

Strategia od przeszkody: arkusz dla właściciela

MODEL

OBSZAR TESTU

Strategia od przeszkody

Jasność celu

NA CZYM STOI

Good Strategy Bad Strategy (R. Rumelt) · Playing to Win (A.G. Lafley, R. Martin)
· Sources of Power (G. Klein)

Cel. Arkusz zamienia cel na ten rok w strategię: nazwaną przeszkodę, wybraną drogę i trzy działania, które się wspierają. Każde wybrać jedną z dwóch dróg i sprawdzić najślabsze założenie, zanim wydasz pieniądze. Na końcu masz bliski cel na start planu na 90 dni.

W 15 minut. W 15 minut nie wybierzesz strategii. Wybierzesz przeszkodę, drogę do sprawdzenia w pierwszej kolejności i jeden test, który rozstrzyga. Czas to nasz szacunek, nie zmierzaliśmy tego, a same fakty bierzesz z głowy, więc potem sprawdź je w fakturach i kalendarzu.

1. **Cel i „co musiałoby się stać” (część 1), 2 minuty.** Wpisz cel na ten rok i odpowiedz, co musiałoby się stać, żeby go osiągnąć. Jeśli odpowiedź brzmi „więcej pracy”, nie masz jeszcze strategii. Pisz dalej.
2. **Fakty (część 1), 3 minuty.** Wpisz trzy fakty, każdy ze źródłem (faktury, kalendarz, CRM, rozmowa), zamiast pięciu. Dokończ: „Najbardziej blokuje nas ____.”
3. **Przeszkoda (część 2), 3 minuty.** Napisz najwyżej trzy zdania: co stoi na drodze, bez liczby i bez celu, i co z tego jest w Twoim zasięgu.
4. **Dwie drogi (część 3), 4 minuty.** Opisz dwie drogi, po jednym zdaniu. Przy każdej dokończ: „Żeby ta droga się udała, musi być prawdą, że ____.” Zaznacz warunek, w który wierzysz najmniej.
5. **Test (część 3), 2 minuty.** Dla tego warunku wpisz test, próg zaliczenia i datę. Próg ustala najbardziej sceptyczna osoba, którą znasz, nie Ty.
6. **Decyzja, 1 minuta.** Zapisz jedną linię: „Decyduję, że ... Kto ... Do kiedy ... Sprawdzam ...”. Na przykład: „Decyduję, że przeszkodą jest czas wyceny i najpierw sprawdzam drogę 1. Kto: wspólnik ustala próg, ja robię rozmowy. Do kiedy: za 3 tygodnie. Sprawdzam: czy co najmniej 4 z 8 rozmówców chce pracować z nami na stałe.”

Wynik testu zdecyduje, którą drogę rozpisujesz w częściach 4 do 6 wersji pełnej.

Instrukcja (wersja pełna) (około 90 minut na pierwszą wersję, szacunek; do tego czas na jeden test, zwykle od kilku dni do trzech tygodni)

1. Wypełnij części 1 i 2 sam, zanim zapytasz kogokolwiek, także AI.
2. Opisz dwie drogi i poproś najbardziej sceptyczną osobę (wspólnika, kierownika, księgową) o test i próg zaliczenia dla najślabszego warunku każdej drogi.
3. Najpierw sprawdź warunek, w który wierzysz najmniej. Jeśli nie przejdzie, skreśl drogę.
4. Do czasu wyniku traktuj części 4 i 5 jako szkic. Po teście popraw je dla drogi, która przeszła.
5. Przekaż bliski cel do planu na 90 dni i wpisz datę przeglądu do kalendarza.

Pola szablonu

Część 1. Punkt wyjścia

- Nasz cel na ten rok: ____
- Co musiałoby się stać, żeby go osiągnąć? ____ (Jeśli odpowiedź brzmi „więcej pracy”, nie masz jeszcze strategii. Pisz dalej.)
- Pięć faktów, każdy ze źródłem (faktury, kalendarz, CRM, rozmowa): 1. ____ 2. ____ 3. ____ 4. ____ 5. ____
- Moje pierwsze zdanie: „Najbardziej blokuje nas ____.”

Część 2. Diagnoza (najwyżej trzy zdania, bez liczby i bez celu)

- Przeszkoda, czyli co stoi na drodze, a nie co chcemy osiągnąć: ____
- Co stanie się łatwiejsze, gdy ją pokonamy: ____
- Co z tego jest w naszym zasięgu: ____
- Dwie inne odpowiedzi i dlaczego je odrzucam: ____

Część 3. Dwie drogi, których nie da się iść naraz

	Droga 1	Droga 2
Dla kogo: klienci, potrzeba, kanał, region		
Jak wygrywamy: niższy koszt (tylko jeśli będziemy najtańsi w tym segmencie) czy większa wartość za podobny koszt		
Najstabszy warunek: co musiałoby być prawdą		
Test, próg zaliczenia (ustala sceptyk), data		
Wynik		

Dlaczego nie da się iść oboma naraz: ____

Część 4. Kierunek i granice

- „Będziemy ____, wykorzystując ____, więc nie będziemy ____.”
- Gdzie nie gramy: 1. ____ (kto będzie rozczarowany: ____) 2. ____ (kto: ____)

Część 5. Trzy działania

Nr	Działanie: decyzja o ludziach, czasie lub pieniądzu albo stała zasada, nie zadanie	Kto	Co wyklucza	Wspiera działanie nr
1				
2				
3				

Spójność (wspiera, obojętne, przeszkadza): 1 i 2: ____ · 1 i 3: ____ · 2 i 3: ____ . Przy każdym „przeszkadza” wpisz poprawkę albo wymień działanie.

Część 6. Bliski cel i zabezpieczenie

- Jeden bliski cel, wykonalny z dzisiejszymi ludźmi i godzinami (start planu na 90 dni): ____
- Jest [data za 6 miesięcy] i się nie udało. Trzy przyczyny i co z nimi robimy: 1. ____ 2. ____ 3. ____
- Wracamy do dokumentu, jeśli: ____ · Data przeglądu: ____

Szybka kontrola: ☐ W diagnozie nie ma liczby ani celu. ☐ Żadna droga nie jest dopisana tylko dla porządku. ☐ Kierunek coś wyklucza. ☐ Działania się wspierają. ☐ Osoba z zewnątrz powie, co robicie w poniedziałek.

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

Stolarnia, meble na wymiar, 11 osób.

- **Cel:** 20% więcej przychodu i marża powyżej 15%. **Co musiałyby się stać?** „Więcej sprzedawać.” Czyli strategii jeszcze nie ma.
- **Fakty:** 55% przychodu to kuchnie (faktury). Wycena kuchni czeka na właściciela średnio 12 dni (kalendarz). Z 40 wycen w kwartale zamówiło 11 (arkusz ofert). Zabudowy sklepów mają najniższą marżę (księgowo). Dwoje architektów wewnątrz przysłało 6 z 11 zamówień (notatki).
- **Pierwsze zdanie:** „Najbardziej blokuje nas brak ludzi w produkcji.”
- **Diagnoza:** Tracimy zamówienia na wycenie, nie w produkcji. Robimy każdy rodzaj mebli, więc każda wycena to nowy projekt i czeka na właściciela. Gdy skrócimy drogę do wyceny, te same ręce zrobią więcej zamówień, które już przychodzą. **Odrzucone:** brak ludzi (produkcja ma wolne dni co drugi tydzień); za wysokie ceny (trzech klientów, którzy odeszli, wskazało czas).
- **Droga 1:** kuchnie dla klientów architektów wewnątrz; większa wartość: gotowe moduły i wycena w 3 dni robocze. Najstabszy warunek: czworo architektów chce pracować z nami na stałe. Test: rozmowy z ośmiorgiem w 3 tygodnie, próg (ustalił współnik sceptyk): 4 deklaracje i 2 projekty do wyceny. Wynik: 5 i 3, zaliczone.
- **Droga 2:** szafy dla klientów z internetu. Niższy koszt odpada, sieci meblowe są tańsze; zostaje szybki montaż. Najstabszy warunek: reklama daje 20 zapytań miesięcznie za najwyżej 1 500 zł. Test: miesiąc reklamy. Wynik: 9, niezaliczone.
- **Dlaczego nie obie:** obie potrzebują godzin właściciela i innej oferty oraz innego komunikatu.
- **Kierunek:** „Będziemy stolarnią kuchni dla architektów wewnątrz, wykorzystując gotowe moduły i szybką wycenę, więc nie będziemy brać schodów ani zabudów sklepów.” **Nie gramy:** zabudowy sklepów (rozczarowany stały klient z trzema sklepami), pojedyncze szafy z ogłoszeń.
- **Działania:** 1. Katalog 30 modułów kuchennych z cenami (wyklucza projekty od zera). 2. Zasada: z katalogu wycenia kierownik produkcji, właściciel tylko powyżej 60 tys. zł. 3. Właściciel jeden dzień w tygodniu u architektów. Spójność: wszystkie pary wspierają (zasada 2 zwalnia dzień na działanie 3).
- **Bliski cel:** do końca kwartału każda wycena kuchni z katalogu wychodzi w 3 dni robocze.
- **Premortem:** projekty spoza katalogu (wycena w 10 dni, z dopłatą); właściciel wraca do wycen (w piątek sprawdzamy, kto wyceniał); za duża strata przychodu ze sklepów. **Wracamy, jeśli** po dwóch miesiącach przychód spadnie o ponad 10%. **Przegląd:** za 3 miesiące.

Od nas. Układ „przeszkoda, kierunek, działania, które się wspierają” pochodzi od Richarda Rumelta (*Good Strategy Bad Strategy*, rozdz. 3, 5 i 7: cel to jeszcze nie strategia, diagnoza nazywa przeszkodę, bliski cel jest na wyciągnięcie ręki). Pytanie „co musiałoby być prawdą” i zasada, żeby najpierw sprawdzić to, w co wierzysz najmniej, są z *Playing to Win* (A.G. Lafley i Roger Martin, rozdz. 8), a „premortem”, czyli wyobrażenie sobie, że plan się nie udał, i wypisanie przyczyn, to pomysł Gary’ego Kleina (*Sources of Power*, rozdz. 5). Od nas jest zasada, że diagnoza ma najwyżej trzy zdania i nie zawiera liczby ani celu, oraz test spójności trzech działań.

Kiedy zadzwonić do nas. Zadzwoń, gdy:

- obie drogi przechodzą test albo żadna nie przechodzi i nie umiesz wybrać;
- nie masz w firmie nikogo, kto ustali próg i powie „nie”, zanim wydasz pieniądze na wybraną drogę;
- wybór drogi kosztuje więcej niż miesięczny przychód firmy.

Pierwsza rozmowa z nami trwa 30 minut i jest bezpłatna. Przynieś swoją kartkę.

Prompt dla Twojego AI. Ten prompt działa na Twoim własnym koncie ChatGPT, Claude albo Gemini i zna tylko to, co mu napiszesz; naszą metodę na wiedzy Twojej firmy stosujemy w Diagnozie.

Jesteś spokojnym coachem. Poprowadź mnie przez kartę „Strategia od przeszkody”, wersję na 15 minut.

Zasady:

1. Zadawaj jedno pytanie naraz i czekaj na moją odpowiedź.
2. Gdy odpowiedź jest ogólnikowa, poproś o liczbę, źródło albo przykład z mojej firmy.
3. Niczego nie wymyślaj o mojej firmie. Czego nie wiem, zapisz jako „do sprawdzenia”.
4. Nie wybieraj przeszkody ani drogi za mnie. Możesz zapytać „a gdyby było odwrotnie?”.

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

Kolejność pytań: (1) cel na ten rok i co musiałoby się stać, żeby go osiągnąć; (2) trzy fakty ze źródłami; (3) przeszkoda w trzech zdaniach, bez liczby i bez celu; (4) dwie drogi i dla każdej warunek, który musi być prawdą; (5) test, próg zaliczenia i data dla warunku, w który wierzę najmniej.

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

Chcesz zrobić to z nami?

Trudno wybrać jedną drogę? W Diagnostyce wybieramy ją z Tobą, na Twoich liczbach: 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.