



**Решаем кейсы:
с чего начать?**



Основные правила кейсов

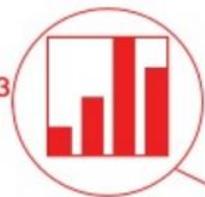
Делайте продвинутый анализ

Рассмотрите поставленную в кейсе задачу со всех сторон.

Используйте качественные источники дополнительной информации.

Примените продвинутые аналитические методы и фреймворки.

Сконцентрируйте анализ на важных аспектах, придерживайтесь правила Парето.



Успешное решение

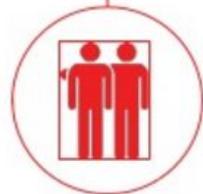
Ни один из кейсов не нацелен на то, чтобы Вы нашли «правильное решение»



Фокус на командной работе

Распределите роли и зоны ответственности в решении.

На защите решения дайте слово каждому участнику команды.



Следите за качеством презентации

Определите четкий ответ на поставленный в кейсе вопрос и сфокусируйте презентацию на ответе на него.

Отразите только релевантную задаче информацию.

Продумайте логику представления информации в презентации.

Проработайте внешний вид презентации.

7 дней работы над кейсом



Основы

Команда

Структура
решения

MECE

Минто

Генерация
идей

Все начинается с команды



Роли участников команды



Лидер направляет всех участников команды, следит за ходом работы и выполнением задач, строит структуру решения



Аналитик ищет качественную информацию, тщательно прорабатывает отдельные задачи, корректирует презентацию



Финансист делает расчеты, строит математические модели



Слайд-мейкер придумывает новые идеи, нестандартные фишки, ваяет презентацию

Эти роли не обязательно должны быть распределены каждому участнику: они могут быть разделены между несколькими людьми или один человек может выполнять несколько ролей.

Структурный подход к решению бизнес-задач состоит из 6 последовательных шагов



1
Определение задачи

Какую задачу необходимо решить?
В каком контексте?



2
Структурирование

Из каких элементов эта задача состоит?
Расчленение задачи на составные части в соответствии с целями анализа



3
Приоритизация

Какие элементы наиболее важны, какие решения по ним вероятны?
Выдвижение гипотез, определение основных факторов анализа, которые играют ключевую роль



4
Рабочий план

Как и на что нужно распределить время?
Разработка детального плана мероприятий



5
Анализ информации, синтез выводов

Сфокусированный анализ релевантной информации, дабы подтвердить или опровергнуть гипотетические решения
Обобщение результатов анализа, представление выводов и рекомендаций
Проверьте, на тот ли вопрос вы отвечаете после синтеза выводов



6
Представление решения

Как убедить остальных в найденном решении?
Оформление решения в презентации, публичное выступление

Продумайте структуру решения



Так называемое Executive Summary. Часто ТОЛЬКО ЕГО и читают 😊

Основная часть презентации. Должна соответствовать всем рассмотренным ранее правилам

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

Используйте принцип MECE



Используйте принцип MECE

MECE 😊:



Вся ширина предметной области

Не MECE 😞:



Вся ширина предметной области



Пример применения MECE



Правило MECE: Элементы должны быть взаимоисключающими и совместно исчерпывающими

На одном уровне должны находиться элементы, сопоставимые по значимости

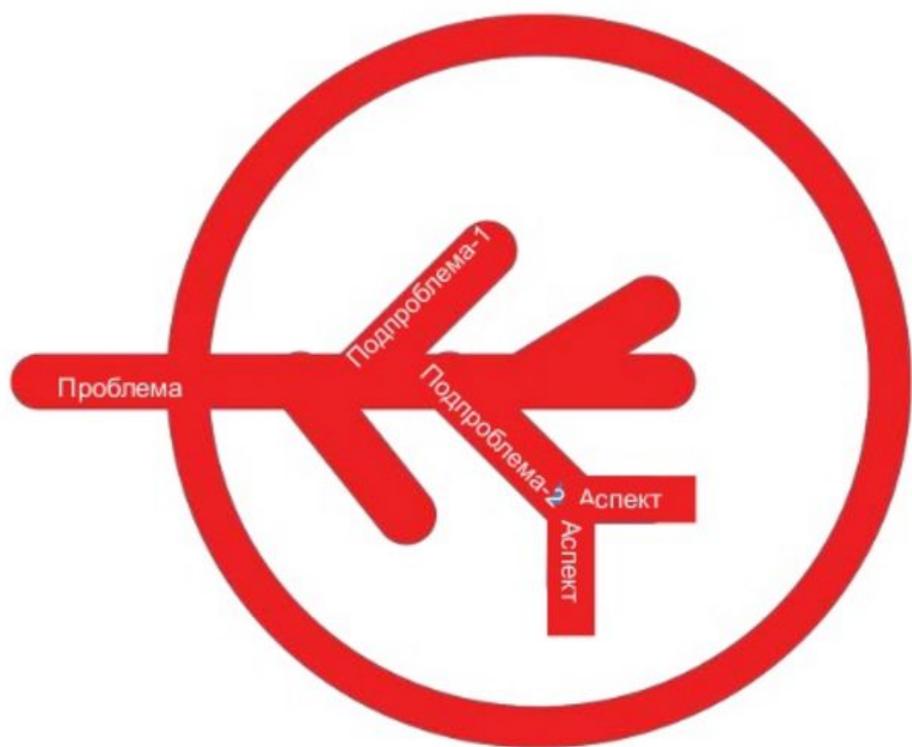
Число элементов на каждом уровне не должно превышать 7 (идеально - 3)

Используйте принцип пирамиды Минто

Повествование разворачивается сверху вниз — от общего к частному. На каждом уровне пирамиды высказывания должны резюмировать идеи, объединенные уровнем ниже



Часть пирамиды Минто – дерево проблем



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 её масштабах
- Помогает разбить проблему на более узкие задачи, что упрощает процесс сбора и анализа данных

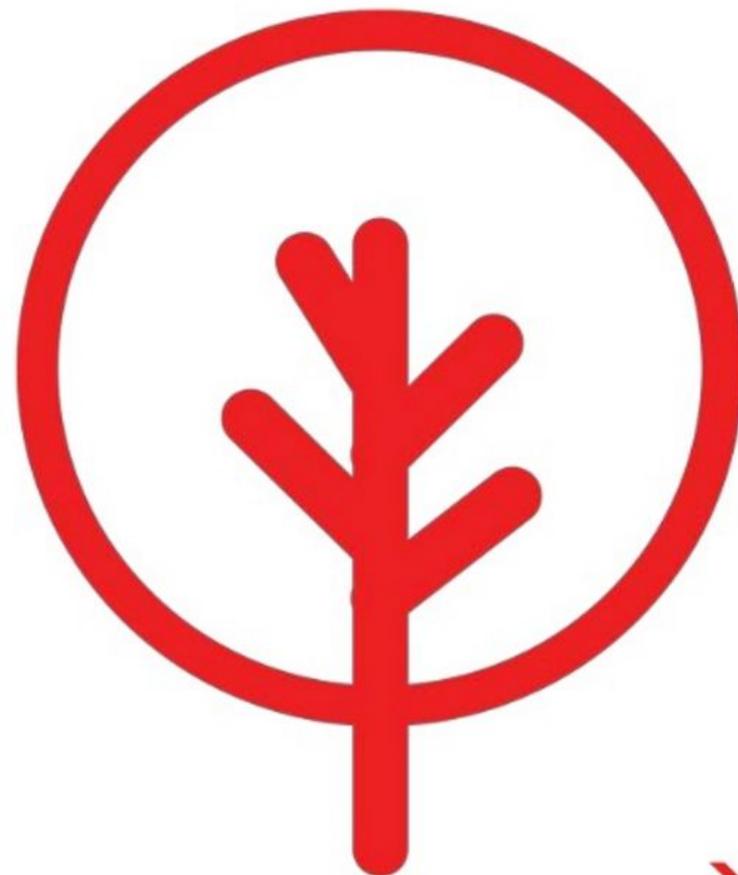
Как создать дерево проблем?

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

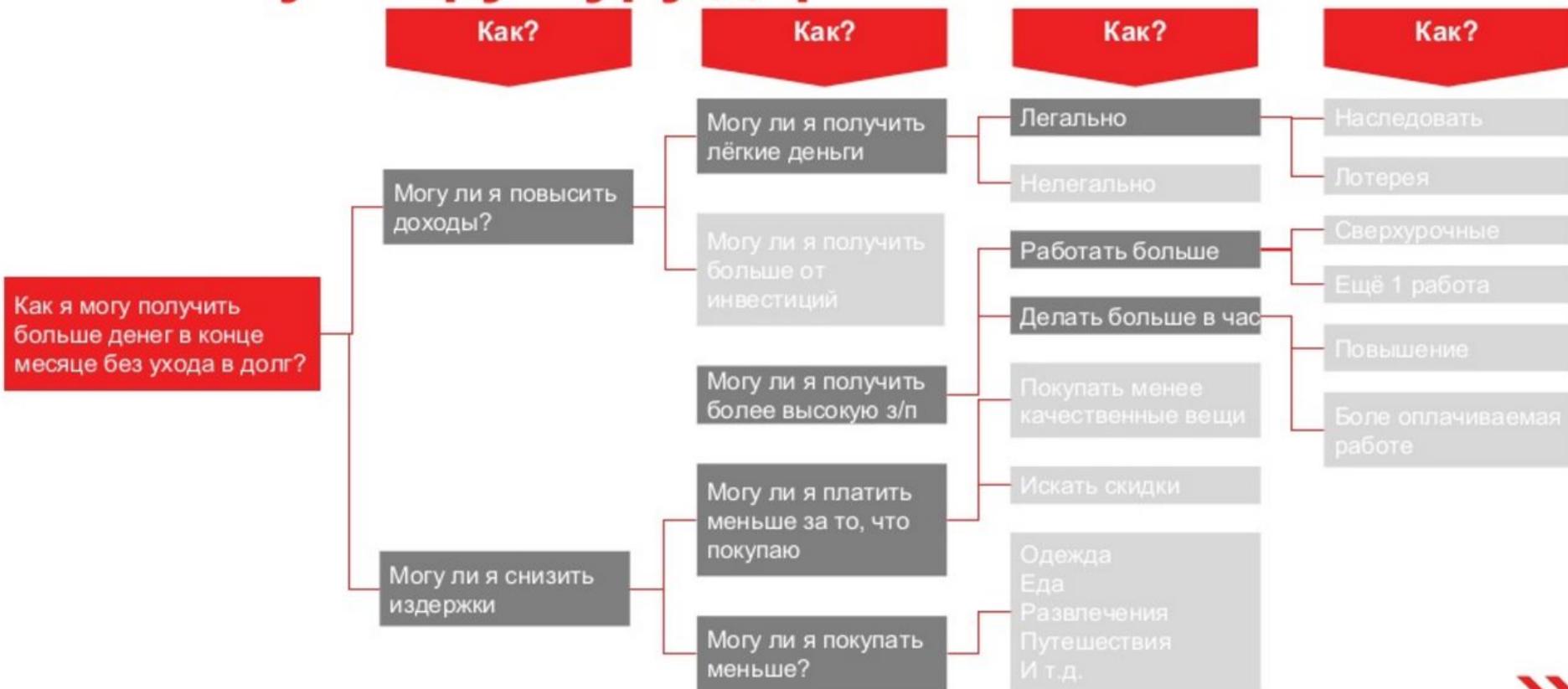
Задание: помогите Пете, построив дерево решений MECE

Ваш друг Петя окончил год назад тот же университет, что и вы. Теперь он работает в крупной международной компании и снимает одну маленькую квартиру около станции метро 1905 года. Так как семьей он еще не обзавелся, вы все еще пьете чай с ним на его кухне, хотя уже 23:30.

Слушай, друг, не знаю, что делать...
Вроде, работаю много, но денег накопить никак не получается. Очень хочется куда-нибудь съездить, но все подчистую уходит до следующей зарплаты. Может ты что-то подскажешь?



Углубляйте анализ последовательно используя структуру дерева



Генерация идей для решения

BrainStorm

- Участники высказывают как можно большее количество вариантов решений, в том числе самых фантастических
- Все идеи фиксируются
- Критика исключена
- На завершающем этапе идеи оцениваются по заданным критериям и отбираются лучшие

Синектика

Усовершенствованный метод мозгового штурма;

- Участники обсуждения – постоянная группа;
- Допускается критика, которая позволяет видоизменять или развивать высказанные идеи
- В процессе используются различные аналогии и ассоциации

Брейнсторминг

Использование этого метода возможно только если все участники уже подготовлены: все разобрались в теме и собрали основную информацию

Чтобы брейнсторминг стал действительно эффективным, в нем должны принять участие все участники команды

В процессе генерации идей запрещено критиковать друг друга: это поможет не потерять ценные идеи и не зарубить на корню креатив

Враги метода:



Словесные враги

Да, но...
Но это не наша проблема...
Это мы уже пробовали...
Это не работает...
Единственная сложность с этим...
У нас нет ресурсов...
Не ищите от добра добра...
Это выходит за бюджет...
У нас так не принято...
Этих людей уже не переучишь....

Невербальные враги

«Большие» глаза
Качание головой
Отстраненный взгляд
Защитная поза со скрещенными руками
Игнорирование идей (например, не записывание)



Проверьте – ту ли задачу кейса вы решаете?

Например, в кейсе поставлено задание:

- Увеличить продажи продукта ABC на 10% к концу года и его долю на рынке на 5% через 5 лет

Выберите нужные варианты решений:

a Пересмотреть ценовую политику и форму выпуска продукта и предложить новый формат/цену

b Проанализировать стратегии продвижения продуктов-конкурентов, сделать корректировки в текущей стратегии

c Пересмотреть каналы сбыта и распространения продукта, придумать новую маркетинговую компанию

d Открыть специализированный магазин по продаже продукта и разработать план его открытия

e Провести конференцию с максимальным охватом и рассказать всем о новом продукте

f Разработать новый продукт, который полностью завоеует рынок через 5 лет



**Спасибо за
внимание!**