

БИЗНЕС- КЕЙСЫ: РЕШЕНИЕ

СОДЕРЖАНИЕ

- **Бизнес-кейс – это**
- **Актуальность бизнес-кейсов**
- **Структура бизнес-кейса**
- **Ловушки**
- **Тактика работы с бизнес-кейсами**
- **Стратегии работы с бизнес-кейсами**
- **Ожидания**

БИЗНЕС-КЕЙС - ЭТО

Кейс-метод придумали в Гарварде в 1924 г., наименование Business Case произошло от латинского языка, от понятия «casus» — 'непонятная и странная ситуация'.

- **Наличие человека (группы людей), про которого рассказывается, который попал в ситуацию**
- **Наличие самой ситуации, вызова (challenge)**
- **Наличие опыта и информации у человека, представлений о ситуации, его возможностей**
- **Наличие вопросов, которые задаются по поводу.**

АКТУАЛЬНОСТЬ

- Как теория выглядит на практике
- Возможность учиться у однокурсников
- Навыки накопления опыта
- Возможность практиковать искусство управления в лабораторных условиях с минимумом рисков
- Понимание как работают те или иные организации.
- Общая эрудиция
- Oral communication skills

ЧТО МОЖНО ПРОВЕРИТЬ С ПОМОЩЬЮ БИЗНЕС-КЕЙСА

- Протестировать интеллектуальную любознательность
- Проверить аналитические способности
- Определить способность логически мыслить и организовывать ответ
- Посмотреть на процесс мышления
- Проверить терпимость к неопределенностям и переизбытку данных
- Оценить устойчивость, уверенность в себе, а также коммуникативные способности в условиях давления

ВИДЫ КЕЙСОВ

□ Структурированные кейсы (highly structured case)

- короткое и точное изложение ситуации с конкретными цифрами и данными. Для такого типа кейсов существует определённое количество правильных ответов. Они предназначены для оценки знания и/или умения использовать одну формулу, навык, методику в определённой области знаний.

□ Неструктурированные кейсы (unstructured cases)

- Они представляют собой материал с большим количеством данных и предназначены для оценки стиля и скорости мышления, умения отделить главное от второстепенного и навыков работы в определённой области. Для них существуют несколько правильных вариантов ответов и обычно не исключается возможность нахождения нестандартного решения.

□ Первооткрывательские кейсы (ground breaking cases)

- Наблюдение за решением такого кейса даёт возможность увидеть, способен ли человек мыслить нестандартно, сколько креативных идей он может выдать за отведённое время. Если проходит групповое решение, то может ли он подхватить чужую мысль, развить её и использовать на практике.

СТРУКТУРА КЕЙСА

Для начала пример кейса, используемого при обучении менеджеров: «История водки Absolut в России»

СТРУКТУРА КЕЙСА

Ситуация

Производитель водки Absolut — компания Vin & Spirit AB — в своей долговременной стратегии рассматривала российский рынок как приоритетное направление экспорта. Опыт торговли на рынке США, считавшийся высококонкурентным, позволял строить оптимистические прогнозы и для развития нового географического рынка. Ориентация на тиражирование базовой маркетинговой стратегии позволяла предполагать, что существенных затрат для продвижения марочного продукта на рынке России фирме не потребуется.

Первые продажи в России начались в конце 1992 года. В 1993 году Vin & Spirit продает 150 тыс. ящиков водки (по девять литров в каждом), в 1994 году — уже 800 тыс. А в 1995 году — ни одного...

Означало ли это, что фирма не выдержала конкуренции и ушла с рынка? Станным явилось то, что весь этот год водка Absolut совсем не исчезала с прилавков магазинов.... Когда в начале 1994 года до Швеции дошли слухи, что в России продается поддельная водка Absolut, в это просто не поверили. Но когда месяца через два в офис компании Vin&Spirit AB, производителя водки Absolut, привезли несколько таких бутылок, шведы схватились за головы.

СТРУКТУРА КЕЙСА

К середине 1994 года из России практически перестали поступать заказы. Объемы продаж шведской водки Absolut стали падать.

Российские власти ввели акцизные марки.

Одновременно встал вопрос об отмене льгот по уплате таможенных пошлин. Тогда и было принято решение об уходе с рынка — фирма не могла допустить подрыва имиджа водки Absolut. Даже потеря прибыли не остановила шведов.

Шведы ушли с российского рынка, для того, чтобы вернуться, но уже с новой стратегией. Возобновление продаж было намечено только на июнь 1996 года.

Проблема

Ваша задача заключается в том, чтобы помочь менеджменту компании Vin&Spirit AB разработать стратегию, которая позволит ей вернуться и добиться успеха на российском рынке. Независимо от вашего выбора, вам будет предложено описать потенциальные последствия вашего решения и обосновать, почему вы считаете это решение наиболее подходящим в данной ситуации.

СТРУКТУРА КЕЙСА

Как правило, кейс включает в себя:

- Ситуацию** – случай, проблема, история из реальной жизни
- Контекст ситуации** - хронологический, исторический, контекст места, особенности действия или участников ситуации.
- Комментарий ситуации, представленный автором
- Вопросы или задания для работы с кейсом.
- Приложения

5 ОСНОВНЫХ КОМПОНЕНТОВ

1. О чем бизнес-кейс?

2. Анализ

- Какие бизнес-дисциплины связаны с кейсом?
- Какие инструменты бизнес-дисциплин возможно применить?

3. Первый вариант решения

4. Второй вариант решения

5. Существует ли готовое решение?

ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-КЕЙСА

Решения кейса – это командная работа



ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-КЕЙСА

Информация в кейсе:

- наличие несущественных данных (ловушки)
- дефицит существенных данных => стресс – инсайт - удовлетворение



ОСОБЕННОСТИ БИЗНЕС-КЕЙСА

2 задачи:

- приоритизация данных по релевантности
- решение проблемы недостатка данных: предположения или поиск необходимой информации

Метод решения:

- структурирование задачи
- построение гипотез

НЕОБХОДИМЫЕ ШАГИ

- ❑ Анализ кейса = выявление того, что и почему происходит, что может произойти и почему
- ❑ Объяснение ситуации
- ❑ Оценка уже принятых мер
- ❑ Возможные будущие действия и их эффективность



ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ БИЗНЕС-КЕЙСА

- 1. анализ данных => информация**
- 2. определение проблемы**
 - взаимно исключающие, совместно исчерпывающие вопросы**
- 3. формулирование гипотез**
- 4. прояснение и согласование целей**
- 5. выбор критериев решения**
- 6. выдвижение возможных альтернатив**
- 7. оценка вариантов и выбор одного из них**
- 8. разработка стратегии реализации**

ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ БИЗНЕС-КЕЙСА

От академической задачи кейс отличается необходимостью не только решить проблему, но и поставить правильные вопросы. Поэтому хорошие решения начинаются с определения проблемы.

В большинстве кейсов **сложная проблема может быть разбита на несколько более простых** путём формулирования уточняющих вопросов

Следует помнить, что производные вопросы **должны покрывать все аспекты проблемы**, и при этом быть **независимыми друг от друга**, - то есть удовлетворять концепции МЕСЕ (***Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive****).

*Взаимно исключают, совместно исчерпывают

ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ БИЗНЕС-КЕЙСА

ПРИМЕР: На вопрос «Почему наша компания не получает прибыль?» невозможно ответить, не перейдя к более конкретным вещам.

Стив Джобс, выступая в 1997 на выставке MacWorld, представил свой вариант структурирования этого вопроса применительно к компании Apple*:

- ✓ Рационально ли ведет себя Совет Директоров?
- ✓ Выпускает ли компания продукты, разработанные специально для своих основных клиентов?
- ✓ Инвестирует ли компания в свои основные активы (бренд Apple и операционная система Mac OS)?
- ✓ Сотрудничает ли Apple с единственным конкурентом (Microsoft)?
- ✓ Выводит ли компания инновационные продукты на рынок?

ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ БИЗНЕС-КЕЙСА

Способы решения сложных проблем

собрать данные, сделать все промежуточные выводы и в итоге прийти к решению с помощью **дедукции**. Если А, то В; если В, то С; если С то D

элегантный способ сэкономить время, моментально отбросив множество ложных путей. Начав с **построения гипотезы D**, вам будет проще построить обратную логическую цепочку к А. Этот подход, - тестирование гипотез.

ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ БИЗНЕС-КЕЙСА

Подход тестирования гипотез. Причины эффективности:

1. **Формирование гипотезы помогает команде сосредоточиться на том, что важно для подтверждения или опровержения гипотезы.** Представление о конечной цели способствует приоритизации имеющихся данных.
2. **Гипотеза – рациональный инструмент для инновационного решения в условиях дефицита информации.** Если вы не знаете важной предпосылки, то не сможете прийти к выводу дедуктивным способом. Построение гипотезы позволяет обойти эту трудность, развернув размышления в обратную сторону.
 - «О-кей, пусть переход на процессоры Intel сократит издержки компании на 30%. Что должно быть верно для того, чтобы это сработало?»

ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ БИЗНЕС-КЕЙСА

Подход тестирования гипотез. Причины эффективности:

3. Условие кейса может явно или неявно подразумевать определенное решение.
 - «Рост продаж плееров iPod не оправдал ожидания аналитиков. Котировки акций Apple упали на 17%»

Дедуктивное заключение, к которому можно прийти из такого утверждения, не сможет использовать предпосылку о том, что, гипотетически, падение вызвано неоптимистичной реакцией публики на презентацию нового компьютера компании MacBook Air.

4. Гипотезы позволяют быстро сравнить альтернативные решения. .

Процесс построения гипотез прост. Абстрагируясь от фактов, опираясь на здравый смысл и интуицию, представьте наиболее правдоподобный ответ на ваш вопрос. Он вполне может оказаться ошибочным, но послужит отправной точкой для анализа.

ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ БИЗНЕС-КЕЙСА

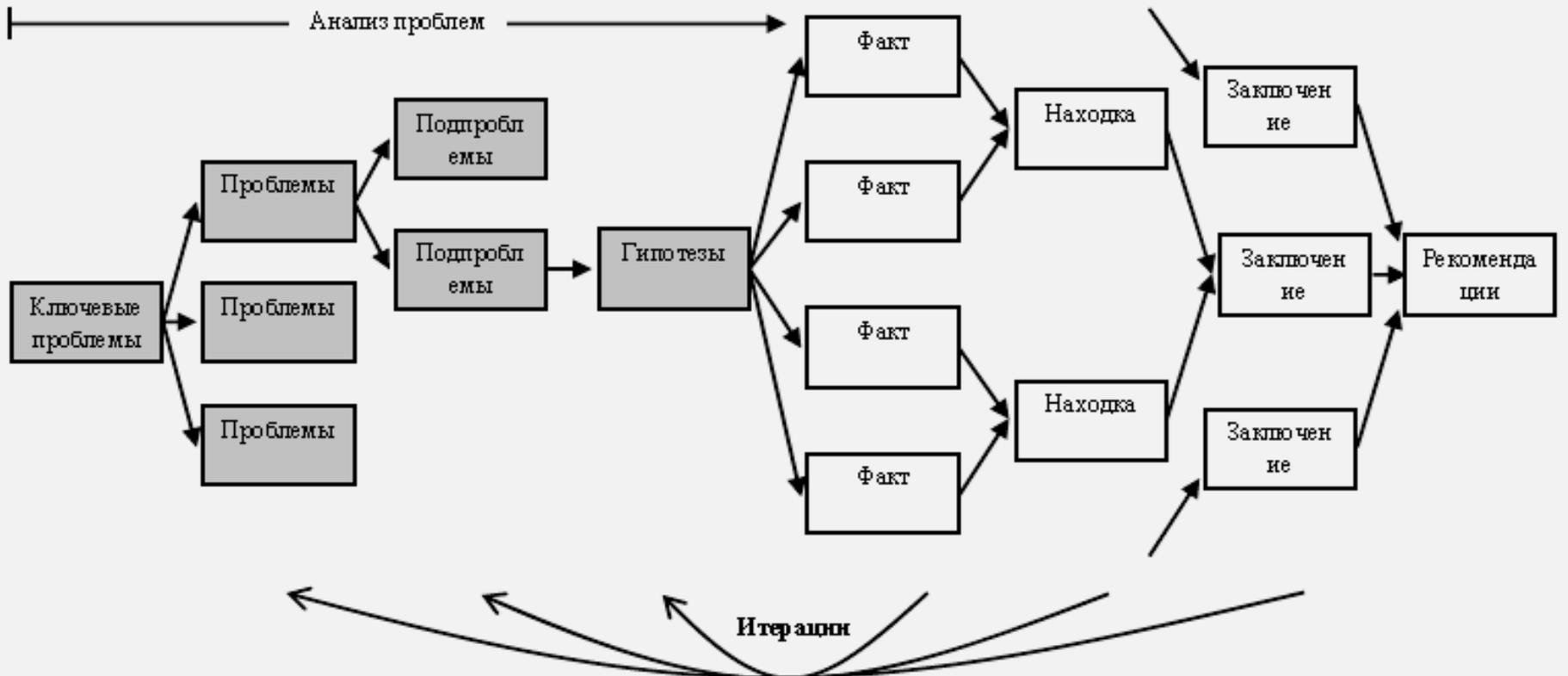
проверка гипотез: анализ

Гипотеза – это «слабое утверждение» (*на латыни hypo – слабый, thesis – утверждение*), не подкрепленное данными.

Чтобы доказать справедливость гипотезы или отвергнуть ее, вам придется провести анализ на предмет ее соответствия фактам. **Для эффективной оценки всех гипотез в кратчайшие сроки и получения результата, вы можете последовать этим советам:**

- ❖ **не анализируйте факторы, не относящиеся к гипотезам**
- ❖ **идентифицируйте самые важные факторы, определяющие 80% объясняемого эффекта. (80/20)**
- ❖ **помните о законе возрастающих издержек.** Выгоды от дальнейшего уточнения не должны быть больше затрат на дополнительный анализ. Получив быструю оценку параметра, возможно, стоит остановиться.
«Рынок цифровых плееров с жестким диском будет составлять от $\$X$ до $\$1.5X$ в год»
Такой неточной, но обоснованной оценки может быть достаточно для запуска инновационного продукта.
- ❖ **начните с вопросов, на которые легче всего ответить**

ПОДХОДЫ К РЕШЕНИЮ БИЗНЕС-КЕЙСА



МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ

□ Анализ конъюнктуры

- ▣ PEST-анализ (Political, Economic, Social, Technological Factors)

 - <http://marketolog.biz/index.php?pid=49>

- ▣ «5 сил Портера»

 - http://www.12manage.com/methods_porter_five_forces_ru.html

МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ

□ PEST-анализ

Политические факторы	Экономические факторы
Социокультурные факторы	Технологические факторы

МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ

□ «5 сил Портера»



МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ

- Анализ компании
 - ▣ SWOT-анализ
 - (Рус) <http://marketolog.biz/index.php?pid=50>
 - ▣ полотно стратегии (Strategy Canvas)
 - (Eng) <http://business-model-design.blogspot.com/2006/10/strategy-canvas-design-template.html>
 - ▣ анализ PRIAM (Problem Identification and Analysis Model)
 - (Eng) http://www.zlw-ima.rwth-aachen.de/mitarbeiter/dokumente/4-Aleksandar-Nedeljkov_c-Problems.pdf

МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ

□ SWOT-анализ

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	Сильные стороны	Слабые стороны
Внешняя среда	Возможности	Угрозы

МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ

□ Анализ портфеля

▣ матрица BCG (Boston Consulting Group)

- (Eng) http://en.wikipedia.org/wiki/Growth-share_matrix
- (Рус) http://www.12manage.com/methods_bcgmatrix_ru.html

▣ матрица McKinsey

- (Eng) http://www.valuebasedmanagement.net/methods_ge_mckinsey.html
- (Рус) http://www.12manage.com/methods_ge_mckinsey_ru.html

МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ

□ Матрица BCG



Доля рынка
(относительно доли главного конкурента)

МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ

□ матрица McKinsey

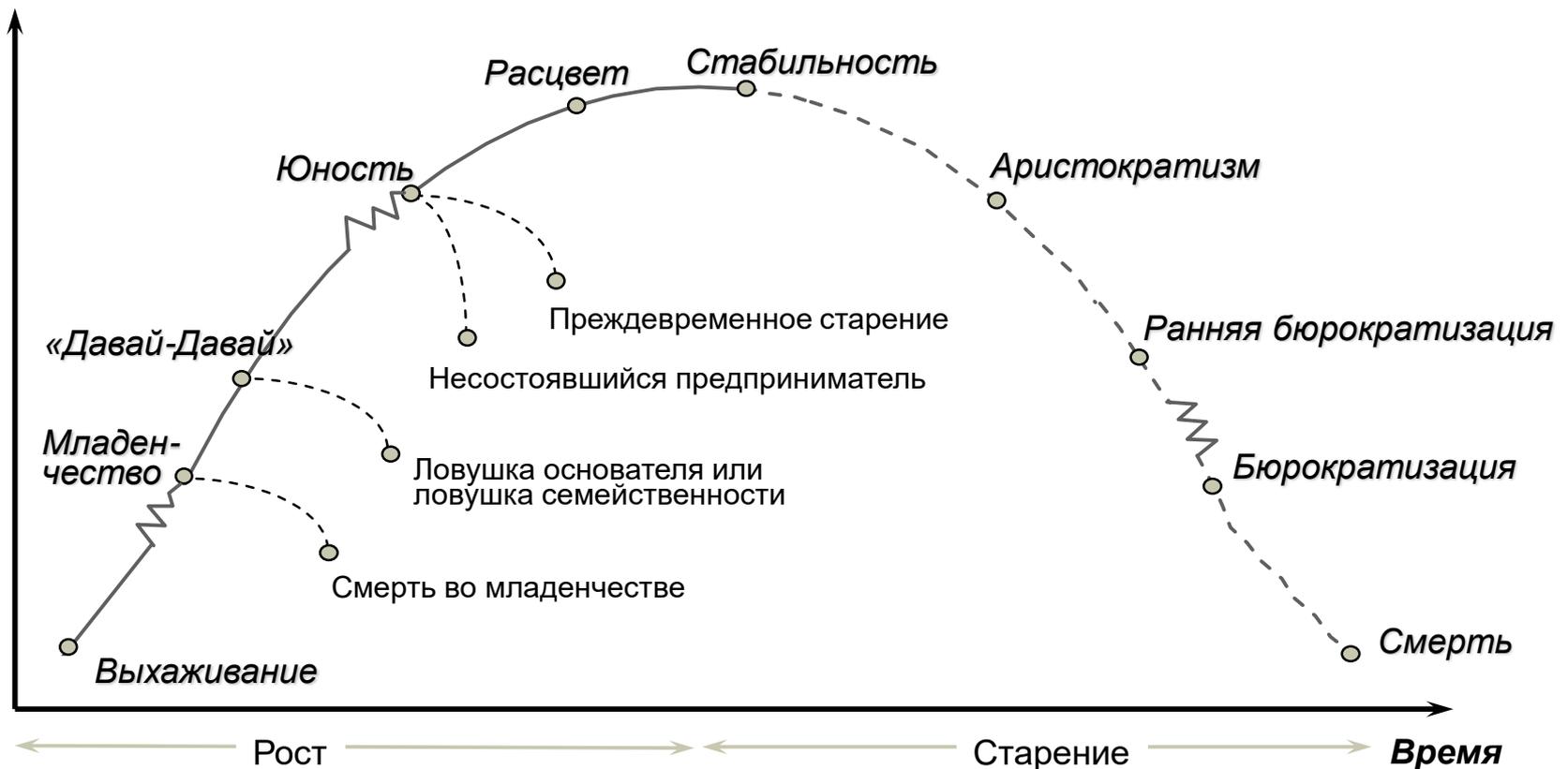
Привлекательность отрасли	Высокая	Удвоить объемы производства или свернуть бизнес	Стратегия усиления конкурентных преимуществ	Стратегия лидерства в данном виде бизнеса
	Средняя	Продолжать бизнес с осторожностью или частично свертывать бизнес	Продолжить бизнес с осторожностью	Стратегия роста
	Низкая	Стратегия свертывания бизнеса	Стратегия частичного свертывания	Стратегия генерации денежной наличности
		Низкая	Средняя	Высокая
		Конкурентоспособность фирмы		

МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ

□ Анализ продукта

■ модель жизненного цикла продукта (Product Life Cycle)

- (Рус) http://www.12manage.com/methods_product_life_cycle_ru.html



МОДЕЛИ РЕШЕНИЯ

- И еще очень много разных моделей по маркетингу, финансам, бизнес-прогнозированию и т.д.

(Eng) <http://www.valuebasedmanagement.net/>

(Рус) http://www.12manage.com/index_ru.html

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ И РЕКОМЕНДАЦИИ

Решение кейса может представлять ценность только в том случае, если оно **будет содержать практические рекомендации** для заказчика

- Эти рекомендации должны помочь компании / отрасли измениться к лучшему.
- Они должны быть выполнимы в ближайшее время, а лучше всего, уже в ближайший понедельник.

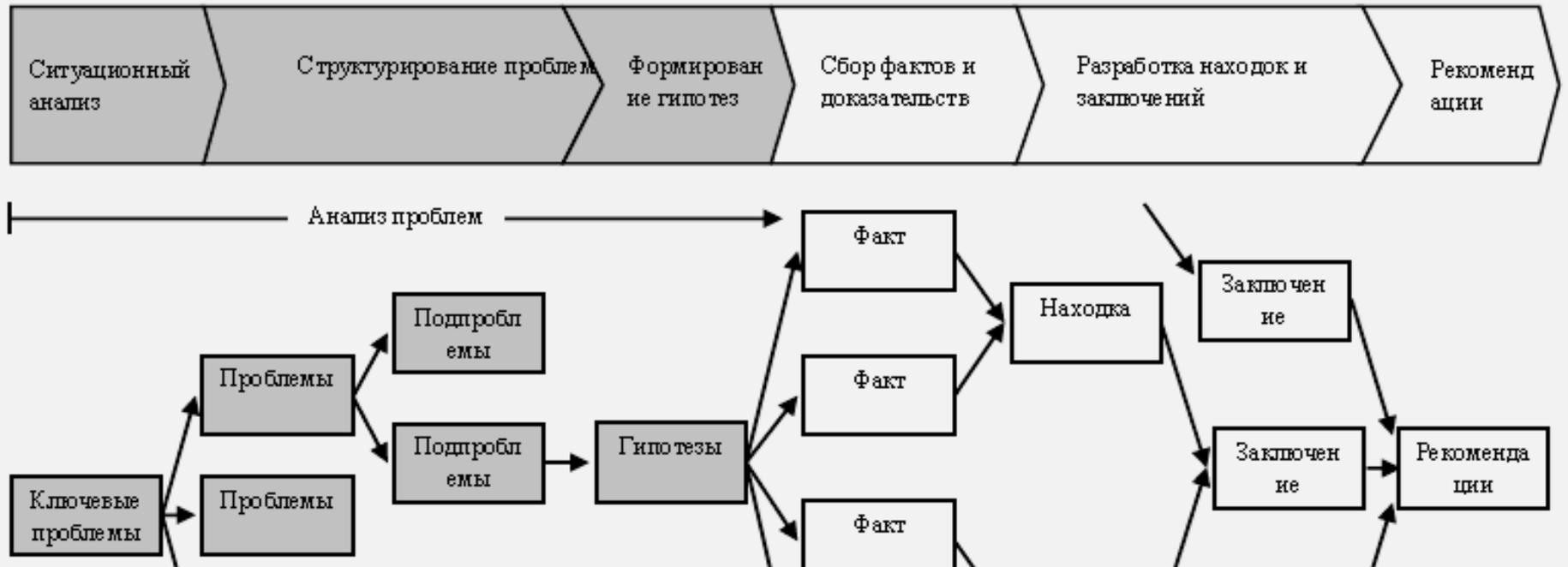
Как перейти от результатов анализа к ценному совету?

Спросите себя:

- Чем ценен этот результат?
- К какому выводу для компании он ведёт?

ОЖИДАНИЯ

- Грамотное определение основной проблемы кейса и ее составляющих



ШАГИ:

- 1) Выявление ключевых проблем и их декомпозиция
- 2) Предложение гипотез – возможные решения подпроблем и, следовательно, основной проблемы.
- 3) Далее вам следует собрать доказательства того, что предложенные решения подпроблем разумны.

ОЖИДАНИЯ

Учтите, что если искать решения проблемы следует начиная с конца дерева, то **в рассказывать решение стоит в следующем порядке:**

- (1) проблема и её составляющие,**
- (2) предлагаемые решения подпроблем,**
- (3) обоснование предложенных решений, основанное на анализе**
- (4) рекомендации, включающие пояснения к каждой их части о том, как конкретно реализовать на практике данную рекомендацию.**

И не забудьте, что решения подпроблем на разных частях дерева **не должны противоречить друг другу**. Это необходимо для хорошего решения кейса.

ОЖИДАНИЯ

- Решение должно быть:
 - ▣ комплексным
 - ▣ аргументированным
 - ▣ четко структурированным
 - ▣ реалистичным

ОЖИДАНИЯ

- Особенно ценится:
 - ▣ использование моделей
 - ▣ практическое применение знаний, полученных в рамках различных дисциплин

И НАПОСЛЕДОК...

**Лучший способ научиться решать
бизнес-кейсы - это решать их**

ЧТО ВАМ ПРЕДСТОИТ?

ПРОЕКТ ФЕДЕРАЛЬНОГО МАСШТАБА

Участникам предстоит разработать стратегию многоуровневого функционирования и повышения конкурентоспособности индустрии детских товаров России



TIME-MANAGEMENT



Совет опытных кейсеров

Как можно больше времени на неделе проведите с командой. Возможно, придется даже пожить вместе, отложить на потом учебные дела и пожертвовать привычными развлечениями. Но через несколько лет вы поймете, что три недели непрерывного решения кейсов с вашей командой были лучшим временем в вашей жизни.

<http://changellenge.com/cases-for-dummies/>

РАЗБОР РЕШЕНИЯ БИЗНЕС-КЕЙСОВ

http://changellenge.com/moscow/1_round/best/

<http://changellenge.com/tech/best-it/>

СТАТЬИ И РУКОВОДСТВА ПО РЕШЕНИЮ КЕЙСОВ

[Классификация кейсов](#) [Как решать бизнес-кейсы](#)

[Решение бизнес-кейсов, методика](#)

[Баскет-метод решения кейсов](#)

[Советы по решению кейсов от McKinsey](#)

[Руководство по решению кейсов](#)

[Как подготовить презентацию](#)

УЧЕБНИКИ И КНИГИ ПО РЕШЕНИЮ КЕЙСОВ

Дэвид Орхвалл. Решаем кейсы

Маринко Г.И. Управленческий консалтинг

Барбара Минто. Золотые правила Гарварда и McKinsey

Итан Расиел. Инструменты McKinsey

Джим Желязны. Говори на языке диаграмм