

Changellenge

Cup Russia 2011

Как решать кейсы?



Как решать кейсы

Как организовать команду

Как презентовать решение

Графическое оформление презентации

Аспекты работы над кейсом



Для решения кейса лучше следовать 5 шагам

Структура решения



Сначала необходимо определить проблему/задачу



**Какая задача перед
Вами стоит?**

**Определение
проблемы**

**Структури-
рование**

**Приорити-
зация**

**Анализ
аспектов**

**Синтез
выводов и
рекомендации**

КОММУНИКАЦИЯ

Формулировка задачи

Постановка вопроса



**Чёткое
описание
стоящей
перед Вами
задачи**

Черты хорошо поставленного вопроса

- Вопрос, а не факт
- Специфичный, а не общий
- Относится к действию
- Фокус на том, что человек, принимающий решение, должен сделать

Примеры постановки вопросов

Завод Кириши страдает от низкой прибыльности, несмотря на хорошую рыночную позицию в своём регионе



Выражение факта...

Стоит ли заводу Кириши продолжить выпуск мазута?



Есть однозначный ответ

Можно ли управлять заводом Кириши по-другому, чтобы поднять прибыльность?



Слишком общее

Вопрос должен быть чётким и с акцентом на действия

Какие возможности по снижению издержек, выходу на новые рынки сбыта и повышению глубины выхода светлых нефтепродуктов существуют для завода Кириши?

Или

Киришам стоит ли снизить издержки, выйти на новые рынки сбыта и повысить глубину выхода светлых нефтепродуктов?

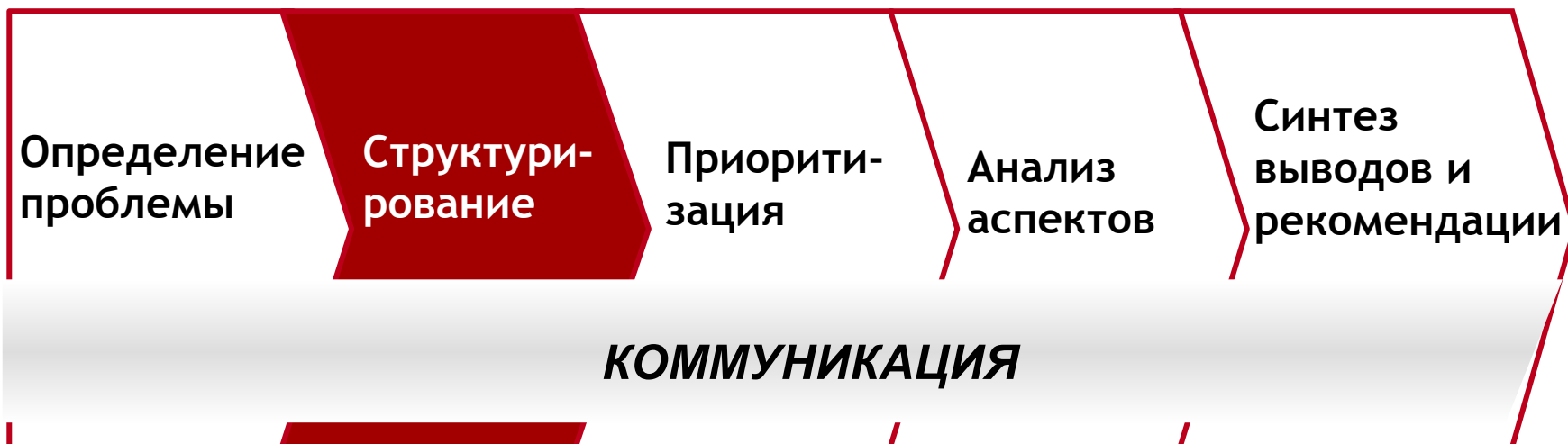


***По делу,
акцент
на
действи
я***

Структурирование проблемы



Разделите проблему на несколько частей, думайте с точки зрения гипотез



Что такое логическое дерево

Структурирование

**Разделяйте
проблему и
властвуйте**

Проблема

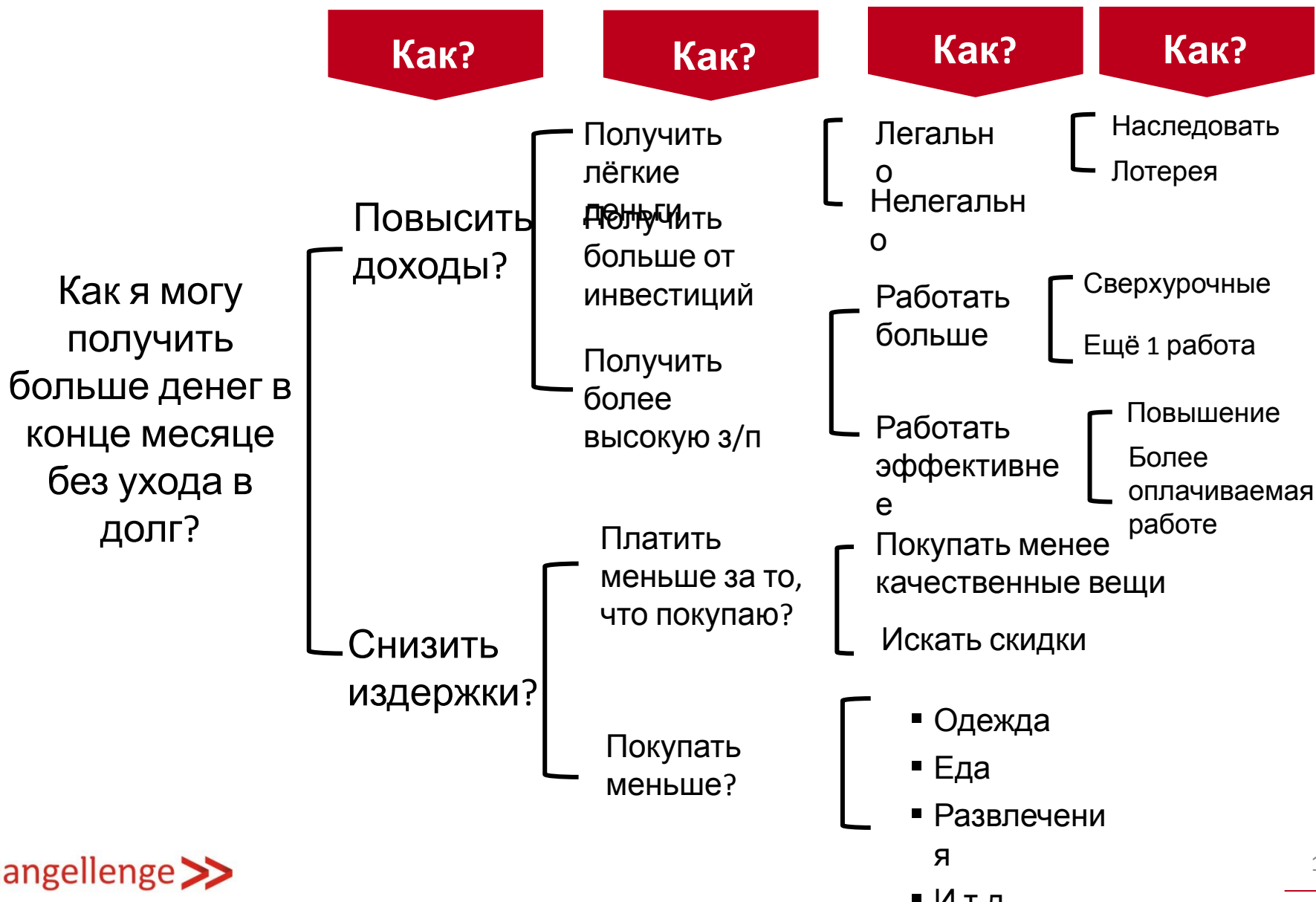
Аспект 1

Аспект 2

Аспект 3

Аспект 4

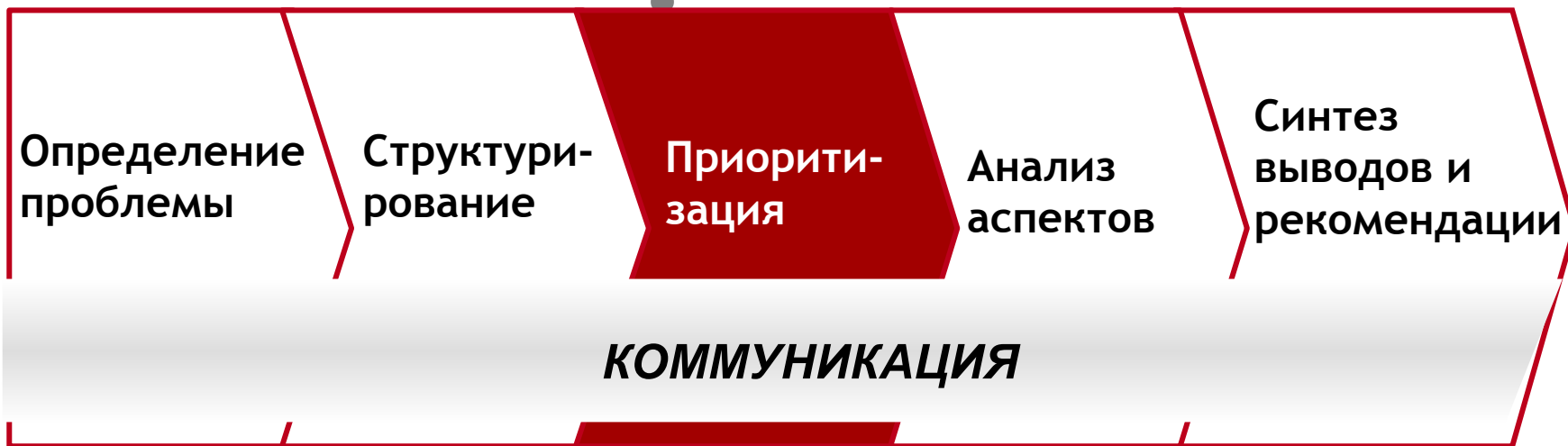
Жизненный пример структурирования



Ставьте приоритеты

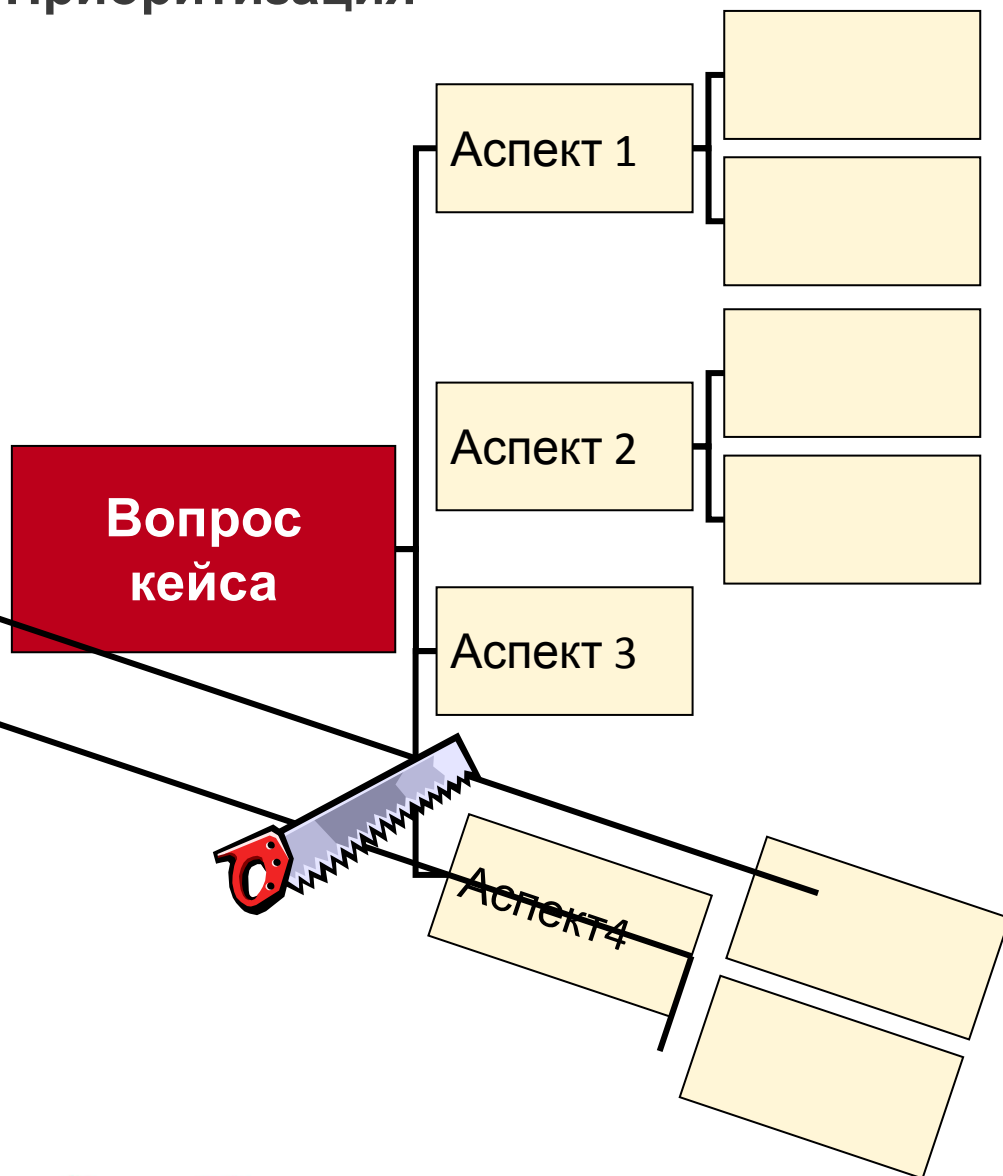


**Экономьте время:
Рассматривайте то,
что действительно
важно**



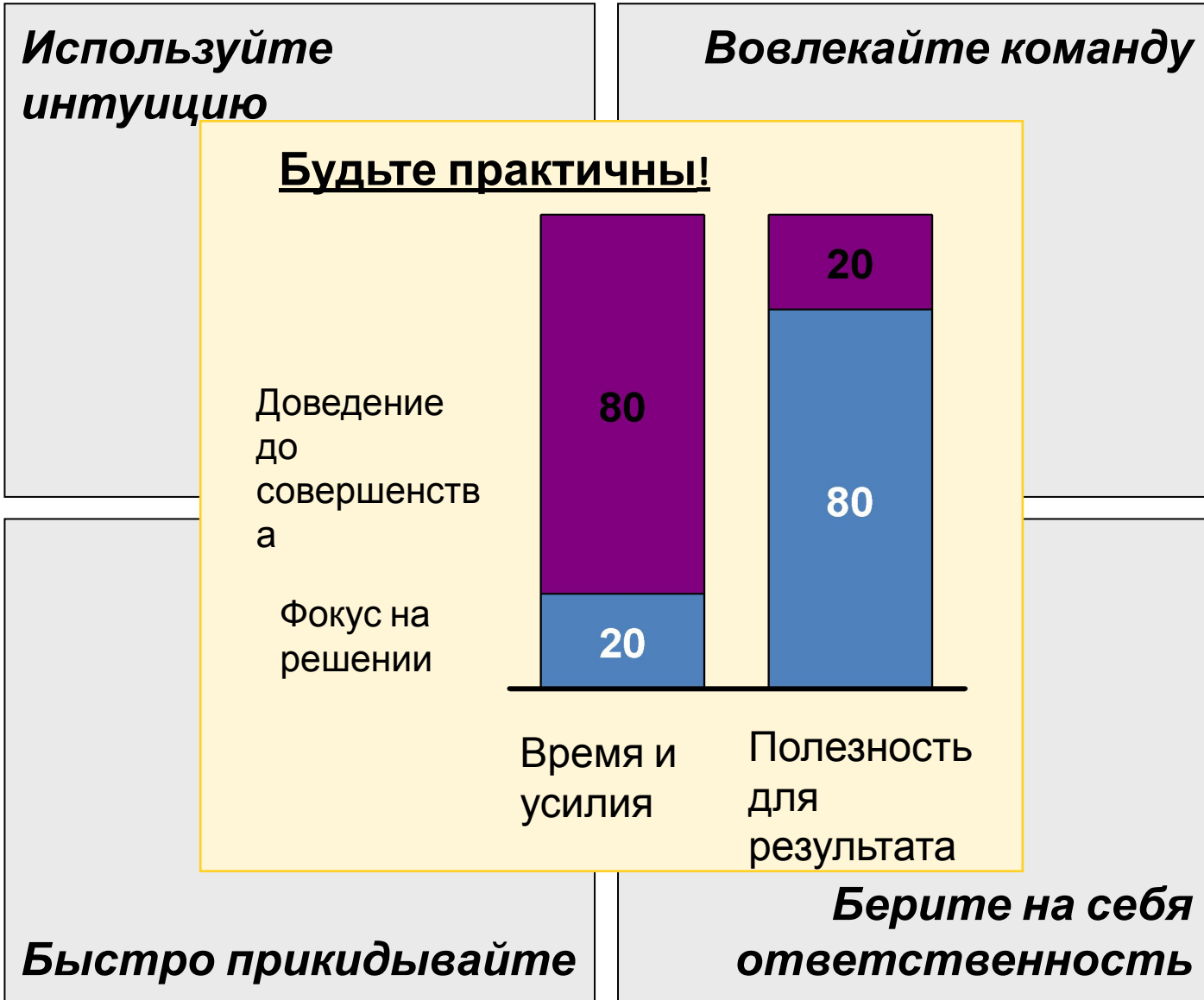
Удаляйте ненужные аспекты

Приоритизация



- Будьте сфокусированы
- Расставляйте приоритеты и работайте с тем, что действительно важно
- Ваша задача – работать эффективно

При расстановке приоритетов используйте правило 80 на 20



Анализ аспектов



**Грамотно
распределяйте
время на анализ**



Анализ аспекта

Аспект	Гипотеза	Подтверждение	Анализ	Источник
Ключевой вопрос, по которому необходимо принять решение	Предполагаемый ответ на вопрос аспекта	Элементы, подтверждающие гипотезу	Сферы, которые необходимо проанализировать	Предполагаемый источник информации
Пример				
Стоит ли компании инвестировать 20 млн долл в новую технологию?	Да, так как иначе высокие издержки не позволяют компании быть конкурентоспособной	Конкуренты инвестируют в технологию и снижают издержки	Сравнение издержек; Анализ действий конкурентов; NPV/IRR	Отраслевые журналы, интервью с экспертами, статистика...

Создавайте план работы

Анализ аспектов

Аспект	Гипотеза	Подтверждение	Анализ	Источник

План работы

Конечный продукт	Ответственный	Время
Что нужно предоставить	Кто отвечает за результат	В рабочих часах
<i>Example</i>		
Распределение издержек конкурентов	Петров	10
Тренды инвестирования конкурентов	Иванов.	5
Объём инвестиций	Сидоров	7

Синтез и написание рекомендаций



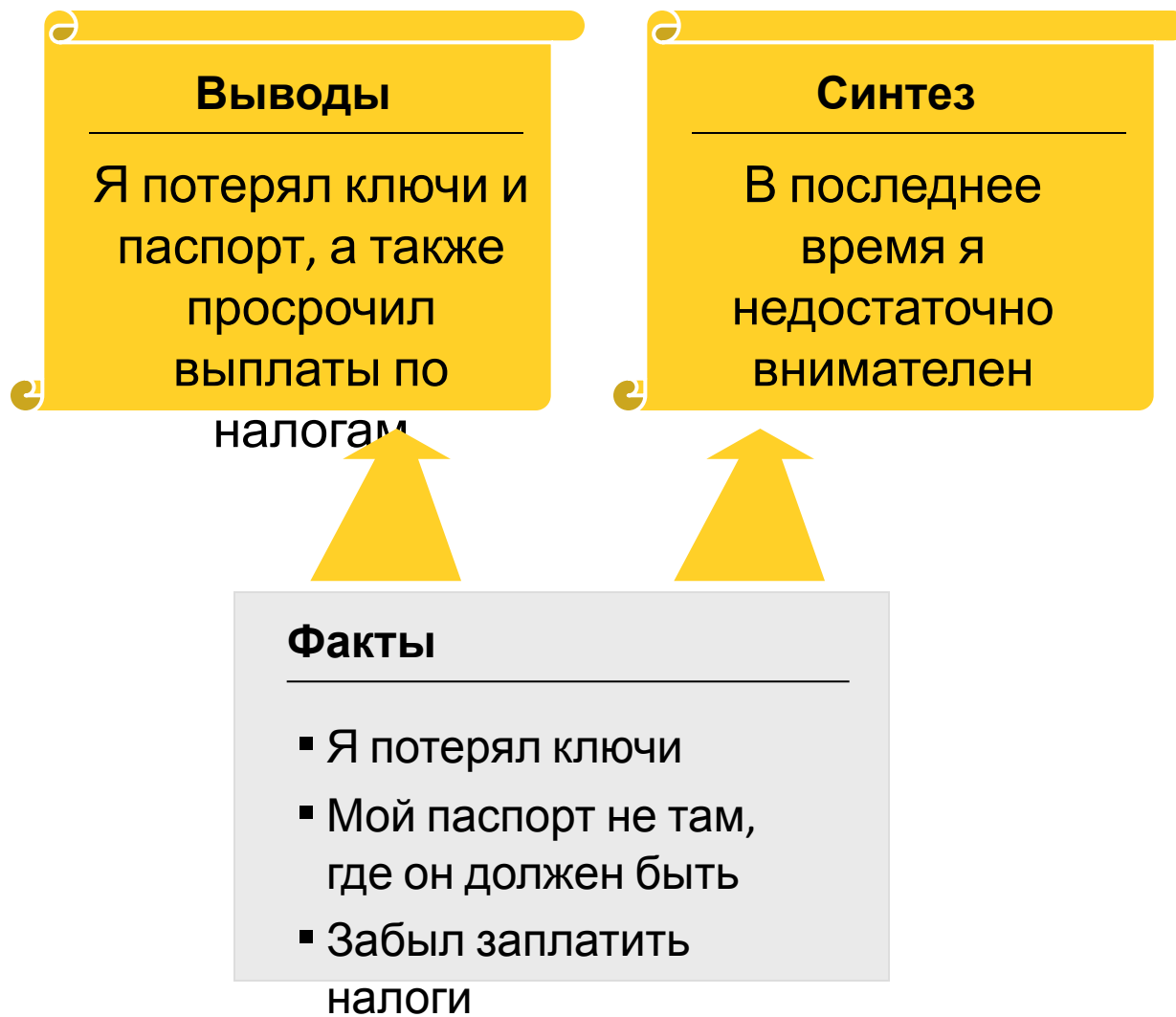
**Что нужно
сделать?**



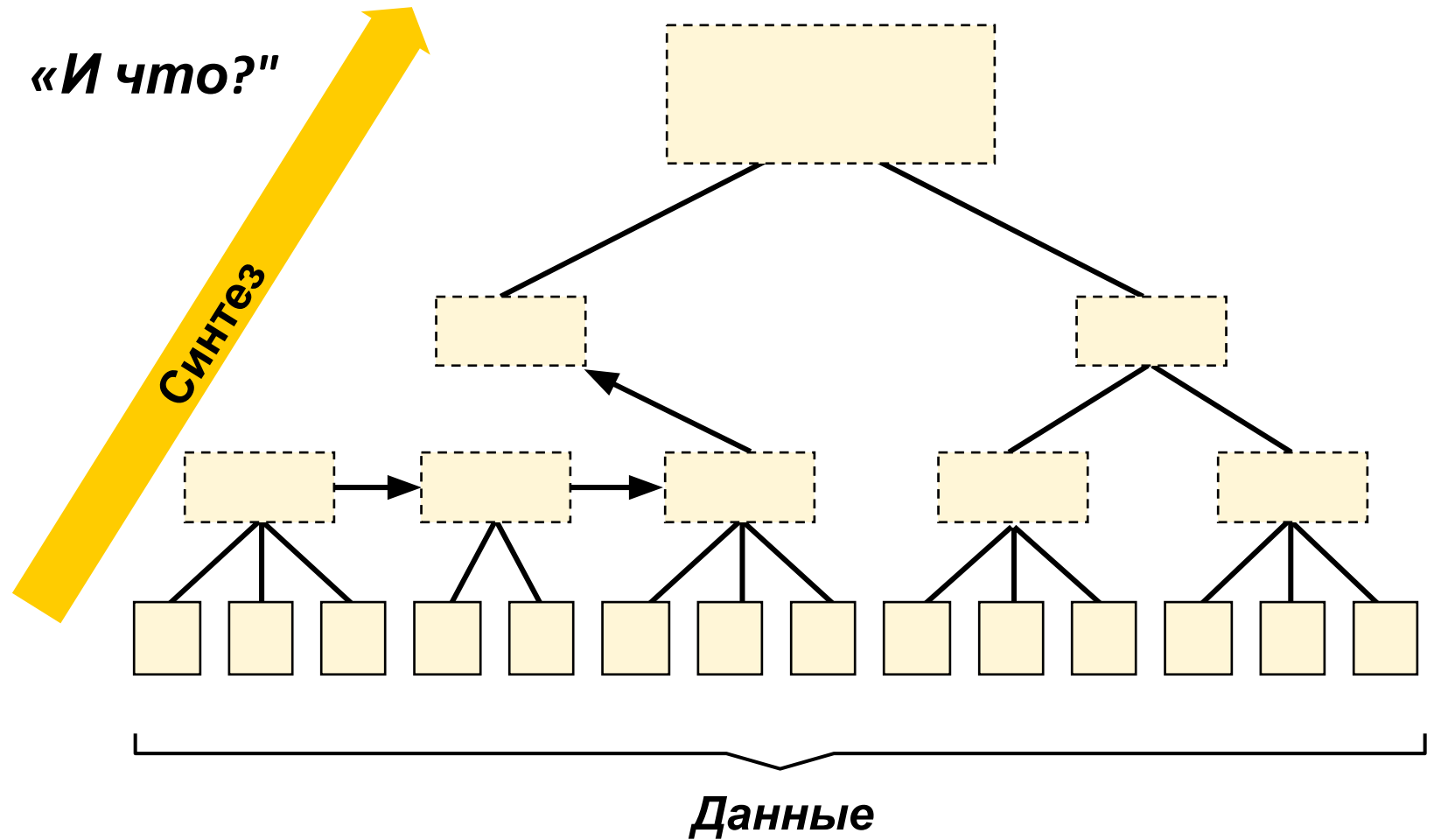
Синтез ≠

выводам

Синтез добавляет что-то новое в факты, и поэтому его следует отличать от написания выводов



«Принцип пирамиды» лучше отражает синтез информации



Используйте несколько правил, которые облегчат Вашу **ЖИЗНЬ**

Делайте чёткие и организованные записи

- Используйте отдельные листы (ориентируя их горизонтально) для Вашей информации/анализа и для математических расчётов
- Пишите карандашом; возможность стереть значительно экономит Ваше время и ведёт к более качественным записям

Используйте таблицы и графики - они действительно помогают анализу

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

Используйте различные инструменты анализа (20/80), но только в качестве вспомогательного инструмента.

Ваш главный метод решения - Ваш личный мыслительный процесс

Как решать кейсы

Как организовать команду

Как презентовать решение

Графическое оформление презентации

Кейс – возможность разделить задачи

Кейс – возможность каждому выбрать и сделать что-то интересное ему самому в общих целях

Роль учителя – модератора :

Дать определенную свободу ученикам в определении своих ролей, но стимулировать создание «командного духа», как атмосферу взаимопомощи, так и здоровой критики

Командные роли (Р. Бэлбин)

- Реализатор - практик
- Координатор - слушает и структурирует идеи
- Мотиватор - «подгоняет» группу
- Генератор идей
- Снабженец - добывает информацию
- Вдохновитель - поддерживает командный дух
- Аналитик
- Контролер

Для «здоровой» команды все роли должны присутствовать, распределение их не всегда пропорциональное. Обычно участники команд сами «принимают» на себя определенные роли. В противном случае их решение будет несбалансированным, и требуется внешний совет

Как решать кейсы

Как организовать команду

Как презентовать решение

Графическое оформление презентации

Есть 3 типа презентаций

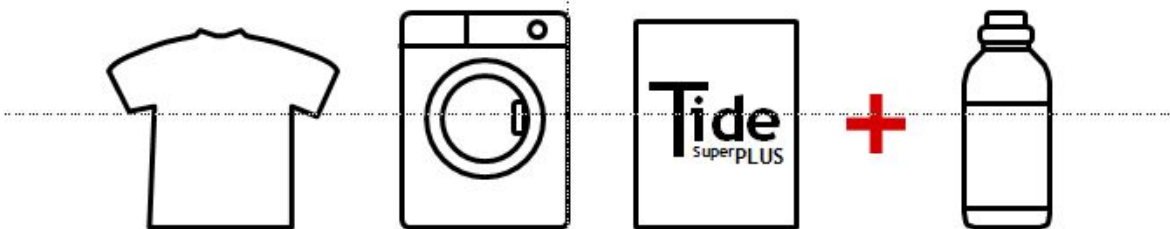
На публике

В небольшом
помещении

Для чтения

На публике

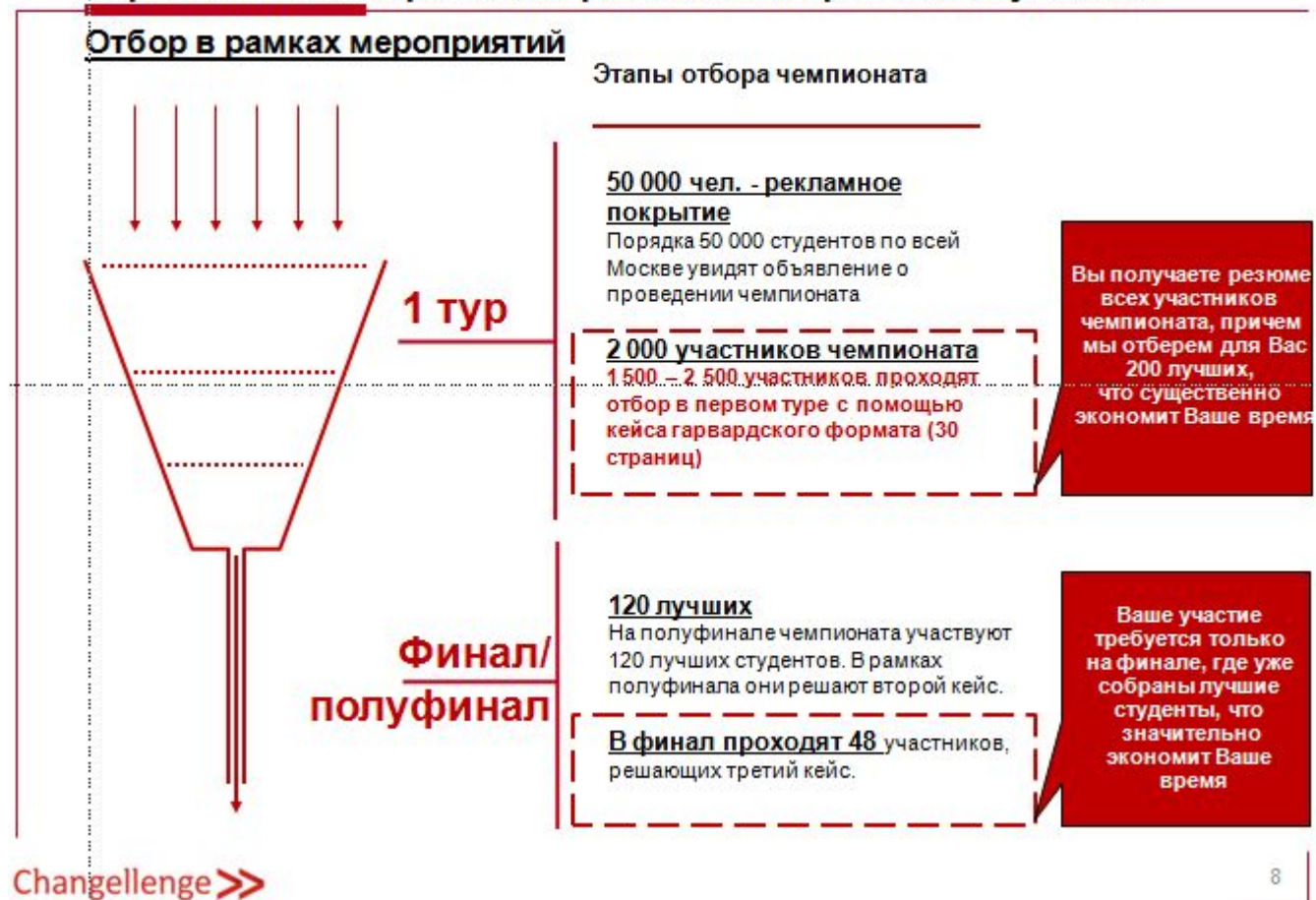
Продажа с комплектными



6

В небольшом помещении

В-третьих, благодаря особому формату Вы получаете значительный маркетинг и одновременно тратите мало времени на участие



Для чтения

ЧИСТОФФ

Индустрия: Бытовые услуги
 Объем продаж: 2010 – 8 млн. руб.,
 2014 – 156 млн. руб.
 Объем инвестиций: 50 млн. руб.

Сеть прачечных ЧистOFF эффективно работает с 2009 года и включает 6 точек. При этом она представляет собой единственную эффективно-функционирующую структуру на рынке с потенциальным объемом 45 млн. долл. Основным конкурентом является стиральные машины дома; организованная конкуренция практически отсутствует.

Проект предполагает покупку сеть неэффективных по-пате прачечных и преобразовать их в свой формат, заняв в течение года большую часть рынка.

Сеть прачечных самообслуживания

Охват нового сегмента потребительского рынка для среднего класса в течении двух лет

Компания

Суть бизнеса: сеть высокоэффективных прачечных самообслуживания западного формата.

Бизнес сейчас: 6 точек прачечных, работающих по новой бизнес-модели, с выручкой по 2 млн рублей в год и прибыли порядка 700 тыс. на точку. Прачечные других собственников в Москве обеспечивают кратно меньшую выручку - до 500-600 тыс. на розничную точку.

Клиенты компании:

- 60% студенты, так как прачечные находятся в студенческих общежитиях
- 40% жители близлежащих домов (занятые люди, стирка крупногабаритных вещей, отсутствие стиральных машинок, малый бизнес)

Инвестиционная идея

Идея: на базе существующего бизнеса ЧистOFF сеть прачечных, при этом быстрый рост будет обеспечен за счёт выкупа неэффективных по-пате прачечных (53 прачечных) и преобразования их в формат ЧистOFF.

Обновление реальности идеи:

- Прачечные ЧистOFF за 2 года существования смогли выйти с 200 тыс. оборота до 2 млн. при высокой рентабельности
- Клиентами прачечных могут быть не только студенты, но и средний класс (занятые люди, малый бизнес, стирка больших вещей), что подтверждается их долей в бизнесе ЧистOFF (40%)
- Miele и Procter&Gamble готовы давать большие скидки (текущая скидка 20%, в случае роста объемов - 30%)
- Конкурентов нет. Основной конкурент сейчас – это стиральные машинки дома.

Сегмент

Текущее состояние: отрасли практически нет, занят только премиум сегмент глубокой чистки и по-пате прачечные в студенческих общежитиях. В среднем ценовом сегменте представлен только ЧистOFF.

Ориентировочный объем в Москве: 45 млн долл.

Конкуренция на рынке минимальна. Основной конкурент – машинки дома.

Сегмент рынка	Машинки дома			Низкой и средний
	Все	Высший	Низкий	
Стоимость, руб./кг	10	100	15	30
Время стирки и сушки, ч.	2 (стирка) и 15 сушка	48	3	2
Нестандартная стирка	-	+	+	+
Сильный маркетинг	-	+	-	+

Финансовые показатели

	2010	2011	2012	2013	2014
Точки	8	60	70	30	90
Из них франшизы	2	3	13	18	23
Доходы	3,2	36,3	98,2	126,3	168,4
От точки	2	1,5	1,7	2	2,3
От франшизы	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1
Прибыль	3,4	28,3	41,2	61,4	82,8
От точки	0,3	0,5	0,7	0,8	0,9
От франшизы	0,1	0,1	0,1	0,1	0,1

Единица измерения – млн. руб.

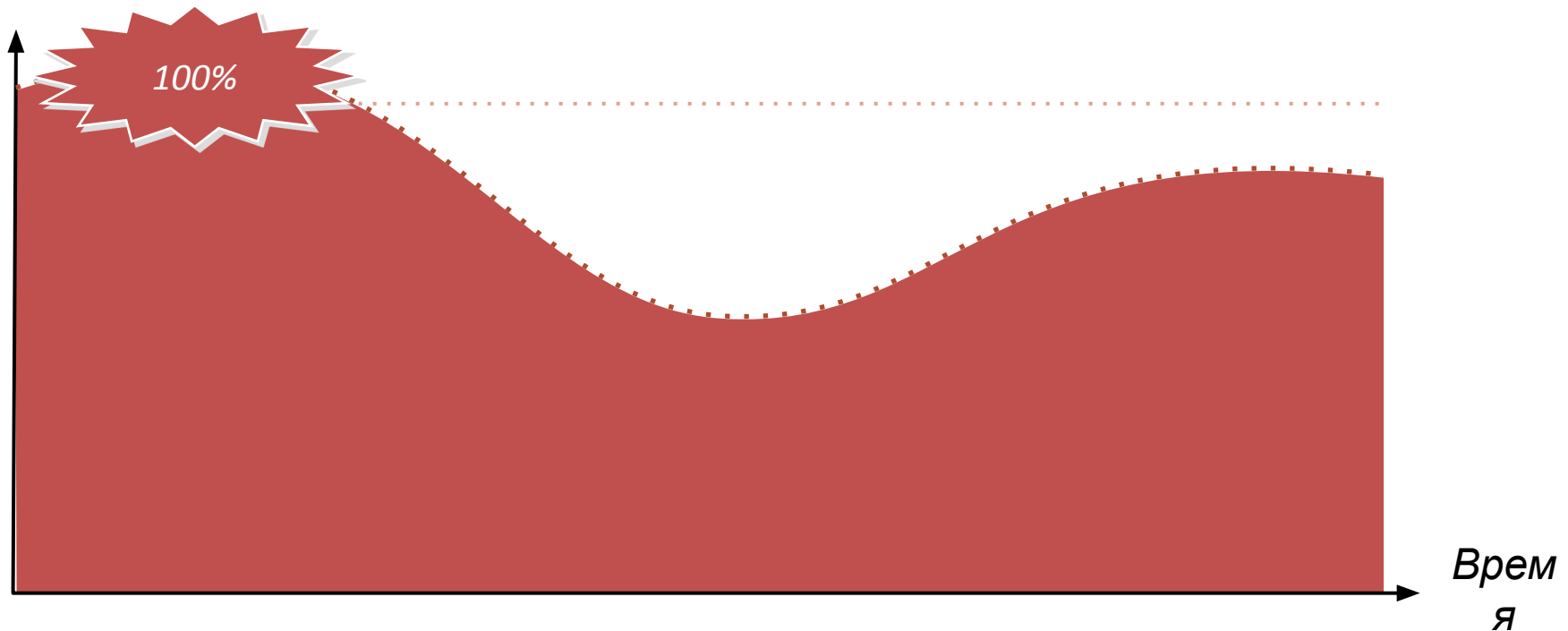
Источник: менеджмент сети ЧистOFF

3

Вступление закладывает основы презентации

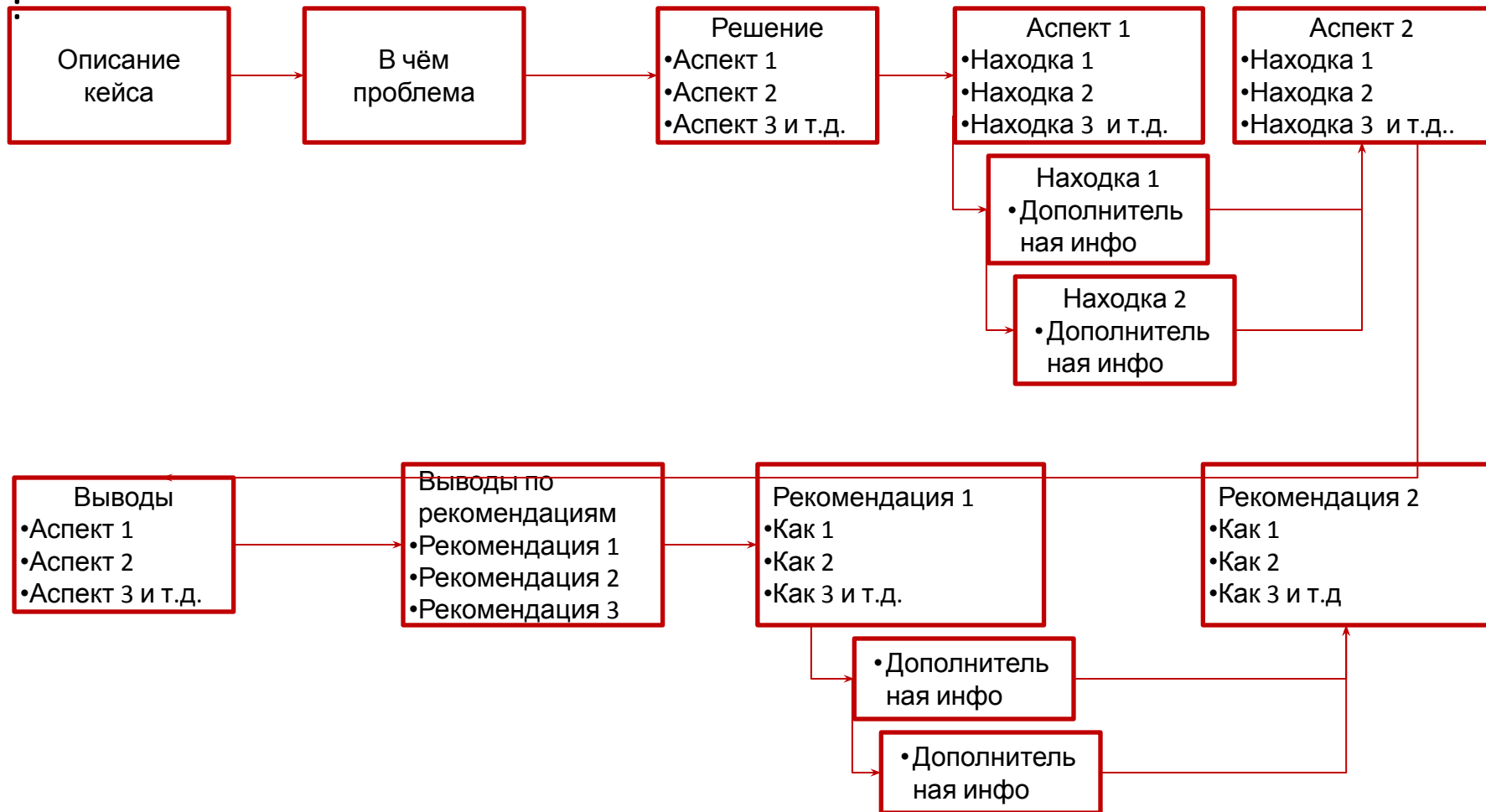
- Аудитория воспринимает максимум информации
- И у вас возникает шанс описать ситуацию или отправную точку, создать основу для взаимодействия при дальнейшем общении
- *Поэтому сделать верное вступление очень важно, иначе у вас не будет возможности передать остальную информацию эффективно.*

Уровень внимания



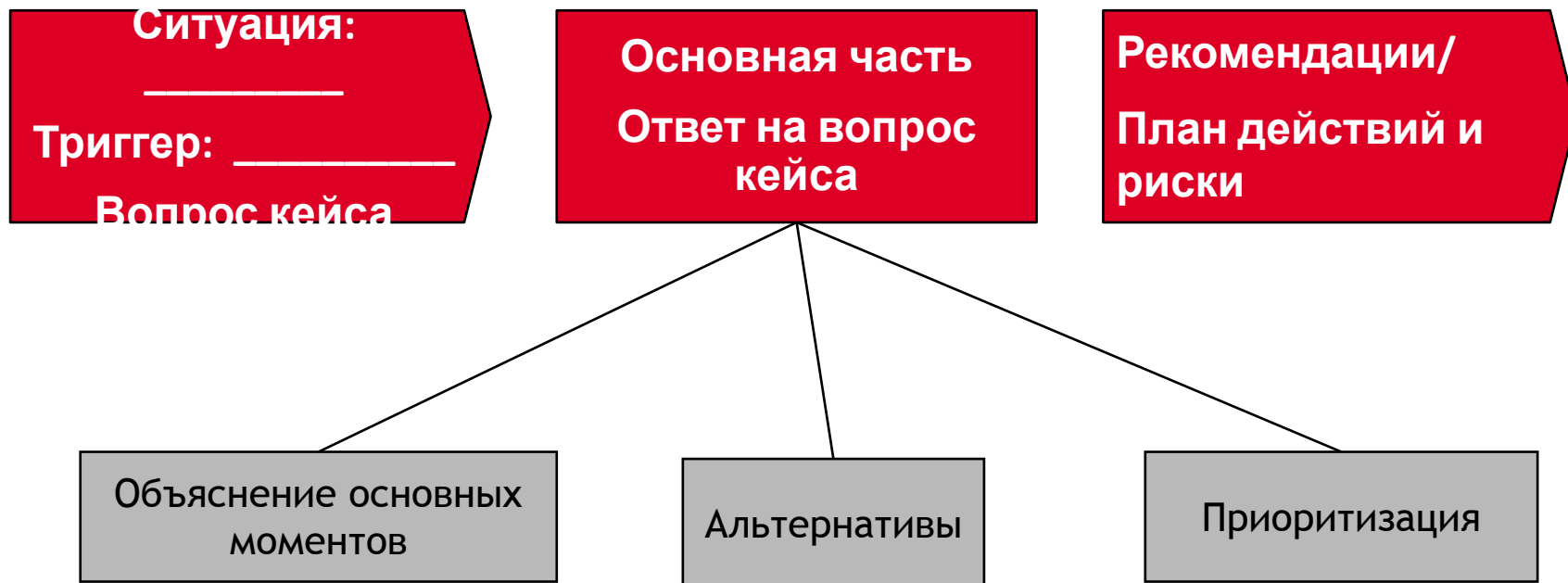
Любая презентация должна иметь чёткую структуру

Пример





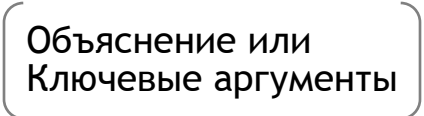


Создавая презентацию, используйте структурную диаграмму

Структурная диаграмма. Внимание! Структура презентации может отличаться от структуры решения

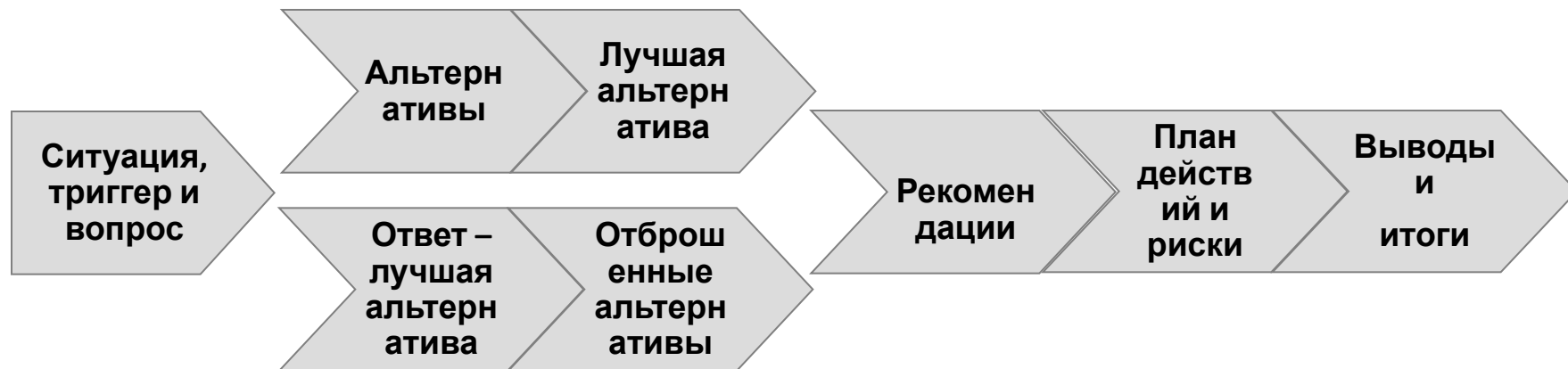


Презентация кейса обычно начинается одинаково

	Компоненты	Определение	Пример
Введение	S =  Ситуация	<ul style="list-style-type: none"> История проблемы, текущий статус кво 	<ul style="list-style-type: none"> В 2007 году все аналитики полагали, что цены на нефть будут расти бесконечно
	T =  Триггер	<ul style="list-style-type: none"> Событие, что-то новое... 	<ul style="list-style-type: none"> В 2008 году цены обвалились
	O =  Вопрос	<ul style="list-style-type: none"> Простой вопрос, выходящий из ситуации или триггера 	<ul style="list-style-type: none"> Что делать нашей нефтяной компании?
Основная часть	K =  Ключевой месседж	<ul style="list-style-type: none"> Ответ на вопрос; чёткий и краткий 	<ul style="list-style-type: none"> Нам нужно развивать направление нефтепереработки
	E =  Объяснение или Ключевые аргументы	<ul style="list-style-type: none"> Ключевые аргументы (основные моменты) 	<ul style="list-style-type: none"> Необходимо срочно приобрести одного из независимых игроков

В дальнейшем также следуйте стандартному плану

План презентации



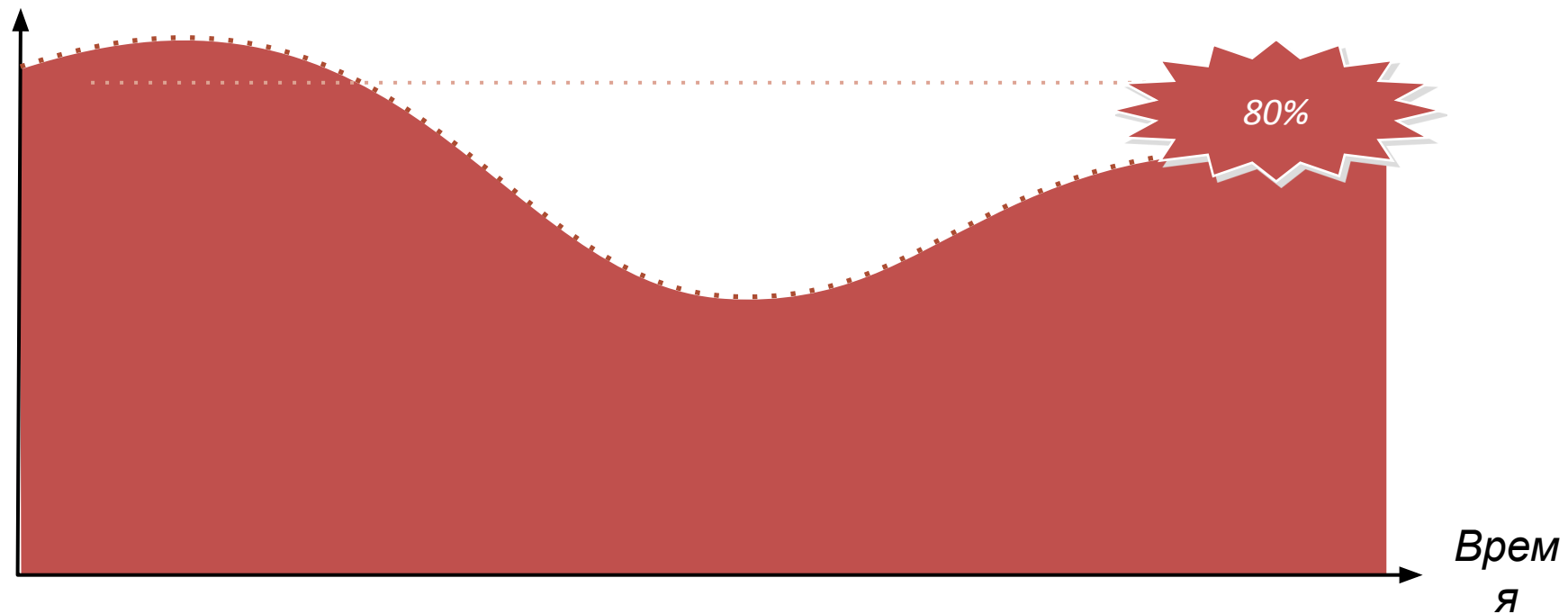
Комментарии

- Данный план не является единственным. Однако он наиболее зарекомендовал себя в условиях коротких презентаций
- Самая значительная часть презентации должна быть посвящена ответу, альтернативам и рекомендациям
- Слайды с большим количеством вычислений и информации кладите в приложение, а не в основную часть
- В качестве раздаточных материалов лучше давать выжимку из вашего решения. Кроме того, принято давать вместе с раздаточными материалами приложения кейса; в этом случае необходимо в приложении указать, к какому слайду оно относится

Аудитория запоминает заключение

- Призовите аудиторию к действию
- Предоставьте рекомендации по тому, что делать дальше
- Обратите особое внимание на преимущества вашего решения
- Укажите на риски отхода от вашего плана

Уровень внимания



Как решать кейсы

Как организовать команду

Как презентовать решение

Графическое оформление презентации

И даже у этого слайда должен быть месседж

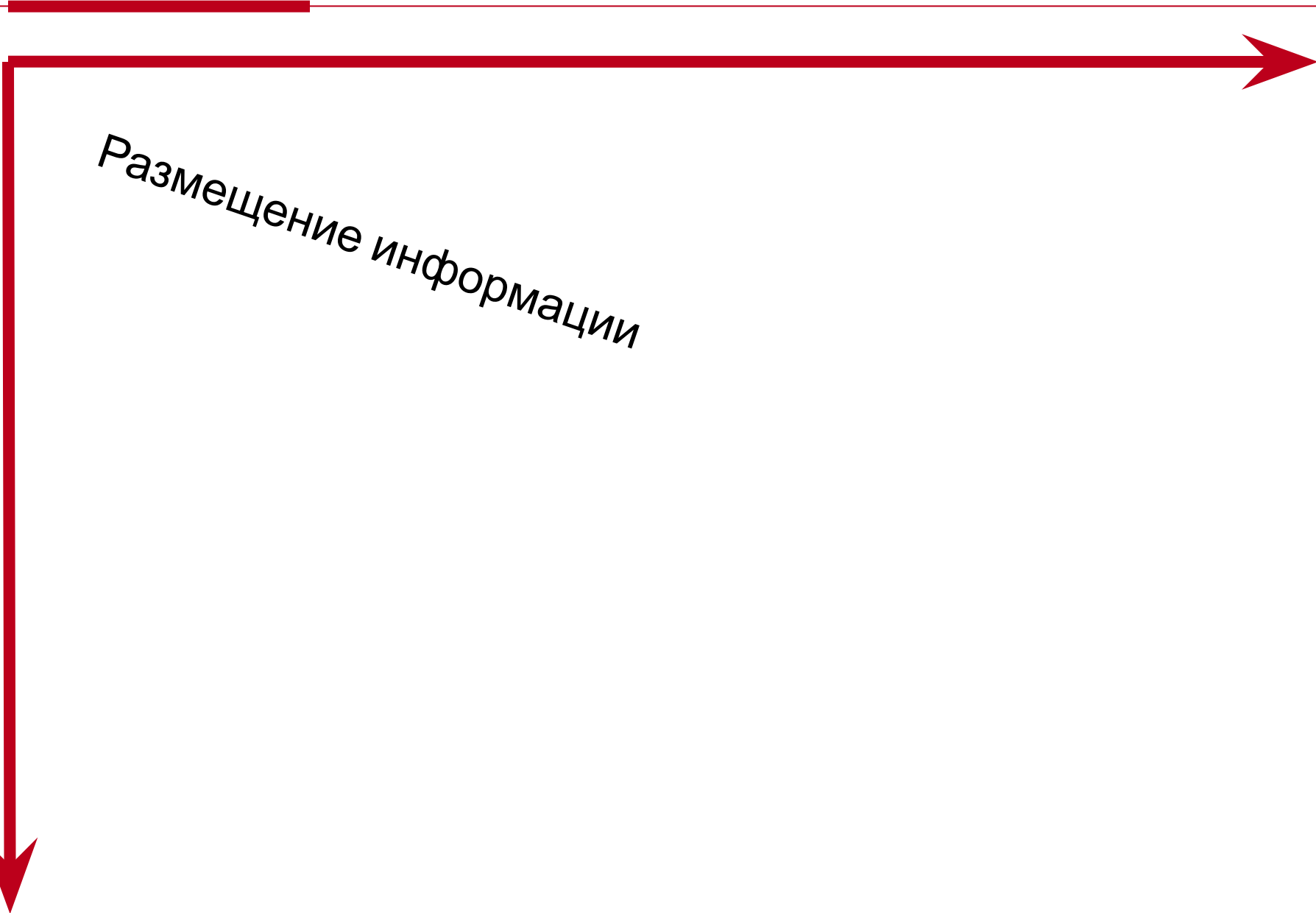
**Правило #1 –
у каждого
слайда
должен быть
месседж**

Он есть у этого слайда топ3 консалтинговой компании

Российские автопроизводители и сборочные предприятия нежизнеспособны или находятся в сложном положении



Люди смотрят слева направо и сверху вниз



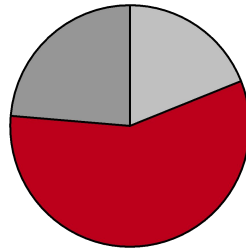
Размещение информации

Визуализируйте! Используйте в презентациях диаграммы

Круги

Сравнение частей целого

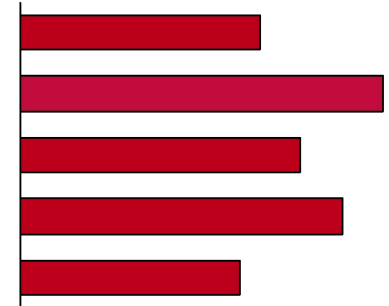
- Показывает долю от целого



Сравнение разных объектов

- Показывает, как различаются объекты

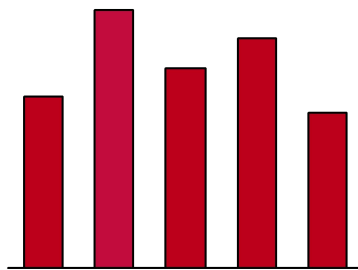
Бары



Колонки

Развитие

- Показывает развитие во времени



Частота

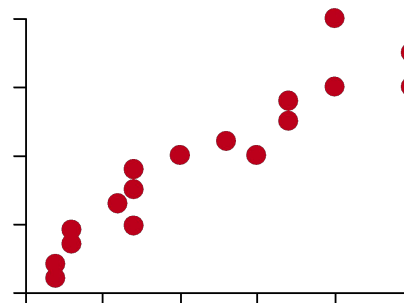
- Показывает детально изменения со временем

Линии



Точки

Корреляция



Советы по представлению информации

- Сообщение слайда обязательно!
- Выражайте на слайде одну идею; и это должна быть понятная и чёткая идея
- Используйте однородные конструкции (например, так нельзя:
делать, прыгание, **скакать**)

Советы по оформлению слайдов

- Не делайте страницы, подобные этой: нет страницам из буллетов и таблиц - лучше графики
- Добивайтесь однородности шрифтов, цвета и способов выделения информации на слайде
- Стремитесь к представлению информации как в «Ведомостях», а не в «Спид инфо»
- Не используйте нестандартные шрифты и затемнения из-за проблем отображения

Советы по данным

- Представляйте ваши выводы из данных, а не сами данные
- Предоставляйте источники данных на каждой странице
- Располагайте подробности и расчёты в приложении к презентации
- Проверяйте цифры всегда и добивайтесь отсутствия глупых ошибок
- Округляйте числа, если это возможно, но при этом добивайтесь равенства сумм

Кейсы – это возможность сделать учебу интересной!

