

**Бизнес-кейсы  
и анализ данных**



**Занятие 2. Структурное мышление  
Спикер: Алексей Маненков**

# Процесс работы над решением кейса



## Этап 1. Формирование команды

- Поиск команды
- Составление плана работы



## Этап 2. Решение задачи

- Понимание ситуации
- Структурирование и формирование гипотез
- Сбор данных и анализ гипотез
- Синтез данных и формирование рекомендаций
- Подготовка решения



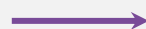
## Этап 3. Представление решения

- Создание презентаций
- Выступление

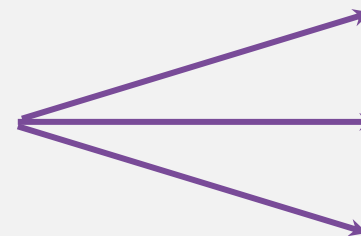
# Существует два способа решения кейса лучше - второй

1

Что-то есть, но мы пока не знаем, что именно и где это искать



Быстрый анализ массивов данных и попытка найти что-то полезное для исследования



Подходит для принятия хороших (иногда смешанных) решений

2

Четкий структурированный подход



Определить проблему исследования и выделить гипотезы



получить необходимые данные



Подходит для принятия взвешенных объективных решений

# Консалтинговый подход - последовательные шаги от понимания задачи к внедрению решения

1 Понимание ситуации

2 Структурирование и формирование гипотез

3 Сбор данных и анализ гипотез

4 Синтез данных и формирование рекомендаций

5 Внедрение решения

## Что в результате:

Создайте Basic Question по принципу SMART.

Заполните Problem Statement Worksheet.

Погрузитесь в отрасль.

Составьте пирамиду Минто, используя уже готовые фреймворки или создав свой.

Сформулируйте гипотезы.

Приоритизируйте гипотезы.

Постройте план работы.

Соберите данные по каждой из гипотез.

Проанализируйте данные, составьте резюме, подтвердите или опровергните гипотезы.

Синтезируйте из результатов анализа данных инсайты и выводы.

Сформулируйте четкие рекомендации по дальнейшим действиям.

Постройте план внедрения.

Оцените риски и способы их нивелирования.

Оцените точный инвестиционный эффект от внедрения.

# Консалтинговый подход - последовательные шаги от понимания задачи к внедрению решения

1 Понимание ситуации

2 Структурирование и формирование гипотез

3 Сбор данных и анализ гипотез

4 Синтез данных и формирование рекомендаций

5 Внедрение решения

## Что в результате:

Создайте Basic Question по принципу SMART.

Заполните Problem Statement Worksheet.

Погрузитесь в отрасль.

Составьте пирамиду Минто, используя уже готовые фреймворки или создав свой.

Сформулируйте гипотезы.

Приоритизируйте гипотезы.

Постройте план работы.

Соберите данные по каждой из гипотез.

Проанализируйте данные, составьте резюме, подтвердите или опровергните гипотезы.

Синтезируйте из результатов анализа данных инсайты и выводы.

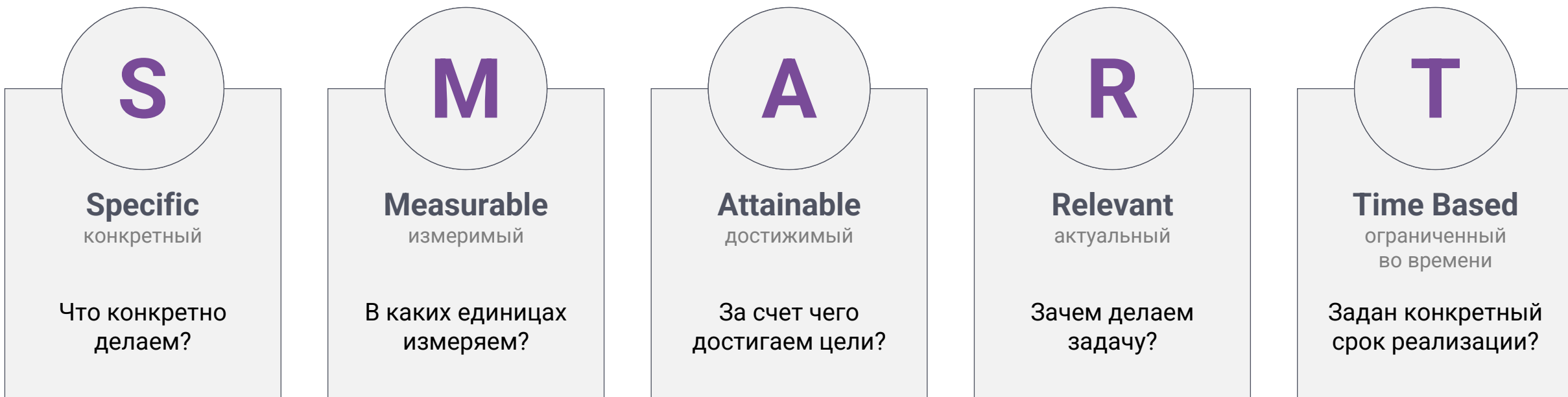
Сформулируйте четкие рекомендации по дальнейшим действиям.

Постройте план внедрения.

Оцените риски и способы их нивелирования.

Оцените точный инвестиционный эффект от внедрения.

# Постановка задачи по SMART закладывает основу для верного решения



# Пример, как можно превратить обычную задачу в SMART-задачу

НЕ SMART

В последнее время продажи падают и денег не хватает.  
Можете, пожалуйста, что-то с этим сделать в течение месяца?



SMART



# Пример, как можно превратить обычную задачу в SMART-задачу

НЕ SMART

В последнее время продажи падают и денег не хватает.  
Можете, пожалуйста, что-то с этим сделать в течение месяца?

SMART

Дайте рекомендации по тому, как увеличить прибыль сети автосалонов «Х» на 30% через 1 год.

M

T

S, R

A



# It's practice time!



## Какие из задач SMART, а какие нет?

---

- Добиться чистоты в доме.
- Поехать к бабушке на велосипеде, чтобы узнать о ее здоровье и пообщаться.
- Увеличить число клиентов на 20 % через маркетинговые мероприятия.
- За две недели разработать новый дизайн упаковки зубной пасты объемом 200 мл, чтобы соответствовать стратегии ребрендинга.
- За два месяца увеличить продажи компании ООО «Ромашка» с 5 тыс. до 2 млн руб. в месяц за счет маркетинговой кампании на ТВ стоимостью 3 млн руб.
- В течение недели держать участников в курсе проведения конкурса, публикуя по одному посту в группе «ВКонтакте» ежедневно.
- Назначить по телефону встречу с финансовым консультантом, чтобы обсудить личный бюджет на 2018 год.

# Постановка задачи по SMART – первый шаг построения Problem Statement Worksheet



## Задача проекта (Basic Question)

Четкая формулировка задачи проекта, формирующая ожидания клиента и определяющая фокус усилий команды. Обычно для правильной формулировки используется принцип SMART.



### 1. Контекст (Background)

Краткая информация о ситуации и сложившихся проблемах, из-за которых необходим проект.



### 2. Критерии успеха (criteria for success)

- Какие критерии успеха будет предъявлять клиент?
- Какая степень важности?
- Есть ли неизмеримые пожелания клиента, e.g. необходимость изменения mindset сотрудников клиента?



### 3. Пространство решений (Scope of solution space)

- Что входит в границы нашего проекта?
- Занимаемся анализом расходов клиента, не фокусируясь на доходах?



### 4. Ограничение пространства решений (Constraints within solution space)

Очерчивает спектр (не)приемлемых по тем или иным причинам решений. Например, что нельзя сокращать расходы за счет увольнения людей.



### 5. Заинтересованные стороны (Stakeholder analysis)

- Кто будет влиять на принятие решений и успех внедрения?
- Кто решает, кто помогает, кто блокирует?



### 6. Источники информации (Sources of Insight)

- какие книги, сайты, исследования прочитать?
- каких ключевых экспертов опросить?
- примеры проектов?

# Разберем на примере кейса с Uber

## UBER

Задача

### Задача

Марьяне и ее команде нужно найти и детально проработать новые каналы привлечения водителей для работы с Uber в городах присутствия. Учитывая схожесть региональных рынков, идеи достаточно обка-

тать в одном городе, чтобы далее внедрить в виде процесса в остальных. Свои предложения и план следующих шагов команда будет представлять генеральному менеджеру через неделю.

За это время нужно:

- Представить краткий обзор возможных каналов привлечения водителей: локальных / на уровне страны, оффлайн/онлайн, на разные аудитории (профессиональные водители / автовладельцы из разных социальных групп).
- Выбрать среди предложенных каналов наиболее перспективные с точки зрения масштабируемости, скорости внедрения, требований к ресурсам, оригинальности в условиях конкуренции.
- Подробно описать механику, продумать детали и представить план внедрения. Оценить стоимость привлеченного водителя: сколько нужно сотрудников, что они будут делать начиная со следующей недели каждый день, как масштабировать канал на несколько городов в будущем.

# Пример заполненного Problem Statement Worksheet для кейса Uber



## Задача проекта (Basic Question)

Предложить новые эффективные каналы привлечения водителей для работы с Uber в городах присутствия с возможностью внедрения в течение 1-2 недель.



### 1. Контекст (Background)

У Uber все хорошо с клиентами, но вот качественных водителей не хватает.



### 2. Критерии успеха (criteria for success)

Предложенные каналы должны быть перспективные с точки зрения:

- Масштабируемости,
- Скорости внедрения,
- Требований к ресурсам,
- Оригинальности в условиях конкуренции.



### 3. Пространство решений (Scope of solution space)

- Uber уже охватил большую часть онлайн-инструментов, все более-менее очевидные каналы уже используются Uber или партнерами – фокус должен быть только на новые каналы!



### 4. Ограничение пространства решений (Constraints within solution space)

Бизнес-модель Uber должна оставаться неизменной: своего парка автомобилей у Uber нет, водители – это не сотрудники Uber, в России водителями – партнерами Uber могут быть юр. лица и инд. предприниматели.



### 5. Заинтересованные стороны (Stakeholder analysis)

В данном кейсе не имеет значения



### 6. Источники информации (Sources of Insight)

Статьи и исследования рынка и услуг такси в крупных городах РФ, опыт Uber в других городах мира (<https://www.uber.com/ru/cities/>), Опрос водителей такси, опросы возможной целевой аудитории (родителей, друзей, знакомых) Исследование действий других служб такси.

# Второй шаг

1 Понимание ситуации

2 Структурирование и формирование гипотез

3 Сбор данных и анализ гипотез

4 Синтез данных и формирование рекомендаций

5 Внедрение решения

## Что в результате:

Создайте Basic Question по принципу SMART.

Заполните Problem Statement Worksheet.

Погрузитесь в отрасль.

Составьте пирамиду Минто, используя уже готовые фреймворки или создав свой.

Сформулируйте гипотезы.

Приоритизируйте гипотезы.

Постройте план работы.

Соберите данные по каждой из гипотез.

Проанализируйте данные, составьте резюме, подтвердите или опровергните гипотезы.

Синтезируйте из результатов анализа данных инсайты и выводы.

Сформулируйте четкие рекомендации по дальнейшим действиям.

Постройте план внедрения.

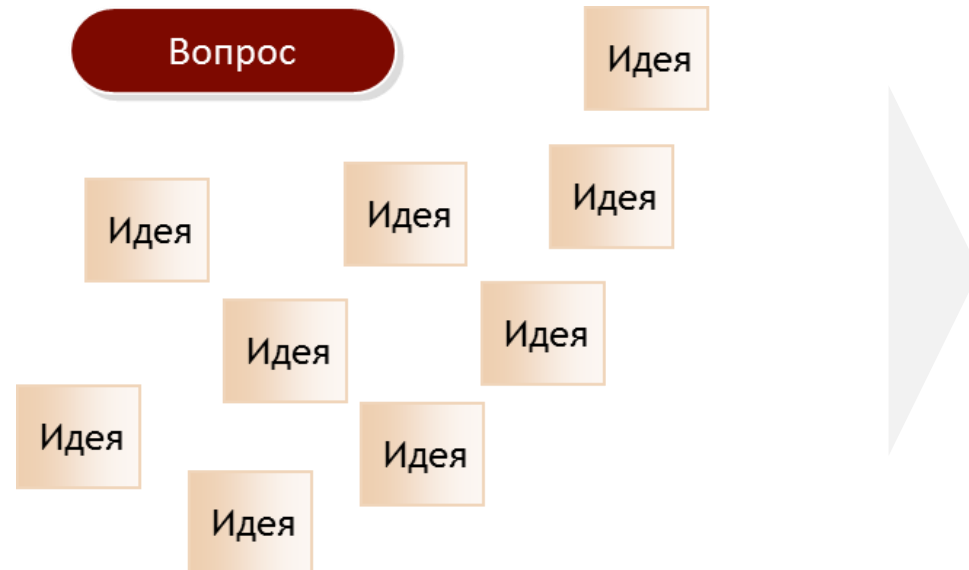
Оцените риски и способы их нивелирования.

Оцените точный инвестиционный эффект от внедрения.

# Все начинается с генерации идей, а заканчивается структурированием

1

Генерация идей

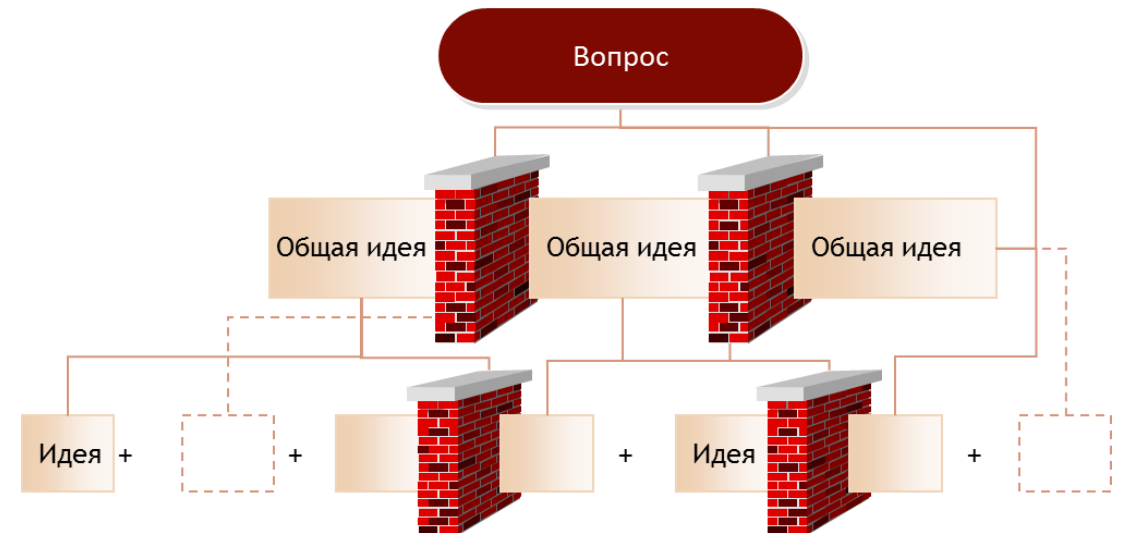


Метод: мозговой штурм

Источник: [учебник Changellenge >>](#), открытые источники

2

Структурирование идей



Метод: разбиение задачи на подзадачи  
(построение пирамиды)

# Враги мозгового штурма



## Словесные враги

Да, но ...

Это не наша проблема

Мы это уже пробовали

Это не работает

Сложность тут

У нас нет ресурсов

Не ищите здесь

Это выходит за бюджет

У нас так не принято

Этих людей не  
переучишь



## Невербальные враги

Большие глаза

Качание головой

Отстраненный взгляд

Защитная поза со скрещенными руками

Залипание в телефоне

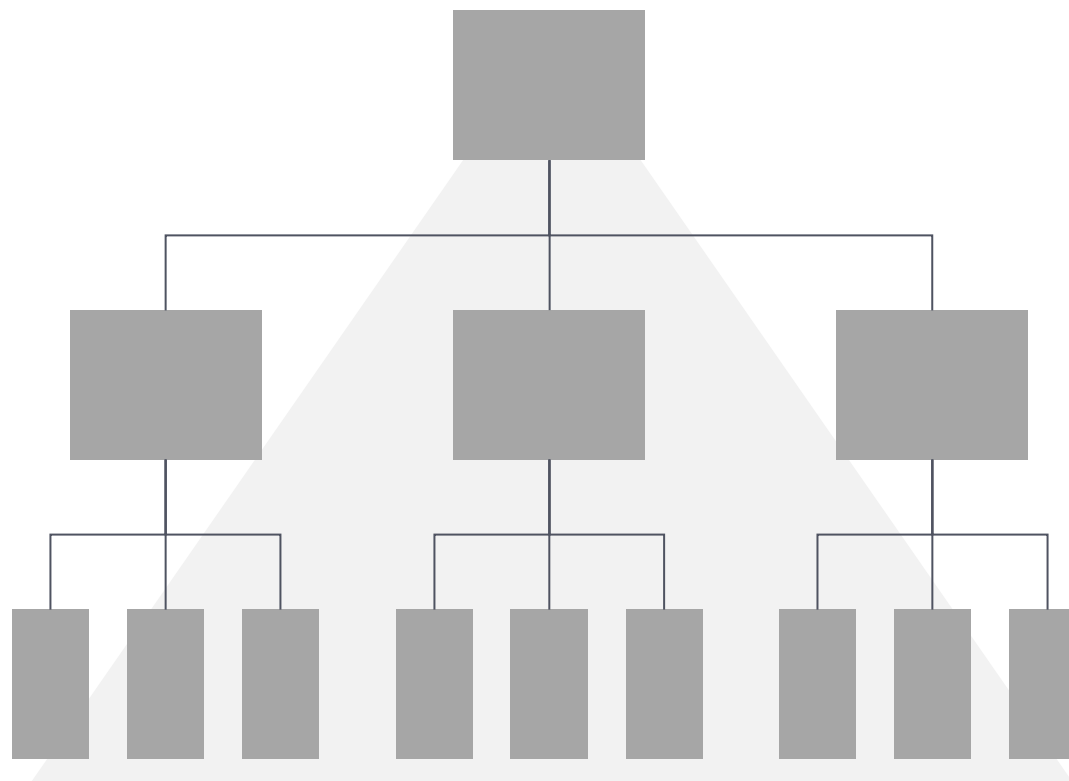
# Лучший способ структурирования — пирамида Минто

Принцип заключается в разделении основной проблемы на несколько составляющих до тех пор, пока вы не начнете разбираться в проблеме.

Ключевая проблема/  
задача

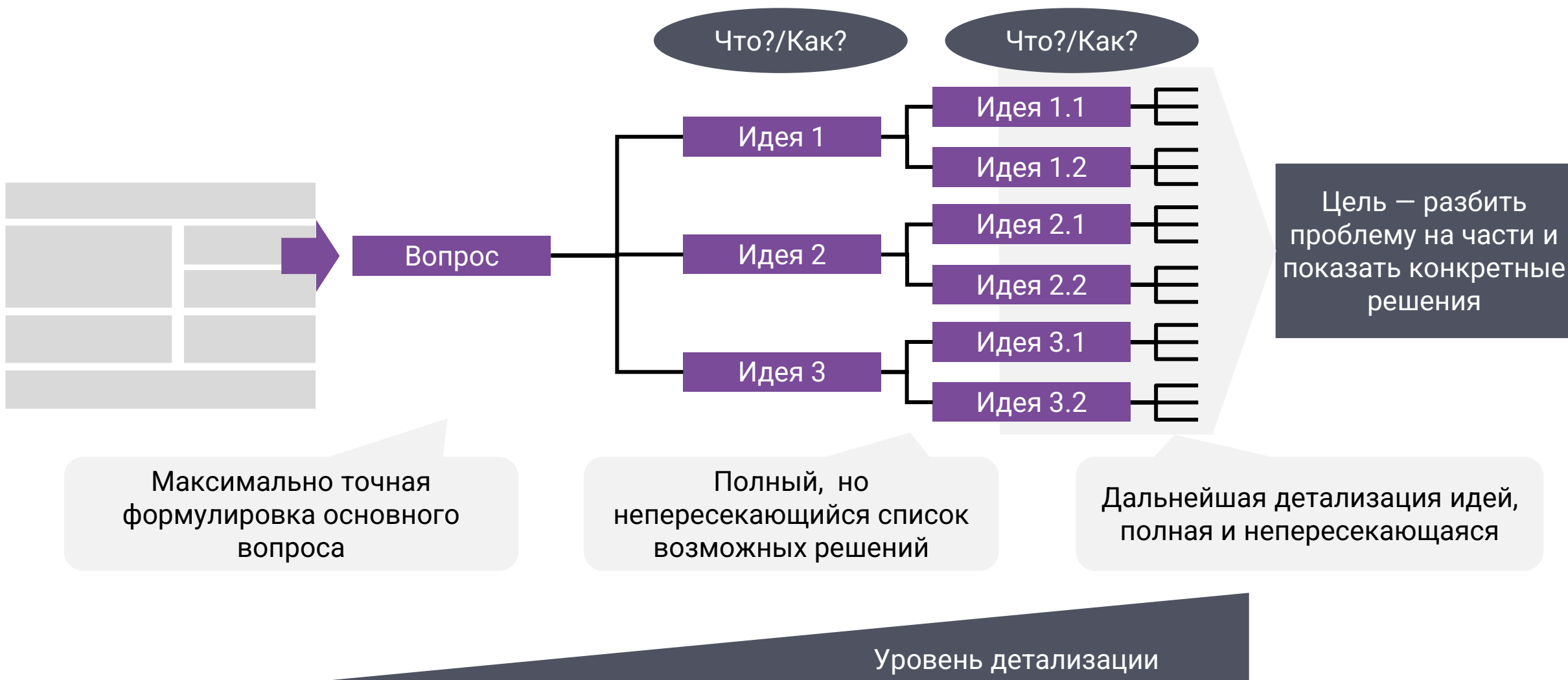
Поддерживающие  
аргументы/утверждения

Детальные  
аргументы





# Строить пирамиду Минто удобнее всего в виде (Issue tree), начиная с вопроса и углубляясь далее



# Пример Issue Tree

Как я могу иметь  
больше денег к концу  
месяца, не влезая в  
долги?

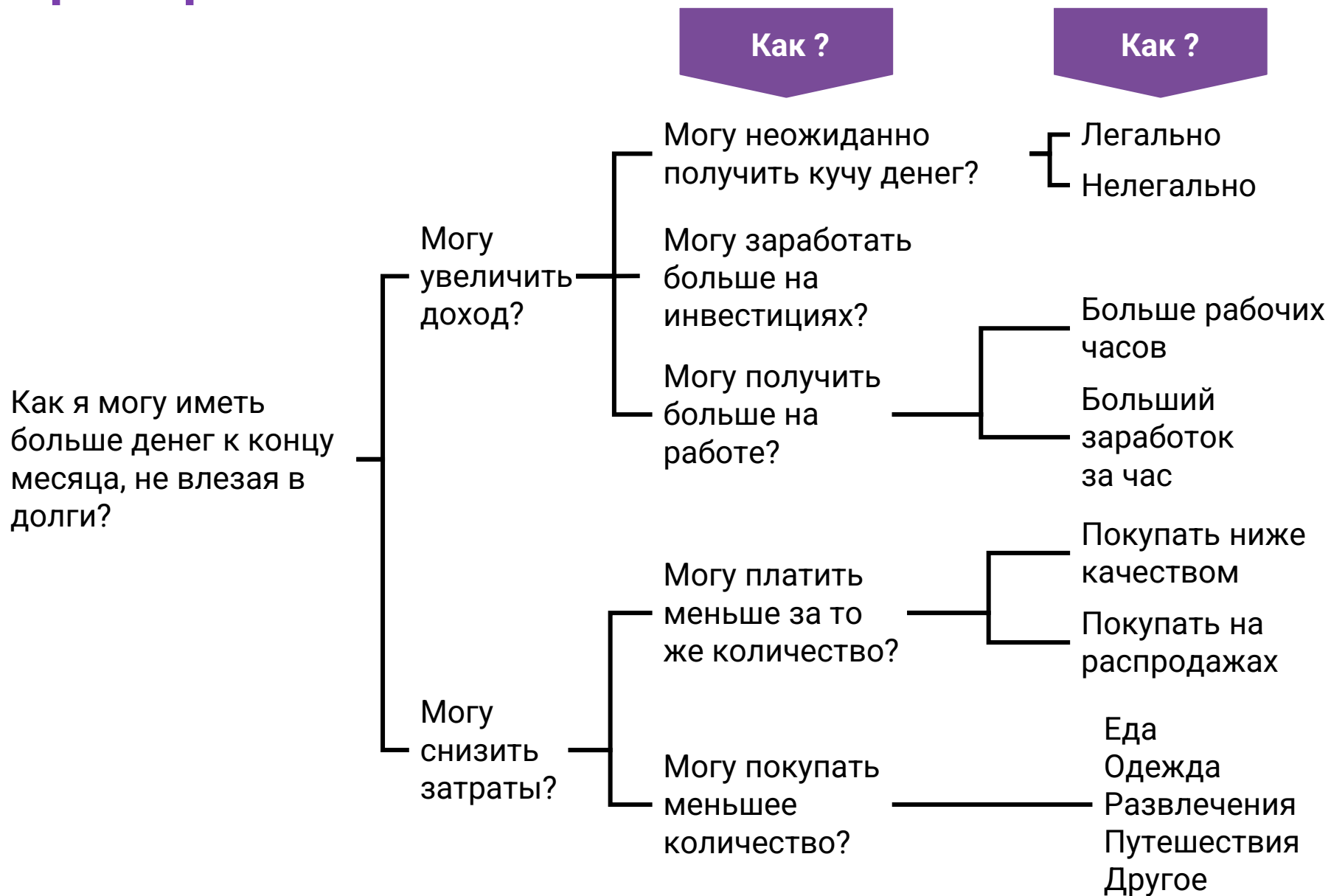
# Пример Issue Tree



# Пример Issue Tree



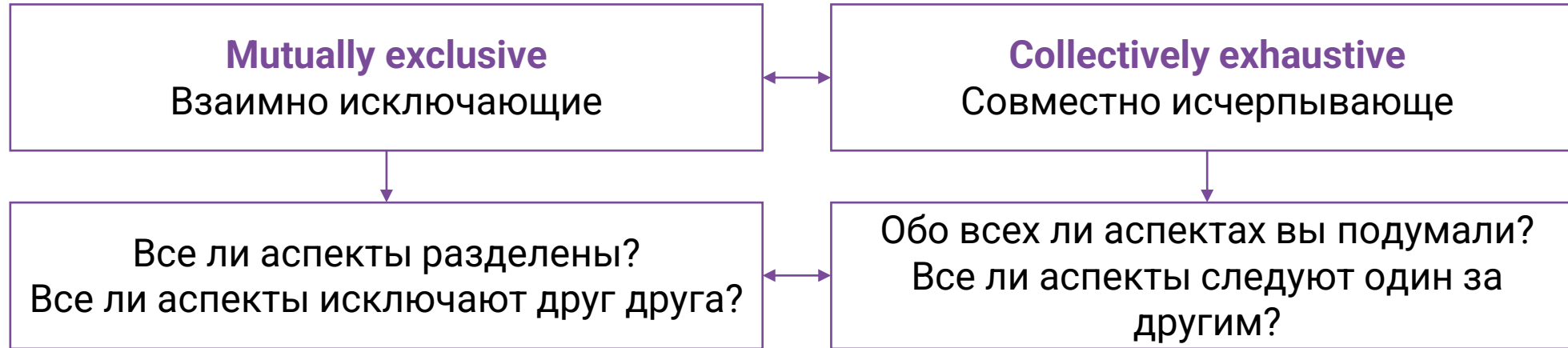
# Пример Issue Tree



# Пример Issue Tree



# Важно соблюдать принцип МЕСЕ!

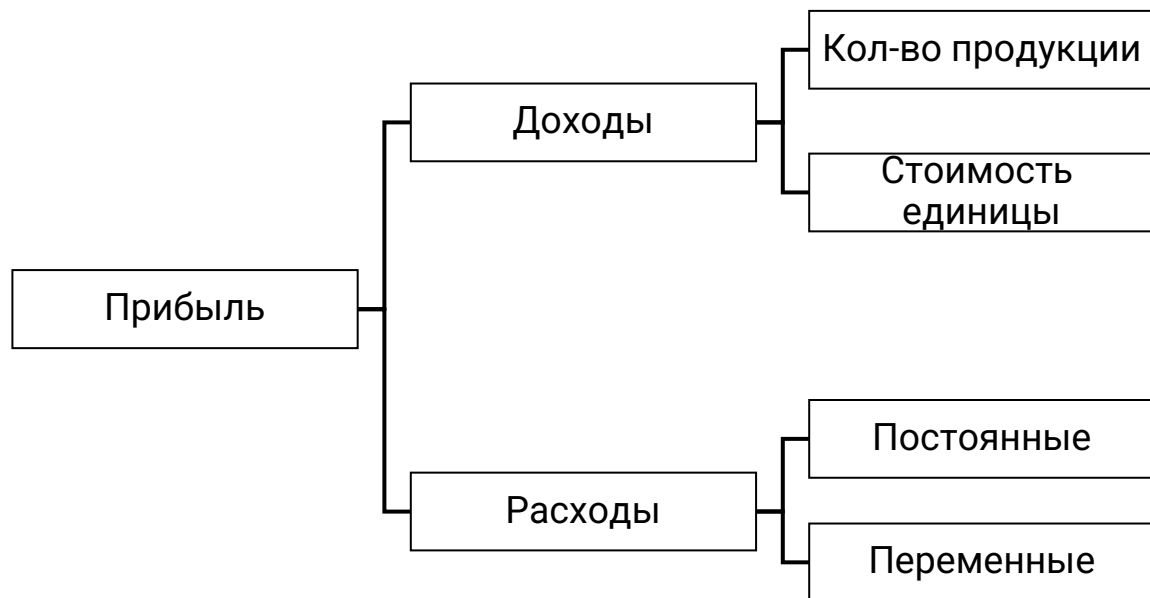


Суть принципа в том, чтобы создать Issue Tree, в котором информация не повторяется, пропусков нет, а тема охвачена полностью

# Пример правила МЕСЕ

## МЕСЕ:

Решение

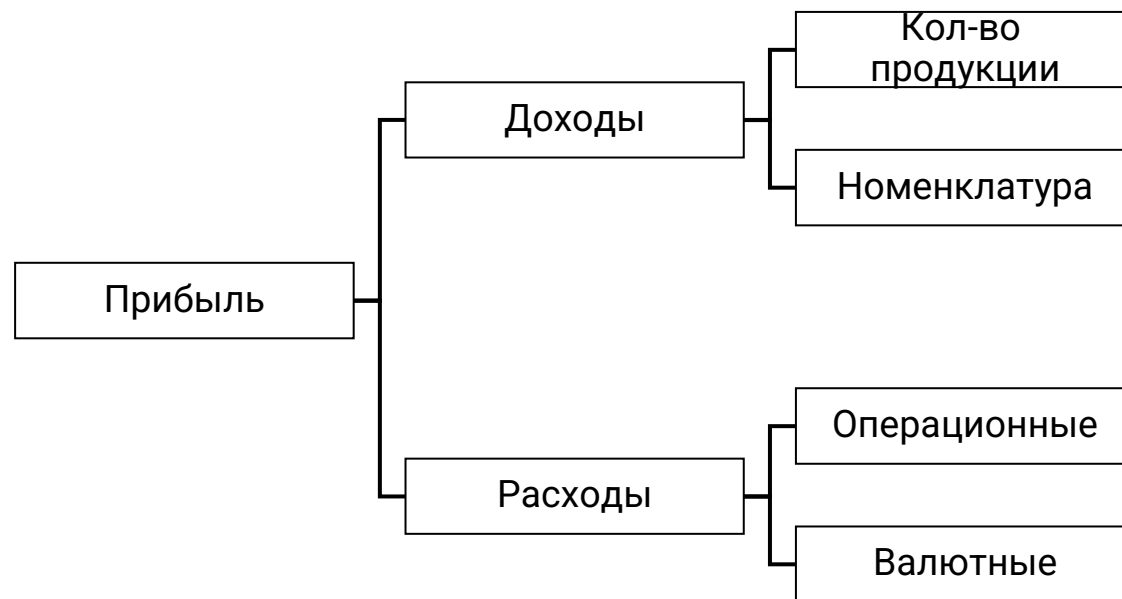


Вся ширина предметной области

## Не МЕСЕ:

Решение

Разные признаки!



Вся ширина предметной области



It's practice time!



## Задание

---

Используйте всю мощь командного разума, чтобы придумать 10 идей о том, какие могут быть эффективные каналы привлечения водителей для работы с Uber в городах присутствия с возможностью внедрения в течение 1-2 недель.

Составьте Issue tree соблюдая принцип МЕСЕ.

# It's practice time!



Предложить новые эффективные каналы привлечения водителей для работы с Uber в городах присутствия с возможностью внедрения в течение 1-2 недель.

Кого привлекать?

Где привлекать?

Как привлекать?

# It's practice time!



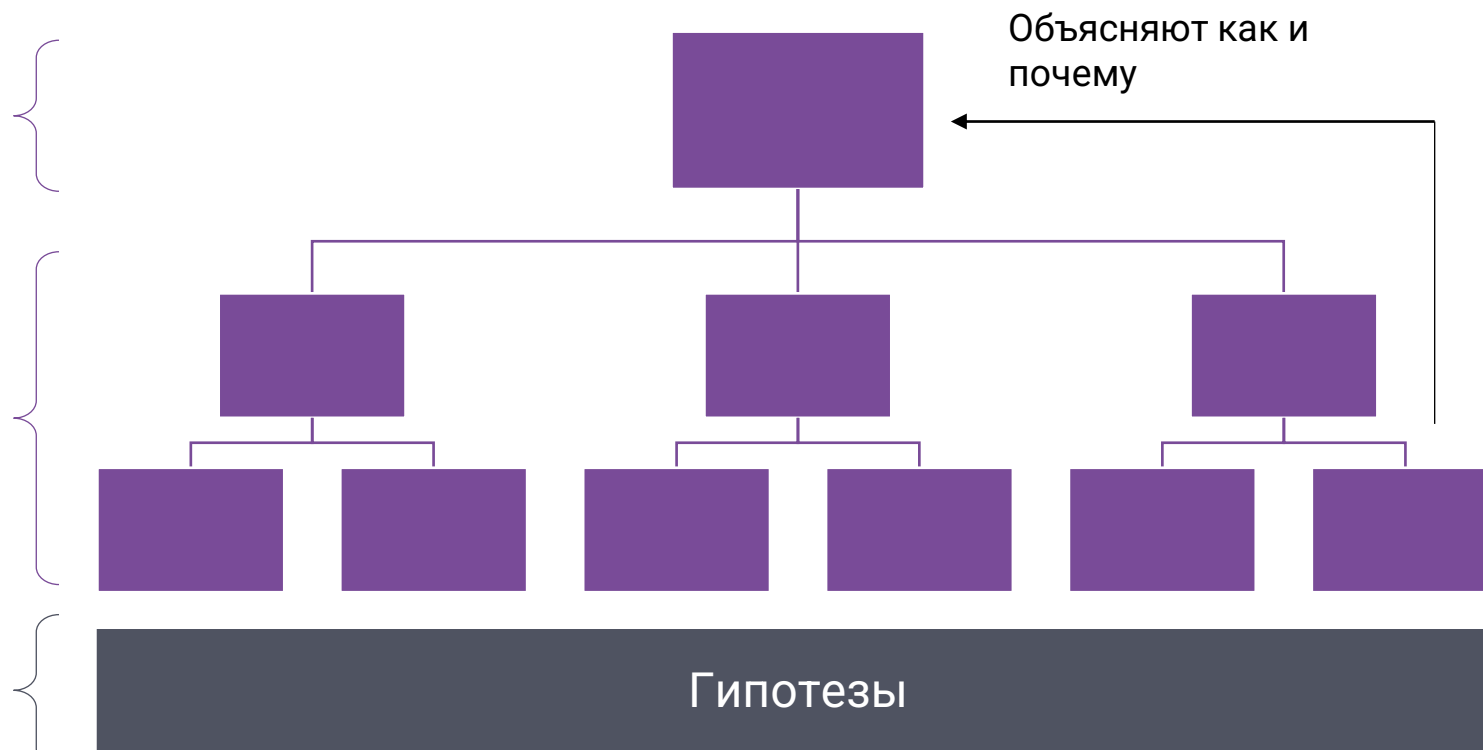
# После построения Issue tree вы переходите к формулированию гипотез

## Основной вопрос

(Basic Question): формулирует главную задачу.

**Вопросы (Issue Tree):** задает более низкие уровни умозаключений, помогающие разделить основной вопрос на более простые элементы для формулирования гипотез.

**Гипотезы:** помогают добиться решения нашего основного вопроса.



# Пример Issue Tree с гипотезами



It's practice time!

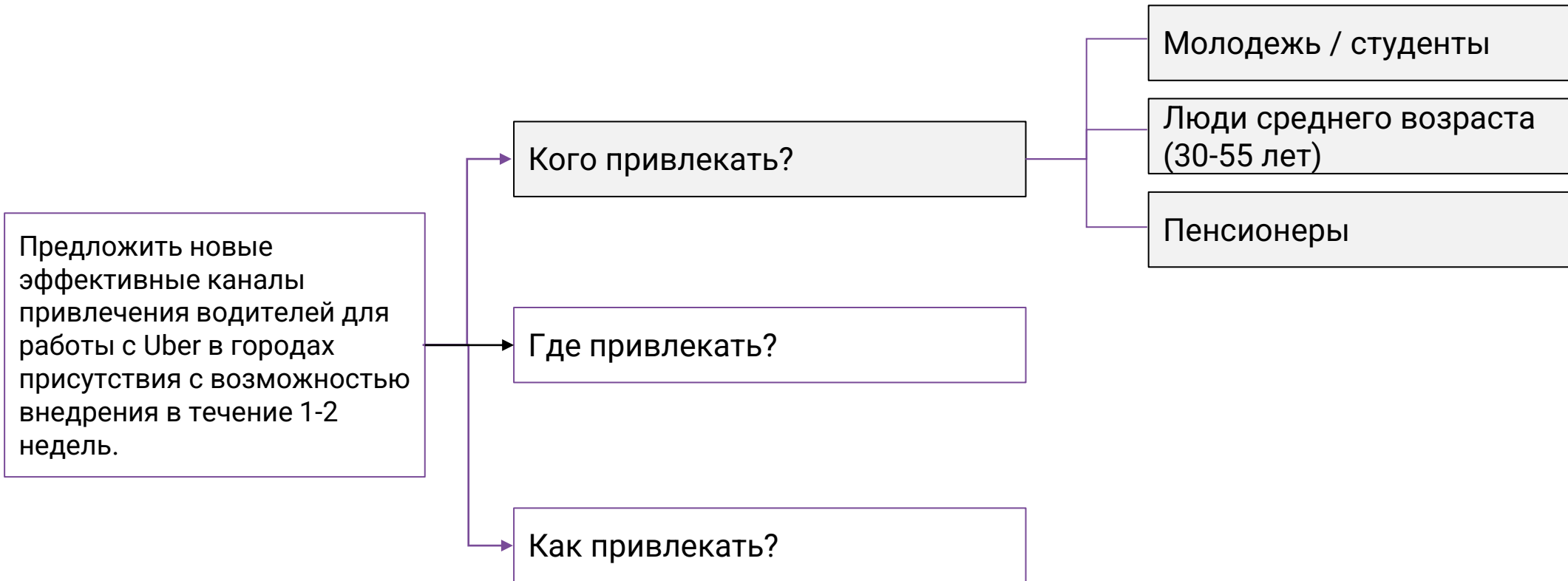


## Задание

---

Достройте дерево: сформулируйте гипотезы по тому, какие меры можно предпринять клиенту для решения задачи

# It's practice time!



# It's practice time!





# Третий шаг

1 Понимание ситуации

2 Структурирование и формирование гипотез

3 Сбор данных и анализ гипотез

4 Синтез данных и формирование рекомендаций

5 Внедрение решения

## Что в результате:

Создайте Basic Question по принципу SMART.

Заполните Problem Statement Worksheet.

Погрузитесь в отрасль.

Составьте пирамиду Минто, используя уже готовые фреймворки или создав свой.

Сформулируйте гипотезы.

Приоритизируйте гипотезы.

Постройте план работы.

Соберите данные по каждой из гипотез.

Проанализируйте данные, составьте резюме, подтвердите или опровергните гипотезы.

Синтезируйте из результатов анализа данных инсайты и выводы.

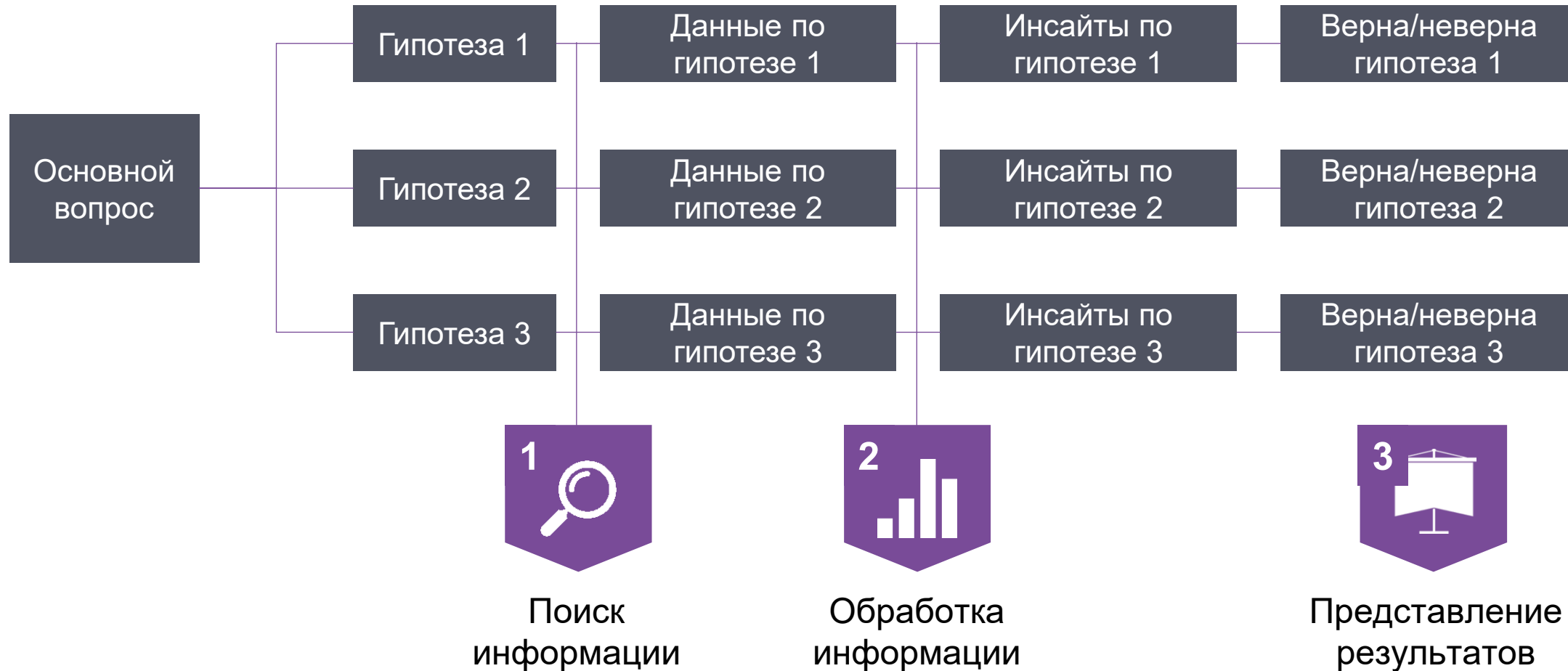
Сформулируйте четкие рекомендации по дальнейшим действиям.

Постройте план внедрения.

Оцените риски и способы их нивелирования.

Оцените точный инвестиционный эффект от внедрения.

# Сбор данных и анализ гипотез состоит из трех основных шагов



# Данные по гипотезами по кейсу «Uber»

## Гипотеза 1.

Студенты, которые ищут подработку, могут составить большой приток part-time водителей

## А они хотят работать?

Более половины студентов вузов в России совмещают учебу и работу\*. \*Исследование НИУ ВШЭ в аналитическом докладе «Российская молодежь»

## Подходят требованиям?

- наличие водительских прав;
- возраст – от 21 года;
- минимальный стаж – 3 года;
- отсутствие судимостей;
- отсутствие долгов перед государством;
- обучение по специальному ролику\*

**==** Гипотеза верна!

# Рассмотрим последние шаги решения

1 Понимание ситуации

2 Структурирование и формирование гипотез

3 Сбор данных и анализ гипотез

4 Синтез данных и формирование рекомендаций

5 Внедрение решения

## Что в результате:

Создайте Basic Question по принципу SMART.

Заполните Problem Statement Worksheet.

Погрузитесь в отрасль.

Составьте пирамиду Минто, используя уже готовые фреймворки или создав свой.

Сформулируйте гипотезы.

Приоритизируйте гипотезы.

Постройте план работы.

Соберите данные по каждой из гипотез.

Проанализируйте данные, составьте резюме, подтвердите или опровергните гипотезы.

Синтезируйте из результатов анализа данных инсайты и выводы.

Сформулируйте четкие рекомендации по дальнейшим действиям.

Постройте план внедрения.

Оцените риски и способы их нивелирования.

Оцените точный инвестиционный эффект от внедрения.

# Выводы представляют собой переход от данных к рекомендациям



## Данные

Факты, статистика и прочая информация, которую удалось найти по теме

- Существует повышенный риск заражения COVID-19 в общественных местах
- Компания МТС собирает данные о геолокации у пользователей



## Выводы

Результаты, умозаключения, которые можно сделать на основании данных

- Людям, которые не хотят заболеть COVID-19 нужно избегать больших скоплений людей
- Можно считать количество людей по геолокации в определенной географической точке



## Рекомендации

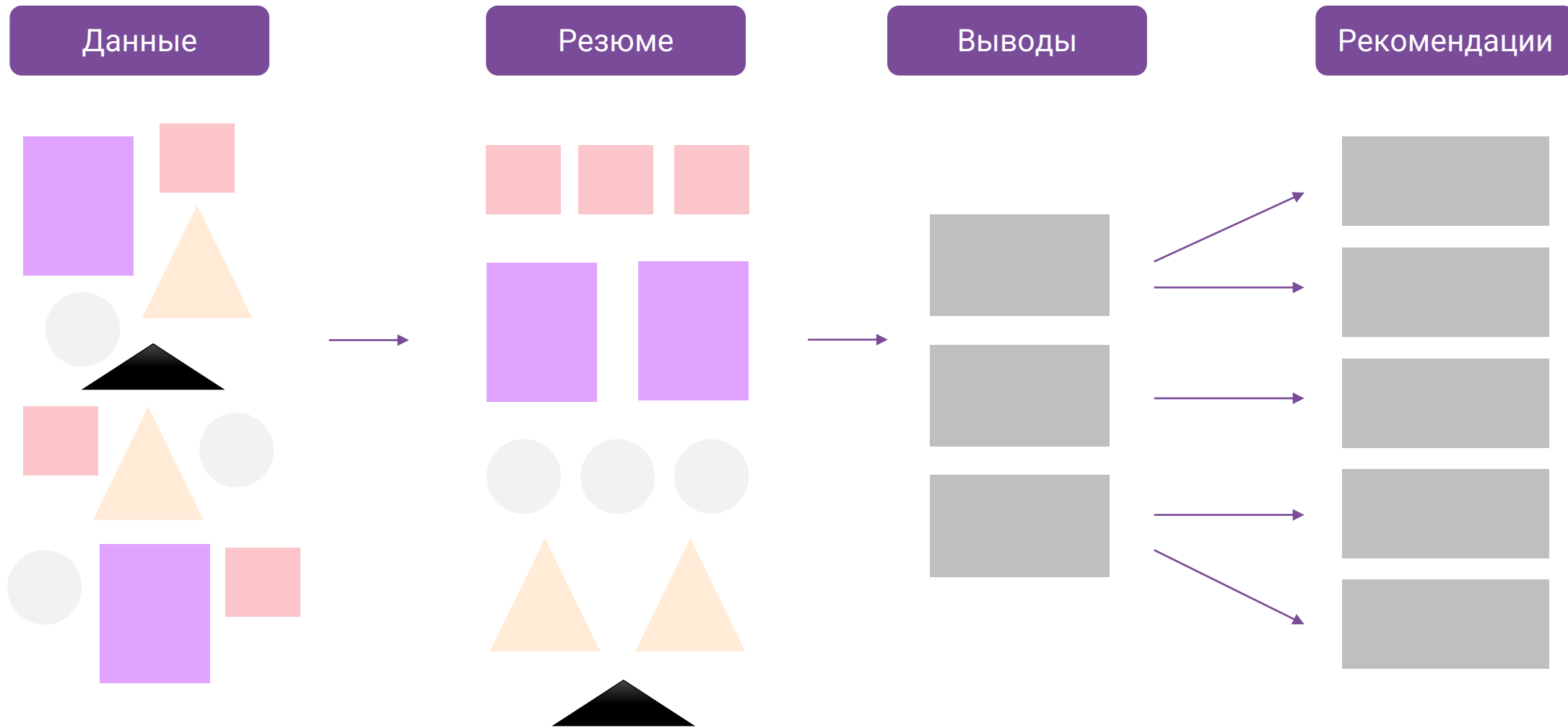
Четкий план действий без деталей

- Разработать новое мобильное приложение на основе данных геолокации
- Приложение позволит выявлять «человеческие пробки» в общественных местах и избегать скоплений людей в магазинах, общественном транспорте и т.д.

# Трансформация данных в рекомендации



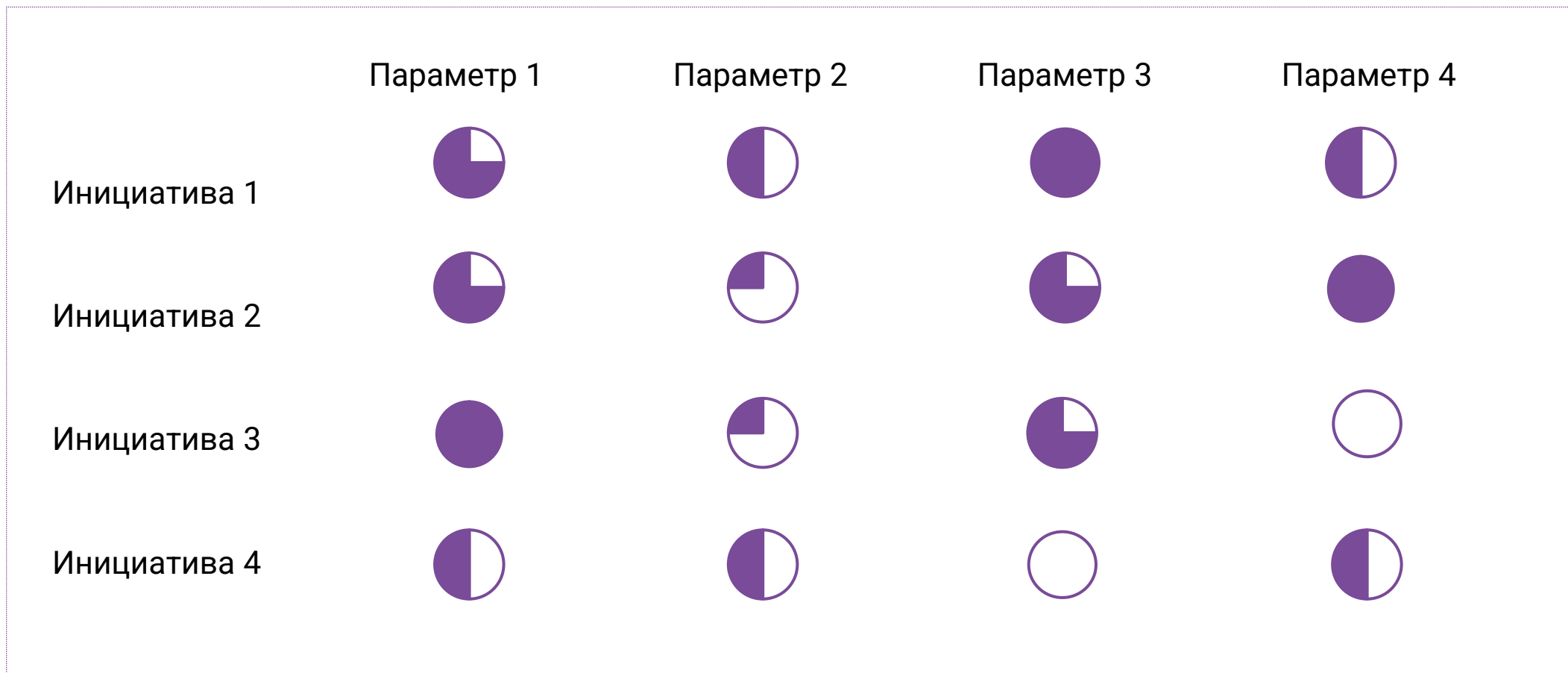
# Трансформация данных в рекомендации



# Что делать когда инициатив много?

## 1. Определяем критические параметры

## 2. Ранжируем инициативы





It's practice time!



## Задание

---

На основе проведенной работы, вам нужно подготовить рекомендации для клиента.

# It's practice time!



- 1 Информирование банковских должников о возможности работы в Uber путем СМС и таргетной рекламы
- 2 Размещение предложения Uber в приложениях по контролю за финансами проинформирует о работе и среднем заработке
- 3 Печатать предложение о работе на чеках на заправках, чтобы привлечь ЦА автолюбителей на работу
- 4 Работа с базами клиентов автошкол для поиска новых водителей, чей стаж и опыт соответствуют требованиям

# Чек-лист по 2 занятию:

1. Знаю **5 этапов** решения кейса
2. Умею строить **Issue Tree**
3. Умею структурировать проблему по **принципу МЕСЕ**
4. Знаю, как формировать и проверять **гипотезы**
5. Умею делать резюме, выводы и **давать рекомендации**