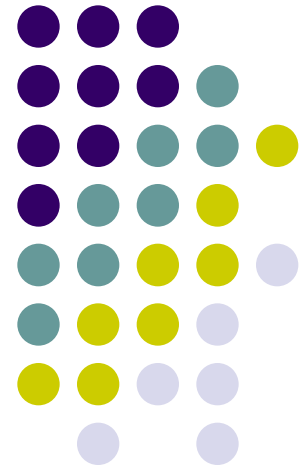


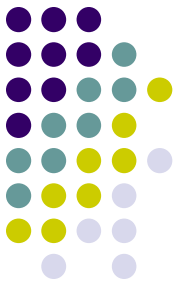
Анализ кейсов

Курс МВА
КАЗГЮУ

Панов С., 2015 г.

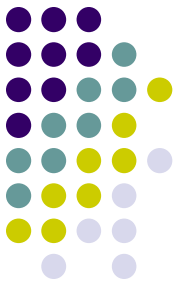


Что такое кейс?



- Кейс – это инновационный инструмент обучения, который предполагает описание ситуации из реальной бизнес практики.
- Слушателю необходимо проанализировать ситуацию и предложить свои пути решения.

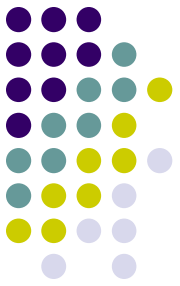
Рекомендации по анализу кейсов



Ознакомьтесь с ситуацией

- Прочитайте кейс, определив все «темные» области
- Определите кто вы как аналитик
- Прочитайте кейс еще раз

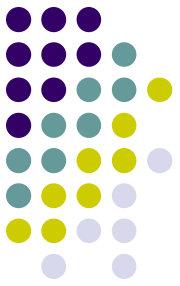
Рекомендации по анализу кейсов



Значительные факторы, которые категоризируют «темные места» кейса:

Коммуникации	Организационная структура
Внешнее влияние	Персонал
Здание и оборудование	Политики
Финансы	Процессы
Человеческое поведение	Производство
Стиль управления	Продукты и услуги
Маркетинг	Сырье
Миссия	Ресурсы
Цели	

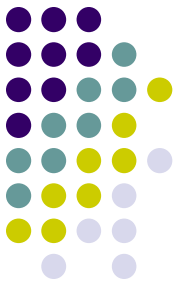
Рекомендации по анализу кейсов



Анализируйте ваши значительные факторы в вашей дискуссии через:

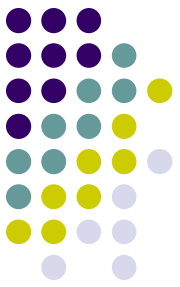
- вопросы
- факты против гипотез
- отношений
- относительная важность

Рекомендации по анализу кейсов



1. Определите центральный вопрос. Используйте «Как...» или «Какими способами могу я...» формат. (20 слов или меньше).
2. Выработайте приемлемые альтернативные курсы действий.
3. Оцените каждую альтернативу против набора критериев. Выберите лучшую альтернативу как ваш рекомендуемый курс действий.
4. Определите основу для вашего выбора как курс действий в противовес к другим альтернативам.

Центральный вопрос



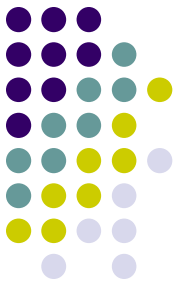
Когда составляете Центральный вопрос, используйте этот порядок:

Какими способами могу ядля того, чтобы(завершите измеряемой целью) (20 слов или меньше).

Например:

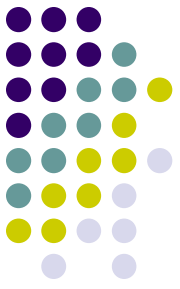
Какими способами могу изменить этот веб сайт для того, чтобы усовершенствовать намерение клиентов покупать на 15%?

Почему этот порядок полезен для решения проблем...



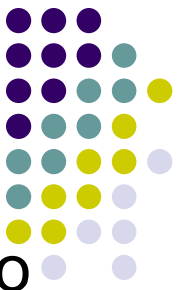
- «Какими способами»: определяет ожидание множественности способов (действий). Ведет аналитика прямо к процессу брейнсторминга.
- «...могу»: устанавливает разрешение для приближения и использования вероятностного мышления. Оно подчеркивает «возможности», но не «данности».
- «Я»: устанавливает собственность (внутри кейса определяет предполагаемого менеджера, принимающего решения).
- Центральный вопрос должен еще иметь и критический элемент, который содержит цель, которая измеряема. Критический элемент начинается со слов, таких как «для того, чтобы» и содержит в конце измеряемую цель.

Критический элемент



- Добавление критического элемента к вашему утверждению центрального вопроса является очень важным.
- Критический элемент может быть выбран из следующих категорий:
 - контроль
 - миссия
 - снижение затрат
 - юридические требования
 - прибыльность
 - эффективность производства
 - генерирование наличности
 - возможности
 - цели
 - стандартизация
 - соответствие регулированию
 - рыночное превосходство

Основа для рекомендаций

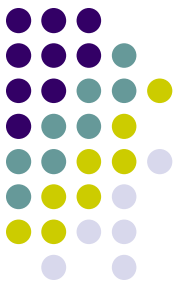


- Определите основу для своего выбора как вашего курса действий по сравнению к другим вашим альтернативам.
- Основа для рекомендаций. (20 слов или меньше) состоит из одного или двух предложений, суммирующая важные причины для выбора рекомендуемого курса действий вместо других отмеченных секции «Подходящие альтернативы». Это суть вашей логики.

Помните:

- Будьте точны (20 слов или меньше)
- Будьте уверены, что это логическая основа для выбора вашей рекомендации среди всех альтернатив
- Будьте уверены что оно объясняет логику и имеет смысл для Центрального вопроса и рекомендации

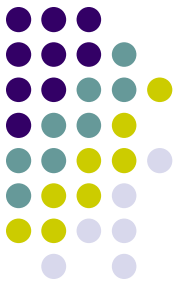
Приемлемые альтернативные направления действий



Разработайте приемлемые альтернативные направления действий

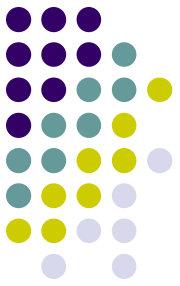
- Приемлемые альтернативные направления действий [20 слов или меньше] состоит из списка возможных альтернативных действий, которые могут быть приняты. Они должны быть приемлемыми в рамках кейса, соответствовать Центральному вопросу и быть альтернативой к рекомендуемому направлению действий, и должны представлять общий котел из которого рекомендуемое направление действий будет выбрано.
- Подумайте об этих моментах в рамках подготовки финальной версии вашей работы....
 - является ли список достаточно большим?
 - являются ли предлагаемые альтернативы подходящими?
 - подходят ли каждая альтернатива для решения Центрального вопроса?
 - имеется ли 20 слов или меньше в каждой альтернативе? Пишу ли я кратко и точно?

Рекомендуемый курс действий



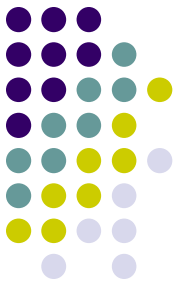
- Рекомендуемый курс действий это результат оценки каждого возможного альтернативного курса действий. Каждая альтернатива должна решать центральный вопрос. Далее представлены напоминания для вас по составлению рекомендуемого курса действий:
- Используйте не более 20 слов. Учитесь быть краткими.
- Начинайте с глагола.
 - Например: внедрить систему поощрения продаж
- Выберите только одно действие для фокуса. Это не план внедрения, а просто рекомендация.
 - Например: расставить столы в круг
- Будьте уверены, что точка зрения связана с центральным вопросом
- Отметьте только действие. Не раскрывайте или объясняйте рекомендацию.
- Будьте уверены, что рекомендуемый курс действий ориентирован на изменения в будущем.
- Будьте уверены, что вы выбрали отличный курс действий.
- Используйте информацию, отраженную в кейсе.

Краткий формат анализа кейса



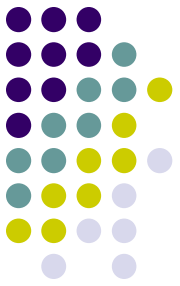
- ФИО
- Название кейса
- Центральный вопрос (20 слов или меньше)
- Рекомендуемый курс действий (20 слов или меньше)
- Значительные факторы (список категорий, представленные в необходимой абстракции)

Длинный формат анализа кейса



- ФИО
- Название кейса
- 1. **Центральный вопрос (20 слов или меньше)**
- 2. **Рекомендуемый курс действий (20 слов или меньше)**
- 3. **Основа для рекомендаций**
- 4. **Подходящие альтернативы**
- 5. **Значительные факторы**
- 6. **Дискуссия**

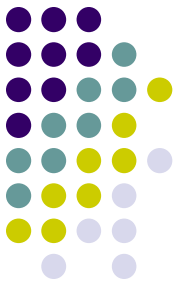
Длинный формат анализа кейса



Центральный вопрос

- Должно быть специфично к содержанию кейса. Один или два предложения. Начинайте с «Как...» или «Какими способами могу я...» (20 слов или меньше)

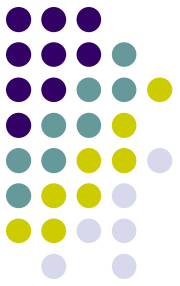
Длинный формат анализа кейса



Рекомендуемый курс действий

- Действие, которое должно быть предпринято тем, кто принимает решения для решения центрального вопроса

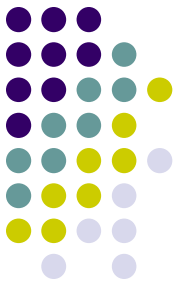
Длинный формат анализа кейса



Основа для рекомендаций (не более 20 слов)

- Одно или два предложения резюмирующее важные причины для выбора данного рекомендуемого курса действий вместо других, отмеченных в списке подходящих альтернатив.

Длинный формат анализа кейса



Подходящие альтернативы

- Список возможных альтернативных действий, которые могут быть предприняты. Они должны быть подходящими в рамках контекста кейса, соответствовать центральному вопросу и рекомендуемому курсу действий, и должны предоставлять набор действий из которых выбран рекомендуемый курс действий.

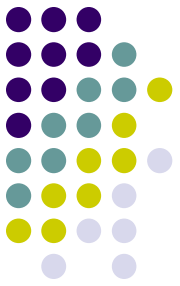
Длинный формат анализа кейса



Значительные факторы

- Список категорий в теории менеджмента, относящие к кейсу. Данный список должен быть использован как основа для аналитической презентации в секции «Дискуссия». Список значительных факторов может служить как содержание. Будьте уверены, что категории выражены на достаточном уровне абстракции.

Длинный формат анализа кейса



Дискуссия

- Используя список значительных факторов как названия основных параграфов, подготовьте дискуссию, анализирующую каждый фактор. Укажите важность каждого фактора. Свяжите каждую дискуссию с центральным вопросом и рекомендуемым курсом действий. Данная дискуссия должна быть убедительным обзором раскрывать ситуацию так, что читатель примет ваш центральный вопрос и рекомендуемый курс действий.

Советы по анализу кейсов



1. Прочитать быстро кейс. Необходимо понять основные факторы, вопросы, кто принимает решение.
2. Перечитать более тщательно, подчеркивая основные моменты, выделяя важную информацию, пробелы в информации.
3. Решить каковы основные вопросы для решения.
4. Решить какие аналитические вопросы позволят определить какие действия должны быть предприняты.

Learning by the case method in Marketing, Harvard Business School, July 13, 1989

Советы по анализу кейсов



5. Отвечая на поставленные вопросы и используя данные, доступные из кейса, сделать ясные и хорошо информированные предположения о важной, но недостающей информации.
6. Выбрать курс действий из анализа, и отвергнуть возможные альтернативные курсы в результате анализа.
7. Разработка плана с помощью которого желаемое действие может быть достигнуто или внедрено внутри компании, имея в виде имеющуюся информацию в кейсе.
8. Протестировать план и анализ в аудитории.