

КЕЙС-МЕТОД в профессиональном образовании

Метод case-study, или метод конкретных ситуаций (от английского case – случай, ситуация) – метод активного проблемно-ситуационного анализа, основанный на обучении путём решения конкретных задач-ситуаций (решение кейсов).

Метод конкретных ситуаций (метод case-study) относится к неигровым имитационным активным методам обучения.

Непосредственная цель метода case-study – совместными усилиями группы студентов проанализировать ситуацию (case), возникающую при конкретном положении дел, и выработать практическое решение. Окончание процесса – оценка предложенных алгоритмов и выбор лучшего в контексте поставленной проблемы.

Метод case-study наиболее широко используется в обучении экономике и бизнес-наукам за рубежом. Впервые он был применён в учебном процессе в школе права Гарвардского университета в 1870 году; внедрение этого метода в Гарвардской школе бизнеса началось в 1920 году. Первые подборки кейсов были опубликованы в 1925 году в Отчётах Гарвардского университета о бизнесе.

В настоящее время сосуществуют две классические школы case-study: Гарвардская (американская) и Манчестерская (европейская). В рамках первой школы целью метода является обучение поиску единственно верного решения, вторая предполагает многовариантность решения проблемы. Американские кейсы больше по объёму (20–25 страниц текста, плюс 8–10 страниц иллюстраций), европейские кейсы в 1,5–2 раза короче.

Лидером по сбору и распространению кейсов является созданный в 1973 году по инициативе 22 высших учебных заведений The Case Clearing House of Great Britain and Ireland; с 1991 года он называется European Case Clearing House (ЕССН). ЕССН является некоммерческой организацией, которая связана с организациями, предоставляющими и использующими кейсы и расположенными в различных странах мира. В настоящее время в

состав ЕССН входит около 340 организаций, среди которых The Harvard Business School Publishing, Институт развития менеджмента (IMB) в швейцарской Лозанне, INSEAD, в Фонтенбло во Франции, IESE в Барселоне в Испании, Лондонская бизнес-школа в Англии, а также Школа менеджмента в Кранфилде. У каждой из этих организаций своя коллекция кейсов, право на распространение которых имеет ЕССН.

Сегодня метод case-study завоевал ведущие позиции в обучении, активно используется в зарубежной практике бизнес-образования и считается одним из самых эффективных способов обучения студентов навыкам решения типичных проблем. Как Гарвардская школа бизнеса выделяет почти 90 % учебного времени на разбор конкретных кейсов, сохраняя приоритетное значение метода case-study в обучении бизнесу. Ситуационное обучение по гарвардской методике – это интенсивный тренинг слушателей с использованием видеоматериалов, компьютерного и программного обеспечения. Среднестатистический студент Гарварда или любой другой бизнес-школы за время своего обучения «прорабатывает» сотни кейсов. Каждый год Гарварде издаются сотни новых кейсов, методических пособий и дополнений к коллекции кейсов. Ставку на использование ситуационного обучения также делает один из известных университетов Северной Америки – Университет Западного Онтарио (Канада).

Метод case-study (или, как писали в двадцатые годы, «метод казусов») был известен преподавателям экономических дисциплин в нашей стране ещё в 20-е годы прошлого столетия. В сентябре 1926 года состоялась конференция преподавателей по экономическим дисциплинам в совпартшколах, на которой рассматривались вопросы применения различных методов и методик обучения, в том числе метод проектов, [и метод казусов. В период с октября 1924 г. по октябрь 1925 г. преподаватели совпартшкол

Н. Павельева,

начальник
бизнес-центра
Государственного
Образовательного
Учреждения
«Кузбасский
региональный
институт развития
профессионального
образования»

ознакомились с методом казусов в одном из американских экономических журналов (Harvard Business Review) – органе Гарвардского университета. Как писал в этом преподаватель Черномордик, они увидели очевидные преимущества данного метода: *«Руководители практических заданий берут их там, где сама жизнь выдвигает их в план учебной работы, для того, чтобы попытаться наметить правильное решение вопроса и этим помочь соответствующему органу в его практической работе... Работа над проектом вызывает сильную, напряжённую целевую устремленность, учащиеся добровольно, по мере углубления в свою тему, по мере разработки вопроса привлекают всё больше и больше материала, В его работе есть творческий стимул, перед ним определена цель, задание не настолько общее и расплывчатое, чтобы потеряться, и не такое узкое, чтобы ответ давался сразу ?з затруднения. Поэтому материал не нагромождается в беспорядке, а складывается слоями в известной последовательности, постепенно приобщая учащегося к самостоятельному и сознательному разрешению поставленной задачи. ...При методе проектов результаты носят до известной степени исследовательский отпечаток и имеют практическое значение. ... Технику проектов мы можем без опаски заимствовать у американцев».*

Если судить по различным источникам информации, в разных странах под этим понятием подразумевается различное содержание. В США это метод ситуационного анализа, применяемый для получения навыков в поиске решений и основывающийся на реальных ситуациях. В книге по управлению персоналом в разде-

ле «Подготовка менеджеров» описано, что метод ситуационного анализа (case -study method – пере вод в данном случае таков: метод обучения на основе рассмотрения случаев и ситуаций) состоит в том, что стажер, ознакомившись с описанием организационной проблемы, самостоятельно анализирует ситуацию, диагностирует проблему и представляет свои находки и решения в дискуссии с другими стажерами. Этот метод нацелен на получение стажером реального опыта по выявлению и анализу сложных проблем. Контролируют действия обучаемых специально подготовленные руководители-инструкторы. При обсуждении ситуации стажер узнает о существовании нескольких путей решения сложных организационных проблем и понимает, что его собственное решение часто обусловлено личными склонностями и ценностями.

Метод ситуационного анализа имеет пять основных характеристик:

- 1) использование фактических организационных проблем;
- 2) возможное участие максимального количества людей в их изучении, выяснении иных точек зрения, сравнении различных взглядов на принятие решений;
- 3) минимальная степень зависимости обучаемых друг от друга;
- 4) считающих, что у стажеров есть право как на правильные, так и неправильные ответы. Ведь несмотря на возможную неполноту ситуаций, они взяты из реальной жизни. Инструктор играет (или должен играть) роль критика. Он вовсе не лектор или распространитель книжных принципов, а катализатор учебного процесса и тренер. Инструктор должен также быть полезным источником информации по изучаемому вопросу, чтобы поддерживать активную дискуссию среди стажеров.

Как видим, у американской трактовки метода кейс-стади большое сходство с методом рассмотрения и анализа деловых ситуаций. С его помощью могут обучаться как специалисты, так и руководители разного уровня.

Управленческие игры (management games) проводятся с использованием вычислительной техники, стажеры делятся на группы по пять-шесть человек, которые должны конкурировать между собой на имитированном рынке. Данный метод применяется в основном для обучения руководителей и организаторов бизнеса.

Во Франции метод «Кейс-стади» имеет несколько другое содержание. Здесь кейс -скорее портфель документов, от-



ражающих и фиксирующих детально изученную, воспроизведенную и качественно представленную в них сложную ситуацию, в которую попала реальная организация. Метод предназначен для обучения управлению предприятием. Вот какие элементы кейса выделяет директор французского Института по изучению предприятий Ф. Альбе. Метод кейсов представляет собой активный педагогический прием, используемый для обучения управлению предприятиями как в системах образования студентов, так и в системах непрерывного образования. Это использование реальных ситуаций на предприятиях в педагогических целях, изучаемых индивидуально и обсуждаемых в группе с помощью преподавателя-аниматора. Реализация метода связана с решением проблем, имеющих реальную основу, отражающих специфику европейской экономики. При этом разработка кейса как комплекса учебно-практических материалов основывается на уникальных жизненных фактах реальной организации, требует больших трудозатрат, связана с решением проблемы получения реальной информации о конкретном предприятии для построения кейса. В Высшей школе коммерции в Лионе за 7 лет появился опыт на базе редактирования (создания) около 30 кейсов. Форма кейса – связанные последовательные темы, составляющие часть педагогической программы.

Метод case-study, достоинства которого так хорошо понимали преподаватели экономических дисциплин, тем не менее не применялся в СССР достаточно долго. Интерес к нему возник лишь в конце двадцатого столетия прошлого века.

В последние годы в связи с курсом на модернизацию российского образования в системе высшей школы России происходит поиск новых эффективных методов обучения.

Проблема внедрения метода case-study в практику профессионального образования в настоящее время является весьма актуальной, что обусловлено двумя тенденциями:

- первая вытекает из общей направленности развития образования, его ориентации не столько на получение конкретных знаний, сколько на формирование профессиональной компетентности, умений и навыков мыслительной деятельности, развитие способностей личности, среди которых особое внимание уделяется спо-

собности к обучению, смене парадигмы мышления, умению перерабатывать огромные массивы информации;

- вторая вытекает из развития требований к качеству специалиста, который, помимо удовлетворения требованиям первой тенденции, должен обладать также способностью оптимального поведения в различных ситуациях, его действия должны отличаться системностью и эффективностью в условиях кризиса.

В настоящее время активные методы обучения, в том числе метод case-study, достаточно широко применяются при подготовке экономических кадров в ряде ведущих экономических вузов России. Использование метода case-study в обучении студентов экономических специальностей позволяет повысить познавательный интерес к изучаемым дисциплинам, улучшить понимание экономических законов, способствует развитию исследовательских, коммуникативных и творческих навыков принятия решений. Отличительной особенностью метода case-study является создание проблемной ситуации на основе фактов из реальной жизни. Созданный как метод изучения экономических дисциплин, в настоящее время метод case-study нашёл широкое распространение в изучении медицины, юриспруденции и других науках.

Для того чтобы учебный процесс на основе case-технологий был эффективным, необходимы два условия: хороший кейс и определённая методика его использования в учебном процессе.

Применение кейс-методов в преподавании маркетинга

Выпускник вуза в своей практической деятельности должен уметь принимать эффективные решения, а для этого ему необходимо овладеть не только теорией, но и инструментарием маркетинга. Инструментарий маркетинга позволяет провести анализ рынка и выработать оптимальную стратегию. Сделать это довольно непросто, так как приходится иметь дело с многообразием рыночных факторов, неоднозначностью их действия и поведения участников рыночных отношений. Тем не менее ситуации неопределённости, которыми так богат рынок, часто вполне разрешимы.

Для этого необходимо, используя в комплексе теоретические знания и практические навыки, свести неопределённость к некоторому определённому варианту и разработать соответствующую ему програм-

му действий, которая должна включать наряду с основными и запасные варианты. Следует научить студента умению применять теорию маркетинга к конкретным рыночным условиям. Большую помощь в этом могут оказать кейс-методы (методы разбора конкретных ситуаций). Использование кейс-методов стимулирует обучающихся осваивать и активно использовать методы, принципы, технологии и другие инструменты маркетинга при анализе, оценке и решении конкретных рыночных проблем и практических ситуаций.

Кейсовый метод – педагогический. Он имеет свою историю, которая начинается с XVII в., когда теологи брали из жизни реальные случаи и анализировали их. В начале XX в. кейсовый метод стали использовать при подготовке управленческих кадров.

Цель обучения с помощью кейс-методов заключается в формировании специалиста – человека, который правильно анализирует ситуацию, т. е. симптомы проблемы, выявляет возможные причины их появления, устанавливает истинную причину (ставит диагноз), анализирует возможные варианты решения, выбирает наиболее оптимальный из них, приводит его в действие и параллельно осуществляет контроль. Для этого ему нужны знания, владение определенной методологией и опыт. Что дает ВУЗ студенту? Обычно вуз дает студенту знания, в меньшей степени – владение определенной методологией, гораздо реже – практический опыт.

Кейсовый метод позволяет в значительной степени устранить эти недостатки обучения, так как он нацелен и на использование полученных знаний, и на овладение методологией, и особенно на третье – приобретение опыта.

Кейсы могут быть разными. В одних кейсах, в зарубежной практике их часто называют «кейсы предприятия», дается характеристика предприятия и студенту предлагается проанализировать ситуацию, для чего он должен ответить на ряд поставленных в задании вопросов. Здесь может и не ставиться задача принятия решения. Студент анализирует имеющуюся информацию и подтверждает свои теоретические знания.

Гораздо интереснее кейс-ситуации, которые построены по-другому. В данном случае студента ставят перед фактом – есть ситуация и ее симптомы. Причина проблемы прямо не обозначена, студент должен выявить ее сам. При этом кейс-

ситуации могут быть разного плана. В одних могут быть приведены отдельные направляющие вопросы, в других – нет, т. е. указываются лишь симптомы, однако и в том и другом случае обучающийся должен сам проанализировать ситуацию (симптомы), выявить возможные причины ее возникновения, т. е. поставить диагноз, найти варианты решений, которых может быть несколько, и выбрать оптимальный из них. Причем выбор должен быть обоснован, все должно быть просчитано, в том числе возможные последствия и выявлены возможные препятствия. И чем напряженнее, даже драматичнее ситуация, представленная в кейсе, чем большей срочности принятия решения она требует, тем интереснее кейс.

Можно провести определенную аналогию между кейсовым методом обучения и медициной. Что можно считать ситуацией в медицине? Симптомы заболевания. Но, как известно, одни и те же симптомы в целом ряде случаев свойственны совершенно разным заболеваниям. Поэтому врач должен проанализировать симптомы (ситуацию), выявить возможные причины их появления и установить конкретную. После этого он с учетом состояния здоровья больного анализирует разные варианты решения проблемы, т. е. разные варианты лечения, выбирает оптимальный, назначает лечение и во время лечения осуществляет контроль за состоянием здоровья больного.

Создание хорошего, интересного кейса является непростой задачей.

При использовании кейсового метода обучения необходимо соблюдать определенные правила создания кейса, учитывать особенности работы с кейсом разных аудиторий обучающихся, соблюдать организационные правила работы над кейсом в группе, кроме того, должна быть правильно определена роль преподавателя, которая существенно отличается от традиционной.

Правила создания кейса предполагают следующее.

1. Составляется схема кейса:

1) обозначаются действие и действующие лица, при этом можно дать их описание, например, действующее лицо такое-то, у него такие-то достоинства, такие-то недостатки;

2) описывается ситуация (симптомы). Это можно сделать традиционно, а можно и с помощью диалога между действующими лицами;

3) указываются элементы среды, например, описываются предприятие и внешние окружающие факторы.

Когда составлена схема кейса, необходимо определить его методическую цель, которая станет основным стержнем.

2. Определяется методическая цель кейса.

Методической целью кейса может быть и иллюстрация к теории, и чисто практическая ситуация, и их совмещение. Но в любом случае цель должна быть весомой, чтобы работа над кейсом заинтересовала студентов. Этому будет способствовать напряженность ситуации, описанной в кейсе, конфликт, может быть, даже драматичность, которые требуют принятия быстрых решений.

Замысел кейса должен быть понятен обучающемуся. Кейс должен быть написан простым четким языком, он не должен содержать много терминов, понятных лишь специалистам. Если же такие термины есть, то в кейсе должны быть предусмотрены пояснения.

Если кейс составлен с описанием каких-то действующих лиц, их характеров, то важно, чтобы среди них был кто-то, на чье место студенты хотели бы себя поставить, потому что в ряде случаев именно в поведении или в характере действующего лица, или в сочетании того и другого, может крыться причина возникновения конфликта.

При написании кейса нужно стараться избегать «ловушек», т. е. не следует вводить лишнюю, ненужную информацию. Не нужно давать и много мелких деталей. Ситуация должна быть самодостаточной.

Кейсы не должны быть слишком большими, так как работать над объемным кейсом очень утомительно. Объемные кейсы больше подходят для итоговых занятий, а для текущих лучше использовать небольшие. Практика показывает, что максимальный объем кейса не должен превышать 30 страниц.

При решении кейса студент не только использует полученные знания, но и проявляет свои личностные качества, в частности, умение работать в группе, а также демонстрирует уровень понимания ситуации. Причем нередко ситуация, изложенная в кейсе, на первый взгляд, кажется весьма далекой от того, что студент изучал в теоретическом курсе. Кейсовый метод помогает приобрести опыт решения практических ситуаций. Но разные аудитории подходят к решению кейсов по-разному.

3. Особенности работы с разными аудиториями при использовании кейс-методов.

При использовании кейс-методов необходимо учитывать состав аудитории: либо это студенты, не имеющие практического опыта, но владеющие теорией, либо это практики, которые хуже владеют теорией или в ряде случаев вообще ею не владеют, но зато имеют практический опыт. Разница между ними заключается в восприятии ситуации, качестве концептуализации ситуаций, а также в уровне и качестве принятия решения.

Допустим, задается ситуация – на предприятии падает объем продаж. Студент-дебютант воспринимает ситуацию так, как она выглядит внешне (падение объема продаж), в то время как практик сразу связывает ее с возможными причинами происходящего (увеличение цены, появление новых конкурентов, смена руководства на предприятии, недостаточная реклама или ее отсутствие и т. д.).

Студент хуже концептуализирует ситуацию, он не всегда в состоянии решить проблему иерархии информации, т. е. отделить главное (основное) от второстепенного (не основного). Сделать это часто непросто, так как основное не всегда лежит на поверхности, не всегда заметно. Кроме того, дебютант имеет тенденцию упрощать ситуацию, что совершенно неоправданно, и отношение его к ситуации обычно эмоциональное, тогда как у практика оно более прагматичное.

В отличие от дебютанта практик, как правило, выделяет главный элемент (основное) и подчиняет ему другие (не основные). Он стремится не упростить ситуацию, как



это делает дебютант, а объяснить ее (то, что сложно, должно быть объяснено).

Решения, принимаемые дебютантом, базируются на теории, на каких-то готовых рецептах. При этом он часто забывает о возможных последствиях, не учитывает, как принятое решение может сказаться на финансовом положении предприятия, на людях и т. д. Но он более подкован теоретически.

Решения, принимаемые практиком, как правило, прагматичны и ответственны. Однако практик хуже владеет теорией.

Задача кейс-методов обучения состоит в том, чтобы студент не упрощал ситуа-



цию, а старался ее объяснить, чтобы он умел вычленить главное (основное), умел принимать правильные решения и чтобы эти решения были ответственными, с учетом возможных последствий и возможных препятствий, т. е. у студента должен быть выработан определенный стереотип поведения.

Основное в кейсовой методике – это правильный выбор (принятие правильного решения).

Работа над кейсом обычно проходит в группе, однако работа в группе требует соблюдения определенных правил.

4. Организационные правила работы над кейсом в группе.

Активность работы каждого обучающегося зависит от многих факторов, основными из которых являются: число и качественный состав участников, организационная структура подгруппы, ее размещение, общая организация работы с кейсом, организация обсуждения результатов, подведение итогов.

Состав группы должен быть однородным, т. е. у обучающихся должен быть примерно одинаковый уровень знаний.

Формирование подгрупп. Группа разбивается на отдельные подгруппы. Формирование подгрупп студенты осуществляют самостоятельно, на добровольной основе. В состав подгруппы должно входить от четырех до шести человек. Предпочтение отдается четному числу участников.

Очень важно, чтобы работа каждой подгруппы была правильно организована, поэтому каждая подгруппа должна выбрать своего ответственного, который бы координировал ее работу, и секретаря, который бы фиксировал результаты работы.

Дисциплина. Работать над кейсом в жестких рамках, в условиях строгой дисциплины нельзя, так как во многом это процесс творческий. Преподаватель должен дать студентам определенную свободу действий, за дисциплиной они должны следить сами – студенты имеют право на то, чтобы посмеяться, даже поговорить на другие темы, но это не должно идти в ущерб работе в целом. Время на такой отдых не должно превышать 30% от времени, отведенного на всю работу подгруппы. Преподаватель должен лишь координировать работу студентов. В каждой подгруппе нужно создавать условия самодисциплины и самоорганизации. Одна из задач преподавателя заключается в

обучении студентов культуре общения и ведения дискуссии.

Студенты должны научиться работать коллегиально. Работа над кейсом учит их работать в коллективе, принимать коллективные решения. Приобщаясь к такой работе, люди часто меняются по характеру. Кто-то становится более доверчивым, кто-то более уверенным в себе, кто-то, напротив, менее категоричным и начинает прислушиваться к мнению других и т. д. Все это помогает им в дальнейшей работе.

Размещение группы. Немаловажное значение имеет правильное размещение студентов в подгруппе. Оно должно быть таким, чтобы у каждого обучающегося был потенциальный собеседник. Поэтому студентов лучше всего усаживать попарно друг против друга (в идеале – за круглым столом). Подгруппы не должны мешать друг другу, поэтому должны располагаться по возможности на некотором расстоянии.

Правильное размещение обучающихся облегчает совместную работу и позволяет руководителю подгруппы лучше координировать ее действия.

Роль преподавателя при проведении занятия. Работа группы с кейсом делится на несколько этапов:

- представление кейса преподавателем;
- индивидуальное изучение кейса каждым членом группы;
- разработка вариантов индивидуальных решений;
- обсуждение вариантов индивидуальных решений в каждой подгруппе;
- подготовка к обсуждению и дискуссия.

Роль преподавателя при использовании кейс-методов существенно отличается от традиционной. Преподаватель как бы передает свои полномочия студентам, его руководящая роль сводится к минимуму. Преподаватель должен удерживаться от соблазна предлагать свои варианты решения и оценивать правильность действий студентов в ходе работы над кейсом. Вмешательство преподавателя в работу студентов должно быть резко ограничено, оно сводится лишь к регулирующей функции.

Разногласия в подгруппах неизбежны, и в этом случае студенты обращаются к преподавателю, они требуют от него жесткости, дополнительной информации, разрешить неизбежно возникающие при обсуждении противоречия, поскольку их мнения часто расходятся. И здесь возни-

кает прямая опасность идти у студентов на поводу. Но кейсовая методика предполагает, что вмешательство преподавателя должно быть сведено к минимуму. Преподавателю в основном отводится роль наблюдателя. Это обескураживает студентов, они требуют традиционных методов работы, но делать этого как раз нельзя. Если преподаватель не помогает, то студенты начинают активнее работать самостоятельно. Возникающие в подгруппе противоречия обучающиеся должны разрешить самостоятельно. Преподаватель может вмешаться лишь в крайнем случае.

Учитывая, что студенты зачастую предпочитают давать решение сразу, не прибегая к анализу, преподаватель в самом начале занятия должен настроить студентов на то, что ситуация, изложенная в кейсе, непростая и требует аналитического подхода. Мнение обучающихся может быть субъективным, а решение, даваемое бездоказательно, может привести к ненужным спорам и конфликтным ситуациям. Бездоказательный подход неприемлем. Если же подобное произошло, то преподаватель должен вмешаться.

Преподаватель должен знать, как работают подгруппы, и с этой целью следует подходить к подгруппам, слушать ход обсуждения, иногда воодушевлять обучающихся, но ни в коем случае не делать никаких комментариев относительно правильности решения. Преподаватель должен занимать нейтральную позицию. Это весьма непросто, так как не соответствует сложившемуся стереотипу поведения, но это необходимо.

В отведенный период времени каждая подгруппа должна подготовиться к общему обсуждению, то есть к концептуальному представлению своего варианта решения задачи.

Далее выбирается подгруппа, которая сообщает результаты своей работы. Лучше, если решение будет представлено на доске. После этого остальные подгруппы высказывают свою, обязательно аргументированную, точку зрения относительно предлагаемого решения и вносят соответствующие предложения.

В ходе обсуждения могут возникнуть разногласия, дискуссии, но на этом этапе преподаватель не должен вмешиваться.

Во время общего обсуждения роль преподавателя должна оставаться скрытой, незаметной. Преподаватель выполняет здесь лишь две функции: регулирующую и корректирующую ситуацию, – то есть

если обсуждение проходит неинтересно, нужно уметь направить его в нужное русло, в случае необходимости – уметь снять напряжение в группе и т. д.

И лишь после общего обсуждения преподаватель возвращается к традиционной роли и подводит итоги занятия.

Для этого сначала следует вернуться к теоретическому материалу и напомнить его студентам, т. е. нужно указать название темы или раздела, которые были закреплены с помощью данного кейса. Далее, если кейс построен на реальных фактах, следует сказать, что было предпринято в реальной ситуации, указав при этом, что решения, принимаемые в практической ситуации, не всегда бывают наиболее оптимальными.

Студентов обязательно нужно воодушевить, даже если они предложили менее рациональные пути решения. Ни в коем случае нельзя перечеркивать работу студентов, говорить, что они ничего не поняли, что работали плохо. Это может вообще отбить у них охоту к решению кейсов.

В решениях, представленных студентами, необходимо отметить сильные и слабые стороны. Причем по кейсу может быть принято несколько решений, если они обоснованы.

В отличие от других видов семинарских и практических занятий при использовании кейс-методов нельзя выставлять оценки по балльной системе – достаточно отметить степень участия студентов в работе. Для выявления уровня подготовленности каждого обучающегося дополнительно к кейсу можно использовать метод тестирования по завершении изучения каждого раздела или всего курса.

Кейсовый метод позволяет использовать теоретические знания, овладеть методологией и ускорить усвоение практического опыта. Он несет в себе большие возможности и должен найти широкое применение.

Почему провалился проект «Русское бистро»?

Введение

Про взлет кафе «Русское бистро» уже никто не вспоминает. А когда-то на открытии очередного фаст-фуда мелькали фигуры не только мэра, но и президента. Реализовалась здравая идея ответить на гамбургеры McDonalds нашими расстегаями!

Идея создания чисто русского фаст-фуда появилась в далеком 1995 году. Тогда вывески ресторанов еще не сияли на каждом шагу, киосков «шаурма» в помине не было,

а кооперативные пельменные и шашлычные с демократичными ценами уже позакрывались. Ресторанов «Макдональдс» в Москве было тогда всего три – на Пушкинской, на Арбате и на улице Огарева.

Идея ответить на американскую экспансию сетью русских закусовых родилась в светлых головах чиновников из московского правительства. Высокий статус ее авторов обеспечил новому предприятию быстрый и красивый расцвет. Рецепты расстегаев и кулебяк изучались академическим Институтом питания и департаментом торговли московской мэрии.

В 1997 году по распоряжению мэра к развитию муниципальной сети предприятий быстрого обслуживания «Русское бистро» был привлечен «Мосресторан-сервис». На развитие проекта, предусматривавшего создание пяти ресторанов и семи кафе в метро в течение года и еще десятка кафе «Русское бистро-Метро» в 1998–1999 годах, требовалось 415,569 млн руб. Заявителем проекта – фирмой «Мосресторан-сервис» – было внесено 76,9 % требуемых средств. Еще 15 % – внесло правительство Москвы, 8,1 % – приглашенные инвесторы.

В том же 1997 году на Москворецком пивоваренном заводе открылся цех по производству квасов и медовух компании «Русского бистро» (в дальнейшем – Компании). Линии по розливу напитков, приготовленных из натурального сырья, были закуплены при поддержке московского правительства.

Сто явно лишних граммов. В 1995 году по инициативе зам. генерального директора Компании г-на Пивоварова в меню было введено спиртное. По словам г-на Пивоварова, «русская закусочная – это, прежде всего, пирожки и водка». Кафе предложили посетителям настойки и горькую. Посетители стали выпивать. Итак, ставка была сделана на пирожки, расстегаи, кулебяки и водку. Эти продукты не всегда могли насытить клиентов, и чуть позже в меню были введены пельмени и порошковые супы-навары.

Очень строгое меню. Компания «Русское бистро» разработала и организовала сеть филиалов в Москве по принципу продажи франчайзинговых договоров (франшиз), предусматривающих передачу лицензий на использование торговой марки и технологии. Владельцы дочерних предприятий (франчайзи) закупают продукты у самой Компании (франчайзера). Замороженные пирожки на местах только

разогреваются. Подобная схема обеспечивает контроль качества со стороны головной организации.

Для повышения привлекательности бизнеса в 1999 году ассортиментный ряд был увеличен втрое. Количество наименований выпечных изделий выросло до 43. Однако франчайзи этому не очень-то обрадовались. Почему?

«Я понимаю, почему пирожки я должен покупать у концессии, – говорит владелец одного из кафе. – Это их разработка. Но у меня почти не идут навары, а заменить их своими супами я не могу. И пельмени мне было бы проще покупать на стороне. Да и салаты шли бы лучше, если бы моя повариха резала бы их сама. А то, что мне привозят в пластиковых коробочках, особым спросом не пользуется. Но, к сожалению, я ничего не могу изменить в договоре концессии, а сама Компания ничего в этом отношении не предпринимает».

Опека московского правительства позволяла Компании выделиться на фоне конкурентов. Однако ни налоговые льготы, ни постоянные упоминания успехов сети закусочных не спасли проект от провала. Уже закрылись два кафе, владельцы которых после кризиса перестали справляться с возросшей арендной платой – в остальных признаки упадка видны невооруженным взглядом. Прежде всего об этом свидетельствует отсутствие посетителей в некогда забитых залах.

Проблемы роста. По состоянию дел на осень 1999 года в сети «Русское бистро» насчитывалось 40 кафе. Посетители некоторых из них жалуются на низкое качество пирожков.

Недавно «Русское бистро» объявило о планах продажи франшиз в регионы. По информации одного из менеджеров компании, сейчас со всеми желающими ведутся переговоры, но заключенных договоров пока нет. Удастся ли развернуть сеть «Русское бистро», традиционно воспринимаемую как проект московской мэрии, в регионах?

Вопросы и задания. Проанализируйте причины неудачи реализации данного проекта. Для этого;

1. Сформулируйте миссию кафе-ресторана «Русское бистро».
2. Какие цели и задачи были у проекта «Русское бистро?»
3. На каких сегментах рынка предполагалось вести работу? Дайте характеристику этих сегментов.
4. Определите модель работы с новыми рынками (регионы).
5. Проведите SWOT-анализ и анализ STEEP-факторов Компании.
6. Определите концепцию качества Компании. Какие есть альтернативы?

Методические указания преподавателю (примерные ответы на вопросы).

Миссию Компании можно бы определить следующим образом: качественное обслуживание блюдами русской национальной кухни на основе концепции фаст-фуд. Из такой формулировки миссии видна концепция проекта: – оригинальный нестандартный продукт, известный в России, но полузабытый;

- следование традициям русской кухни (кулебяки, расстегаи, квасы, медовухи);
- возможно, оформление, музыкальное сопровождение в русских традициях.



Концепция фаст-фуд предполагает доступные цены (возможно, эквивалентные принятым в ресторанах McDonalds) за счет большого оборота. Он, в свою очередь, достигается за счет сменяемости посетителей. Она повышается за счет быстрого обслуживания и потребления. Таким образом, получается, что по сравнению с традиционными ресторанами, где долгое сидение клиента лишь увеличивает выручку (там совсем другие наценки), в бистро оно ее уменьшает.

Рынок охватывает всех тех, кому надо быстро, недорого и вкусно перекусить: это все работающие (в обеденный перерыв), отдыхающие, командировочные, родители и семьи с детьми в выходные дни и т. д.

Непроработанная концепция товара и товарно-рыночной политики. Сама идея возродить традиции русской национальной кухни – замечательная. Но для ее реализации нет проработанного продукта. У «Макдональдс» это гамбургеры, у «Рос-тик'с» – курица, у ресторана «Елки-палки» – овощи. Пирожки, кулебяки, растегаи «Русского бистро» не стали хитами, так как не могли насытить клиента. А с введением пельменей меню потеряло концептуальность. Пельмени, как известно, не относятся к оригинальной пище, и люди не пойдут специально в ресторан есть пельмени, которые можно купить в любом киоске и отварить дома.

Введение в меню спиртного. В свое время менеджеры высказали сомнение в правомерности этого шага. Посетители стали распивать в кафе, долго засиживаться за столиками, вследствие чего была извращена сама идея фаст-фуда. В бистро стали меньше ходить не только из-за того, что они оказались неспособны накормить клиентов, но и потому, что большинству посетителей перспектива оказаться в окружении выпивающих людей показалась непривлекательной.

Проблема распределения количества точек. Перед тем как идти по пути интенсивного распределения и выходить в регионы, увеличивать количество мест распределения, следовало бы отработать продукт и его концепцию, а также наладить строгую систему контроля де-

ятельности предпринимателей, купивших франшизу. Получилось, что стратегия роста по Ансоффу реализовалась за счет потери качества и основной концепции проекта.

Проблема качества. Идея реализации системы контроля качества за счет обязанности закупать замороженные продукты у Компании – неправильна. Это несвежий продукт. У ресторанов «Макдональдс» она реализована по-другому. Возможность закупать продукты на стороне и поиск альтернативных поставщиков или организации производства в регионах – альтернатива замороженным продуктам. Забота менеджеров – лишь расширить ассортимент (довели количество наименований до 43). Правильно ли это?

Нельзя было продавать франшизы кому попало, как это стали делать ради быстрого роста. Стратегия максимизации прибыли за счет разрушения концепции неграмотна. Какой должна быть форма ответственности, какие есть законодательные акты?

Ценовая политика. Кулебяки и растегаи сейчас уже не выглядят привлекательными по цене. У владельцев кафе (франчайзи) есть желание изменить ассортимент, тогда как при правильной постановке дела у них и в мыслях не должно быть что-то менять. В «Макдональдсе», например, множество умов работают в области исследования рынка, и то, что они предлагают рядовому владельцу закуской – оптимально.

Следует ли инвестировать в разработку франчайзинговой сети в регионах?

Например, «Патио-пицца» и «Ростик'с» приостановили продажу франшиз в регионы. Там затруднен контроль, и есть опасения, что франчайзи нанесут вред марке, которую впоследствии будет трудно восстановить.

«Русское бистро» погубил «совок». Важно было бы создать жесткую машину контроля из профессионалов ресторанного бизнеса. Появились конкуренты и по продукту, и по организации сети обслуживания. Инвестиции в проект, даже в форме поддержки и содействия московского правительства, не оправдали ожиданий. Необходим был профессиональный менеджмент и знание принципов и стратегий маркетинга.

[М. Калинина. Текст подготовлен на основе материалов журнала «Компания». –1998.

– № 43.]

