

Rozbiór problemu: luka, trzy wyjaśnienia, jeden test

MODEL

Rozbiór problemu

NA CZYM STOI

Bulletproof Problem Solving (C. Conn, R. McLean) · The McKinsey Way (E. Rasiel) · The Minto Pyramid Principle (B. Minto) · The Secrets of Consulting (G. Weinberg)

Cel Szablon pomaga nazwać prawdziwy problem, zanim wydasz pieniądze na rozwiązanie. Zamiast zbierać wszystkie dane „na wszelki wypadek”, zapisujesz kilka możliwych wyjaśnień i fakt, który obali każde z nich. Na końcu masz odpowiedź na piśmie: co robisz, dlaczego, kto i do kiedy.

W 15 minut. (szacunek, nie zmierzaliśmy tego) Uczciwie: w 15 minut nie sprawdzisz faktów. Ustalisz, co sprawdzić najpierw, zanim wydasz pieniądze. Samo sprawdzenie na danych to dodatkowo około pół godziny, jeśli masz pod ręką jedno zestawienie (szacunek).

1. (3 min) Część A: wpisz wynik dziś i wynik, którego chcesz, z terminem. Bez liczby albo widocznego efektu nie idź dalej.
2. (4 min) Część B: zapisz swój pomysł na rozwiązanie jako pytanie. Dopisz dwa inne wyjaśnienia: jedno spoza firmy, jedno z firmy.
3. (4 min) Przy każdym wyjaśnieniu wpisz fakt, który by je obalił, skąd go weźmiesz i do kiedy.
4. (2 min) Część C: wybierz jeden test, którego wynik zmieni Twoją decyzję.
5. (2 min) Napisz jedną linię: „Decyduję, że ... Kto ... Do kiedy ... Sprawdzam ...”. Tu „decyduję” znaczy: który test robię pierwszy.

Instrukcja (wersja pełna) (szacunek: 45 do 60 minut, jeśli masz pod ręką jedno zestawienie, np. sprzedaż z 12 miesięcy; nie zmierzaliśmy tego)

1. Wypełnij część A. Jeśli nie umiesz podać wyniku, którego chcesz, zatrzymaj się: ustalenie go to Twój pierwszy krok.
2. W części B zapisz swój pomysł na rozwiązanie słowo w słowo. Dopisz dwa inne wyjaśnienia: najpierw spoza firmy (rynek, sezon, dostawcy), potem z firmy (klienci, oferta i ceny, ludzie i czas, koszty).
3. Przy każdym wyjaśnieniu wpisz fakt, który by je obalił. Zrób to, zanim zajrzysz do danych.
4. W części C wybierz jeden test, który może zamknąć sprawę. Skreśl każdy test, którego wynik nie zmieni Twojej decyzji.
5. Sprawdź fakty, zaznacz, co się broni, a co upadło, i wypełnij część D. Zaczniij od rekomendacji.

Pola szablonu

A. Luka

Pole	Wpisz
Wynik dziś (liczba, jeśli jest)	
Wynik, którego chcesz (liczba albo widoczny efekt) i do kiedy	
Co sprawiło, że to problem teraz? (z zewnątrz / w firmie / dopiero zauważyłem)	
Inny cel, o którym trzeba pamiętać? (dwa cele = dwa problemy albo jeden cel i jeden warunek)	
Kto decyduje · czego nie zmieniamy (budżet, ludzie, narzędzia)	
Sprawdź opis: ☐ wynik, nie czynność ☐ liczba ☐ termin ☐ wiadomo, czego nie ruszamy ☐ jest miejsce na niespodziankę ☐ cała firma, nie jeden dział	

B. Trzy wyjaśnienia (każde jako pytanie zakończone znakiem „?”)

Wyjaśnienie?	Fakt, który by je obalił (wpisz przed danymi) · skąd go wezmę · do kiedy	Wynik: broni się / upadło / „teraz wygląda na to, że...”
Mój pomysł:		
1. (spoza firmy)		
2. (z firmy)		

C. Test, który może zamknąć sprawę

Pytanie tak/nie	Co zobaczę, jeśli odpowiedź brzmi „tak”	Czy wynik zmieni decyzję? (nie = skreśl)

D. Odpowiedź

Pole	Wpisz
Co wszyscy już wiedzą	
Co się zmieniło albo nie działa	
Pytanie, które z tego wynika	
Odpowiedź: co robię (zaczniij od czasownika)	

Pole	Wpisz
Trzy powody	
Co upadło i na jakim fakcie	
Trzy działania: co · kto · do kiedy	
Czego jeszcze nie wiem i jak to sprawdzę	

Przykład fikcyjny (firma i liczby są fikcyjne, na potrzeby szablonu)

Hurtownia farb i lakierów, 14 osób.

A. Wynik dziś: marża brutto 18%, rok temu 23%, przy podobnej sprzedaży. Wynik, którego chcę: 22% do 31 marca. Co sprawiło: z zewnątrz dostawcy dwa razy podnieśli ceny, a w firmie od wiosny handlowcy dają większe rabaty wykonawcom. Inny cel: nie stracić dwóch największych wykonawców (traktuję to jako warunek). Decyduje właściciel. Nie zmieniamy: zespołu i magazynu. Opis spełnia wszystkie sześć punktów.

B.

Wyjaśnienie?	Fakt, który by je obalił · skąd go wezmę · do kiedy	Wynik
Mój pomysł: czy podwyżka cennika o 5% przywróci marżę?	większość spadku marży to rabaty, a nie cennik · sprzedaż z 12 miesięcy z rabatami · właściciel · piątek	„teraz wygląda na to, że” cennik tłumaczy najwyżej część spadku
1. (spoza firmy) Czy podwyżki dostawców nie trafiły do naszych cen?	ceny podniesione w ciągu miesiąca po każdej podwyżce · faktury zakupu i cennik · księgowa · piątek	upadło: ceny poszły w górę po 3 tygodniach
2. (z firmy) Czy rabaty dla wykonawców zjadają marżę?	średni rabat taki sam jak rok temu · to samo zestawienie	broni się: średni rabat urósł z 6% do 9%, głównie u 9 klientów

C. Czy ponad połowa spadku marży to rabaty? Jeśli tak, marża przed rabatem prawie się nie zmieniła. Zmieni decyzję: tak, bo wtedy zamiast podnosić cennik ustalam zasady rabatów.

D. Co wszyscy wiedzą: sprzedaż i klienci bez zmian. Co się zmieniło: marża spadła o 5 punktów, średni rabat urósł o 3. Pytanie: jak odzyskać marżę, nie tracąc dużych wykonawców? Odpowiedź: wprowadź zasady rabatów, czyli limit dla handlowca, a wyższy rabat tylko za zgodą właściciela. Powody: rabaty tłumaczą ponad połowę spadku; ceny po podwyżkach dostawców już poprawiono; podwyżka cennika uderzyłaby w małych klientów, którzy rabatów nie dostają. Upadło: wyjaśnienie 1 (ceny podniesione po 3 tygodniach). Działania: tabela rabatów, właściciel, do 15 listopada; rozmowa z dwoma największymi wykonawcami, kierownik sprzedaży, do 30 listopada; marża przed rabatem i po

rabacie co miesiąc, księgową, od 10 grudnia. Czego nie wiem: skąd pozostałe 2 punkty. Następny test: zmiana w tym, jakie produkty sprzedajemy.

Od nas. Pomysły są z książek: Charles Conn i Robert McLean (Bulletproof Problem Solving) dają sześć cech dobrze opisanej luki i hipotezę, której szuka się argumentów za i przeciw; Ethan Rasiel (The McKinsey Way) wstępną hipotezę i zasadę „nie gotuj oceanu”, czyli nie zbieraj wszystkich danych; Barbara Minto (The Minto Pyramid Principle) kolejność „co wszyscy wiedzą, co się zmieniło, pytanie, odpowiedź”; Gerald Weinberg (The Secrets of Consulting) regułę trzech, którą my przerobiliśmy na trzy wyjaśnienia. Od nas jest fakt, który obali wyjaśnienie, wpisany zanim zajrzysz do danych, i skreślanie testów, których wynik nie zmieni decyzji.

Kiedy zadzwonić do nas.

- Fakt, który miałby obalić wyjaśnienie, leży w danych, do których nie masz dostępu albo których nie umiesz zestawić.
- Po sprawdzeniu broni się więcej niż jedno wyjaśnienie i jedna decyzja nie załatwi obu.
- Luka dotyczy kilku działów naraz i nie wiesz, kto ma o niej zdecydować.

Pierwsza rozmowa (30 minut) jest bezpłatna. Zobaczmy na niej, czy wystarczy jeszcze jedno zestawienie, czy potrzebny jest pełniejszy rozbiór.

Prompt dla Twojego AI. Skopiuj go do własnego konta ChatGPT, Claude albo Gemini; naszą metodę, na wiedzy Twojej firmy, stosujemy w Diagnostyce.

Jesteś spokojnym coachem dla właściciela małej firmy. Poprowadź mnie przez

„Rozbiór problemu”: jedno pytanie na raz, po każdym czekaj na moją odpowiedź.

Na początku przypomnij mi: „Nie wklejaj haseł, numerów kont ani danych osobowych.”

Kolejność: 1) wynik dziś i wynik, którego chcę, z terminem (bez liczby albo

widocznego efektu zatrzymaj się); 2) mój pomysł na rozwiązanie jako pytanie

ze znakiem „?”, potem dwa inne wyjaśnienia: spoza firmy i z firmy; 3) przy każdym

wyjaśnieniu fakt, który by je obalił, skąd go wezmę i do kiedy; 4) jeden test,

którego wynik zmieni moją decyzję.

Gdy odpowiedź jest ogólnikowa, poproś o liczbę albo przykład. Niczego nie

zmyślaj o mojej firmie; gdy czegoś nie wiesz, zapytaj.

Na końcu napisz jedną linię: „Decyduję, że ... Kto ... Do kiedy ... Sprawdzam ...”.

Chcesz zrobić to z nami?

Część B stoi w miejscu? W Diagnostyce robimy ten rozbiór z Tobą, na Twoich danych: 5 dni roboczych, 4 900 zł.

Przejdziemy przez Twój szablon na 30-minutowej rozmowie. Bezpłatnie.

aic-site.chmura-mac.workers.dev/pl/kontakt/

Przykłady w szablonach są fikcyjne. Czasy podane przy instrukcjach to nasze szacunki, nie pomiary.