

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



## 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?

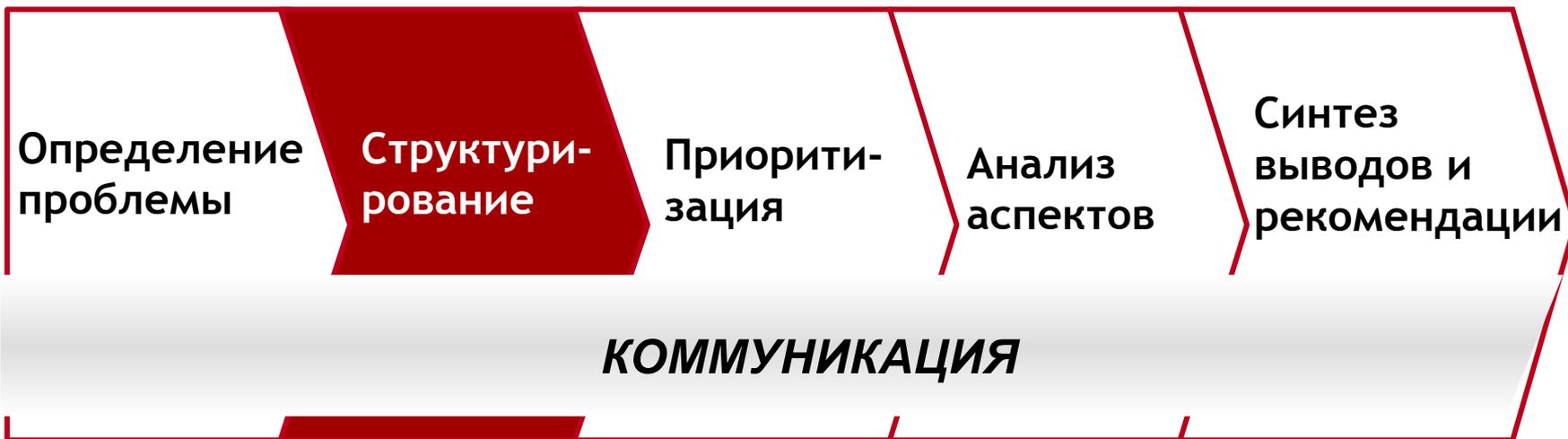


***По делу,  
акцент  
на  
действи  
я***

# 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**

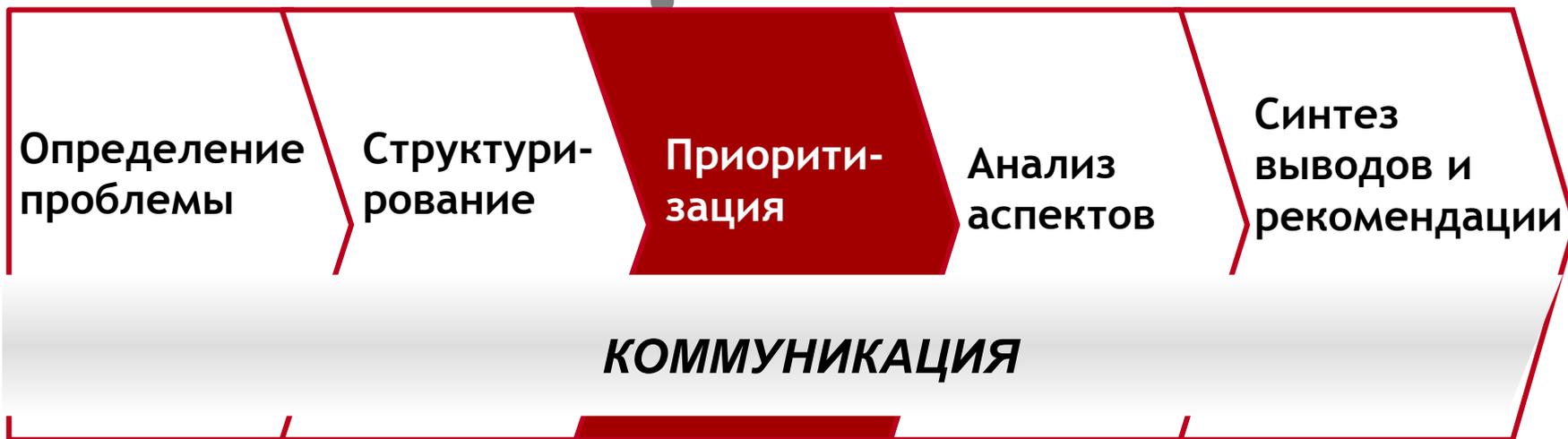
# Жизненный пример структурирования



# Ставьте приоритеты

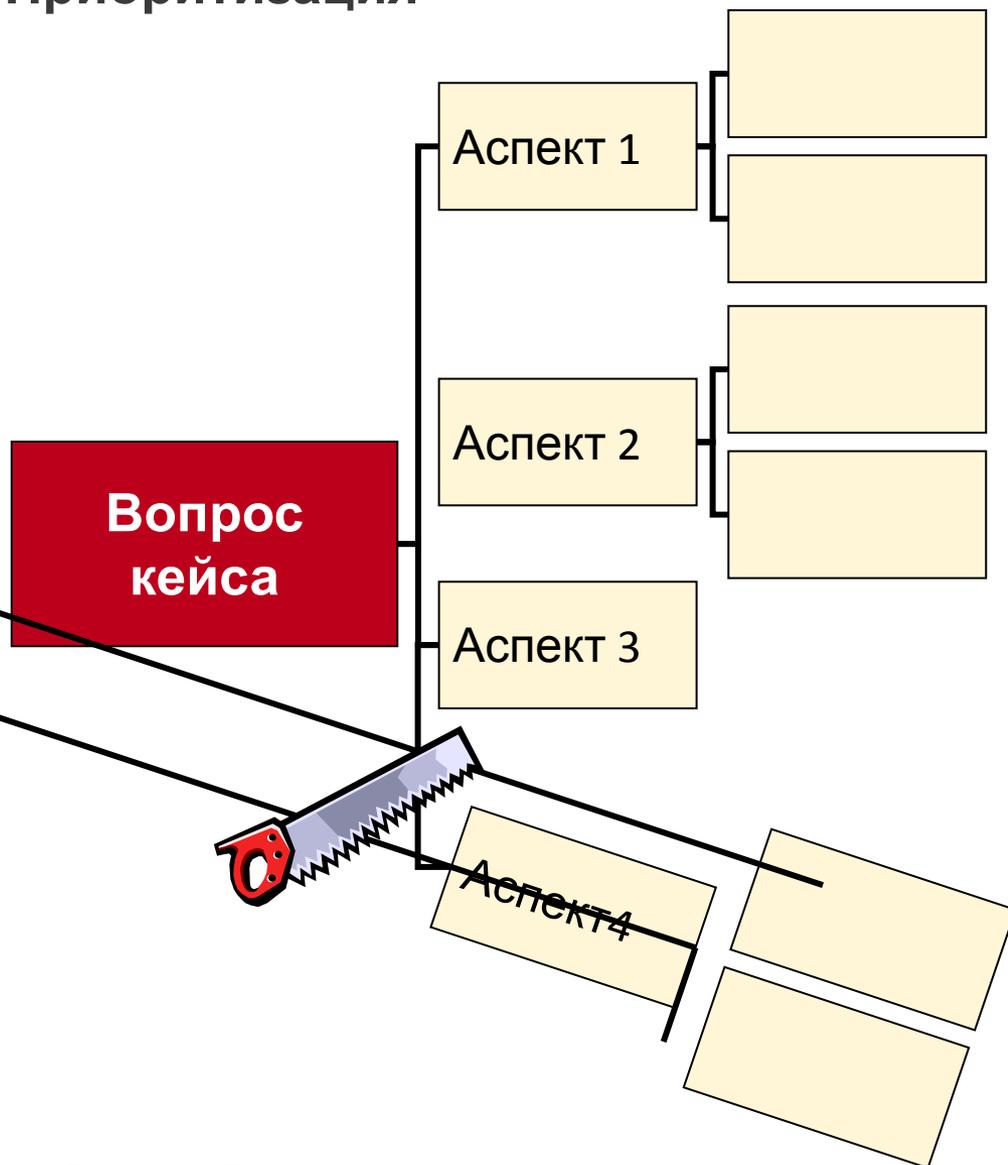


**Экономьте время:  
Рассматривайте то,  
что действительно  
важно**



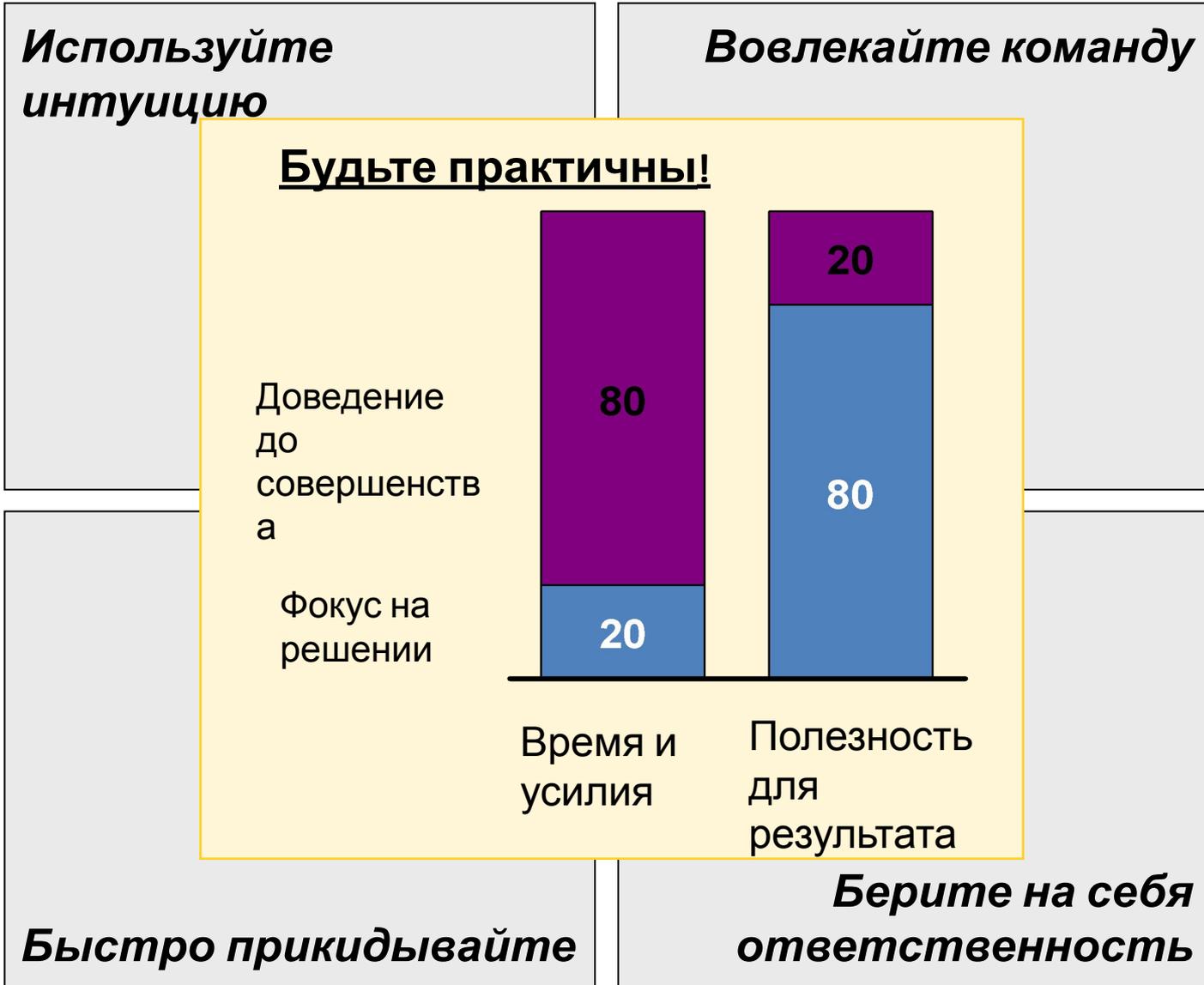
# Удаляйте ненужные аспекты

## Приоритизация



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

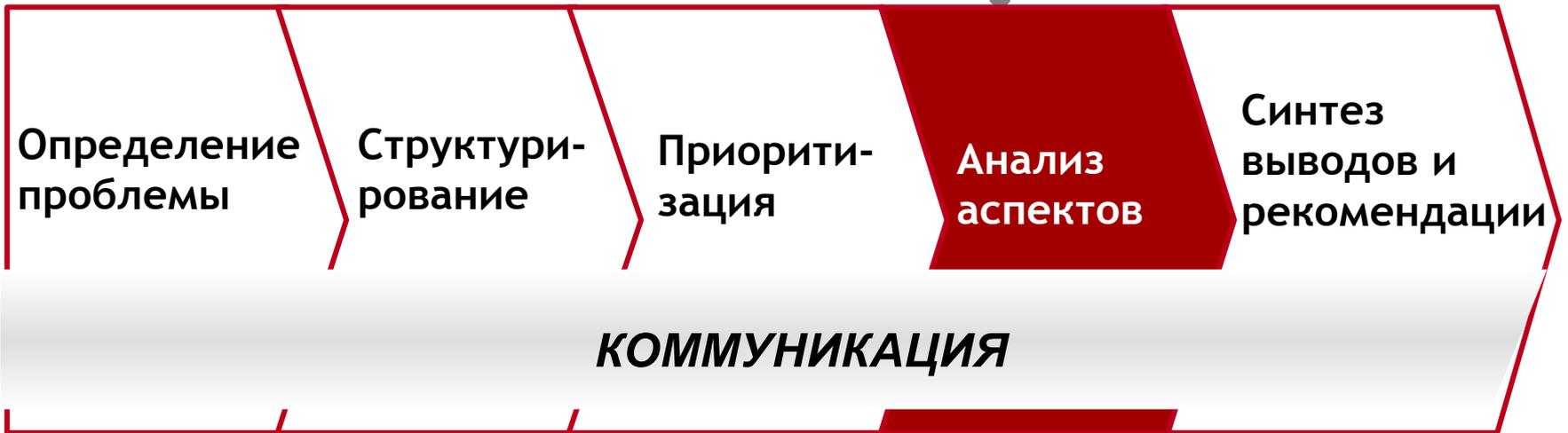
# При расстановке приоритетов используйте правило 80 на 20



# 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                       |
| <b>Пример</b>   |   |  |  |  |
| 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;<br>Анализ действий конкурентов;<br>NPV/IRR | Отраслевые журналы, интервью с экспертами, статистика... |

# Создавайте план работы

## Анализ аспектов

| Аспект | Гипотеза | Подтверждение | Анализ | Источник |
|--------|----------|---------------|--------|----------|
|        |          |               |        |          |

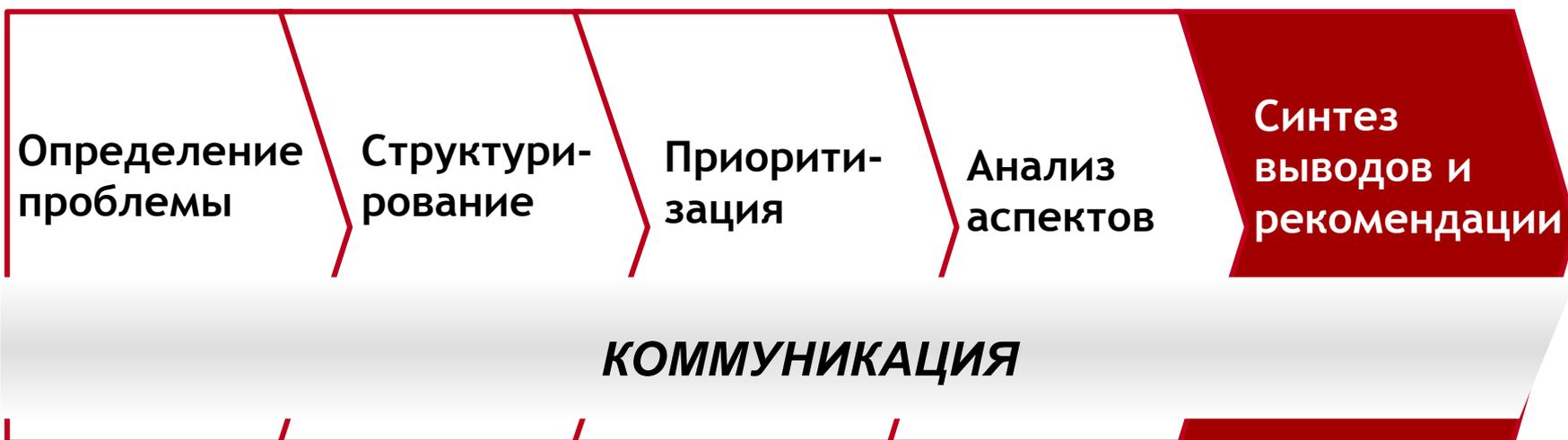
## План работы

| 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



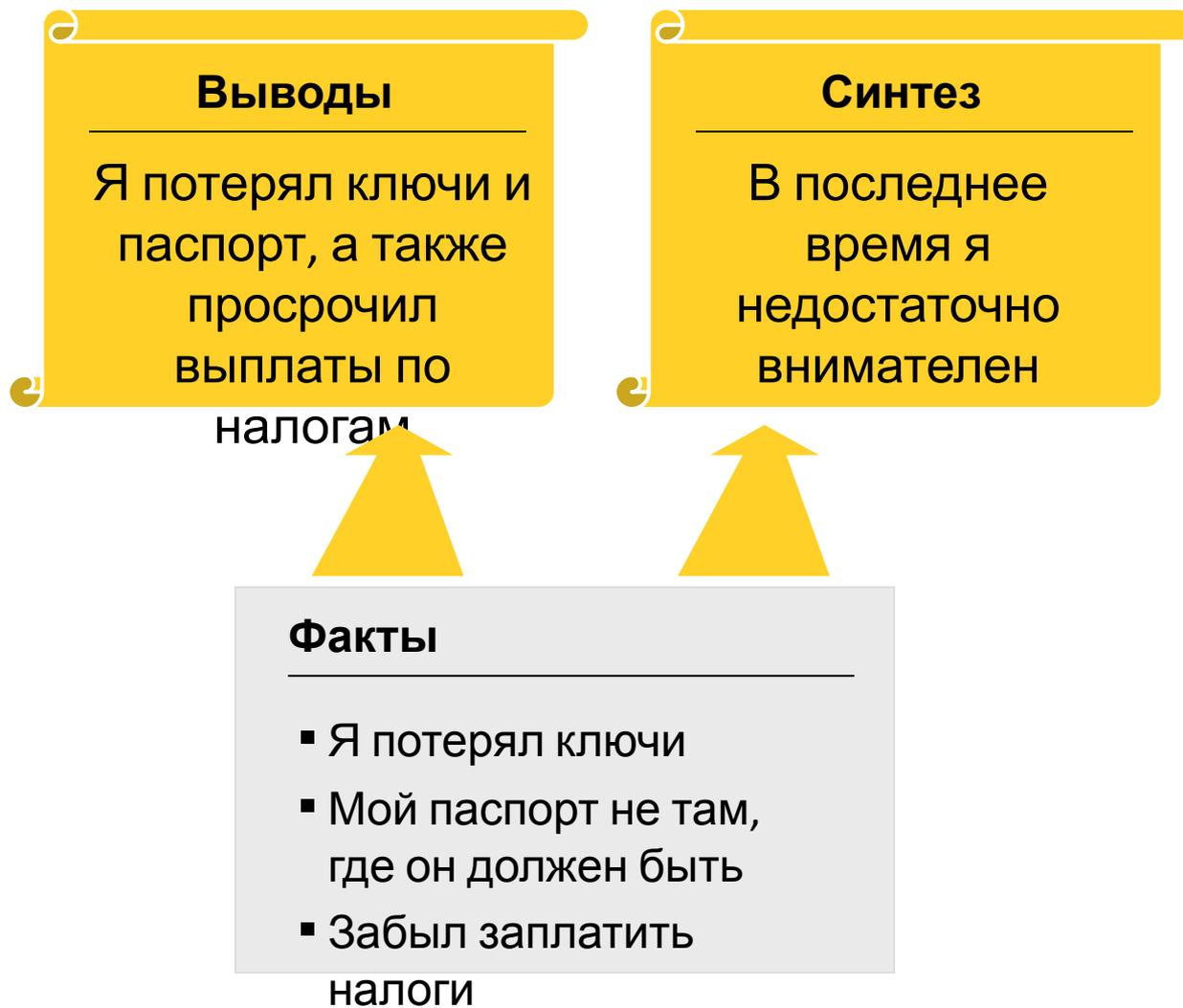
**Что нужно  
сделать?**



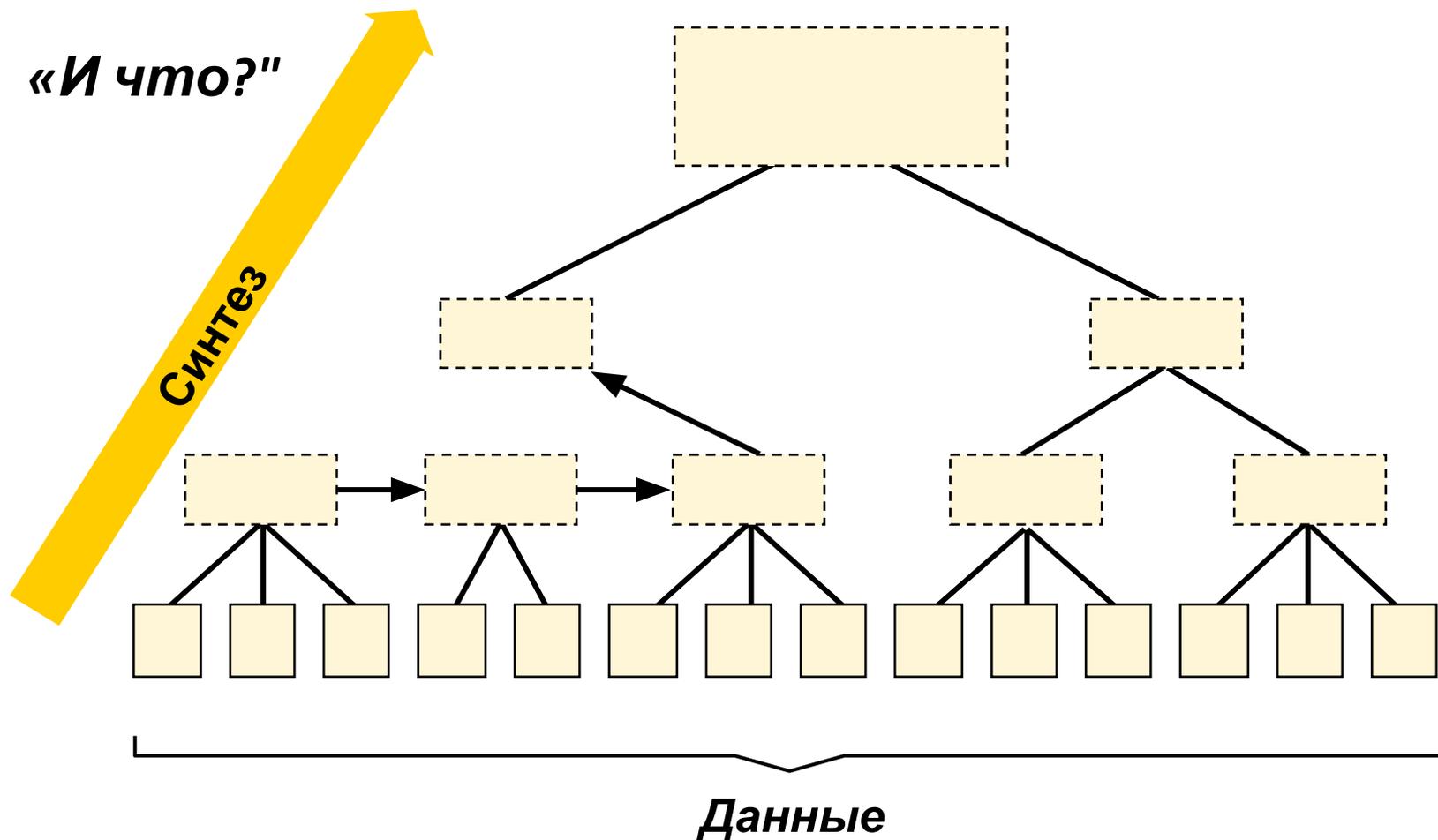
# Синтез ≠

## 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

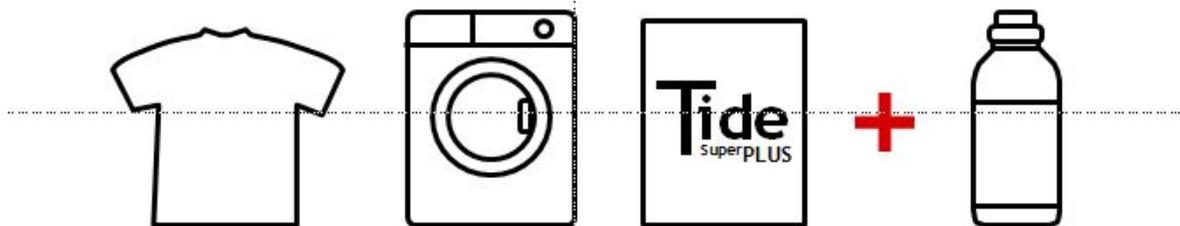
На публике

В небольшом  
помещении

Для чтения

# На публике

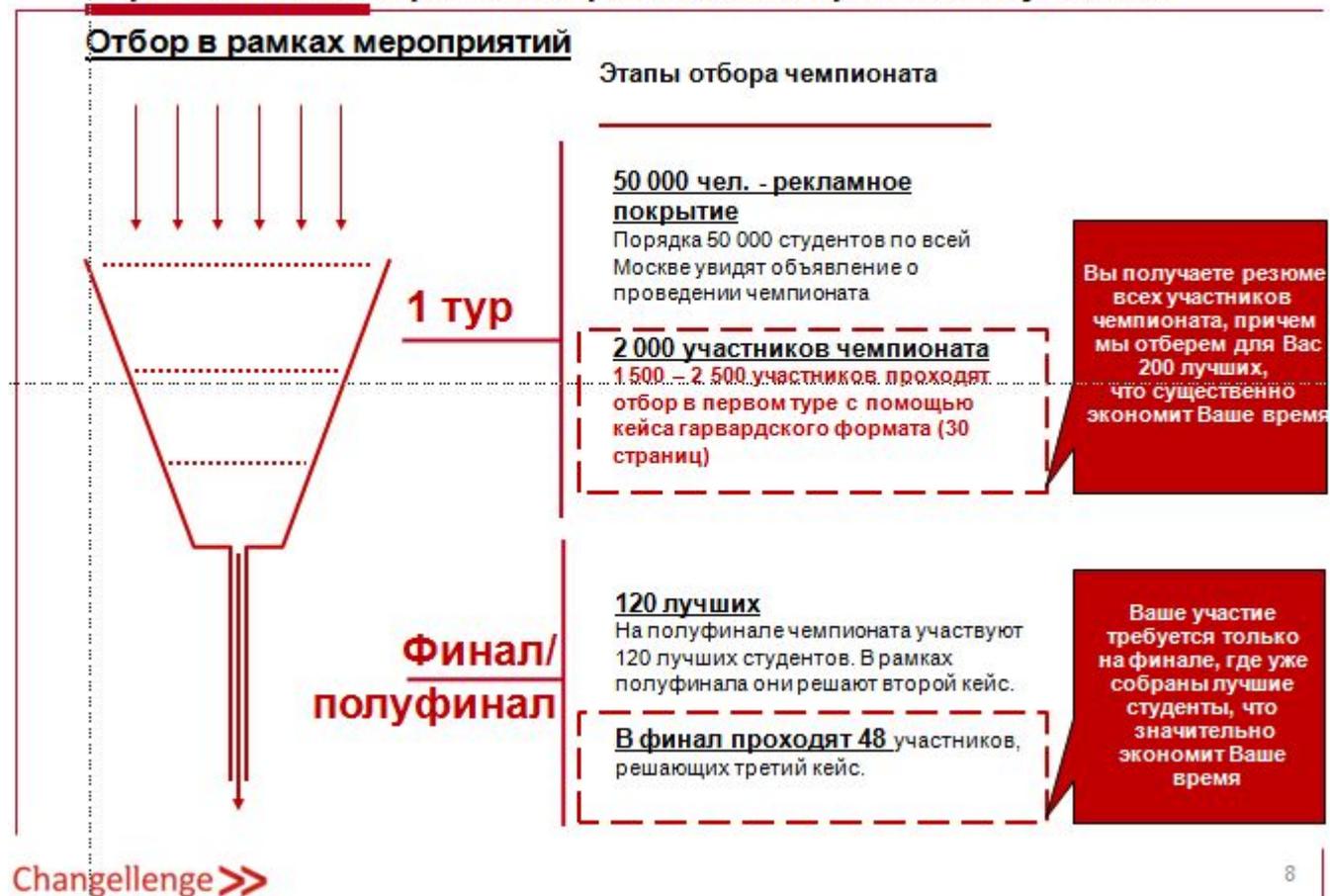
## Продажа с комплектными



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  |
|-----------------|------|------|------|-------|-------|
| <b>Точки</b>    | 8    | 60   | 70   | 30    | 90    |
| Из них франшизы | 2    | 3    | 13   | 18    | 23    |
| <b>Доходы</b>   | 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   |
| <b>Прибыль</b>  | 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.

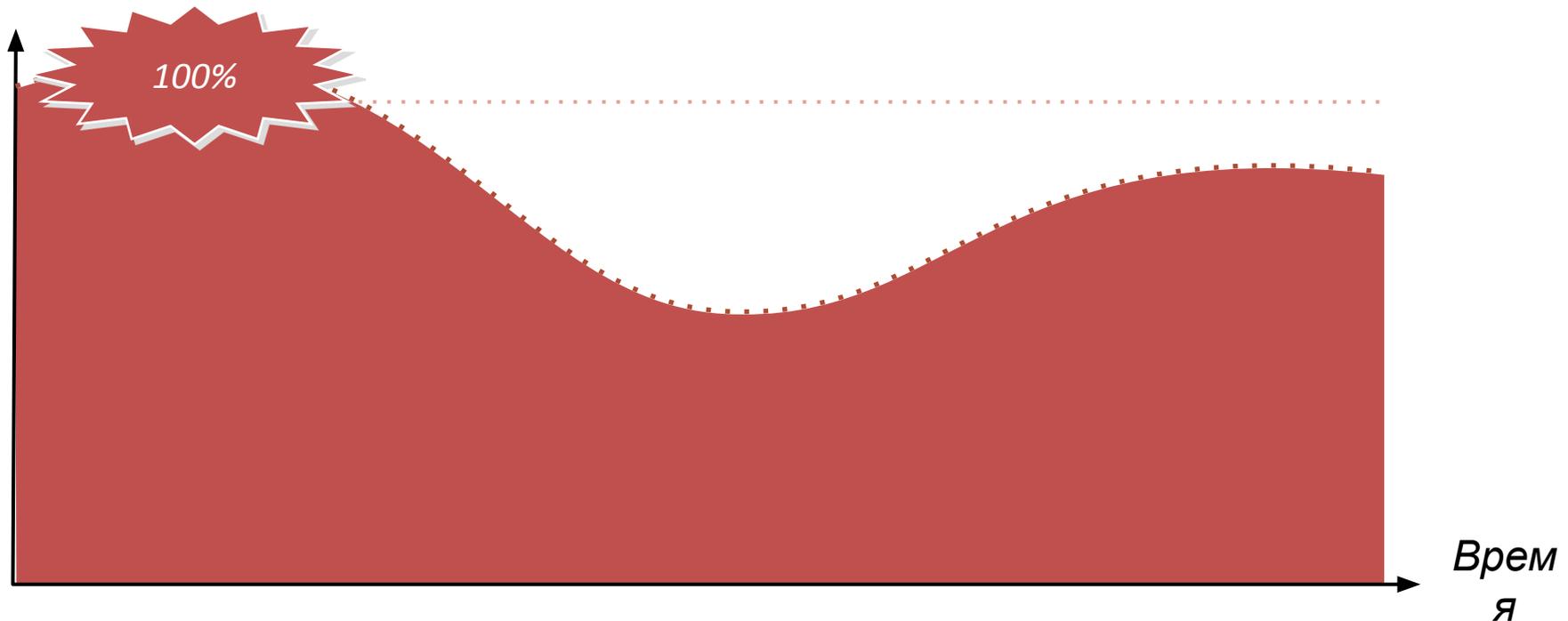
Источник: менеджмент сети ЧистOFF

3

# Вступление закладывает основы презентации

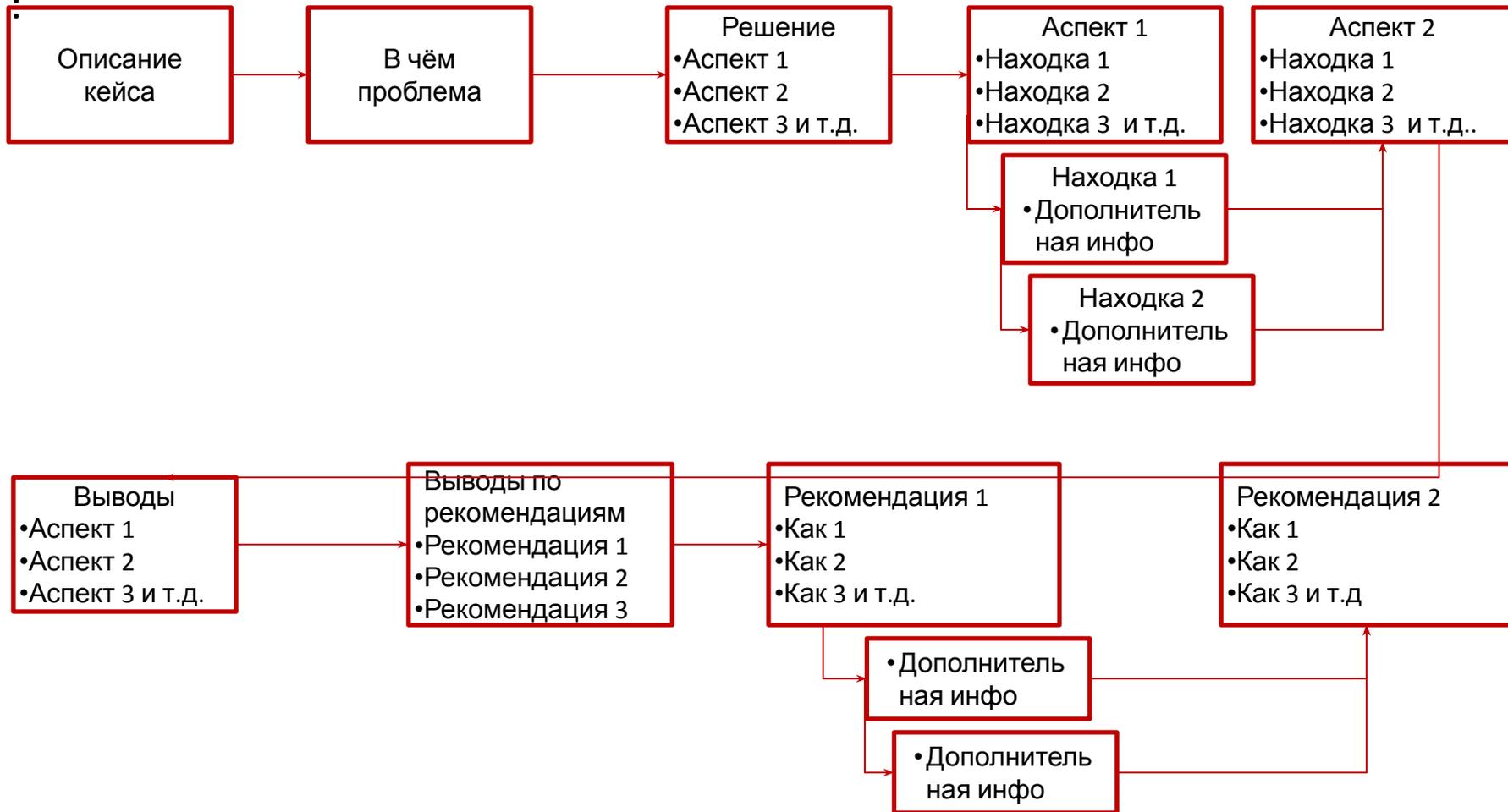
- Аудитория воспринимает максимум информации
- И у вас возникает шанс описать ситуацию или отправную точку, создать основу для взаимодействия при дальнейшем общении
- *Поэтому сделать верное вступление очень важно, иначе у вас не будет возможности передать остальную информацию эффективно.*

Уровень внимания



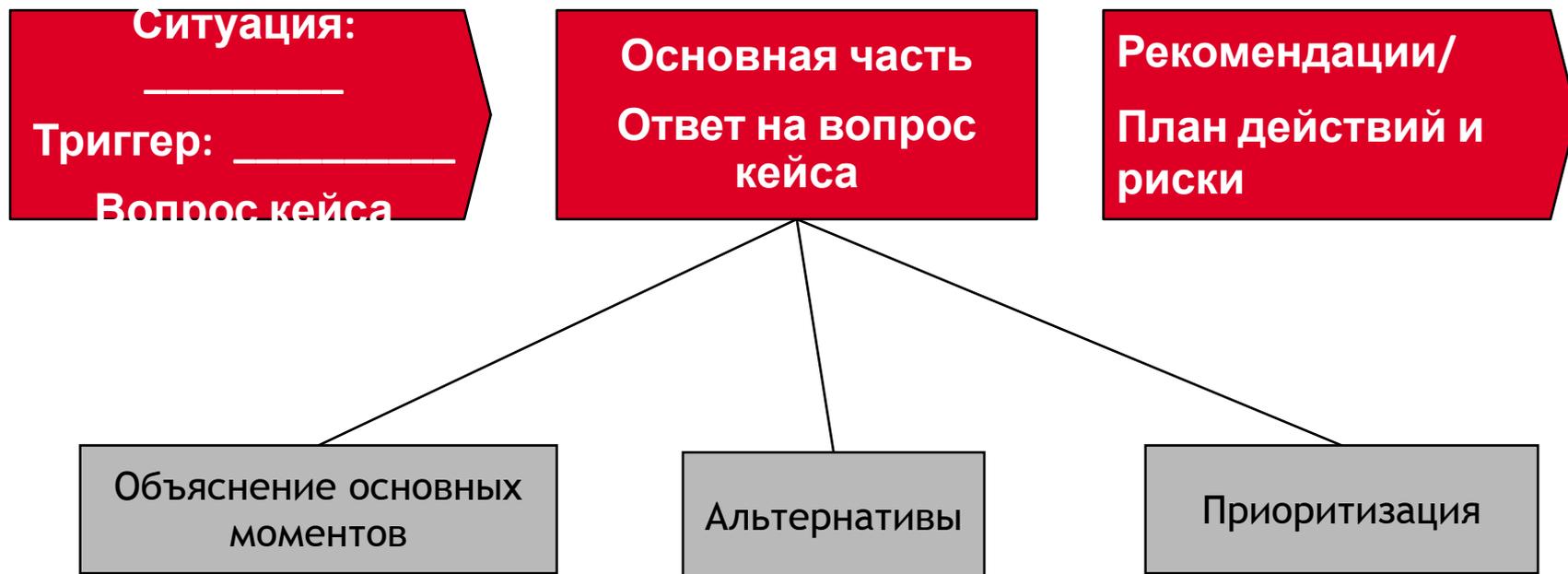
# Любая презентация должна иметь чёткую структуру

## Пример

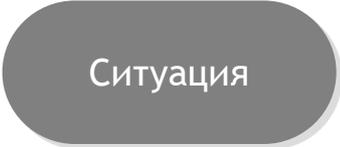


# Создавая презентацию, используйте структурную диаграмму

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

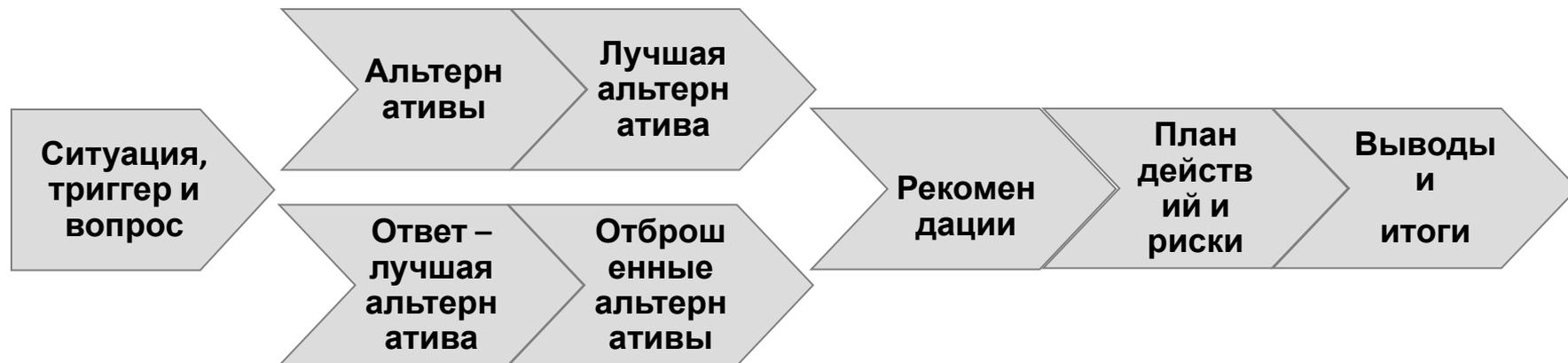


# Презентация кейса обычно начинается одинаково

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

# В дальнейшем также следуйте стандартному плану

## План презентации



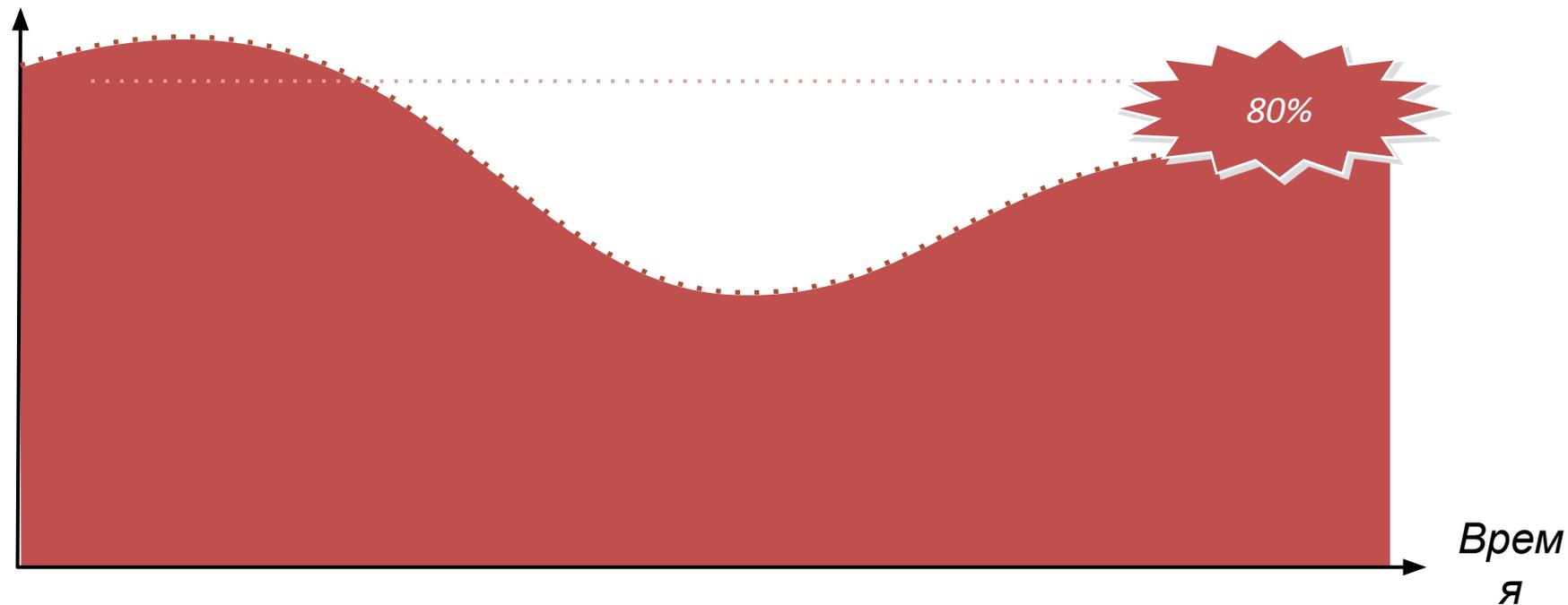
## Комментарии

- 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**

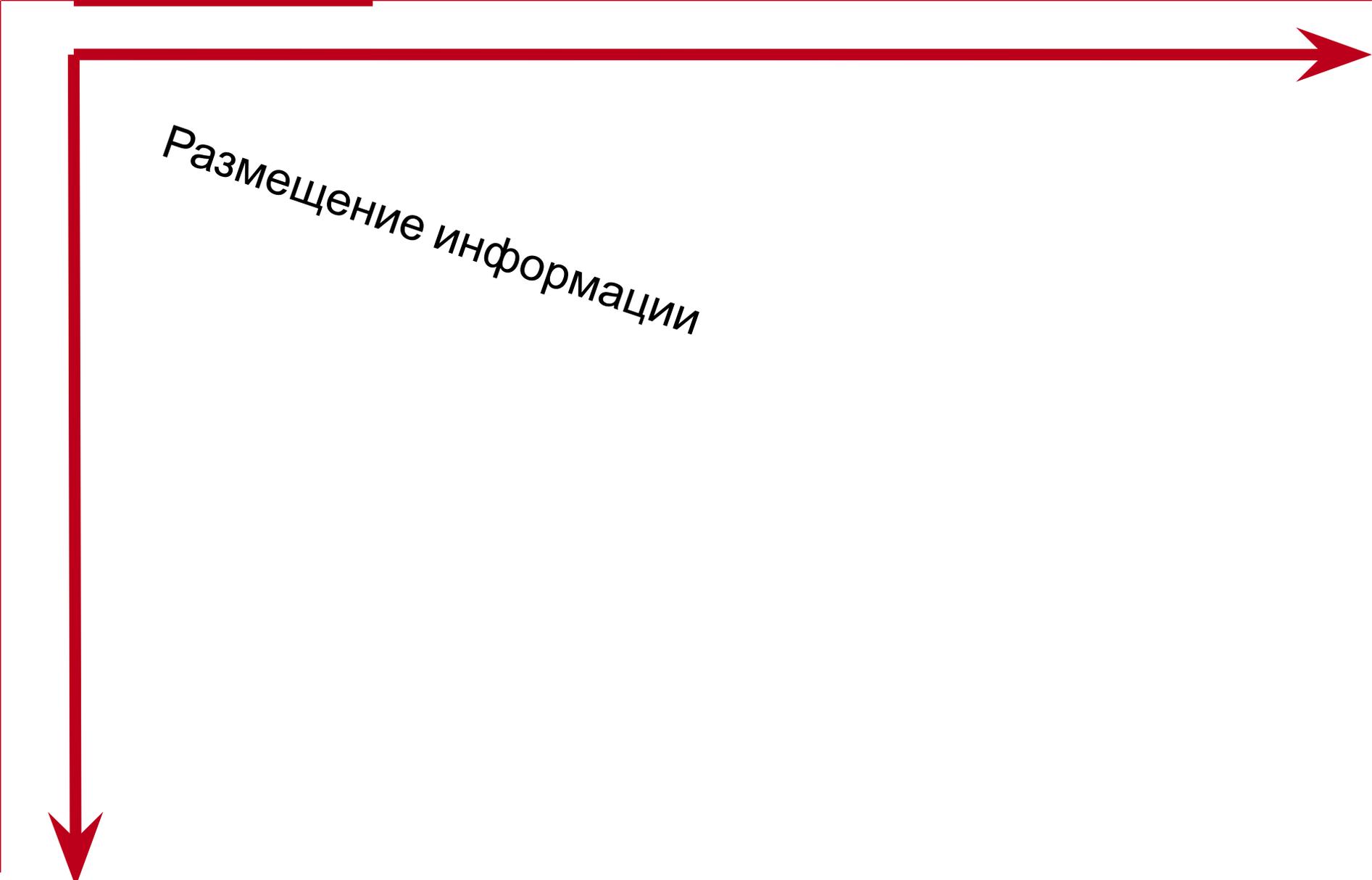
**Правило #1 –  
у каждого  
слайда  
должен быть  
месседж**

# 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



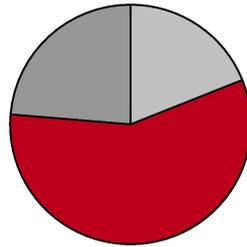
Размещение информации

# Визуализируйте! Используйте в презентациях диаграммы

## Круги

**Сравнение частей целого**

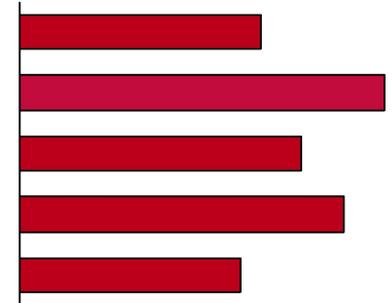
- Показывает долю от целого



**Сравнение разных объектов**

- Показывает, как различаются объекты

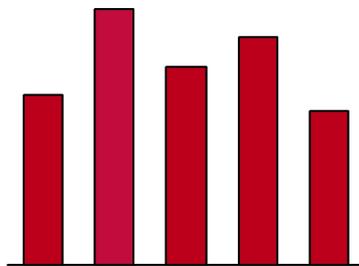
## Бары



## Колонки

**Развитие**

- Показывает развитие во времени



**Частота**

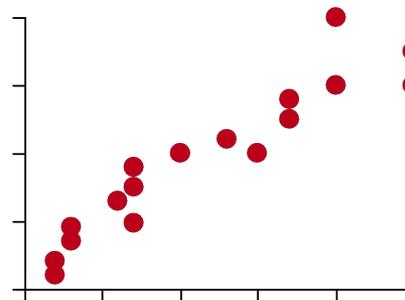
- Показывает детально изменения со временем

## 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!

