

**Краткое руководство по решению кейсов,
или как я перестал бояться и полюбил
кейс-чемпионаты**

Решение кейса

- **День 1.** Вдумчиво прочитайте текст, стараясь понять, чего, собственно, хотят от вас его составители. Читать нужно действительно внимательно, в тишине и с маркером в руке. Выделите ключевые цели, сформулируйте задачи. Если считаете нужным, поищите дополнительную информацию по теме кейса, а затем постарайтесь выдвинуть предварительную гипотезу. Не забудьте посвятить время организационным вопросам: наметьте структуру решения и методологию анализа, распределите между собой сферы ответственности.
- **Дни 3–4.** Работайте параллельно, накапливая и поэтапно анализируя информацию. Готовые части решения лучше сразу оформлять в слайды и отсылать их члену команды, верстающему финальную презентацию.
- **Дни 5–6.** Соедините все разрозненные части воедино, примите четкое решение, сделайте выводы и структурируйте все, что получилось в итоге.
- **День 7.** В течение дня поработайте над структурой презентации, оформите ее, проверьте и перепроверьте ключевые данные. Обязательно проведите день перед отправкой вместе, вчетвером. Это не только полезно для дела, но еще и весело. Если вас ждет очный тур, не забудьте устроить репетицию своего выступления.



На то, чтобы представить исчерпывающее решение полученного кейса, у команды обычно есть неделя. По старой доброй студенческой традиции многие команды откладывают работу над кейсом на последние дни или даже часы. **Не повторяйте их ошибок!** Победу в чемпионате, призы и уважение лучших работодателей обычно получают те, кто разумно распределил свои силы и занимался кейсом с первого дня.

LIKE A CONSULTANT: попробуй подход с гипотезами

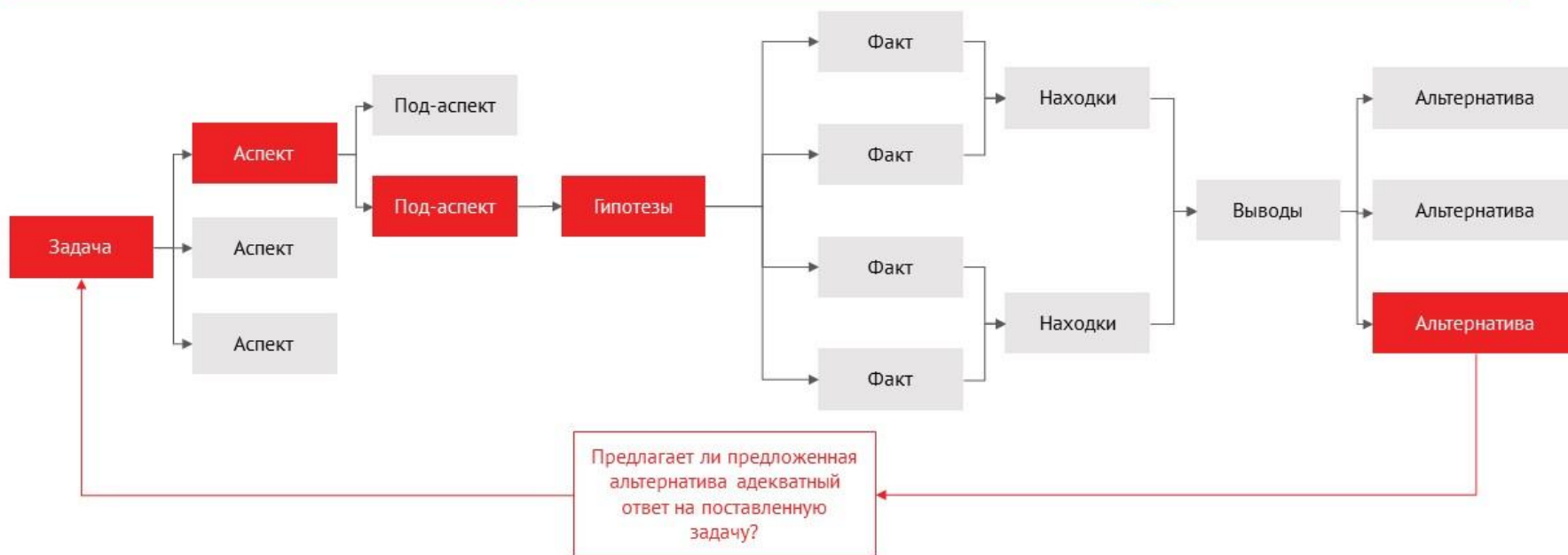
Начиная размышлять над кейсом, опробуйте метод, которым пользуются в своей работе стратегические консультанты (McKinsey, BCG, Accenture, Strategy Partners Group и многие другие). В первую очередь они **структурируют поле деятельности**: определяют границы проекта, делят его на компоненты. Когда информация собрана и правильно организована, консультант выдвигает **гипотезу**, для подтверждения которой затем собираются необходимые **факты**. Все данные формируются в **логическое дерево**. Сделав в рамках своей гипотезы определенные выводы, консультант предлагает некие **альтернативы**. Среди них выбирается та, с помощью которой поставленную в кейсе задачу можно решить. Если ни одна из альтернатив не подходит, нужно проверить другую гипотезу.

Всерьез использовать метод консультантов нужно не раньше 5–7 чемпионата, в котором вы принимаете участие. Поначалу из-за неопытности можно многое упустить из вида и сильно ошибиться. Но потренироваться нужно обязательно, так как метод гипотез значительно ускоряет процесс решения бизнес-задачи.

Ориентация и структурирование

Гипотезы и сбор информации

Выводы и рекомендации



На чем сфокусироваться

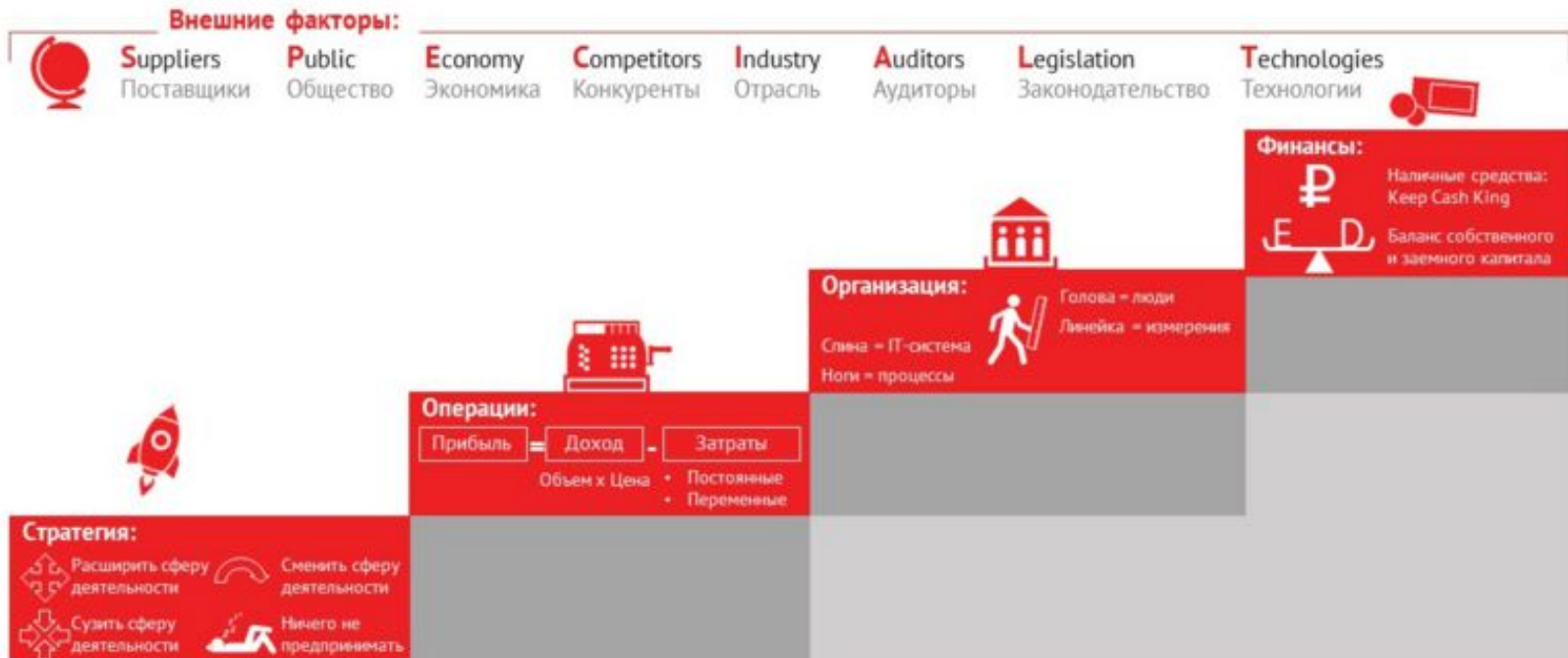
Строгие судьи будут оценивать ваше решение по пяти параметрам. Баллы поставят за **широту анализа** и его **глубину**, **качество идеи**, **структурированность** и **логическую стройность** решения, а также за **качество презентации**. Еще одна составляющая оценки — слаженность **командной работы**.

Сложнее всего сформулировать действительно работающее предложение, то есть представить по-настоящему качественную модель. С другой стороны, без хорошей презентации шансов победить тоже не будет. Потому самоотверженно работать придется на всех этапах подготовки.



Как анализировать данные

Настоящий маст-рид для начинающего кейсера – книга **Дэвида Орвала Crack the case**. Особенно полезной и наглядной кажется предложенная им схема учета всех аспектов ситуации, изложенной в конкурсном задании. Постарайтесь ничего не пропустить и досконально продумать, приведут ли компанию к желаемому результату такие меры, как, например, расширение рынков сбыта, снижение издержек, оптимизация информационного обмена и другие. Если вы качественно проработаете эту часть решения, то сможете получить максимальный балл за широту анализа.



Структурируйте и визуализируйте ваши идеи любыми способами, которым вас учили в университете, например в виде **пирамиды Минто**. При ее составлении и анализе не забывайте о правиле **MECE: Mutually Exclusive, Collectively Exhaustive**. Согласно этому правилу описывать любую проблему нужно так, чтобы список всех ее аспектов был исчерпывающим, а сами элементы – взаимоисключающими. Помните: на одном уровне пирамиды должны находиться сопоставимые по значимости элементы, причем их должно быть не больше семи. Исходя из полученных схем, предложите несколько конкретных решений.



Harvey Balls

Для того чтобы выбрать один из полученных вариантов решения проблемы, составьте матрицу приоритетов – оцените каждое предложение по нескольким критериям. Не нужно ставить реальные баллы – стоит воспользоваться более наглядным методом и проставить так называемые **Harvey Balls**.



Harvey Balls вообще нужно взять на вооружение. Они представляют собой круговые диаграммы, в которых может быть закрашено нужное количество секторов. По заполненности кружка судят о том, насколько сильно конкретный фактор удовлетворяет какому-либо критерию. Эти шарики пригодятся в случае, когда вам не нужны точные показатели, но необходимо провести сравнение.