

Case solution steps

Герман Гавриленко

21 марта 2021 г.

1 Открытие кейса

Открытие кейса - важнейший этап в работе консультанта. Он состоит из 5 этапов - эмоциональная настройка, уточнение вопроса клиента, понимания структуры бизнеса клиента, понимания того, почему клиент обратился именно к нам, а также выяснения того, какие еще дополнительные задачи стоят перед клиентом. В ходе решения кейса есть две важных возможности - можно представить, что ты решаешь реальную бизнес задачу и полностью погрузиться в процесс, а также примерить на себе шкуру реального консультанта. Если процесс решения кейсов не понравится, то можно задуматься о том, стоит ли реально становиться консультантом.

2 Структурирование кейса

Каждый кейс является уникальным, поэтому нет определенных подготовленных шагов, однако есть общая структура. Шаги для структурирования:

- 1) Всегда держать в голове главный вопрос.
- 2) Дойти до первопричины проблемы
- 3) Всегда стараться мыслить и действовать структурированно.
- 4) Всегда иметь гипотезу о том, что произошло. Также в настоящее время существует проблема избыточного количества данных, в которых можно утонуть. Чтобы этого не произошло необходимо:

- 1) Определить главный вопрос.
- 2) Определить гипотезу.
- 3) Повторить цикл.

В решении кейсов очень поможет принцип SCQ-R, а также пирамидальная структура разбиения главной задачи на подзадачи (задачи одного уровня должны быть равносильны)

3 Качественный и количественный анализ

Для решения проблемы необходимо выдвинуть гипотезу и построить дерево решений (по принципу МЕСЕ) - то есть каждый его элемент должен быть избыточен информацией. Обычно дерево решений разбивают на 3 уровня, на каждом из которых листья равносильны. Сам по себе анализ состоит из качественного и количественного. Важные аспекты качественного анализа:

- 1) Держать в голове вопрос, который решается.
- 2) Опускаться на уровень глубже (чтобы найти первопричины проблемы).
- 3) Применять business sense (business judgement).
- 4) Постоянно проверять применимость и понятность решений (не всегда наилучшее решение применимо).

При качественном анализе важная такая методика, как five questions. Количественный анализ можно разбить на три подпункта - грубую прикидку, качественный расчет и проверку результата. Не стоит пренебрегать грубой прикидкой, она бывает очень важна, когда нет времени на долгий полный расчет, а клиент хочет получить ответ, также стоит проверять свои данные на адекватность и сравнивать свой результат с показателями для похожей ситуации, если таковые имеются.

4 Креативность в решение кейсов

Креативность стоит применять во второй половине кейса, или даже в последней трети, когда уже есть основное решение проблемы. Применять ее позволит искусство сомнения и умение использовать дальние связи (исторические данные, решение похожего кейса в другой области и т.д. Важно, чтобы креативная идея было действительно применима и имела value для бизнеса, поэтому надо уметь быстро оценивать ее эффективность. Креативность очень важна в работе консультанта, да и в принципе, в любой работе, так как она позволяет находить нестандартные решения проблемы, который порой оказываются очень эффективными.

5 **Заккрытие кейса**

Финальный этап в решении кейсов - закрытие. При выдаче рекомендации важно четко структурировать ответ, а также важно понимать, кому Вы даете рекомендацию. Если это высший менеджмент - то можно обойтись лишь ключевыми рекомендациями, а если менеджеры среднего звена, то стоит сначала прояснить контекст и детали.