

**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

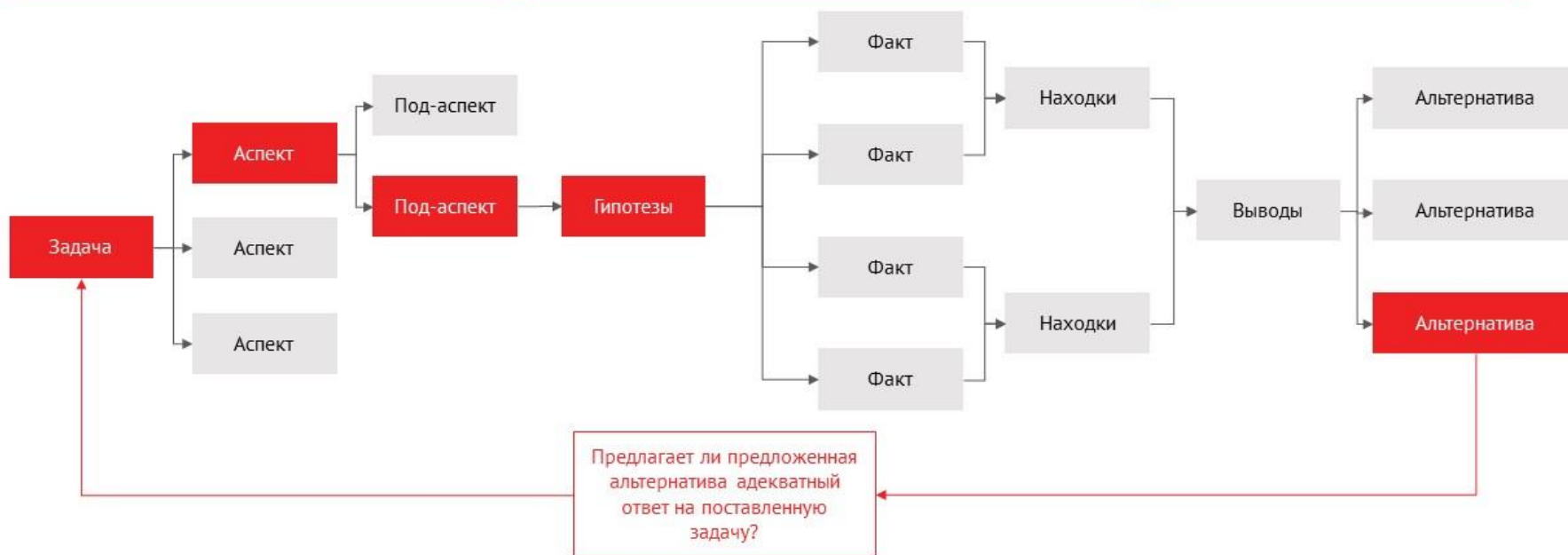
Начиная размышлять над кейсом, опробуйте метод, которым пользуются в своей работе стратегические консультанты (McKinsey, BCG, Accenture, Strategy Partners Group и многие другие). В первую очередь они **структурируют поле деятельности**: определяют границы проекта, делят его на компоненты. Когда информация 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

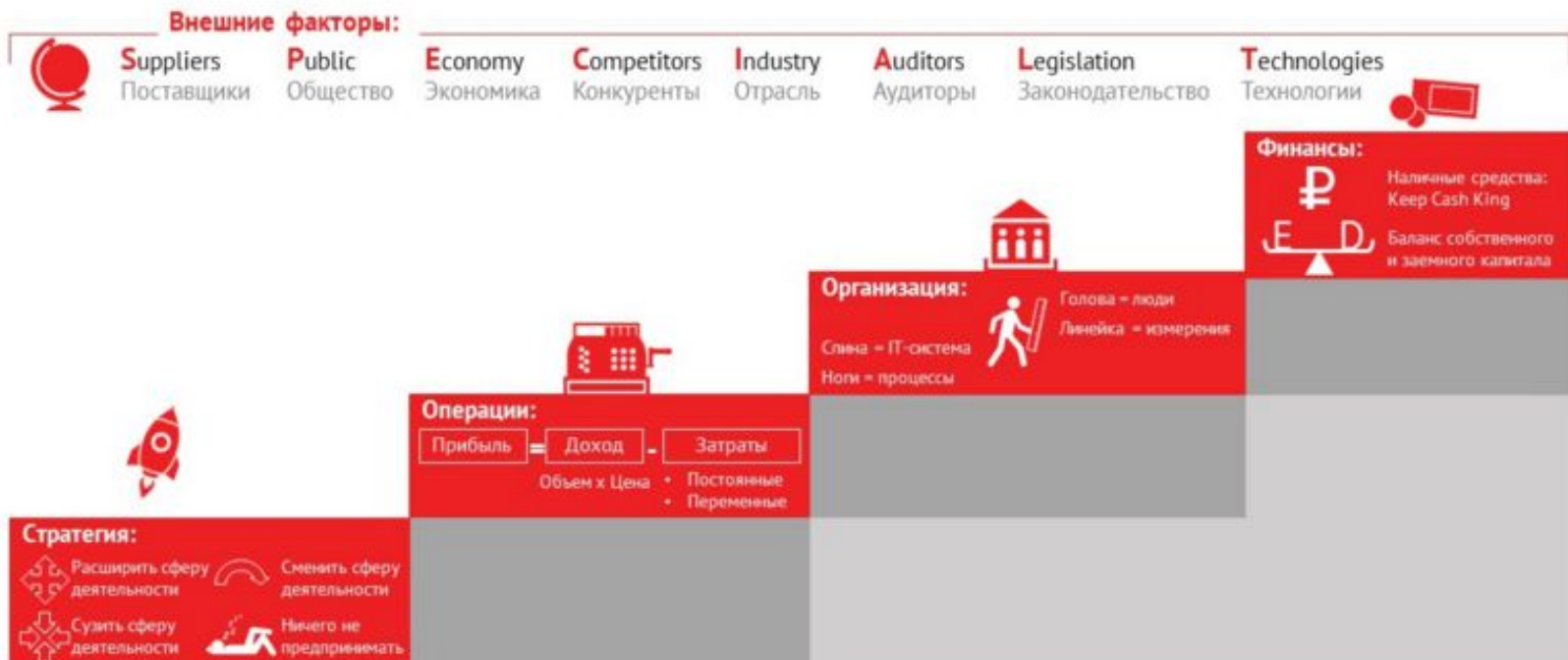
Строгие судьи будут оценивать ваше решение по пяти параметрам. Баллы поставят за **широту анализа** и его **глубину**, **качество идеи**, **структурированность** и **логическую стройность** решения, а также за **качество презентации**. Еще одна составляющая оценки – слаженность **командной работы**.

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.