



ВЫСШАЯ ШКОЛА ЭКОНОМИКИ
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ

«Управление в рекламе/ Advertising Management»

Обязательная дисциплина направлению «Реклама»,
2017-2018 учебный год; 3 курс,

Лекция 2: «Решение кейсов как элемент обучения
в курсе «Управление в рекламе»»

Проф. **МОЖАЕВ** Александр Валерьевич

01.11.2017

О чем будем говорить сегодня

Casebook: что это и для чего нужен?

Procedure: как анализировать Case Study

1. **Purpose:** statement of problem

2. **Background** or situation analyses

3. **Discussion of alternatives**

4. **Recommendation/** rationale

5. **Action plan** or next steps

6. **Contingency plan**

Как будем работать

По чему мы будем учиться

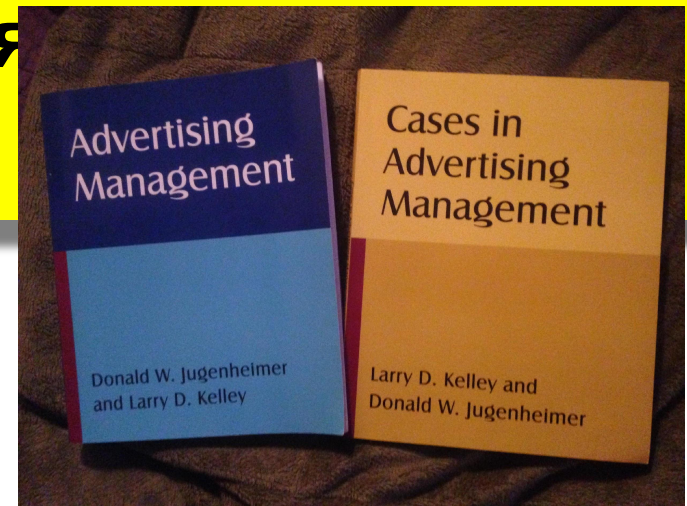
учебники курса

Основной учебник курса:

Donald W. Jugenheimer & Larry D. Kelley
Advertising Management

Специально разработанный «компаньон» к нему:

Larry D. Kelley & Donald W. Jugenheimer
Cases in Advertising Management



Casebook:

что это и для чего он нужен

Реклама/маркетинговые коммуникации очень динамично развивающаяся сфера , чтобы быть успешным в ней необходимы:

- Обширные и разнообразные знания
- Опыт
- Способность быстро реагировать** (понимать проблему и находить решение)

Casebook:

- Представляет собой **актуальный ресурс** для совершенствования навыка решения разнообразных **управленческих проблем в рекламе**
- Это сборник **реальных кейсов мирового класса** из практики рекламных агентств (хотя во многих случаях имена и названия намеренно изменены)
- Каждый **кейс** иллюстрирует соответствующий раздел/аспект управления в рекламе и привязан к соответствующим **разделам учебника**
- Во многих кейсах присутствуют актуальные аспекты **диджитал и ИМК**

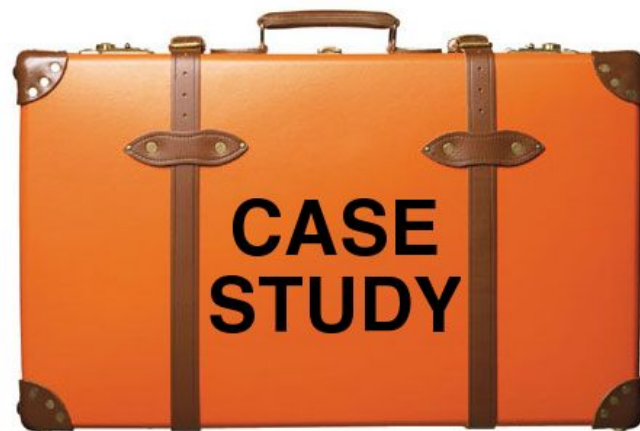
Для чего:

- Опыт в решении кейсов **пригодится в вашей рекламной /управленческой карьере**

Case Study:

что дает

- **Цель Case Study:** дать формат для переложения **в практическую плоскость теоретических знаний**
- Иными словами посмотреть на **реальные бизнес ситуации** и попробовать найти для них **решение**
- **Learning Through Failure:** Case Study дает возможность **рисковать, ошибаться, нестандартно** смотреть на ситуацию, при этом не бояться провала
- Развитие **аналитических** способностей
- Развитие способностей высказывать **суждения**



Case Study:

ОТЛИЧИЕ ОТ ЖИЗНИ

- В кейсах намеренно **опущены окончательные решения**, чтобы вы смогли сами их выработать, **без необходимости критиковать** другую точку зрения
- **По фактуре** кейсы **максимально приближены к реальным** ситуациям, складывавшимся в рекламном бизнесе
- Но между **управленческими реалиями** и **Case Study**, естественно существует **большая разница**:
 - В реальной ситуации менеджеры **не обладают такой полной и четко представленной информацией** как в Case Study
 - **Время**: в реальной жизни времени на раздумья почти никогда не бывает
 - Вы рискуете только оценкой, **а в жизни все гораздо сложнее** (на карту поставлены, клиенты, отношения, карьера сотрудников)



Procedure:

как анализировать Case Study

- Существует множество способов анализа Case Study, применительно к рекламе **рекомендуется** такая последовательность/ **процедура**:
 1. **Purpose**: Statement of problem (Предназначение/ Констатация проблемы)
 2. **Background** or situation analyses (Анализ ситуации)
 3. **Discussion of alternatives** (Обсуждение альтернатив)
 4. **Recommendation**/ rationale (Рекомендации/ обоснование)
 5. **Action plan** or next steps (План действий или дальнейшие шаги)
 6. **Contingency plan** (План на случай непредвиденных обстоятельств/Резервный план)
- Такая последовательность очень хорошо **дисциплинирует и организует мыслительный процесс**
- По такой схеме часто пишут White Paper, Memorandum, другие бизнес документы
- Иногда топ-менеджеры предпочитают 1-стр документ (1-pager)- тогда можно опустить п.3 и 6

Procedure:

1. Purpose: statement of problem

- **После ознакомления** с кейсом в целом рекомендуется **сформулировать PURPOSE** (цель анализа данной ситуации)
- Представьте что вы пишете документ **для вашего руководства**, и от вашего анализа зависит **ваша КАРЬЕРА**
- Пример формулировки для **информационного анализа**:
 - “The purpose of this memo is to provide an analysis and recommended course of action based on the second quarter **competitive advertising spending information**”
- Или для **презентации проблемы**, которую необходимо решить:
 - “This provides an analysis and recommendation **to blunt the recent competitive push** of Dean’s Beans into Bob’s Baked Beans heartland markets”
- **Главное в этой секции**: для чего вы пишете документ, что в нем будет отражено, и какие из него должны последовать управленческие действия

Procedure:

2. Background or situation analysis / **дуализм рекламного бизнеса**

- Этот раздел дает **контекст проблемы**
- В рекламном менеджменте две основные сферы, где лежат проблемы: **Внешняя** (связанная с клиентами) и **Внутренняя** (связанная с персоналом агентства)
- Это связано с **дуализмом рекламного бизнеса**:
 - С одной стороны: **сервисный бизнес** (агентства работают для клиента)
 - С другой стороны: **«человеческий бизнес»** («основные активы агентства каждый день поднимаются вверх/вниз на лифте»)

Procedure:

2. Background or situation analysis / **External Factors or Client Issues**

- **Бизнес агентства неразрывно связан с бизнесом его клиентов** (хорошо у клиента – «любовь» с агентством; проблемы у клиента – давление на агентство)
- Обычно в этом разделе рассматриваются **4 ключевых аспекта**:
 - **Business and Competition** (Бизнес и конкуренция)
 - **Environment** (Окружающая среда)
 - **Consumer trends and attitudes** (Потребительские тренды и отношения)
 - **Communication strategy of brand and competition** (Коммуникационная стратегия бренда и конкурентов)
- Цель этого раздела проанализировать наиболее **важные факты** (не гипотезы!), **составляющие контекст проблемы** и дающие вашему читателю/слушателю возможность оценить ваши последующие рекомендации

Procedure:

2. Background or situation analysis/ **Internal Factors or Personnel Issues**

- **Кадры** – вторая важнейшая сфера внимания менеджмента в рекламном агентстве
- Затраты на персонал – самая **главная статья в расходной части бюджета** (только на front-office до 65%)
- **«Головная боль» менеджмента** агентства:
 - Иметь «правильных» людей для бизнеса
 - Создавать для них необходимую мотивацию
 - Поддерживать баланс между затратами на персонал и прибылью
- Но РА, в отличие от многих других сервисных бизнесов, еще и **команда талантов и личностей**, отсюда особые требования к топ менеджерам
- Обычно в этом разделе рассматриваются **3 ключевых аспекта**:
 - **Hiring / structure of agency** (Найм/ структура агентства)
 - **Personnel appraisal/ salary** (Оценка персонала/ ЗП)
 - **Manpower application** (Использование персонала)
- Менеджмент должен стараться **оценивать персонал сначала с объективной т.зр** (бизнес решений), а уже потом смотреть, насколько должны быть учтены субъективные моменты

Procedure:

3. Discussion of alternatives

- Как только вы проанализировали ситуацию, приступайте к формулировке **альтернативных решений** проблемы
- Некоторые альтернативы **вытекают из самого кейса**
- Иногда они следуют из **вашего жизненного или профессионального опыта**
- А иногда и требуют **дополнительного сбора информации**
- **Альтернатив должно** быть не много, но **достаточно** (обычно 3-4), чтобы показать менеджменту, что вы всесторонне обдумали ситуацию
- Одной из альтернатив должно быть обязательно **сохранение статус-кво** (или не предпринимать никаких действий); это важно, поскольку естественная реакция на любую проблему – что-то предпринять для ее решения
- **Обсуждение** альтернатив начинается **с их перечисления** (короткого), напр., в случае резкого увеличения рекламного бюджета конкурента, это может быть:
 - Мониторить ситуацию и не менять своего бюджета пока не появятся доказательства потерь в продажах вашего бренда
 - Немедленно увеличить бюджет на уровне конкурента
 - Протестировать различные уровни затрат и выбрать оптимальный для вашего бренда
- Дальше можно взвешивать **«за» и «против»** каждой альтернативы (лучше в виде колонок)

Procedure:

4. Recommendation/rationale

- После обсуждения всех «за» и «против» каждой альтернативы - **время для Рекомендации**
- Она должна звучать **твердо и убедительно**, чтобы менеджмент в нее поверил! Здесь важна как **сама аргументация**, так и ваша **убежденность**
- Как могла бы звучать аргументация в вышеприведенном случае с **увеличением бюджета в след за конкурентом**:
 - Если мы не увеличим бюджет сейчас, **мы проиграем в дистрибуции** конкуренту
 - Если же мы будем тестировать разные уровни бюджета, это займет не меньше года, пока получим результаты, и будет **слишком поздно**
 - Поскольку наш бренд в лучшем финансовом положении, **аналогичный бюджет ляжет** более **тяжелым бременем на конкурента**
 - Поскольку мы **собираемся поднять цены** в следующем квартале, это поможет нам сбалансировать увеличение рекламного бюджета
- **Рекомендация** – однозначно лучше действовать как минимум с тремя причинами его выбора
- Case Study – симуляция реальной управленческой проблемы, поэтому как и в жизни **нужно действовать в отведенных временных и информационных рамках**.

Procedure:

5. Action plan or next steps

- Как только решение выработано (Обоснованная рекомендация) – надо его выполнять
- Обычно **Action plan/ Next steps** включает:
 1. **Временные рамки** конкретных действий
 2. **Бюджетные соображения**
 3. Важно и рекомендовать **способ оценки предложенных действий** (на этой стадии уместно будет и предложить дополнительные исследования. Чтобы точнее определить проблему)
- Для менеджмента **абсолютный приоритет имеют п. 1 и 2** - это то, что они должны в итоге утвердить!
- В нашем случае с увеличением бюджета **Action Plan мог бы быть:**
 - Утвердить увеличение бюджета на 5 МЮ до конца года
 - Утвердить медиа план под это увеличение до 15.11.16
 - После утверждения плана увеличение бюджета начнется с 16.11.16
 - Мы будем измерять влияние увеличения бюджета на продажи бренда в следующей волне нашего исследования
- **Суммы и даты** в Action Plan/ Next Steps **должны быть точными!** (не «около», «в течение»); любые **графики и детализирующие таблицы** - уместны!

Procedure:

6. Contingency plan

- **Непредвиденные обстоятельства всегда случаются**, какими бы хорошо ни продуманными и обоснованными не были ваши рекомендации
- Поскольку будущее иногда буквально врывается в наши планы, необходимо иметь **Contingency Plan (what if?)** или **Резервный план**
- Это Резервный план может быть **построен на**:
 - Реакции конкурента на ваши действия
 - Изменении экономической ситуации
 - Эмоциональной реакции на решения в отношении персонала
- Это не должен быть альтернативный план действий, достаточно замечания: **«If this happens, we would do that»**



Case Study: и реальная жизнь

Как только начнете работать, быстро поймете – каждый ваш день состоит как минимум из десятка мини кейс-стадив ☺



Как будем работать:

“Nitty-gritties”-1

- **Каждый раздел** лекционного материала будет сопровождаться **ДЗ - кейсами** для самостоятельной проработки и презентации/ разбора на семинаре
- Работа над кейсами в течение 2-3-го модулей будет **групповой** – для этого делимся на **4 команды** (по 8 чел)
- Каждая **команда получает свой кейс** для решения и презентации на семинаре, **НО все команды знакомятся со всеми кейсами** (для участия в обсуждении)
- По опыту и рекомендациям прошлого года вводится важное орг. дополнение:
 - Каждая команда выделяет одного человека, который не просто знакомится, но и оппонирует презентациям кейсов коллег (по одному человеку на каждый «конкурентный» кейс); этих «двойных агентов» вы ротлируете от семинара к семинару
 - В своей презентации вы помечаете на слайде с представлением команды и эту информацию;
 - Активность ваших представителей будет влиять на оценку команды
- В случае, **если** по соответствующему «теоретическому» разделу **есть только 3 кейса**, две команды получают одинаковый кейс
- **Не вошедшие** в текущие ДЗ кейсы будут использованы **в конце 3-го модуля для итогового ДЗ**

Как будем работать:

“Nitty-gritties” - 2

- **После лекции** по соответствующему разделу курса преподаватели **(АМ/ЕК) выбирают кейсы** из раздела **и направляют** их (в виде сканов/pdf) **всей академической группе** с указанием, какая группа за какой кейс отвечает
- Вместе с кейсами также направляются **TIPS (советы)**, т.е. Summary/guidelines для использования «теории» **при решении кейсов** по разделу
- **Язык** кейсов английский – язык презентации русский/анг.
- Мы будем стараться **приглашать** на семинары **специалистов** из ведущих **рекламных агентств** для оппонирования при обсуждении кейса и «русификации» ситуации

Как будем работать:

“Nitty-gritties” - 3

- Чтобы сделать наши занятия **более увлекательными и полезными** о вводим одно важное **нововведение**.
- Поскольку **во всех кейсах есть несколько действующих лиц**, и решение очень часто зависит и от понимания, характера, мотивов их поведения, **ждем от вас:**
 - В начале презентации решения кейса **представления действующих лиц**
 - Лучше **с аватарами** 😊
 - В описание персонажа обязательно давать его **профилирование**
- Как? Об этом и пойдет речь на следующем занятии (и продолжится вашими презентациями на следующем семинарском занятии)