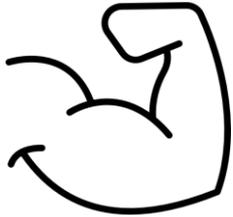
ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

SWOT-АНАЛИЗ: ПРИМЕР

SWOT-АНАЛИЗ ЭКОНОМИЧЕСКОГО СОСТОЯНИЯ РОССИИ



- Природные ресурсы;
- Рекреационные зоны;
- Большая площадь пахотных земель;
- Квалифицированные кадры;
- Выгодное географическое рас-е;
- Относительно дешевая энергия;
- Емкий внутренний рынок;
- Высокий потенциал для развития;
- Мощный ВПК

- Развитие конкурентоспособных производств, ориентированных на экспорт;
- Обмен опытом и технологиями с зарубежными партнерами;
- Привлечение иностранных инвесторов;
- Развитие рекреационных зон для привлечения иностранных туристов

- Нестабильность экономики;
- Большая доля теневой экономики;
- Низкая инвестиционная привлекательность страны;
- Неравномерное развитие регионов;
- Неиспользуемый потенциал;
- Неблагоприятная среда для развития малого и среднего бизнеса;
- Сильная зависимость бюджета от экспорта нефти и газа;
- Устаревшие технологии;

- Увеличение объемов добычи сланцевой нефти;
- Ужесточение санкций;
- Понижение цены на нефть;
- Ухудшение отношений с Западом;
- «Утечка умов»;
- Территориальные претензии к РФ, угрозы отторжения от РФ отдельных территорий;
- Международный терроризм



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

SNW-

АНАЛИЗ

Сильно Нейтрально Слаб

S N W

	S	N	W
	●	●	●
	●	●	●
	●	●	●
	●	●	●
	●	●	●



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

Сильно

Нейтрально

Слаб



SNW- АНАЛИЗ

Усовершенствованный анализ
слабых и
сильных сторон организации

1. Маркетинг
2. Финансы
3. Операционная деятельность
4. Человеческие ресурсы



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

SNW-АНАЛИЗ: ПРИМЕР

		
●	●	●
●	●	●
●	●	●
●	●	●
●	●	●





ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕНИЕ

ЗАДАНИЕ
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

PEST(EL)- АНАЛИЗ

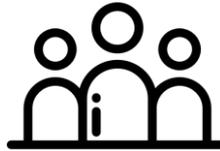
PESTEL



Политика



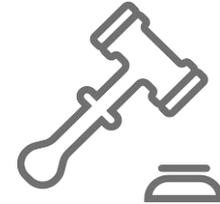
Экономика
Экология



Социалка



Технологии



Закон
ы

Применять стоит, когда необходимо оценить внешнюю среду, а так же учесть влияние властей и политическую конъюнктуру



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

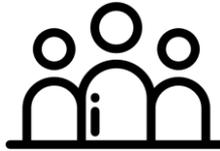
PEST(EL)-АНАЛИЗ: ПРИМЕР



Политика



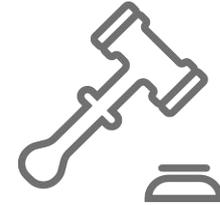
Экономика
Экология



Социалка



Технологии



Закон
ы

SOCIAL

- Повышение роли такси как повседневного транспорта: поездки на работу, в школу и т.д.



- Снижение доходов населения

TECHNOLOGICAL

- Развитие технологий: улучшение IT-оптимизации, новые возможности оплаты



LEGAL

- В среднесрочной перспективе возможно урегулирование деятельности агрегаторов и нелегальных водителей такси

POLITICAL

- Акции протеста в связи с конфликтом между таксопарками и агрегаторами
- Усиление государственного регулирования отрасли



ECONOMICAL

- Рост рынка такси с 59 до 97 млрд. рублей за 2011-2015 годы
- Положительная динамика кол-ва поездок в год: рост с 185 млн. в 2014 г. до 240 млн. в 2015 г.

SLEPT





ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕНИЕ

ЗАДАНИЕ
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

АНАЛИЗ 5 СИЛ ПОРТЕРА



Применять стоит, когда необходимо оценить конкуренцию, понять, что влияет на эффективность и прибыльность фирмы



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

АНАЛИЗ 5 СИЛ ПОРТЕРА

**Существуют ли на рынке товары,
способные обеспечить такое же качество
по более низким ценам?**

Угроза
появления
заменителей

Существуют и занимают высокую
долю
на рынке

Существуют, но только вошли на
рынок
и их доля мала

Не существуют



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

Внутриотраслевая конкуренция

	Оценка показателя			Итог	Сумма
Количество игроков	1 Мало	2	3 Много	3	4 Низкий
Темп роста рынка	1	2	3	1	5-8 Средний
Дифференциация продукта	1	2	3	1	9-12 Высокий
Ограничения в повышении цен	1	2	3	2	



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

АНАЛИЗ 5 СИЛ ПОРТЕРА

Возможна ли экономия на масштабе

Присутствуют ли сильные марки с высоким уровнем лояльности?

Высока ли дифференциация продукта?

Уровень инвестиций для входа в отрасль

Доступ к каналам распределения

Политика правительства

Готовность к снижению

цен Темп роста отрасли

Угроза
появления
новых игроков



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

АНАЛИЗ 5 СИЛ ПОРТЕРА

Рыночная
власть
покупателей

Доля покупателей с большим
объемом продаж

Склонность к переключению на
товары-субституты

Чувствительность к цене

Потребители не удовлетворены
качеством существующего на рынке



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

АНАЛИЗ 5 СИЛ ПОРТЕРА

Рыночная
власть
поставщиков

Количество поставщиков

Ограниченность ресурсов
поставщиков

Издержки
переключения

Приоритетность направления
для поставщика



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

АНАЛИЗ 5 СИЛ ПОРТЕРА

Угроза со
стороны
заменителей
Угрозы
внутриотраслево
й конкуренции

Угроза со
стороны
новых игроков

Угроза потери
текущих
клиентов

Угроза
нестабильност
и
поставщиков

Низки

й

Средни

й

Высоки

й

Высоки

й

Низки

й

1. Снижаем влияние ценовой конкуренции на наши продажи
2. Ведем мониторинг предложений конкурентов и появления новых игроков.
3. Увеличиваем осведомленность о нашем товаре
4. Строим длительные отношения с покупателем и пытаемся диверсифицировать наших клиентов



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

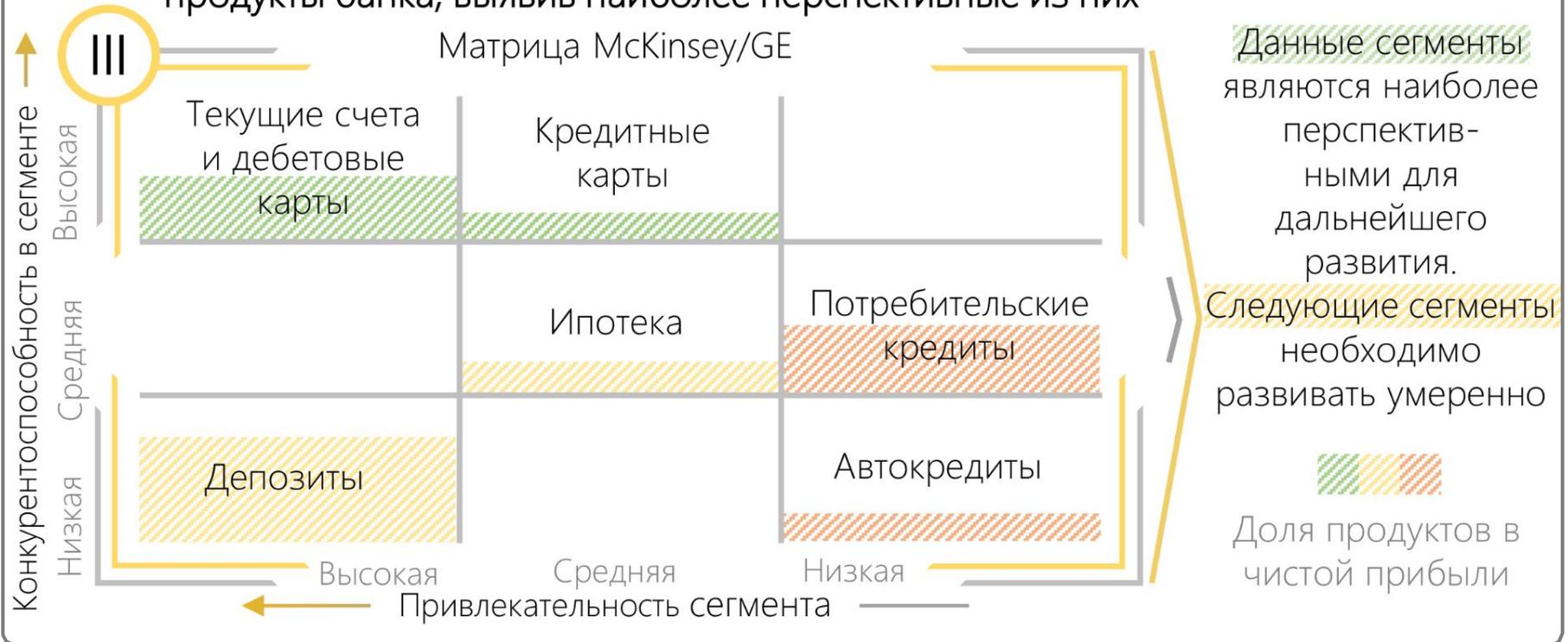
ИНТЕРАКТ
ИВ

МАТРИЦА

МCKINSEY/GE

Анализ с помощью матрицы McKinsey/GE позволит ранжировать продукты банка, выявив наиболее перспективные из них

Матрица McKinsey/GE



Полезна для оценки портфеля
продуктов/направлений бизнеса
компании



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

МАТРИЦА MCKINSEY/GE

1 Определите критерии конкурентоспособности товара и критерии привлекательности сегмента (σ

Советуем использовать шаблон с сайта powerbranding.ru. Разобравшись в нем, вы сможете с легкостью изменять матрицу под свои нужды <http://powerbranding.ru/biznes-analiz/matrica-mckinsey/>

Продукт компании имеет уникальное преимущество	27%
Продукт компании удовлетворяет потребностям целевой аудитории	30%
Сила бренда, под которым реализуется продукт сопоставима или выше, чем у конкурентов	13%

Объем продаж сегмента высокий	12%
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9%
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10%



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

МАТРИЦА

McKINSEY/GE

2

Оцените привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров (от 1 до 10)

	100%	1. Текущие счета и дебетовые карты	2. Ипотека	3. Авто кредиты	4. Кредитные карты	5. Депозиты	6. Потребительские кредиты
Продукт компании имеет уникальное преимущество	27%	6	4	3	9	5	5
Продукт компании удовлетворяет потребностям целевой аудитории	30%	8	8	1	10	5	5
Сила бренда, под которым реализуется продукт сопоставима или выше, чем у конкурентов	13%	7	4	2	8	4	4

	100%	1. Текущие счета	2. Ипотека	3. Авто кредиты	4. Кредитные карты	5. Депозиты	6. Потребительские кредиты
Объем продаж сегмента высокий	12%	10	6	1	4	7	8
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%	9	5	1	4	8	3
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9%	7	6	7	5	8	3
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10%	8	3	7	4	9	4



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

МАТРИЦА МСKINSEY/GE

- 1 Определите критерии конкурентоспособности товара и критерии привлекательности сегмента (в сумме – 100%)
- 2 Оцените привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров (от 1 до 10)
- 3 **Рассчитайте итоговую оценку с учетом важности** **Итоговая оценка = вес * оценка**
- 4 **Сложите итоговые оценки, чтобы получить общую итоговую оценку**



ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

МАТРИЦА

ACE THE CASE
Case Club
HSENN

МСКINSEY/GE

	100%	1. Текущие счета и дебетовые карты	2. Ипотека	3. Авто кредиты	4. Кредитные карты	5. Депозиты	6. Потребительские кредиты	6,25	4,88	3,25	8,27	3,97	4,53
Продукт компании имеет уникальное преимущество	27%	6	4	3	9	5	5	1,62	1,08	0,81	2,43	1,35	1,35
Продукт компании удовлетворяет потребностям целевой аудитории	30%	8	8	1	10	5	5	2,4	2,4	0,3	3	1,5	1,5
Сила бренда, под которым реализуется продукт сопоставима или выше, чем у конкурентов	13%	7	4	2	8	4	4	0,91	0,52	0,26	1,04	0,52	0,52

	100%	1. Текущие счета	2. Ипотека	3. Авто кредиты	4. Кредитные карты	5. Депозиты	6. Потребительские кредиты	8,02	4,02	2,89	5,03	8,03	3,96
Объем продаж сегмента высокий	12%	10	6	1	4	7	8	1,2	0,72	0,12	0,48	0,84	0,96
Темпы роста сегмента высокие или превышает темпы роста рынка	10%	9	5	1	4	8	3	0,9	0,5	0,1	0,4	0,8	0,3
Кол-во игроков в сегменте незначительно	9%	7	6	7	5	8	3	0,63	0,54	0,63	0,45	0,72	0,27
Инвестиции в рекламу в сегменте отсутствуют или находятся на низком уровне	10%	8	3	7	4	9	4	0,8	0,3	0,7	0,4	0,9	0,4



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

МАТРИЦА MCKINSEY/GE

- 1 Определите критерии конкурентоспособности товара и критерии привлекательности сегмента (в сумме – 100%)
- 2 Оцените привлекательность сегментов и конкурентоспособность товаров (от 1 до 10)
- 3 Рассчитайте итоговую оценку с учетом важности $\text{Итоговая оценка} = \text{вес} * \text{оценка}$
- 4 Сложите итоговые оценки, чтобы получить общую итоговую оценку
- 5 **Расположите анализируемые сегменты и товары в матрице согласно количеству набранных баллов**



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

**АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ**

ИНТЕРАКТИВ

МАТРИЦА

Матрица McKinsey/GE

Конкурентоспособность в сегменте

Высокая (8-10 баллов)	Кредитные карты	Кредитные карты	
Средняя (4-7 баллов)	Текущие счета и дебетовые карты	Ипотека	Потребительские кредиты
Низкая (0-3 балла)	Депозиты		Автокредиты

Высокая (8-10 баллов) Средняя (4-7 баллов) Низкая (0-3 балла)

Привлекательность сегмента

Сегменты	Рекомендации по сегментам
Кредитные карты	Имеют хорошие перспективы, однако рынок имеет средний уровень привлекательности. Необходимо инвестировать в укрепление и долгосрочную защиту конкурентных преимуществ.
Текущие счета и дебетовые карты	Концентрировать усилия в продвижении на конкурентных преимуществах, выделить источники роста в сегменте
Депозиты	Необходимо сформировать устойчивые конкурентные преимущества
Ипотека	Умеренные инвестиции для постепенного укрепления позиций, методы продвижения с максимальной отдачей, рассмотреть возможности усиления конкурентных преимуществ
Потребительские кредиты	Концентрация на получении максимального дохода при минимальных вложениях, инвестиции только на сохранение положения
Автокредиты	Максимальное сокращение инвестиций, прекращение деятельности в данном сегменте



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

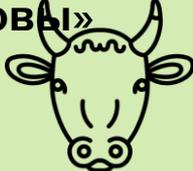
ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

МАТРИЦА BCG

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	«Трудные дети» 	«Звезды» 
	Низкий (менее 10%)	«Собаки» 	«Дойные коровы» 
		Низкая <1	Высокая >1
Относительная доля рынка			

Полезна для оценки портфеля
продуктов/направлений бизнеса
компании



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

МАТРИЦА ВСГ: СМЫСЛ ЧЕТВЕРТЕЙ

Темп роста рынка	Высокий (более 10%)	Выборочно е развитие	Сохранени е лидерства
	Низкий (менее 10%)	Уход с рынка или снижение активности	Получение максимально й прибыли
		Низкая <1	Высокая >1
		Относительная доля рынка	

Полезна для оценки портфеля
продуктов/направлений бизнеса
компании



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

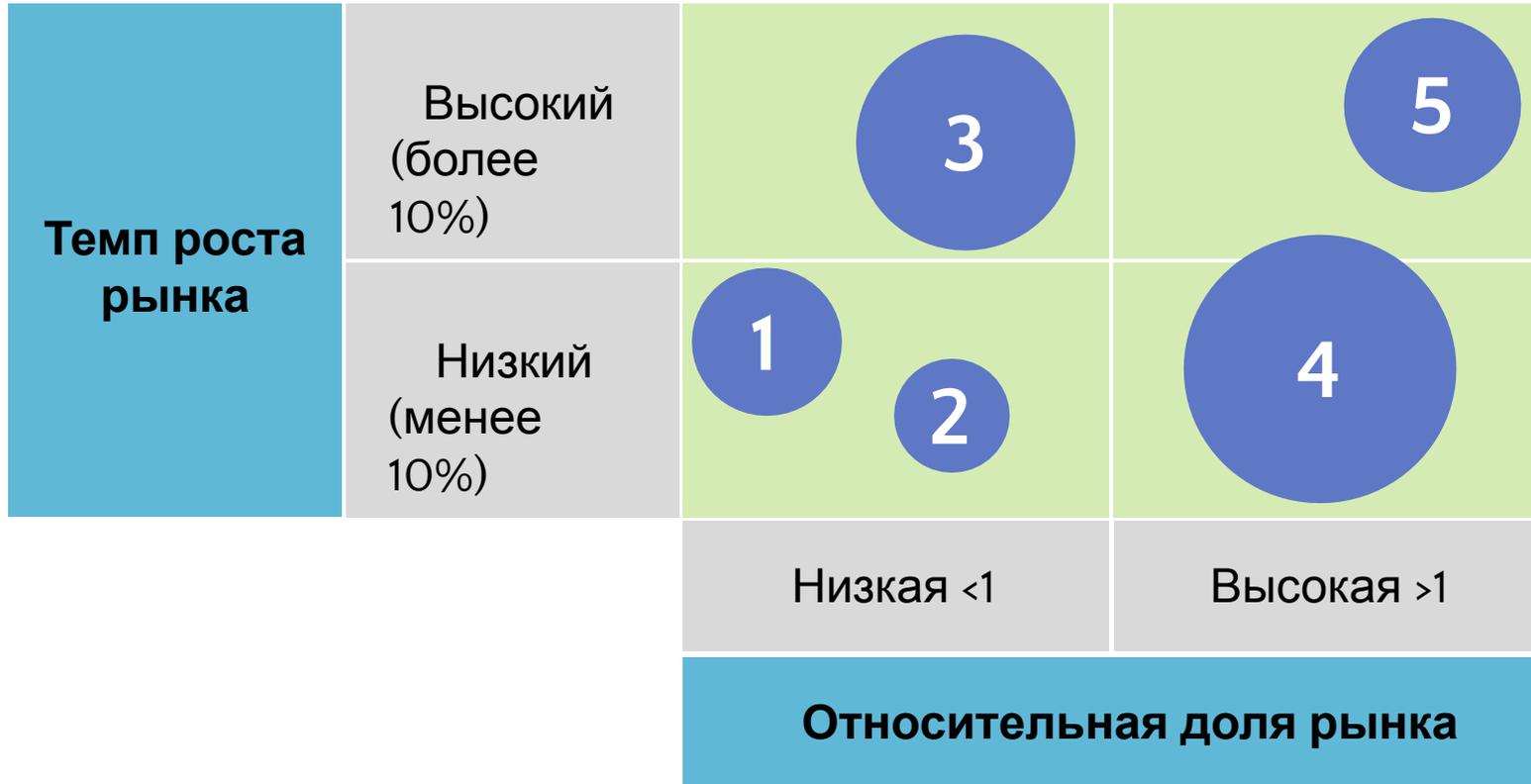
ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

МАТРИЦА ВСГ: ПРИМЕР



Полезна для оценки портфеля
продуктов/направлений бизнеса
компании



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

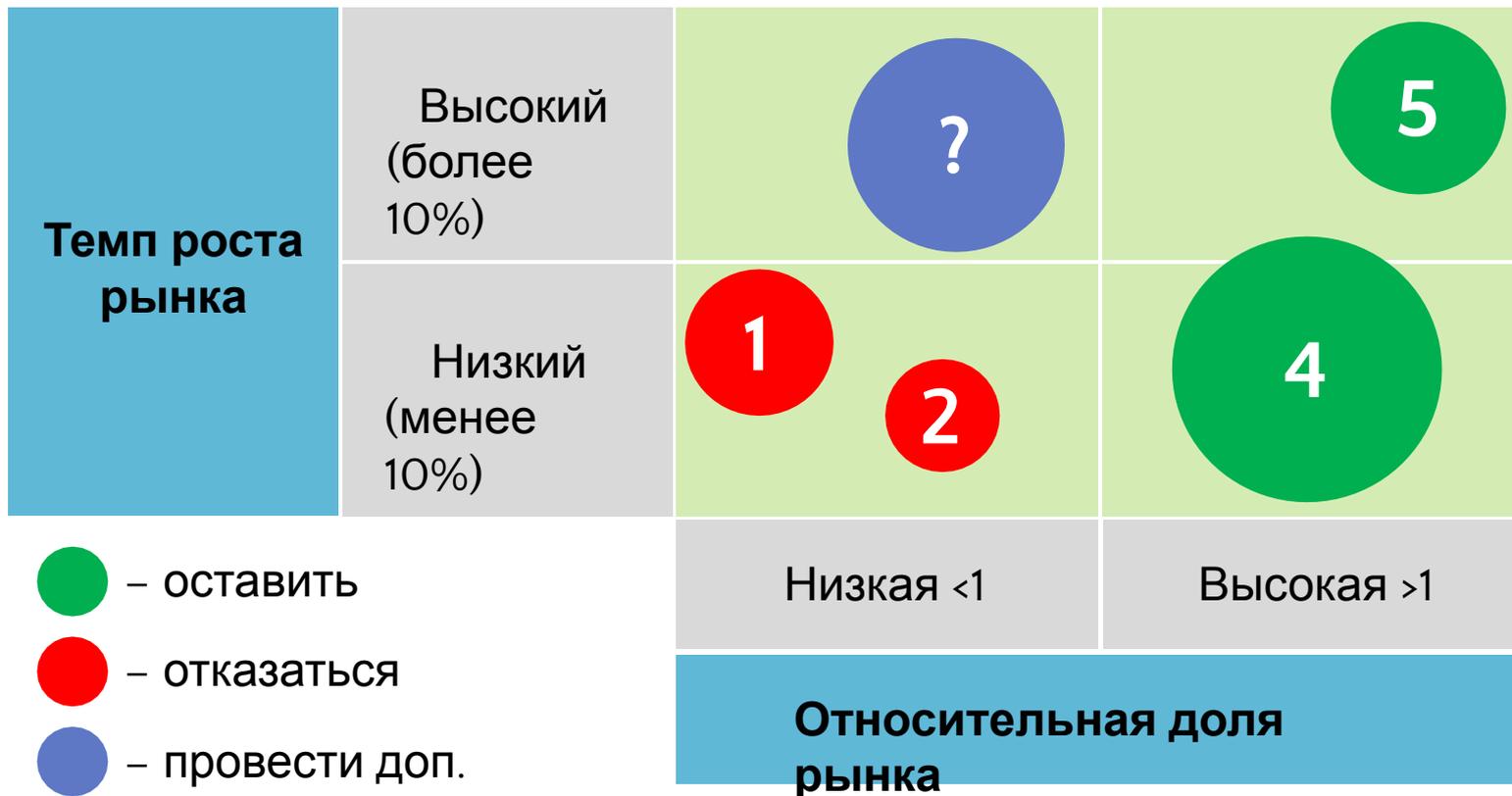
ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

МАТРИЦА ВСГ: КАК ТРАКТОВАТЬ?



- оставить
- отказаться
- провести доп. анализ

Полезна для оценки портфеля
продуктов/направлений бизнеса
компании



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

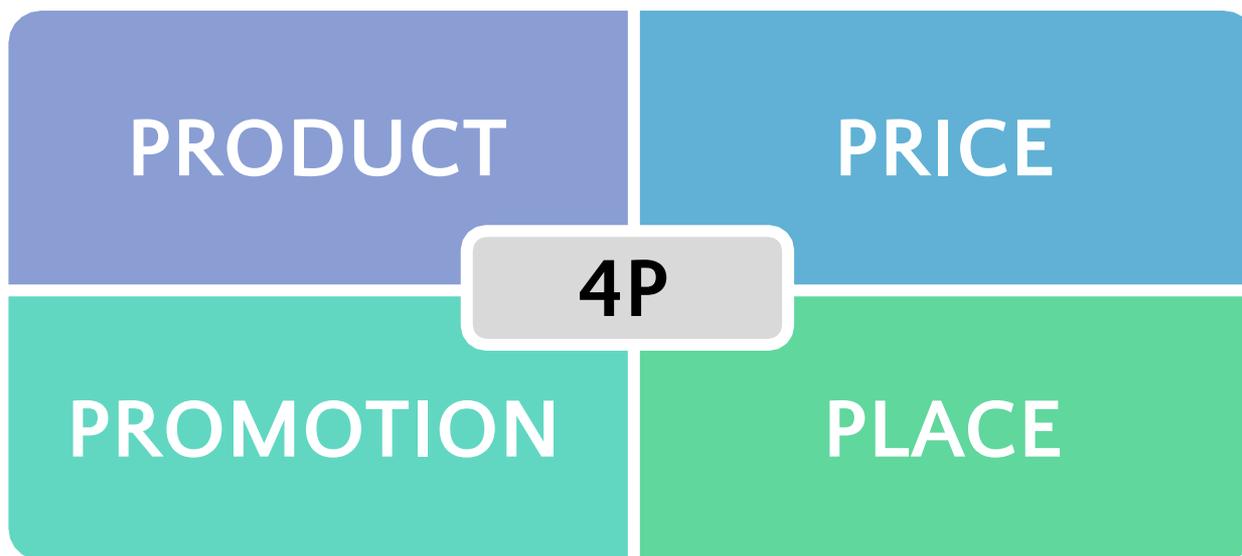
АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

КАРЬЕРНЫЙ КЛУБ

МАРКЕТИНГ-МИКС.

4P



Чек-лист при составлении стратегии
развития продукта на рынке



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

МАРКЕТИНГ-МИКС. 4P

PRODUCT

Что необходимо рынку или целевой аудитории?

Необходимый для целевого
рынка уровень
качества
Функционал
продукта

Поддержка и сервис

Внешний вид

Ассортимент



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

МАРКЕТИНГ-МИКС. 4P

Какая должна быть стоимость товара/услуги?

PRICE

Ценообразование для
различных каналов
продаж

Ценовая стратегия входа на
рынок

Скидки и акции



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

МАРКЕТИНГ-МИКС. 4P

Как товар дойдет до конечного потребителя?

PLACE

Рынки, на которых
планируется
продавать товар

Каналы и виды
дистрибуции

Логистика



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

МАРКЕТИНГ-МИКС. 4P

Каким способом информация о товаре компании будет распространяться на рынке?»

PROMOTION

Стратегия продвижения
pull/push

Каналы коммуникации с
потребителем

Промо-мероприятия



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

ОЦЕНОЧНЫЕ МЕТОДЫ



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

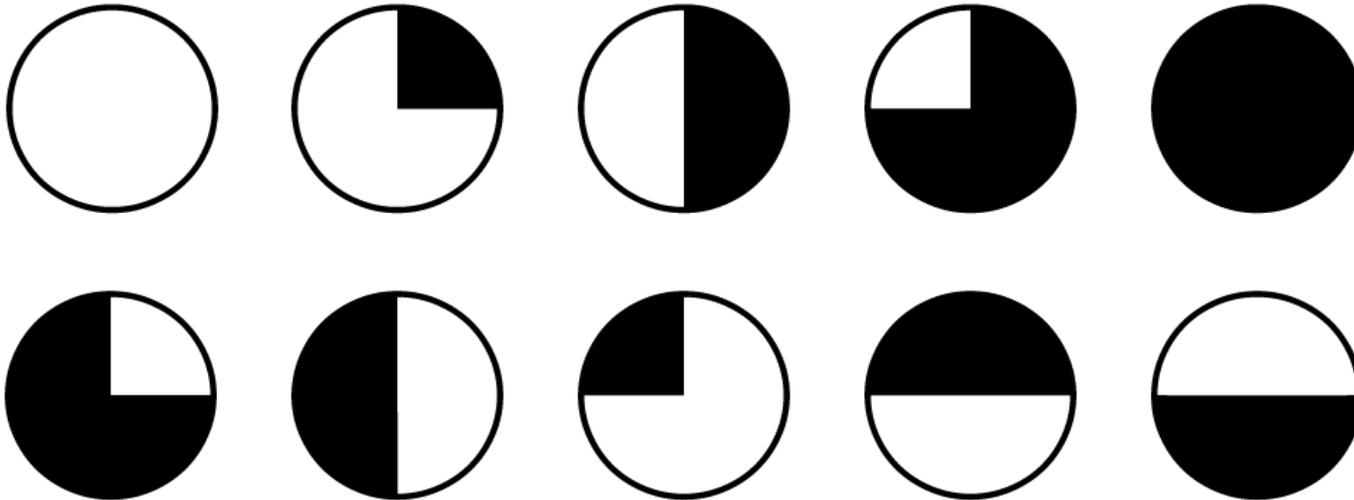
ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

HARVEY BALLS



Лучшее применение – оценка чего-то неизмеримого или для более простой визуализации



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

HARVEY BALLS: ПРИМЕР



Работа с ИП			
Порог входа (1)			
Контроль качества			
Брендинг			
Комиссионный платёж	15% в Москве, 20% в регионах	15%	10%
Частота выплат	Каждые 2 недели	Каждые 2 недели	Каждую неделю
Приоритет заказа	Рейтинг	Расстояние	Расстояние



HARVEY BALLS:

ACE THE CASE
Case Club
HSENN

Резюме

Анализ отрасли

Вовлеченность

Лояльность

Привлечение

Финансы

Райффайзенбанк может увеличить свою активную клиентскую базу за счет внедрения стратегии улучшения качества продуктов и услуг для увеличения вовлеченности и лояльности клиентов

1 Потенциал для роста клиентской базы составляет почти 16 млн. чел., которые являются недовольными клиентами других банков или пассивными клиентами Райффайзенбанка¹



2 Райффайзенбанку стоит развивать сегменты Mass и Mass Affluent, внедрив для каждого из них индивидуальную стратегию, основанную на данных об активности сегмента²



3 Из-за большого отставания от конкурентов и низкого уровня необходимых затрат самой перспективной стороной для развития является улучшение качества продуктов и услуг³

Банк	Обслуживание	Продукты и услуги	Офисы	ЦА
Райффайзен БАНК	☐	☐	☐	MA/A
Альфа-Банк	●	●	☐	M
ВТБ24	☐	☐	☐	M/MA
СБЕРБАНК	☐	☐	●	M
citibank	☐	☐	☐	MA/A
Банк Хоум Кредит	☐	☐	☐	MA/A

4 В результате изучения целевой аудитории мы выбрали разные методы работы с каждым сегментом в зависимости от их предпочтений⁴



Источники: 1,2 – данные кейса, 3,4 – FDF Group (<http://goo.gl/1qsgKqV>), анализ команды
Примечания: M – сегмент mass, MA – сегмент mass affluent, A – сегмент affluent, P – сегмент premium; средняя доля активных клиентов в Affluent/Premium посчитана без корректировки на разницу в количестве людей в каждом из них



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

HARVEY BALLS: ПРИМЕР



Резюме

Решение

Команда

Сегментирование



По результатам сегментации выявлены 5 основных типов пользователей, на которых будут направлены продукты и маркетинг

1 Для сегментации клиентов выбраны 5 параметров



Образование

- Среднее
- Среднее профессиональное
- Неоконченное высшее
- Высшее



Финансовое положение

- до 20 тысяч рублей
- от 20 до 30 тысяч рублей
- от 30 до 50 тысяч рублей
- от 50 до 80 тысяч рублей
- свыше 80 тысяч рублей



Хобби

- Путешествия
- Спорт
- Игры
- Музыка
- Кино
- Другие



Накопления

- Целевые
- Долгосрочные



Семейный статус

- Одиночка
- Живет с родителями
- Живет с девушкой/парнем
- Молодая семья с ребенком

2 Выявлены 5 сегментов пользователей, которые особенно интересны для привлечения

Сегмент	Параметры	Потребности клиентов сегмента	Численность сегмента	Финансовый результат	Лучшая российская и мировая практика
Шахматист 	<ul style="list-style-type: none"> • Неоконченное высшее/ Высшее образование • Доход от 30 тыс. руб. • Копит средства «на будущее» 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить будущее • Саморазвитие 	30 ТЫС. человек		 <ul style="list-style-type: none"> • ЦА от 16 до 25 лет; • Жал/дор карта на 4 года • Беспроцентный овердрафт от £ 1500 до £ 2000; • 3% годовых на остаток выше £ 300
Спринтер 	<ul style="list-style-type: none"> • Среднее профессиональное/ Неоконченное высшее • Доход от 30 до 50 тыс. руб. • Живет с парой/молодая семья с ребенком 	<ul style="list-style-type: none"> • Обеспечить себя и семью • Комфорт 	20 ТЫС. человек		 <ul style="list-style-type: none"> • Бесплатное абонентское обслуживание; • Привилегированные баллы в размере 37 евро; • Получение 23 евро за приглашение друга стать клиентом банка;
Скалолаз 	<ul style="list-style-type: none"> • Доход свыше 80 тыс. руб. • Неоконченное высшее / Высшее образование • Живет один/с парой • Целевые накопления 	<ul style="list-style-type: none"> • Карьерный и финансовый рост • Независимость 	10 ТЫС. человек		 <ul style="list-style-type: none"> • ЦА от 16 до 19 лет; • Индивидуальный дизайн карты; • Разнообразные возможности сотрудничества и увеличения капитала (сбор омовно, инвестирование, облигации);
Киберспортсмен 	<ul style="list-style-type: none"> • Живет с родителями • Увлекается играми/кино/музыкой • Среднее/Неоконченное высшее образование 	<ul style="list-style-type: none"> • Комфорт • Финансовая обеспеченность • Досуг 	50 ТЫС. человек		 <ul style="list-style-type: none"> • Бесплатное абонентское обслуживание; • Кэшбек до \$ 20 в год; • 0,95% начисления годовых; • Нограниченное количество бесплатных транзакций
Многоорец 	<ul style="list-style-type: none"> • Доход свыше 50 тыс. руб. • Целевые накопления • Ярко выраженное хобби 	<ul style="list-style-type: none"> • Заниматься любимым делом • Не иметь проблем с деньгами 	15 ТЫС. человек		 <ul style="list-style-type: none"> • Бесплатное обслуживание при наличии 30 000 рублей на счете; • Кэшбек до 30%; • До 7% годовых на месячный остаток



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

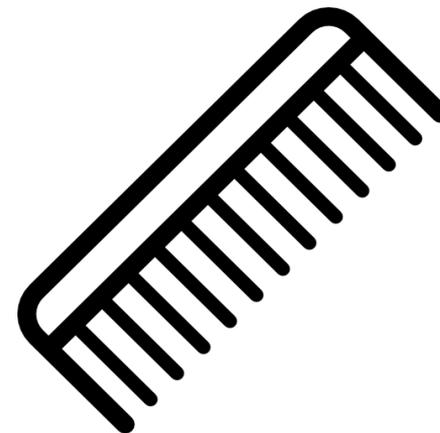
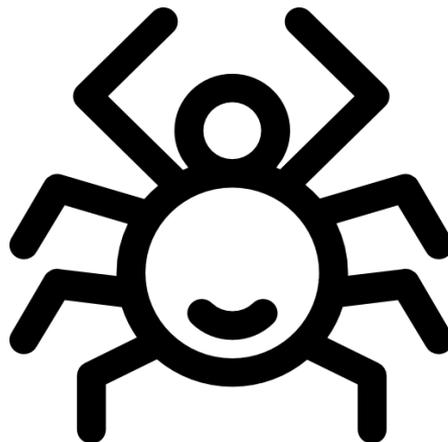
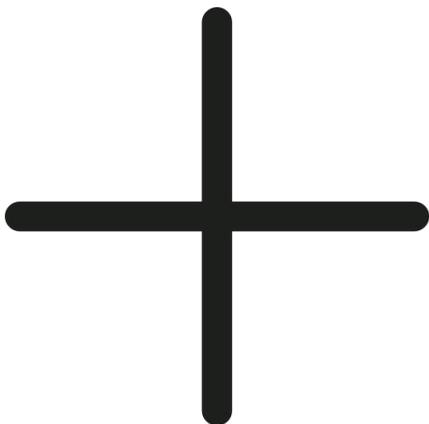
ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

КРЕСТ, ПАУК И РАСЧЕСКА





ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

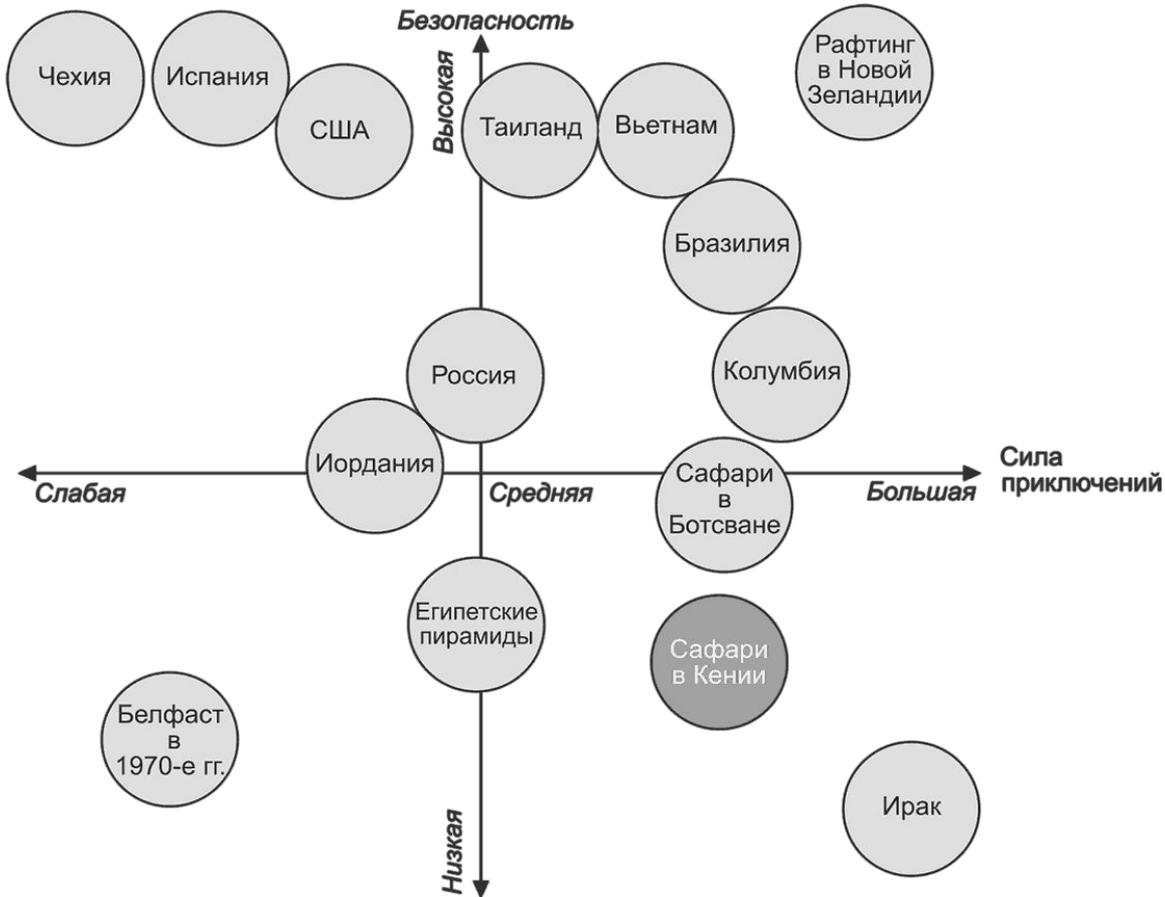
ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

«КРЕСТ»



Лучшее применение – сравнение по
двум



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

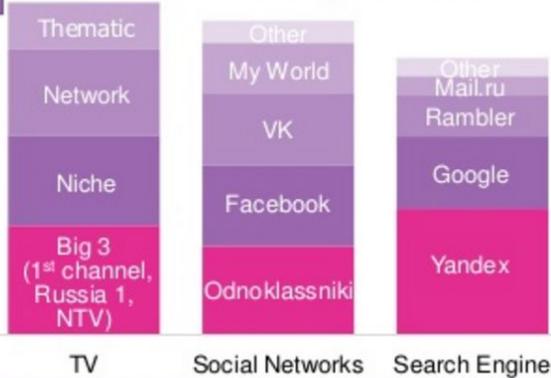
АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

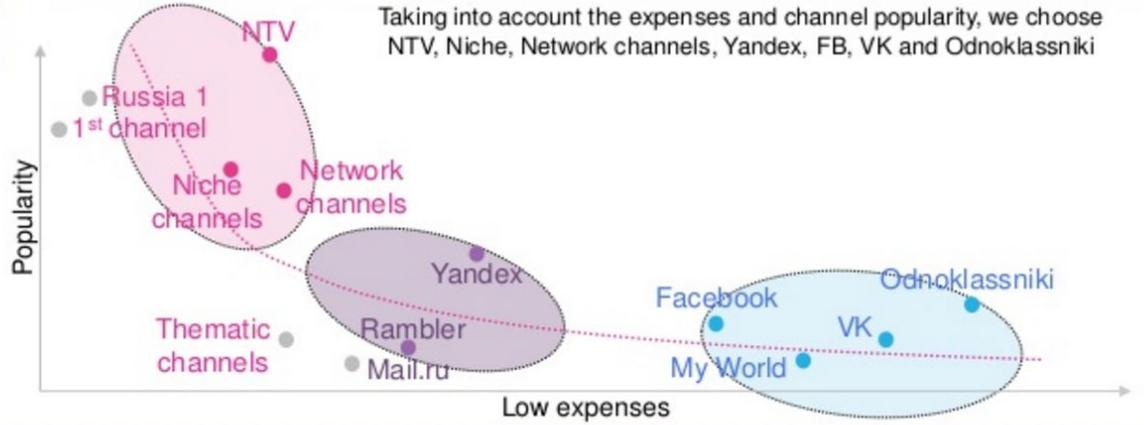
«КРЕСТ»

Durex should take into account target audience preferences on the content of its advertisements on the top marketing channels: TV, social networks and search engines, among which TV is the best choice due to the highest conversion and coverage rates

1 The most influential marketing channels are

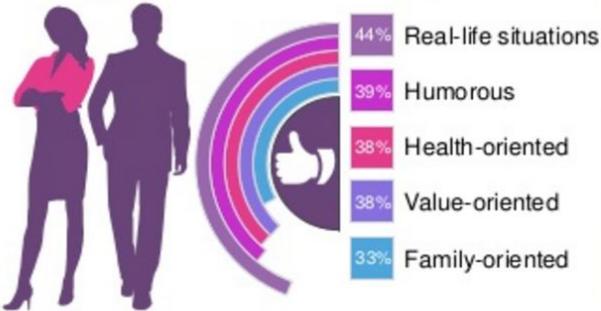


2

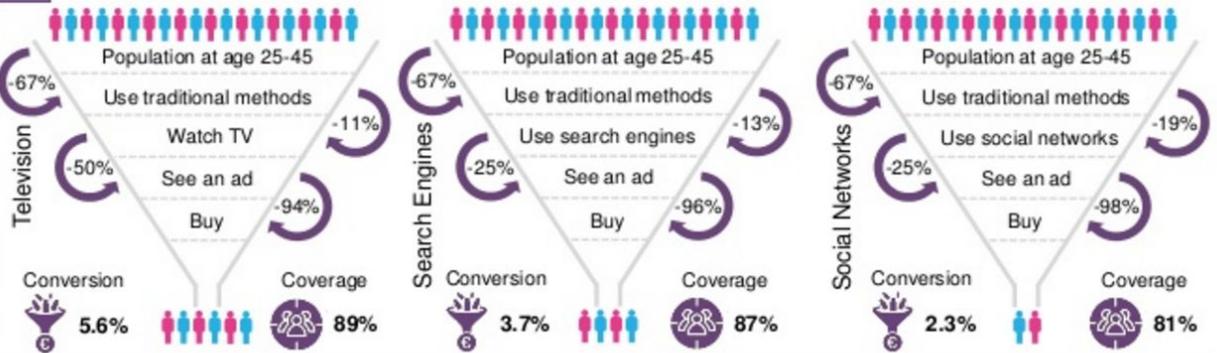


3 We consider advertising preferences to create a marketing strategy

Advertising themes that resonate with the 25-45 years old audience



4 Conversion and coverage rates are lower for Internet channels than TV





ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

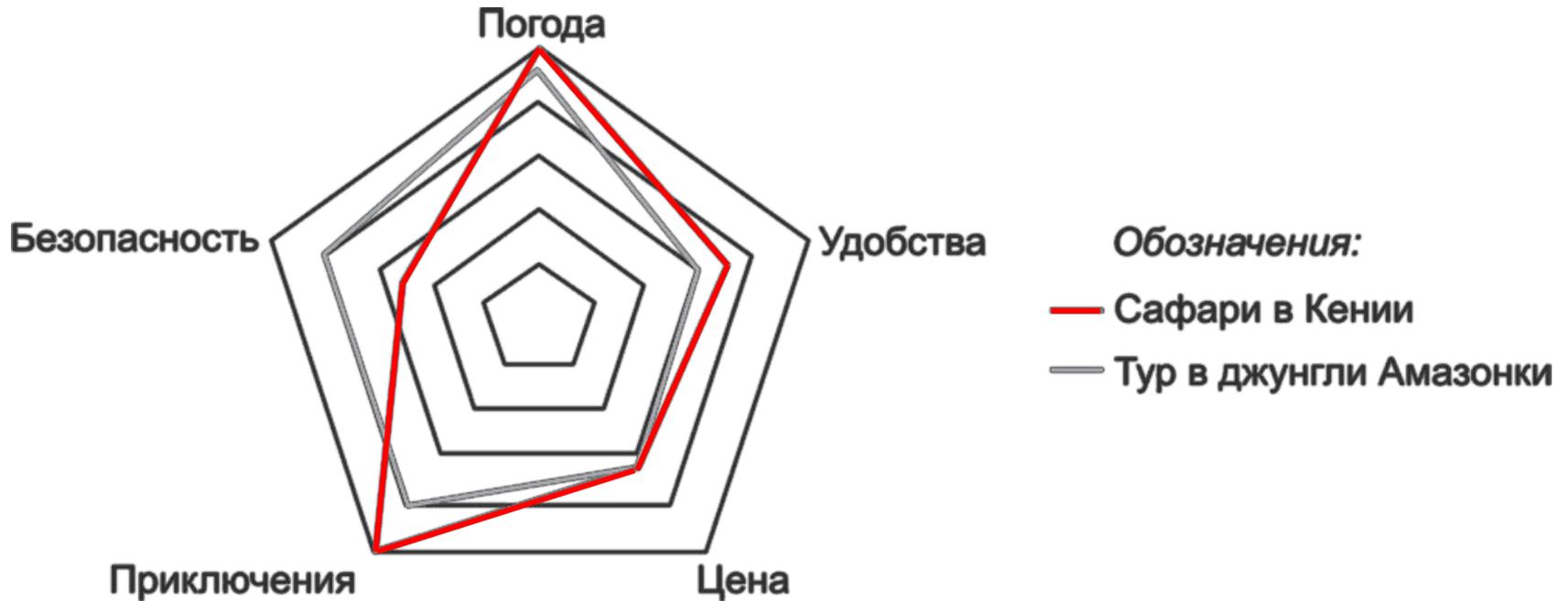
ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

«ПАУК»



Лучшее применение – сравнение
по нескольким атрибутам



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

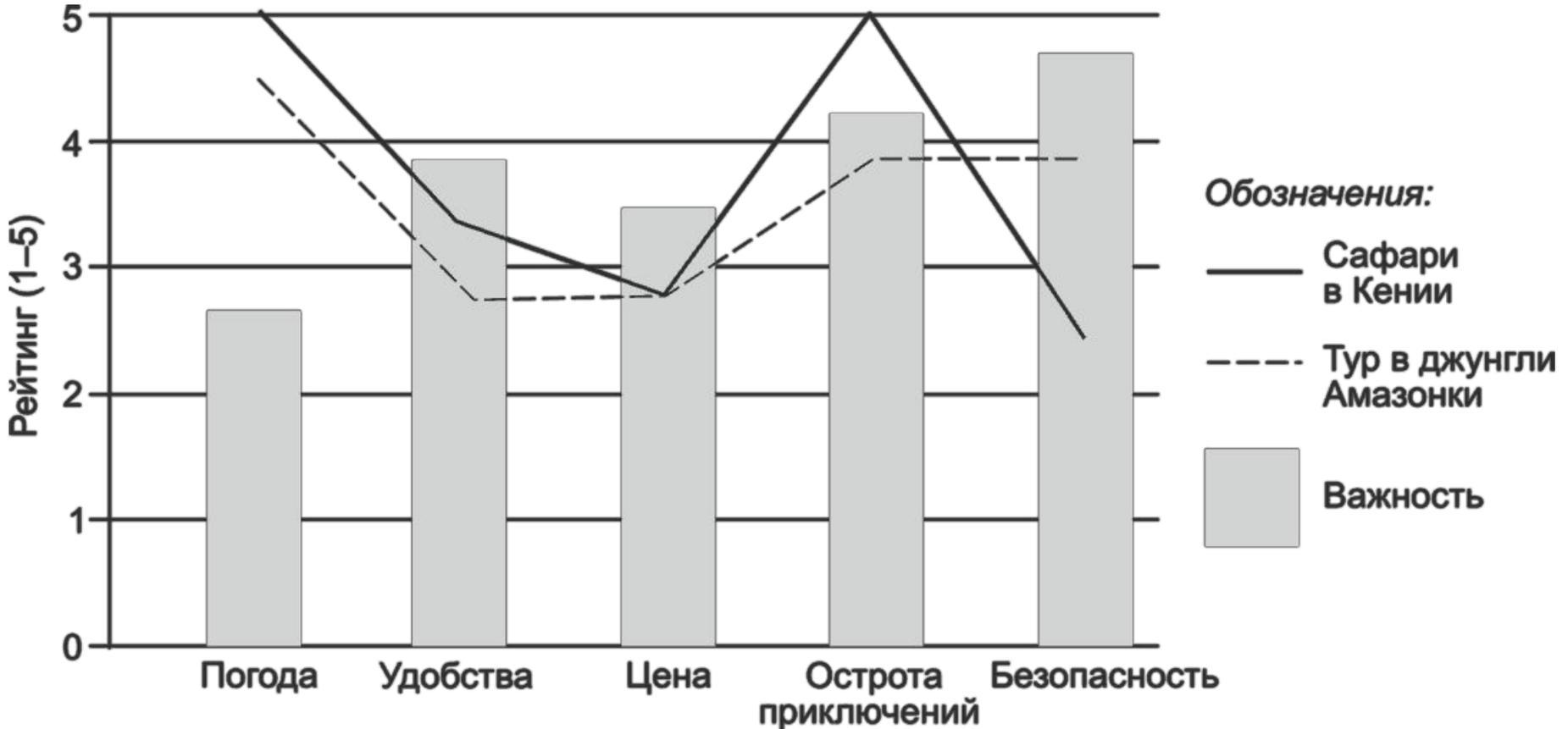
ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

«РАСЧЕС А»



Лучшее применение – сравнение по нескольким атрибутам и учёт



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

АНАЛИЗ РИСКОВ



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕНИЕ

ЗАДАНИЕ
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

МАТРИЦА РИСКОВ: ПРИМЕР

Матрица рисков – инструмент позволяющие оценить важность, вероятность наступления рисков и результативность мер



	Риски	Влияние	Контроль
1	Малое количество потребителей	Уменьшение экономической целесообразности	Массированная маркетинговая компания
2	Сложность восприятия технологии	Недовольство потребителей	Смс-информирование, круглосуточная техподдержка
3	Низкая частота использования сервиса	Низкая прибыль	Программа лояльности, акции
4	Малое количество партнеров среди ТСП	Недостаток точек применения сервиса	Активное взаимодействие, выгодные предложения
5	Технологическое	Низкая	Выбор целевой

Лучшее применение – оценка рисков проекта,

и
дей

СТРАТЕГИИ



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

МАТРИЦА РИСКОВ: ПРИМЕР



Резюме

Решение

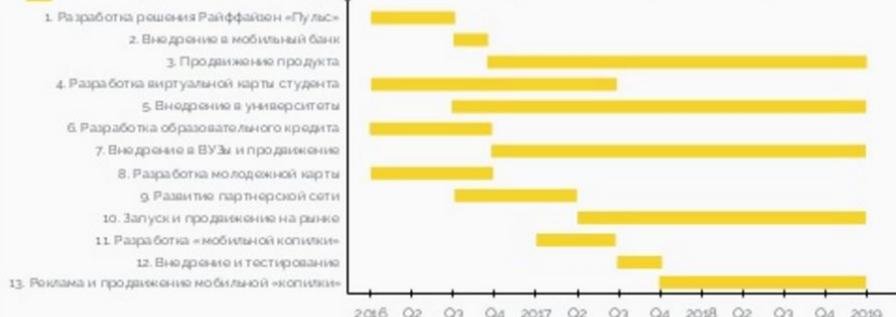
Команда

План реализации и результативность



Предлагаемая стратегия позволит **повысить среднюю маржинальность** продуктов **до 14,8%** и **чистый приведенный доход до 96,2 миллионов**

1 Внедрение предложенных мер займет 36 месяцев



2 Реализация проекта связана со следующими рисками

Группа рисков	Наименование	Методы снижения	Потенциал снижения
Контролируемые	Кредитный	Кредитные лимиты	40%
	Операционный	Сценарный анализ, helpdesk	55%
	Репутационный	Усиление информ. безопасности	20%
	Внедренческий	Продуктовая диверсификация	45%
Неконтролируемые	Технический	Выведение ТО на аутсорс	60%
	Валютный	Ограничение валютных операций	12%
	Процентный	Хеджирующие операции	7%
	Конкурентный	Анализ конкурентов	10%

3 По итогам внедрения стратегии произойдет рост ключевых финансовых показателей

14,8%

средняя
маржинальность
продуктов
2017-2019

96,2 млн

чистый
приведенный
доход
2017-2019

4 Результатом внедрения стратегии станет повышение дохода «Райффайзен» от розницы на 810,5 млн рублей

+ **180 тысяч**
клиентов (18-25 лет)
2019

+ **12 млн**
транзакций по
карте в год
2019



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

МАТРИЦА РИСКОВ: ПРИМЕР

Приложение 9. Матрица рисков

Резюме

Рынок и клиент

Продукт

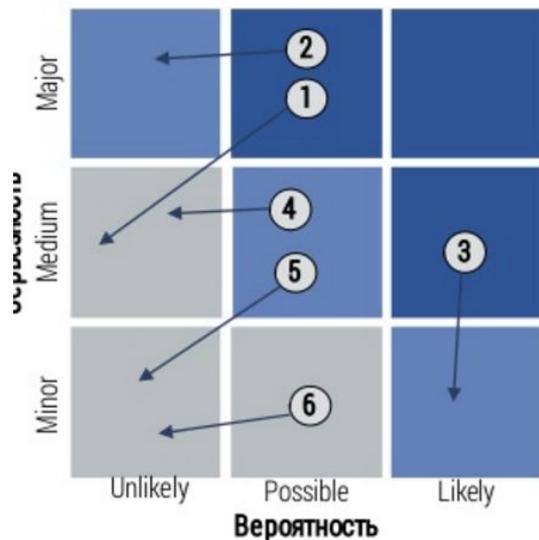
Маркетинг

Каналы привлечения

Финансы

Команда

Приложения



Риск	Способ снижения
1 — Неспособность договориться с партнёрами	Постоянный поиск новых возможных партнёров
2 — Незаинтересованность целевой аудитории в бонусах	Индивидуальный подход, возможность выбирать бонусы
3 — Отставание от трендов банковской сферы	Анализ мировых и российских трендов банковской сферы
4 — Низкий эффект от рекламы	Исследование аудитории перед созданием рекламы
5 — Низкое посещение квеста	Разработка квеста индивидуально для каждого города
6 — Новые продукты со стороны конкурентов	Анализ действий конкурентов и оптимизация собственного процесса разработки



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

БЭНЧМАРКИНГ

Бенчмаркинг – сопоставление показателей вашей фирмы с конкурентами

1 Определить компании для сравнения

2 Проанализировать и определить
результаты

3 Провести сравнение

4 Сделать выводы

Лучшее применение – выявление слабых и сильных
мест в фирме, определение конкурентной позиции,
поиск идей



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

БЭНЧМАРКИНГ: ПРИМЕР

КОНКУРЕНТ
Ы

ВОДИТЕЛ
И

ДОП.
УСЛУГИ

ГОРОД
А

ОСОБЕННОСТ
И



Прием без
лицензии,
выгодная
про-грамма
лояльности



Сотрудничест
во
исключительн
о с
таксопарками

UberELKA,
UberZOMBIE,
UberEATS, UberRUSH,
UberBoat

Акцент на платных
услугах: детское сиденье,
перевозка животных и др.
Активная маркетинговая
кампания
Сезонные акции

7

14

Демпинг,
динамическо
ценообразование
благотворительн
ые акции
Большая
таблиц парков,
свй графически
й сервис,
оплата
наличными



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТ
ИВ

3С

Модель 3С – позволяет учесть ключевые факторы при разработке стратегии



Лучшее применение – при построении успешной стратегии



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

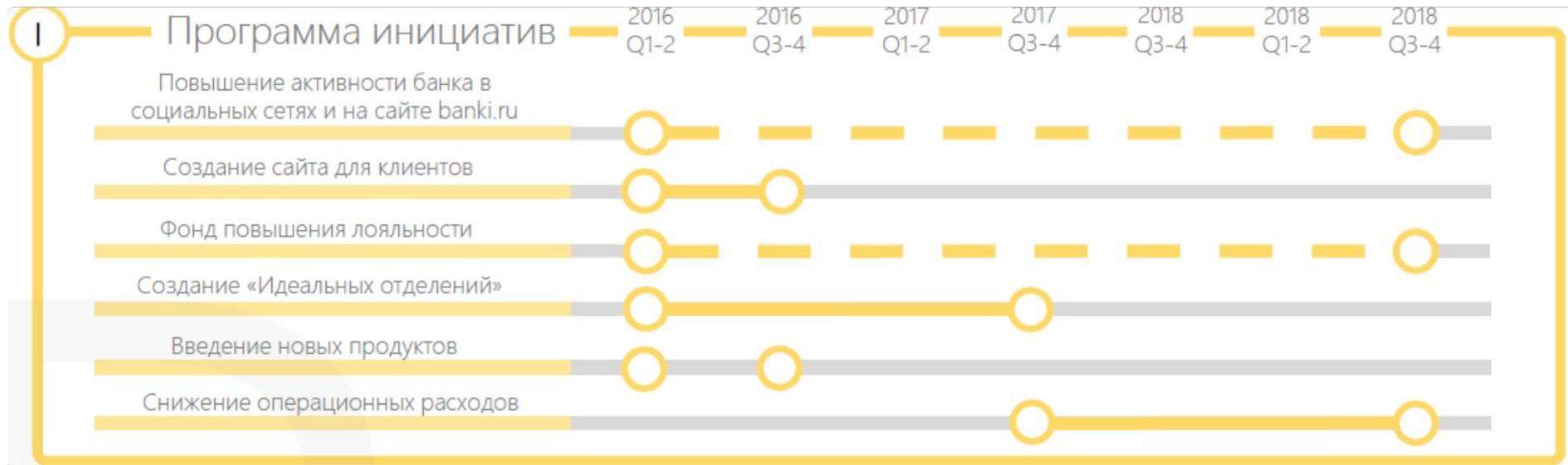
ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

ДИАГРАММА ГАНТА + ПРИМЕР

Диаграмма Ганта – тип столбчатых диаграмм, который используется для иллюстрации плана, графика работ по какому-либо проекту



Лучшее применение – учет всех мер и их наглядное отображение; обязательный элемент любого проекта



ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

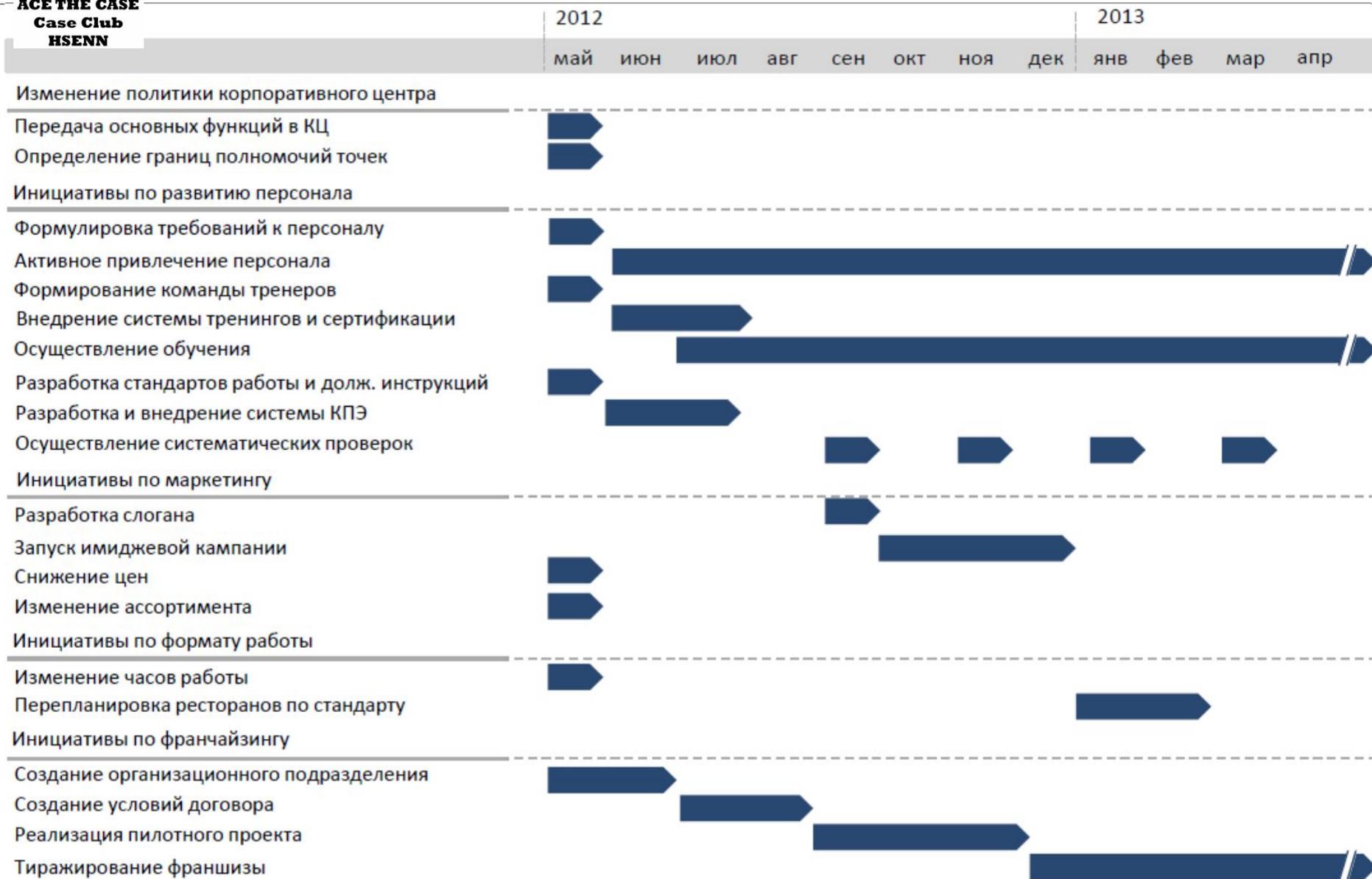
ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

АГРАММА ГАНТА: ПРИМЕР

ACE THE CASE
Case Club
HSENN





ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ
И

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

АГРАММА ГАНТА: ПРИМЕР

New distribution channels and new promotion approaches to increase market share in 2017 and on

Summary

Market performance

Product portfolio

Proposals

Marketing strategy

Finance

Team

Jan ♦ Feb ♦ Mar ♦ Apr ♦ May ♦ Jun ♦ July ♦ Aug ♦ Sep ♦ Oct ♦ Nov ♦ Dec

Automatic Spray

Terms elaboration

12 episodes Endorsement in Kvartirny vopros

YouTube: Make sense of scents: 12 educational videos

+0,15M users

Aerosol Premium

YouTube 4 video cycle

Arranging exhibition to mark the launch

Explore Russia* Limited collection in stores!

Seasonal discounts

To be continued in 2018

+5,4M units

Aerosol Base

Choosing partner for agency

Negotiating terms

Trial shipment

Mass sales through **stationery suppliers**

+0,3M units

Air Wick DUO

Research

Building a prototype

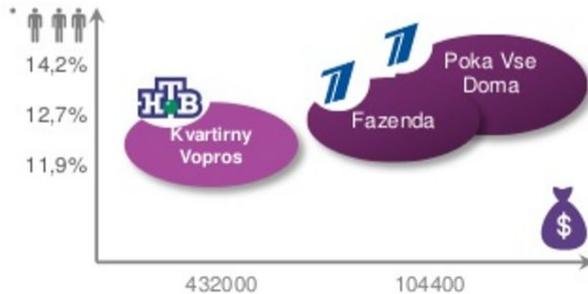
Tests
Trial production

Marketing campaign on TV+Youtube

Mass production

+0,3M High end

Most popular thematic TV programs



2017 is the first step in a long-term growth strategy aimed at both innovation and market share expansion



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Сценарное планирование – методика планирования,
применяемая в условиях неопределенности будущей бизнес-среды



Лучшее применение – учёт различных вариантов событий и предложение мер для каждого сценария



ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

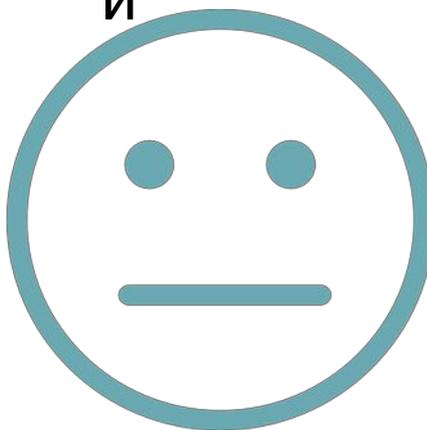
ИНТЕРАКТ
ИВ

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Пессимистичны
й



Базовы
й



Оптимистичны
й





ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

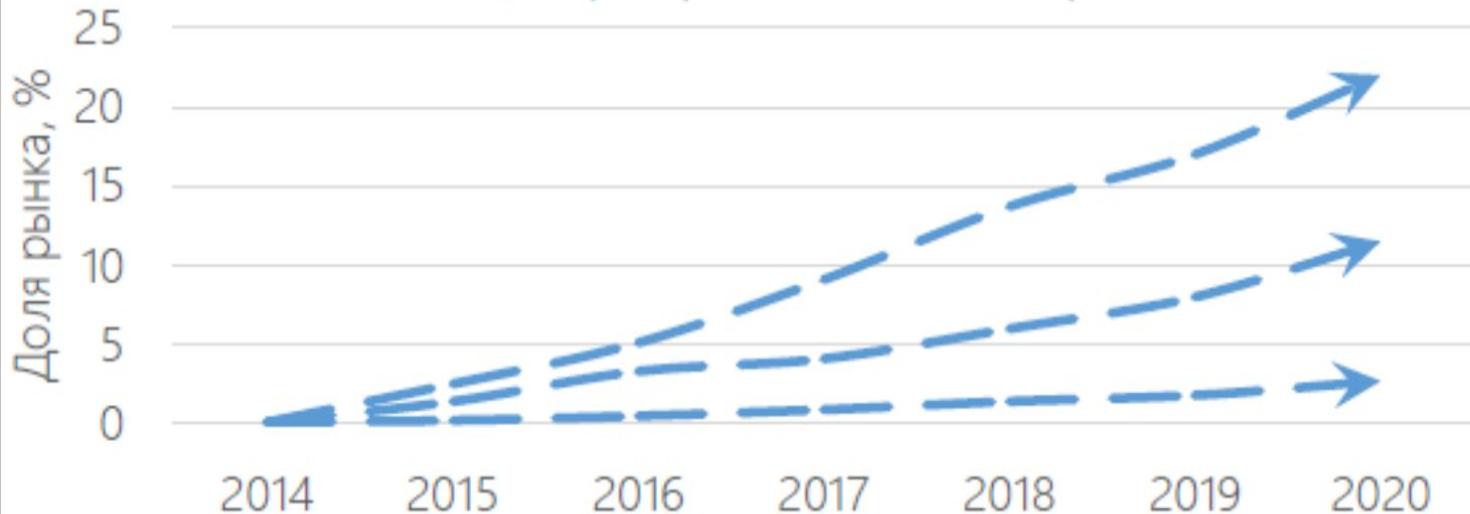
Исходя из статистических данных, возможны следующие пути развития российского рынка low cost перевозок

умеренный
(рост до 7-8%)

неблагоприятный **
(рост до 1-3%)

благоприятный
(рост до 23-25%)*

Возможные сценарии развития low cost рынка в России





ACE THE CASE
Case Club
HSENN

ВВЕДЕН
ИЕ

ЗАДАНИ
Е
КЕЙСА

ПОИСК
ИНФОРМАЦИ

АНАЛИЗ
ИНФОРМАЦИИ

ИНТЕРАКТИВ

СЦЕНАРНОЕ ПЛАНИРОВАНИЕ

Проект выйдет на окупаемость к 2П 2019 с прибылью в 35 млн. руб. и NPV в 12 млн. руб.

Резюме

Рынок и клиент

Продукт

Маркетинг

Каналы привлечения

Финансы

Команда

Приложения

1 Даже в пессимистичном сценарии компании удастся выйти на положительный NPV

Оптимистичный сценарий

число клиентов	выручка	прибыль	NPV
115 тыс.	697 млн.	53 млн.	27 млн.

Базовый сценарий

число клиентов	выручка	прибыль	NPV
115 тыс.	604 млн.	35 млн.	12 млн.

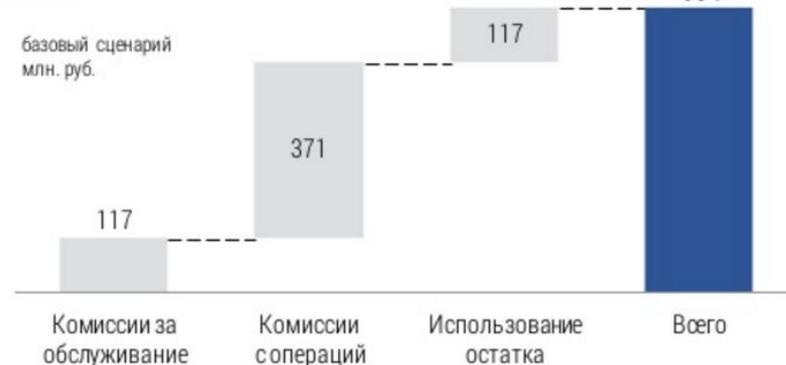
Пессимистичный сценарий

число клиентов	выручка	прибыль	NPV
83 тыс.	527 млн.	22 млн.	0,2 млн.

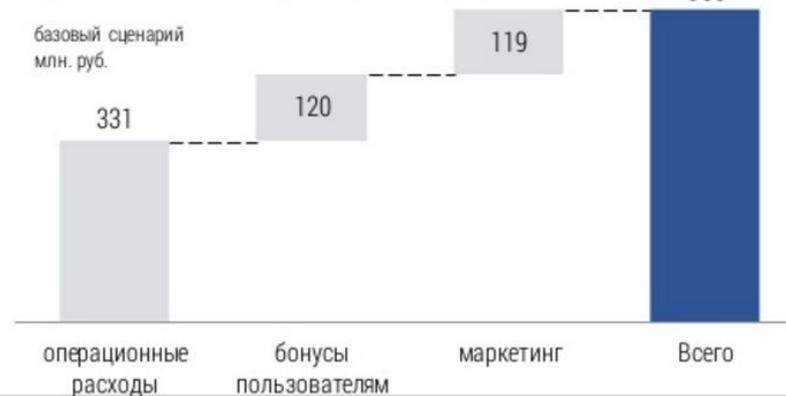
2 Предложенная стратегия позволит проекту начать приносить положительный CF с 1П 2017 и окупиться в 2П 2018



3 Предложенная программа позволяет достичь дохода в 3100 рублей/год на клиента

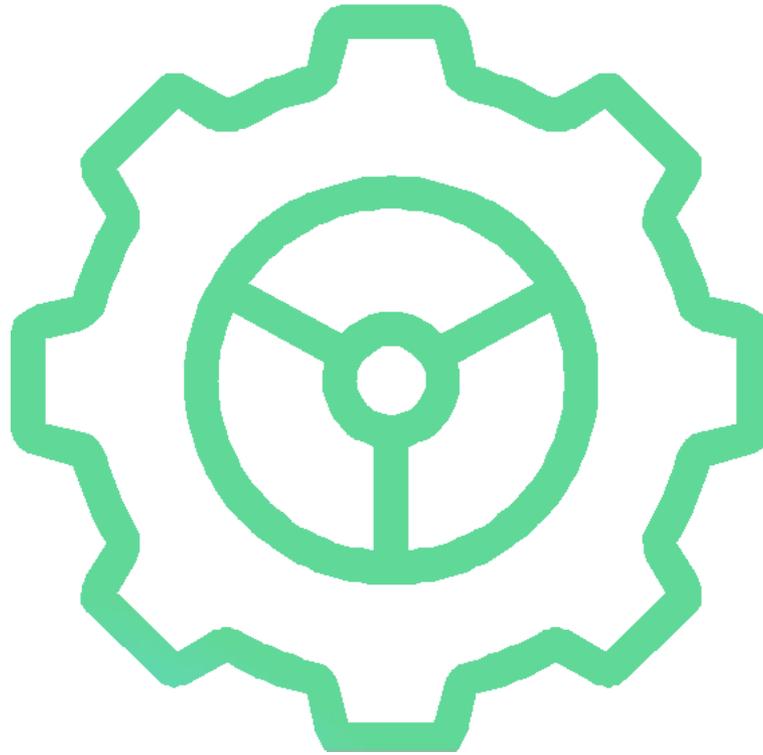


4 Имплементация программы обойдется в 239 млн. рублей дополнительных расходов на продвижение





ACE THE CASE
Case Club
HSENN



ПРИМЕРЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ
ТЕХНИК АНАЛИЗА ИНФОРМАЦИИ
В
КЕЙСАХ

Для осуществления поставленных целей необходимо выбрать наиболее перспективные направления развития

PEST-анализ поможет учесть все внешние факторы для поиска верного вектора решения

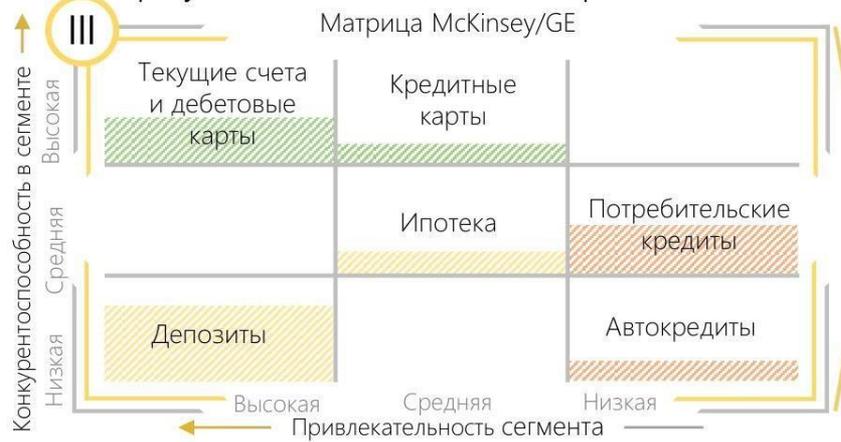
PEST - анализ

- Действуют антироссийские санкции
 - Повышение доверия к руководству страны
 - Доминирование гос. банка и поддержка гос. банков со стороны государства
 - Девальвация и волатильность рубля
 - Особенности политики ЦБ¹
 - Экономический кризис, переходящий в рост²
 - Рост инфляции
 - Сокращение реальной з/п на 9%
 - На 15% выросла склонность к сбережениям.
 - Падение уровня доверия населения к банкам (-18% до 56%).
 - Рост бедности населения³
 - Развитие технологий дистанционного банкинга
 - Появление новых источников контактов с клиентами (социальные сети и т.д.)
 - Увеличение популярности мобильных сервисов
- Понижение NPS в результате снижения доверия
- Повышение объема депозитов
- Рост спроса на микрокредиты
- Увеличение количества «плохих» кредитов
- Перспективы использования новых технологий в банковской сфере
- Увеличение объемов валютно-обменных операций
- Наличие сильных конкурентов в ряде сегментов

Компетенции конкурентов покажут какие области потенциально выгодны, а в каких развитие затруднено

Анализ с помощью матрицы McKinsey/GE позволит ранжировать продукты банка, выявив наиболее перспективные из них

	Развитый премиальный сегмент	Качественная клиентская база	Низкая зависимость от внешних условий
	Большая клиентская база (mass - 84%)	Упор на ипотеку	Поддержка государства
	Акцент на affluent & mass-affluent	Нестандартная зарплатная схема	Рост ипотечного кредитования
	Развитие инноваций	Переориентация на кредитные карты	Авантюризм в инновациях
	Качественный интернет-банкинг	Продвижение в соц. сетях	Выгодные дебетовые карты



Данные сегменты являются наиболее перспективными для дальнейшего развития.

Следующие сегменты необходимо развивать умеренно

Доля продуктов в чистой прибыли

В результате мы выявили ряд ключевых моментов, на которых будет основываться наше решение

- Осторожное развитие в сегменте продуктов с сильной конкуренцией
- Применение новых технологий в банкинге в сфере привлечения клиентов и улучшения сервиса
- Рост объемов микрокредитования и рисков по «плохим» кредитам
- Акцент на пассивных продуктах, а также на активных с малой степенью риска

Источники: ecomoty.gov.ru, frankrg.com, материалы кейса, анализ команды

¹ Частое изменение ключевой ставки и усиленный контроль за деятельностью банков

² Рост безработицы, снижение доходов населения, особенность текущей эк-й ситуации (рост задолженности по кредитам, объемов банковских операций населения и объемов валютно-обменных операций)

³ На 2% (2,8 млн) выросло количество людей, имеющих доходы ниже прожит. минимума (доходы 45% населения ниже 19 тыс руб)

Определив направления, необходимо ранжировать потенциально активных клиентов банка для выбора оптимальных решений поставленной задачи

I Мы выявили 3 источника активных клиентов для банка, причем требования клиентов из разных источников и выгода банка от их привлечения будет различной

II При этом 60% всех новых клиентов являются участниками зарплатных проектов, а 40% клиентов приходят «с улицы»

Критерии ранжирования

Что нужно для привлечения (чего хотят от банка)?

Насколько это выгодно для банка?



Неактивные клиенты банка

- Дать стимулы для активного контакта с банком
- Ликвидировать возможное недовольство

- Наименьшие издержки
- Большее кол-во неактивных из mass-сегмента



Клиенты банков-конкурентов

- Предоставить условия лучшие, чем у конкурентов
- Создать выгодные условия для перехода

- Будут довольны преимуществами банка
- Высокие затраты на привлечение



Не пользуются банковскими услугами¹

- Показать эффективность от использования банковских услуг

- Нет конкуренции в привлечении
- В основном некачественные клиенты



Зарплатные проекты

- Сделать из зарплатной карты универсальный инструмент
- Акцент на простоту и удобство

- Легко прогнозировать поведение
- Меньшие риски



Клиенты «с улицы»

- Уникальные предложения
- Удобный сервис
- Упор на рекламу

- Высокая лояльность
- Высокие затраты на привлечение

III

В результате все клиенты, которые придут в банк/станут активными, будут ранжироваться по уровню дохода

Affluent



- Удобство сервиса
- Индивидуальный подход
- Комплексный финансовый сервис

- Уже развитый сегмент
- Надежные и прибыльные клиенты

Mass-affluent



- Качественный интернет-банкинг
- Скорость обслуживания
- Простота и удобство сервиса

- Высокая степень вовлеченности
- Надежность

Mass



- Недорогое обслуживание
- Понятные условия оказания услуг
- Экономия времени

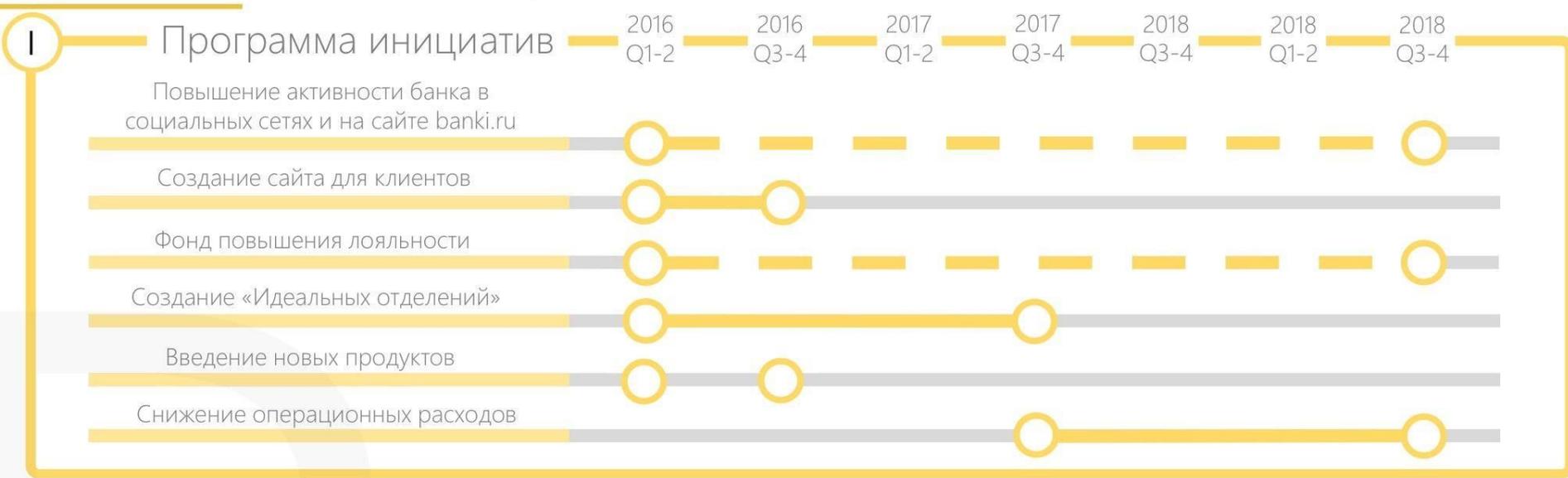
- Самая массовая
- Самая рискованная категория

IV

В итоге мы можем определить самых выгодных для банка потенциально активных клиентов

- Основным источником «активных» являются клиенты банков-конкурентов и «неактивные» нашего банка
- Приоритет зарплатным клиентам, не исключая действий по привлечению клиентов «с улицы»
- Акцент на премиум сегменты и на малорискованных продуктах для mass
- Обеспечение максимального информирования всех категорий клиентов об услугах банка

Все наши инициативы будут реализованы за 2 года. А большую часть прогнозируемых рисков можно контролировать



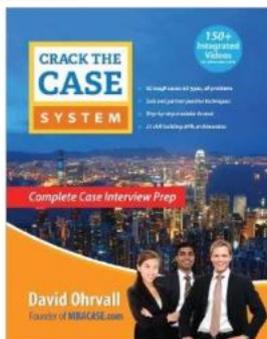
III

	Риски	Влияние	Контроль
1	Низкая активность интернет-пользователей	Отсутствие эффекта от предложенных инициатив	Стимулирование пользователей, реклама в социальных сетях и отделениях
2	Недостаточный приток клиентов	Снижение доходов	Маркетинговая компания
3	Ухудшение экономической ситуации в стране	Снижение всех финансовых показателей компании	Акцент на пассивные продукты
4	Политические	Ограничение доступа к денежным ресурсам	Неконтролируемый риск
5	Не окупаемость инвестиций	Отсутствие роста доходов	Превентивное исследование рынка

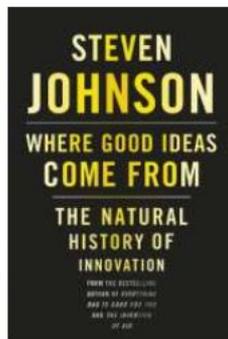


ACE THE CASE
Case Club
HSENN

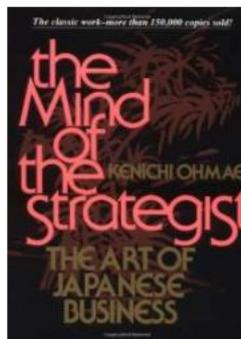
ПОЛЕЗНАЯ ЛИТЕРАТУРА



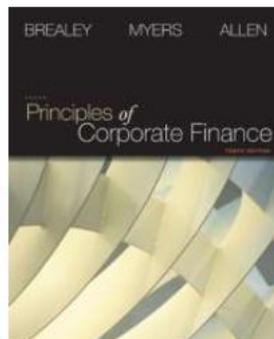
Crack the Case, David Ohrvall
(«Взломать кейс», Дэвид Орвал, не переведена на русский)



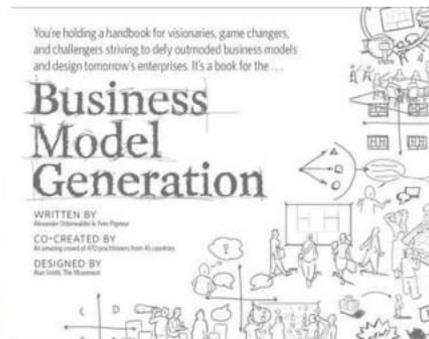
Where Good Ideas Come From, Steven Johnson
Откуда берутся хорошие идеи, Стивен Джонсон



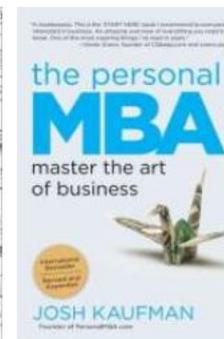
The Mind of the Strategist, Kenichi Ohmae
Мышление стратегия, Кеничи Омае



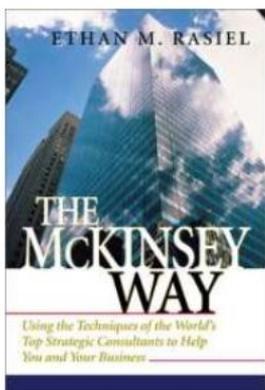
Principles of Corporate Finance, R. Brealey, S. Myers
Принципы корпоративных финансов, Р. Брейли, С.



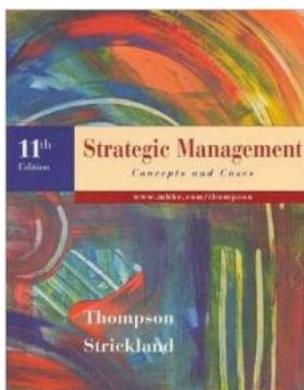
Business Model Generation, A. Osterwalder, Y. Pigneur
Построение бизнес-моделей, А. Остервальдер, И. Пинье



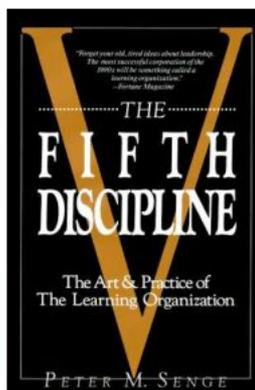
The personal MBA, Josh Kaufman
Сам себе MBA, Джош Кауфман



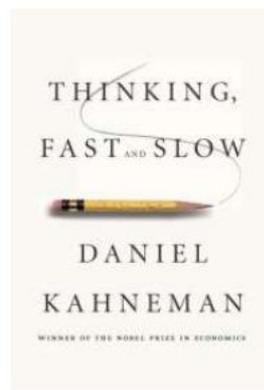
The McKinsey Way, Ethan Rasiel
Метод МакКинзи, Итан Расиел



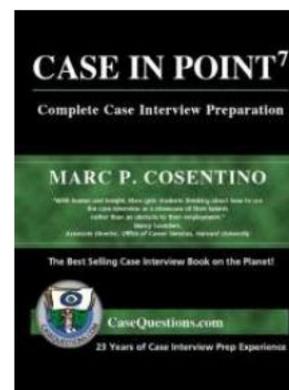
Strategic Management, Thompson Strickland
Стратегический менеджмент, Томпсон Стрикленд



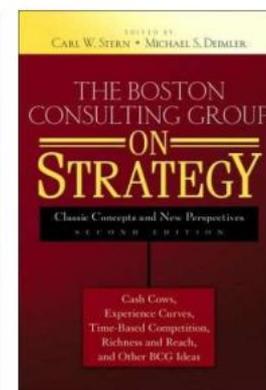
The Fifth Discipline, Peter Senge
Пятая дисциплина, Петер Сенге



Thinking Fast and Slow, Daniel Kahneman
Думай медленно, решай быстро, Даниэль Канеман



Case in Point, Marc Cosentino
(«Например», Марк Косентино, не переведена на русский)



BCG on Strategy, C. Stern, M. Deimler
(«BCG о стратегии», С. Стерн, М. Даймлер, не переведена на русский)