

Raport diagnozy strategicznej

Od celów właściciela do ekonomii, organizacji i planu wdrożenia

16

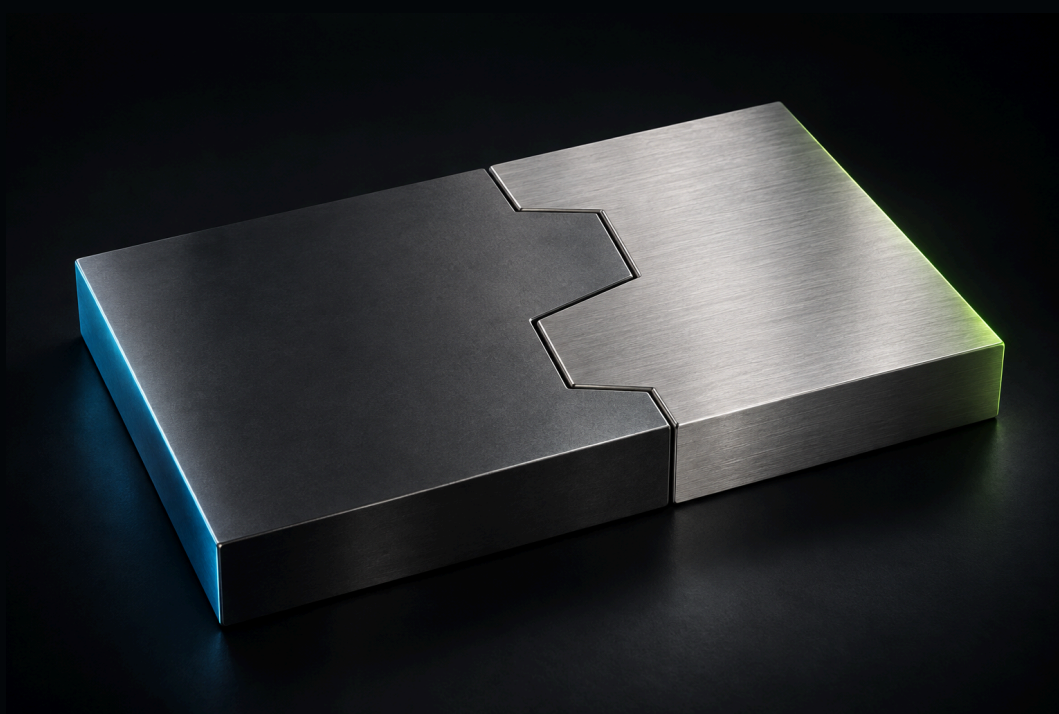
rozdziałów

30

minut czytania

HTML + PDF

do zabrania



Spójność decyzji i wykonania · ilustracja koncepcyjna

Pełne opracowanie demonstracyjne na podstawie zanonimizowanej struktury pracy projektowej. Branżę, skalę, rynki, chronologię i warunki zmieniono. Wszystkie liczby oraz przykładowe wypowiedzi są modelowe. To ilustracja sposobu pracy i zakresu materiału, nie wyniki konkretnego klienta ani gotowa rekomendacja dla innej firmy. Zakres rzeczywistej współpracy ustalamy indywidualnie.

Spis treści

01	Decyzja właścicielska
02	Profil i granice analizy
03	Podstawa danych i niewiadome
04	Baza liczbowa i most do gotówki
05	01 / Cel właścicielski
06	02 / Strategia i struktura
07	03 / Finanse i przychody
08	04 / Bariery wzrostu
09	05 / Sprzedaż i marketing
10	06 / Zespół i niezależność operacyjna
11	07 / Inwestycje i nowe projekty
12	08 / Ryzyko i odporność
13	Trzy scenariusze na kolejny rok
14	Program wdrożenia i zależności
15	Rejestr ryzyk i sygnałów
16	Synteza i następne spotkanie

Decyzja właścicielska

Wzrost sprzedaży ma sens wtedy, gdy zwiększa zdolność firmy do finansowania swojej przyszłości.

Modelowa firma świadczy usługi operacyjne dla przedsiębiorstw. W ostatnim roku zwiększyła sprzedaż, lecz wzrost wymagał większego kapitału obrotowego, dodatkowej pracy właściciela i utrzymania dwóch różnych sposobów realizacji zleceń. Głównym pytaniem nie jest więc samo „jak sprzedawać więcej”, lecz „który rodzaj wzrostu firma potrafi zamienić w gotówkę, powtarzalność i mniejszą zależność od jednej osoby”.

Rekomendacja w tym przykładzie: przez pierwsze 90 dni ustabilizować pomiar rentowności zleceń, prognozę gotówki i odpowiedzialność operacyjną. Równolegle przeprowadzić mały test odnawialnej usługi. Decyzję o szerszym skalowaniu podjąć dopiero po sprawdzeniu, czy test poprawia ekonomię i nie pogarsza terminowości.

Niejasny wybór

Jednoczesny nacisk na wzrost, wypłaty i nowe produkty

Rozproszone decyzje

Wyjątki trafiają do właściciela

Koszt wykonania

Dłuższe cykle i kapitał zamrożony w realizacji

Warunek poprawy

Wybór portfela, jasne uprawnienia i pomiar gotówki

Hipoteza przewodnia raportu. Układ pokazuje proponowany mechanizm do sprawdzenia, nie udowodniony związek przyczynowy.

Trzy decyzje otwierające pracę

Decyzja	Propozycja w przykładzie	Co może ją zmienić
Alokacja kapitału	Najpierw bufor płynności, następnie ograniczony test usługi	Potwierdzony nadmiar wolnej gotówki lub nagły odpływ klientów
Rola właściciela	Przekazać standardowe decyzje operacyjne w ramach limitów	Brak kompetencji zastępcy albo nieodwracalne ryzyko kontraktu

Decyzja	Propozycja w przykładzie	Co może ją zmienić
Skalowanie	Nie zwiększać równocześnie liczby rynków i wariantów oferty	Dowód powtarzalnego popytu, marży i dostępnej mocy realizacji

Co otrzymuje czytelnik

Pełną ścieżkę analizy: profil i rejestr danych, osiem rozdziałów diagnozy, scenariusze, plan wdrożenia, rejestr ryzyk oraz pytania na kolejne spotkanie. Wnioski są warunkowe, a brak danych pozostaje widoczny.

02 / 16

Profil i granice analizy

Jedna firma, jeden okres i uzgodnione definicje zanim zaczniemy porównywać liczby.

Przykład dotyczy niezależnej firmy usług B2B. Dwa strumienie działalności to projekty jednorazowe oraz kontrakty obsługi okresowej. Zlecenia wymagają pracy specjalistów i koordynacji; część standardowych decyzji nadal zatwierdza właściciel. Firma chce rosnąć, ale także ograniczyć jego udział w bieżącym sterowaniu.

Okres T oznacza modelowe ostatnie pełne 12 miesięcy, T-1 poprzednie 12 miesięcy, a T+1 przyszły okres scenariusza. Kwoty w tabelach finansowych podano w tysiącach złotych, bez VAT, chyba że wskazano inaczej. Nie obejmujemy innej spółki, prywatnego majątku właściciela ani hipotetycznej ceny sprzedaży przedsiębiorstwa.

Karta firmy w przykładzie

Wymiar	Założenie	Konsekwencja analityczna
Oferta	Projekty 65% przychodów, obsługa okresowa 35%	Rozłączne kategorie; razem 100% sprzedaży
Skala	9 600 tys. zł przychodów w okresie T	Wszystkie scenariusze korzystają z tej bazy

Wymiar	Założenie	Konsekwencja analityczna
Zespół	18 etatów ekwiwalentnych, w tym realizacja i wsparcie	Nie zakładamy, że każdy etat jest dostępny do fakturowania
Koncentracja	Największy klient 18%, pięciu największych 46% sprzedaży	Udziały nakładają się; nie wolno ich sumować
Cykl	Średni termin należności modelowo 55 dni	Przybliżenie do testu wrażliwości, nie pełna prognoza kasowa
Właściciel	28 godzin tygodniowo spraw operacyjnych	Cel roboczy: 16 godzin przy zachowaniu jakości
Ambicja	Większa niezależność operacyjna i możliwość wypłat	Sprzedaż firmy jest opcją, nie przyjętym celem

Logika wartości

Przychód sam w sobie nie opisuje wartości biznesu. Trzeba sprawdzić, ile zostaje po kosztach realizacji, ile pochłaniają koszty stałe i inwestycje oraz kiedy środki wpływają. Równolegle analizujemy trwałość relacji z klientem i możliwość wykonania usługi bez osobistej interwencji właściciela.

Przedsiębiorstwo może mieć wysoką marżę księgową i potrzebować finansowania, gdy płaci zespołowi wcześniej, niż otrzymuje należności. Może też generować gotówkę przez ograniczenie inwestycji, choć w ten sposób osłabia przyszłą zdolność wykonania. Raport rozdziela te mechanizmy.

Czego analiza nie rozstrzyga

Nie wykonujemy tu wyceny, badania sprawozdania, opinii prawnej ani badania rynku. Nie przypisujemy firmie uniwersalnej oceny punktowej. Osiem obszarów porządkuje ten konkretny przykład; nie oznacza formalnych etapów ani zatwierdzonego instrumentu diagnostycznego.

Podstawa danych i niewiadome

Status informacji jest częścią wniosku, a nie przypisem na końcu.

Każda liczba w tej publikacji jest daną modelową. „Obserwacja w przykładzie” opisuje założoną sytuację organizacyjną, „hipoteza” proponuje wyjaśnienie, a „do sprawdzenia” wskazuje brak rozstrzygający dla decyzji. Nie są to oznaczenia audytu rzeczywistego klienta.

W realnej pracy najpierw uzgadnia się zakres podmiotów i okresów, następnie łączy ewidencję zleceń, przychody, koszty, należności, rachunek bankowy i informacje od zespołu. Relacja właściciela jest ważnym źródłem, lecz nie zastępuje dokumentu lub niezależnego potwierdzenia. Rozbieżność zapisuje się, zamiast wybierać wygodniejszą wersję.

Rejestr wejściowy do takiego badania

ID	Materiał wymagany w rzeczywistej pracy	Co weryfikuje	Status tej publikacji
D1	Rachunek wyników i zestawienie sprzedaży za T i T-1	Granice przychodu, kosztów i zmian marży	Zastąpione modelem
D2	Należności, zobowiązania i rachunki bankowe	Terminowość wpływów, bufor i ograniczenia środków	Zastąpione modelem
D3	Zlecenia, godziny i korekty zakresu	Rentowność i powtarzalność realizacji	Opis modelowy
D4	Umowy oraz historia klientów	Koncentracja, odnowienia, prawa do wypowiedzenia	Nie zakładamy nieznanych warunków
D5	Wywiady z właścicielem i liderami	Cele, wyjątki decyzyjne i realne zastępstwa	Sytuacje modelowe, bez cytatów klientów
D6	Rejestr projektów inwestycyjnych	Nakłady, utrzymanie, oczekiwane efekty	Model trzech wariantów
D7	Lejek i kohorty zapytań	Źródło popytu, konwersje i utrata klientów	Wymagane przed skalowaniem

Najważniejsze sprzeczności do rozstrzygnięcia

W modelowej sytuacji wzrost sprzedaży współistnieje ze spadkiem marży EBITDA. Deklarowana potrzeba odciążenia właściciela współistnieje z zatwierdzaniem przez niego standardowych wyjątków. Chęć wypłat konkuruje z finansowaniem nowej usługi. To napięcia decyzyjne, nie dowód błędu konkretnej osoby.

Najpierw sprawdzamy, czy spadek marży jest skutkiem miksłu usług, cen, wydajności czy jednorazowych kosztów. Następnie badamy, które interwencje właściciela zapobiegają realnej stracie, a które wynikają z niejasnych uprawnień. Rozwiązania będą inne w każdym z tych przypadków.

Luki uporządkowane według konsekwencji

Priorytet	Niewiadoma	Ryzyko decyzji bez odpowiedzi	Właściciel sprawdzenia
P0	Marża po rzeczywistych godzinach i poprawkach	Skalowanie nierentownych zleceń	Finanse + operacje
P0	Wolna i ograniczona gotówka oraz harmonogram płatności	Wypłata środków potrzebnych na zobowiązania	Finanse
P0	Umowy z największymi klientami	Przeszacowanie trwałości przychodów	Opiekun klienta
P1	Skuteczność przekazania decyzji liderom	Pozorne odciążenie właściciela	Lider operacyjny
P1	Gotowość klienta do odnowienia usługi	Budowanie produktu bez popytu	Sprzedaż
P2	Możliwości transakcyjne w dłuższym horyzoncie	Przedwczesne wyceny i inwestycje pod nabywcę	Właściciel

Baza liczbowa i most do gotówki

Wynik, przepływ i saldo środków odpowiadają na trzy różne pytania.

Model finansowy · tys. zł · pełne 12 miesięcy

Pozycja	T-1	T	Zmiana
Przychody	8 000	9 600	+20%
Koszty bezpośrednie	4 800	6 144	+28%
Marża pokrycia	3 200 / 40%	3 456 / 36%	-4 pkt proc.
Koszty stałe operacyjne bez amortyzacji	2 200	2 500	+300
EBITDA w modelu	1 000 / 12,5%	956 / 9,96%	-44
Amortyzacja	180	220	+40
EBIT	820	736	-84
Koszty finansowe netto	80	96	+16
Wynik przed podatkiem	740	640	-100
Podatek w modelu	140,6	121,6	Stawka umowna 19%
Wynik netto	599,4	518,4	-81

EBITDA jest tutaj obliczeniem: przychody minus koszty bezpośrednie minus koszty stałe operacyjne bez amortyzacji. Nie utożsamiamy jej z gotówką. Podatek 19% to uproszczone założenie rachunkowe przykładu; nie ustala rzeczywistego obowiązku podatkowego. Koszty pracy właściciela są już ujęte w kosztach stałych; wypłaty właścicielskie poniżej nie są ponownie kosztem operacyjnym.

Projekty		6240 tys. zł
Obsługa okresowa		3360 tys. zł

Przychody według rozłącznych strumieni w okresie T. Suma 9 600 tys. zł; skala od zera.

Uproszczone uzgodnienie przepływu okresu T · tys. zł

Krok	Kwota	Znaczenie
EBITDA	956	Punkt wyjścia, nie saldo bankowe
- Zapłacone podatki	121,6	Model zakłada brak różnic względem podatku w wyniku
- Zapłacone odsetki	96	Klasyfikowane w tym moście jako odpływ operacyjny
- Wzrost kapitału obrotowego	280	Dodatkowe środki związane w działalności
= Przepływ operacyjny	458,4	Uproszczenie: brak pozostałych różnic niepieniężnych
- Nakłady inwestycyjne	300	Zakupy rozwojowe i odtworzeniowe
- Spłata kapitału długu	120	Nie jest kosztem wyniku
= Zmiana gotówki przed wypłatami	38,4	Nie przesądza o dopuszczalności wypłaty
- Wypłaty właścicielskie	150	Modelowe założenie przepływu
= Zmiana salda	-111,6	1 200 na początku → 1 088,4 na końcu

Interpretacja

Sprzedaż wzrosła o 1 600 tys. zł, a EBITDA spadła o 44 tys. zł. Dodatkowy przychód nie zapewnił proporcjonalnej nadwyżki: pogorszył się udział kosztów bezpośrednich, wzrosły też koszty stałe. Nie wiemy jeszcze, czy przyczyną są rabaty, struktura zleceń, poprawki czy świadoma inwestycja w przyszłą zdolność wykonania.

Po inwestycjach i spłacie kapitału długu firma generuje w przykładzie 38,4 tys. zł przed wypłatą właścicielską. Wypłata 150 tys. zł jest zatem częściowo finansowana spadkiem wcześniejszego salda. To sygnał do uzgodnienia polityki gotówkowej, nie automatyczny zakaz wypłat. Saldo 1

088,4 tys. zł nie jest równoznaczne z nadmiarem: część może być potrzebna na przyszłe zobowiązania.

Test wrażliwości terminów płatności

Przy przychodzie 9 600 tys. zł i umownych 365 dniach każde dodatkowe 10 dni należności wiąże około 263 tys. zł: $9\,600 / 365 \times 10$. Przybliżenie pomija VAT, sezonowość, zaliczki i strukturę faktur. Nadaje się do postawienia pytania, ale decyzja o finansowaniu wymaga tygodniowej prognozy rzeczywistych wpływów i wydatków.

05 / 16

01 / Cel właścicielski

Najpierw kolejność celów, potem liczba inicjatyw.

1 · Teza

Właściciel potrzebuje jednej reguły rozstrzygania konfliktu między wypłatą środków, rozwojem i własnym czasem. Bez niej firma może realizować lokalnie rozsądne projekty, które łącznie wyczerpują jej zasoby.

2 · Dane, obserwacje i granice

Status	Informacja	Ograniczenie
Dane modelowe	150 tys. zł wypłaty przy 38,4 tys. zł zmiany gotówki przed wypłatą	Wypłata przewyższa bieżącą nadwyżkę w przyjętym modelu
Obserwacja w przykładzie	28 godzin tygodniowo pracy operacyjnej właściciela	Nie znamy wartości i przyczyny każdej interwencji
Niewiadoma	Minimalny akceptowany dochód i granica ryzyka właściciela	Nie wolno zastąpić ich celem wzrostu narzuconym z zewnątrz

3 · Interpretacja

Cel „większa firma” nie rozstrzyga, czy właściciel preferuje większą wypłatę, mniej pracy czy przygotowanie do przekazania zarządzania. Każda opcja może wymagać innego tempa inwestycji i struktury zespołu. Przed ustaleniem planu trzeba nazwać kompromis, na który właściciel rzeczywiście jest gotowy.

Alternatywne wyjaśnienie wysokiej aktywności właściciela to świadoma praca nad kluczowymi relacjami. Wtedy pełne wycofanie może niszczyć wartość. Rozdzielamy więc rolę sponsora strategicznego od rozwiązywania bieżących wyjątków.

4 · Mechanizm do sprawdzenia

Wiele celów

Brak ustalonej kolejności

Decyzje ad hoc

Każdy projekt otrzymuje priorytet

Przeciążenie

Kapitał i uwaga konkurują

Test

Jedna polityka alokacji i pomiar czasu

Hipoteza robocza; test może ją potwierdzić, zmienić lub odrzucić.

5 · Wpływ na wartość

Jasny cel ogranicza koszt zmieniania kierunku i pozwala ocenić, czy rozwój służy właścicielowi. Nie przeliczamy tej poprawy na premię w wycenie. Jej pierwszym sprawdzianem jest mniej nierozstrzygniętych wyjątków i zgodność wydatków z ustaloną kolejnością.

6 · Narzędzie analizy i jego granice

Stosujemy mapę kompromisów: dochód, bezpieczeństwo, wzrost i czas właściciela. Pytanie brzmi: który wymiar jest ograniczeniem, a który można czasowo pogorszyć? Narzędzie porządkuje preferencje; nie wyznacza obiektywnie najlepszego wyboru i nie zastępuje rozmowy właścicielskiej.

ID	Działanie	Odpowiedzialność i termin	Dowód wykonania	Warunek kontynuacji
O1	Spisać cel na 12 miesięcy i trzy nienegocjowalne granice	Właściciel / dzień 7	Jedna karta wyborów; każdy nowy projekt ma wskazane źródło finansowania	Właściciel potwierdza kompromis między celami; w przeciwnym razie plan pozostaje wariantowy
O2	Uzgodnić kwartalny warunek wypłat po prognozie gotówki	Właściciel + finanse / dzień 14	Wypłata sprawdzona z harmonogramem zobowiązań i ograniczeniami umownymi	Wstrzymać przy naruszeniu bufora lub niepewnej dostępności środków

8 · Dane wymagane

Potrzebne są zobowiązania firmy, planowane prywatne pobrania w agregacie, horyzont zaangażowania właściciela i dziennik jego pracy z dwóch tygodni. Nie zbieramy zbędnych informacji prywatnych. Dla każdej interwencji zapisujemy powód, czas, możliwość delegowania i koszt błędnej decyzji.

9 · Pytania decyzyjne

1. Czy przez dwa kwartały akceptujesz mniejsze wypłaty w zamian za przetestowane odciążenie operacyjne?
2. Jaka sytuacja wymusi zmianę planu wcześniej niż po 90 dniach?
3. Które relacje i decyzje mają pozostać Twoją świadomą rolą?

02 / Strategia i struktura

Oferta i odpowiedzialność powinny opisywać ten sam sposób zarabiania.

1 · Teza

Dwa strumienie usług wymagają wspólnego standardu jakości, lecz różnego planowania. Projekty jednorazowe mają inny rytm sprzedaży i obciążenia niż obsługa okresowa. Wspólny worek celów może ukrywać, który strumień finansuje drugi.

2 · Dane, obserwacje i granice

Status	Informacja	Ograniczenie
Dane modelowe	6 240 tys. zł projektów i 3 360 tys. zł obsługi okresowej	Są to przychody roczne, nie miesięczny przychód powtarzalny
Obserwacja w przykładzie	Właściciel zatwierdza odstępstwa od ceny i zakresu	Brak rozróżnienia decyzji standardowej i wyjątku
Niewiadoma	Wspólne koszty i wzajemne zależności usług	Nie wolno pozornie poprawić marży przez przerzucenie kosztów

3 · Interpretacja

Struktura powinna wskazywać, kto odpowiada za obietnicę złożoną klientowi i kto może zmienić jej koszt. Jeśli sprzedaż ustala termin bez udziału realizacji, a operacje ponoszą skutki, firma uczy się przez kryzysy zamiast przez powtarzalne reguły.

Alternatywą dla wydzielania osobnych działów jest jeden zespół z dwoma portfelami usług i odrębnymi zasadami planowania. Na tej skali rozpoczęcie od procesów i uprawnień może być tańsze niż reorganizacja stanowisk. Reorganizację uzasadni dopiero trwała różnica pracy, a nie sama nazwa produktu.

4 · Mechanizm do sprawdzenia

Wybór oferty	Obietnica	Odpowiedzialność
Dla kogo i jaki zakres	Cena, termin, rezultat	Jedna osoba za przekazanie do realizacji
Weryfikacja		
Marża i jakość według strumienia		
Hipoteza robocza; test może ją potwierdzić, zmienić lub odrzucić.		

5 · Wpływ na wartość

Spójna struktura może zmniejszyć liczbę kosztownych wyjątków i ułatwić odtworzenie procesu bez właściciela. Efekt mierzymy czasem przekazania zlecenia, odsetkiem zmian zakresu i marżą po poprawkach. Sam nowy schemat organizacyjny nie tworzy tej zdolności.

6 · Narzędzie analizy i jego granice

Mapa „klient → obietnica → proces → decyzja → wynik” ujawnia miejsca bez właściciela odpowiedzialności. Jej ograniczeniem jest formalność: podpisana tabela nie dowodzi, że zespół ma czas, kompetencje i dostęp do informacji, aby działać.

7 · Rekomendacje warunkowe

ID	Działanie	Odpowiedzialność i termin	Dowód wykonania	Warunek kontynuacji
S1	Opisać dwie karty usługi z zakresem i wyłączeniami	Lider operacyjny + sprzedaż / dzień 21	Pięć kolejnych ofert korzysta z tej samej definicji zakresu	Cofnąć wariant, jeśli wymaga stałych wyjątków
S2	Ustalić limity ceny, terminu i zmian zakresu	Właściciel / dzień 21	Standardowe decyzje zapadają bez eskalacji; wyjątki mają rejestr	Wyjątek o wysokim ryzyku nadal zatwierdza właściciel

8 · Dane wymagane

Przegląd obejmuje co najmniej ostatnie dziesięć zamkniętych zleceń, ich oferty, przekazania, zmiany zakresu i poprawki. To próba diagnostyczna, nie reprezentatywny pomiar całej populacji. Po wykryciu wzorca należy sprawdzić, czy występuje w pozostałych typach zleceń.

9 · Pytania decyzyjne

1. Czy obsługa okresowa ma być osobnym produktem, czy tylko sposobem rozliczenia projektów?
2. Kto może odmówić sprzedaży zlecenia, którego nie da się bezpiecznie wykonać?
3. Które wyjątki warto wycenić, a które usunąć z oferty?

07 / 16

03 / Finanse i przychody

Rentowność i płynność trzeba uzgodnić na poziomie tych samych zleceń.

1 · Teza

Wzrost o 20% przy spadku EBITDA wskazuje na problem jakości wzrostu, ale nie identyfikuje jego przyczyny. Najpierw potrzebny jest rozkład zmiany wyniku oraz prognoza gotówki, dopiero potem decyzja o cięciu kosztów lub zwiększeniu sprzedaży.

2 · Dane, obserwacje i granice

Status	Informacja	Ograniczenie
Dane modelowe	Marża pokrycia spada z 40% do 36%	Przy T różnica 4 pkt proc. odpowiada 384 tys. zł, przy pozostałych warunkach bez zmian
Dane modelowe	280 tys. zł wzrostu kapitału obrotowego	Pomniejsza gotówkę, nie EBITDA

Status	Informacja	Ograniczenie
Niewiadoma	Rentowność konkretnych klientów i usług	Wynik zagregowany może ukrywać subsydiowanie zleceń

3 · Interpretacja

Uproszczony most EBITDA wynosi: +640 tys. zł wpływu wzrostu sprzedaży przy dawnej marży 40%, -384 tys. zł wpływu spadku marży do 36%, -300 tys. zł wzrostu kosztów stałych. Razem -44 tys. zł. To arytmetyczny rozkład, nie dowód przyczyn: wpływ miksu, rabatów i produktywności wymaga osobnego badania.

Nie obniżamy automatycznie wszystkich kosztów. Koszt wdrożenia kierownika może przejściowo pogorszyć wynik, a umożliwić lepszą realizację. Najpierw oddzielamy koszty odtworzenia zdolności, inwestycje rozwojowe, straty procesu i wydatki o nieznanej wartości.

4 · Mechanizm do sprawdzenia

Sprzedaż	Wykonanie	Rozliczenie
Cena i zakres	Godziny, poprawki, podwykonawcy	Odbiór i faktura
Gotówka		
Wpływ w terminie i bufor		
Hipoteza robocza; test może ją potwierdzić, zmienić lub odrzucić.		

5 · Wpływ na wartość

Zmniejszenie opóźnień odbioru może uwolnić gotówkę bez zmiany marży. Lepsza wycena poprawek może poprawić marżę bez zwiększania liczby zleceń. Są to różne dźwignie, z osobnymi właścicielami i miarami. Nie sumujemy ich korzyści, jeśli dotyczą tego samego zdarzenia.

6 · Narzędzie analizy i jego granice

Most wyniku i prognoza 13-tygodniowa odpowiadają odpowiednio na pytania „dlaczego zmienił się wynik” i „czy zapłacimy w terminie”. Pierwszy używa danych księgowych, drugi dat wpływów i wydatków. Roczna średnia nie ujawnia lokalnego niedoboru środków.

7 · Rekomendacje warunkowe

ID	Działanie	Odpowiedzialność i termin	Dowód wykonania	Warunek kontynuacji
F1	Uzgodnić przychody i koszty dziesięciu zleceń z ewidencją	Finanse / dzień 21	Pełny koszt pracy, podwykonawców i poprawek; jawne klucze kosztów wspólnych	Nie skalować wniosków, jeśli próba obejmuje tylko łatwe zlecenia
F2	Wprowadzić tygodniową prognozę gotówki na 13 tygodni	Finanse / dzień 14	Saldo otwarcia + wpływy – wydatki = saldo zamknięcia każdego tygodnia	Eskaluje każdy spadek poniżej ustalonego minimum

8 · Dane wymagane

Potrzebne są daty odbiorów, faktur i zapłat, wiek należności, ograniczenia rachunków, raty długu, nakłady oraz zobowiązania poza ewidencją zamkniętego miesiąca. Różnice między rachunkiem bankowym a prognozą wyjaśniamy co tydzień. Trwale nieuzgodnione pozycje są ryzykiem modelu.

9 · Pytania decyzyjne

1. Która usługa daje największą nadwyżkę po rzeczywistym koszcie i czasie do zapłaty?
2. Czy termin faktury wynika z umowy, czy z opóźnionego odbioru?
3. Jak duży bufor jest potrzebny w najgorszym tygodniu, a nie średnio w roku?

04 / Bariery wzrostu

Wąskie gardło wyznacza tempo, niezależnie od wielkości popytu.

1 · Teza

Zwiększenie liczby zapytań nie pomoże, jeśli ograniczeniem jest dostępność specjalisty, akceptacja zakresu lub odbiór pracy. Najpierw trzeba zlokalizować kolejkę, a następnie sprawdzić, czy jej odblokowanie poprawia przepływ całego zlecenia.

2 · Dane, obserwacje i granice

Status	Informacja	Ograniczenie
Obserwacja w przykładzie	Pilne zlecenia wypierają zaplanowaną pracę	Potrzebny pomiar udziału i przyczyn
Dane modelowe	18 etatów ekwiwalentnych obejmuje także wsparcie	Nie można przeliczyć całej liczby na godziny sprzedażowe
Niewiadoma	Czas oczekiwania w porównaniu z czasem wykonania	Duża kolejka nie dowodzi niedoboru całego zespołu

3 · Interpretacja

Zespół może być stale zajęty, choć klient długo czeka na wynik. Przyczyną bywa nadmierna liczba zadań rozpoczętych jednocześnie lub pojedynczy punkt zatwierdzania. Zatrudnienie kolejnych osób przed rozpoznaniem tego miejsca może zwiększyć koszt bez skrócenia terminu.

Konkurencyjną hipotezą jest sezonowy szczyt popytu. Wtedy odpowiednim rozwiązaniem może być bufor mocy lub harmonogram przyjęć, a nie trwała rozbudowa zespołu. Porównujemy tygodnie szczytowe z normalnymi i rozdzielamy wyjątki klientów od błędów planowania.

4 · Mechanizm do sprawdzenia

Wejście	Kolejka	Ograniczenie
Liczba przyjętych zleceń	Praca rozpoczęta i oczekująca	Najrzadsza kompetencja lub decyzja
Wyjście		
Zlecenie odebrane i rozliczone		
Hipoteza robocza; test może ją potwierdzić, zmienić lub odrzucić.		

5 · Wpływ na wartość

Usprawnienie ma wartość, jeśli skraca czas do przyjętego rezultatu lub zwiększa bezpieczną przepustowość. Wzrost wykorzystania każdej osoby nie jest celem samym w sobie: brak rezerwy może zwiększać opóźnienia przy zmiennym popycie.

6 · Narzędzie analizy i jego granice

Mapa przepływu mierzy czas pracy i czas oczekiwania osobno. Prosty limit pracy w toku jest eksperymentem: zmniejszamy liczbę równoległych zadań w jednym procesie, obserwując terminowość i jakość. Nie zakładamy z góry uniwersalnego limitu dla całej firmy.

7 · Rekomendacje warunkowe

ID	Działanie	Odpowiedzialność i termin	Dowód wykonania	Warunek kontynuacji
G1	Prześledzić dziesięć zleceń od akceptacji do zapłaty	Operacje / dzień 21	Znany czas pracy, oczekiwania i powód każdej blokady	Nie uznawać samego skrócenia etapu za poprawę całego cyklu
G2	Przetestować limit pracy w toku w jednym zespole	Lider zespołu / dni 22–45	Mniej przeterminowanych zleceń bez wzrostu poprawek	Cofnąć lub zmienić limit, jeśli zagraża zobowiązaniom klienta

8 · Dane wymagane

Dla każdej pozycji potrzebne są momenty wejścia i wyjścia z etapu, osoba odpowiedzialna, rodzaj blokady i powrót do poprawki. Próbę opisujemy także według trudności, ponieważ szybsza realizacja łatwiejszych zadań nie dowodzi poprawy procesu.

9 · Pytania decyzyjne

1. Co dokładnie czeka i na kogo?
2. Czy nowe zlecenie ma zapewnione okno realizacji, czy tylko podpisaną ofertę?
3. Jaki typ pracy można ograniczyć, aby uwolnić rzadką kompetencję?

09 / 16

05 / Sprzedaż i marketing

Jakość pozyskanego zlecenia obejmuje jego marżę, wykonalność i trwałość relacji.

1 · Teza

Firma potrzebuje porównania strumieni pozyskania od pierwszego kontaktu do zapłaty, a nie rankingu liczby zapytań. Najtańszy kontakt może prowadzić do najdroższego w realizacji klienta. Wzrost sprzedaży powinien być uzgadniany z portfelem usług i dostępną mocą.

2 · Dane, obserwacje i granice

Status	Informacja	Ograniczenie
Dane modelowe	Największy klient odpowiada za 18% przychodu, pięciu największych za 46%	Koncentrację trzeba analizować razem z marżą i warunkami kontraktów
Obserwacja w przykładzie	Zespół porównuje źródła głównie liczbą zapytań	Brakuje wspólnego identyfikatora od zapytania do zlecenia
Niewiadoma	Odnowienia obsługi okresowej i przyczyny odejść	Sam roczny przychód nie dowodzi retencji

3 · Interpretacja

Nie rekomendujemy mechanicznego zmniejszania udziału największego klienta przez przyjmowanie dowolnych nowych zleceń. Można wtedy zwiększyć przychód i jednocześnie pogorszyć zdolność wykonania. Pierwszym krokiem jest sprawdzenie terminu odnowienia, realnego kosztu obsługi i tego, czy relacja należy do firmy, czy do jednej osoby.

Marketing powinien pomagać odbiorcy rozpoznać sytuację, w której usługa jest przydatna. Treść obiecująca uniwersalny rezultat może zwiększyć liczbę nietrafionych rozmów. Przykłady pracy, zakres i wyłączenia powinny umożliwić klientowi świadomą kwalifikację przed ofertą.

4 · Mechanizm do sprawdzenia

Sygnał potrzeby	Rozmowa	Oferta
Konkretne zdarzenie u klienta	Problem, decyzja i warunki	Zakres możliwy do wykonania
Wartość relacji		
Zapłata, marża i dalsza współpraca		
Hipoteza robocza; test może ją potwierdzić, zmienić lub odrzucić.		

5 · Wpływ na wartość

Lepsza kwalifikacja może ograniczyć koszt ofert, rabaty i konflikty zakresu. Poprawę oceniamy po marży przyjętych zleceń i odsetku trafnych przekazania do realizacji, a nie po samym ruchu na stronie. Nie ma tu dowodu, że określony kanał lub treść zwiększy konwersję.

6 · Narzędzie analizy i jego granice

Analiza kohort porównuje kontakty przyjęte w tym samym okresie i obserwowane przez podobny czas. Oddzielamy nowe relacje od powracających klientów. Przypisanie źródła kontaktu jest użyteczne operacyjnie, ale nie dowodzi przyczynowego wpływu pojedynczej publikacji.

7 · Rekomendacje warunkowe

ID	Działanie	Odpowiedzialność i termin	Dowód wykonania	Warunek kontynuacji
M1	Połączyć rejestr zapytań, ofert i zleceń jednym identyfikatorem	Sprzedaż + finanse / dzień 30	Dla każdej wygranej znane źródło, koszt pozyskania i marża	Nie porównywać kohort o różnym czasie obserwacji
M2	Przeprowadzić pięć rozmów z obecnymi i pięć z utraconymi klientami	Sprzedaż / dni 15–45	Zapis problemu, kryterium wyboru i przyczyny odmowy	Mała próba daje hipotezy, nie udziały dla całego rynku

8 · Dane wymagane

Potrzebne są zdefiniowane etapy, daty przejść, koszt pracy sprzedażowej, źródło kontaktu, powód utraty, ceny i rzeczywisty zakres. Koszt pozyskania obejmuje pracę i narzędzia, nie tylko wydatki reklamowe. Należy sprawdzić, czy klienci odzyskani i poleceni nie są liczeni dwukrotnie.

9 · Pytania decyzyjne

1. Jakie zdarzenie powoduje, że właściwy klient zaczyna szukać pomocy?
2. Które obietnice sprzedażowe najczęściej wymagają później korekty?
3. Czy odnowienie wynika z użyteczności usługi, automatycznego zapisu umowy czy braku alternatywy?

06 / Zespół i niezależność operacyjna

Delegowanie jest sprawdzonym prawem do decyzji wraz z zasobami i odpowiedzialnością.

1·Teza

Zastępstwo właściciela wymaga nie tylko osoby na stanowisku, ale także granic decyzji, informacji i możliwości bezpiecznej eskalacji. Przekazanie samej odpowiedzialności bez uprawnień utrwala zależność.

2 · Dane, obserwacje i granice

Status	Informacja	Ograniczenie
Dane modelowe	28 godzin tygodniowo operacyjnej pracy właściciela	Punkt odniesienia wymaga jednakowej definicji czasu
Obserwacja w przykładzie	Liderzy konsultują standardowe odstępstwa	Nie ustalono jeszcze, czy przyczyną jest wiedza, ryzyko czy uprawnienia
Niewiadoma	Jakość decyzji podejmowanych bez właściciela	Weryfikowana na zamkniętych przypadkach, nie deklaracji gotowości

3· Interpretacja

Zależność może wynikać z braku informacji o koszcie zlecenia, a nie braku odwagi lidera. Inny przypadek to niejasny zakres odpowiedzialności: dwie osoby zakładają, że decyzję podejmie trzecia. Dlatego rozmowę o kompetencjach poprzedza analiza konkretnych decyzji i dostępnych danych.

Nie opisujemy osób etykietami psychologicznymi. Dla każdej roli wskazujemy zadanie, obserwowalne zachowanie, potrzebne wsparcie i granicę ryzyka. Jeśli problem jest systemowy, wymiana osoby bez zmiany systemu może go odtworzyć.

4 · Mechanizm do sprawdzenia

Informacja	Uprawnienie	Działanie
Koszt, termin i ryzyko	Zakres samodzielnej decyzji	Decyzja z uzasadnieniem
Uczenie		
Przegląd skutku i korekta zasad		
Hipoteza robocza; test może ją potwierdzić, zmienić lub odrzucić.		

5 · Wpływ na wartość

Zmniejszenie udziału właściciela może zwiększyć odporność operacyjną, ale tylko jeśli firma utrzyma jakość, marżę i terminowość. Redukcja godzin kosztem ukrytych nadgodzin zespołu nie jest sukcesem. Dlatego cel 16 godzin ma równoległe ograniczenia jakościowe.

6 · Narzędzie analizy i jego granice

Macierz decyzji określa kto decyduje, kogo konsultuje i kiedy eskaluje. Test dwutygodniowej ograniczonej dostępności właściciela obejmuje tylko bezpieczne, standardowe przypadki. Nie jest testem lojalności ani powodem do pozostawienia zespołu bez pomocy w kryzysie.

7 · Rekomendacje warunkowe

ID	Działanie	Odpowiedzialność i termin	Dowód wykonania	Warunek kontynuacji
T1	Przekazać dwa powtarzalne rodzaje decyzji z limitami	Właściciel + lider / dni 21-45	Decyzje, czas i wynik zapisane; porównanie z poprzednim okresem	Natychmiastowa eskalacja poza limit ceny, jakości lub ryzyka
T2	Przygotować zastępstwo krytycznej roli i instrukcję przekazania	Lider operacyjny / dzień 60	Druga osoba samodzielnie kończy standardowy przypadek	Jeśli rezultat wymaga poprawki, uzupełnić szkolenie przed rozszerzeniem

8 · Dane wymagane

Zbieramy rejestr wyjątków, czas decyzji, przyczyny cofnięcia, obciążenie liderów i udokumentowane zastępstwa. Godziny właściciela mierzymy w tej samej kategorii przed i po zmianie. Wynagrodzenie i odpowiedzialność lidera wymagają osobnego uzgodnienia, którego model nie przesądza.

9 · Pytania decyzyjne

1. Jaką decyzję lider może jutro podjąć samodzielnie?
2. Po czym rozpoznamy, że odciążenie właściciela nie przeniosło przeciążenia na jedną inną osobę?
3. Kto przejmie krytyczną rolę przy dwutygodniowej nieobecności?

11 / 16

07 / Inwestycje i nowe projekty

Projekt zasługuje na kolejny etap finansowania dopiero po dostarczeniu określonego dowodu.

1 · Teza

Nowa usługa okresowa może poprawić przewidywalność, ale roczny przychód nazwany abonamentem nie staje się automatycznie przychodem trwałym. Potrzebny jest test użyteczności, odnowienia, kosztu obsługi i wpływu na istniejący portfel.

2 · Dane, obserwacje i granice

Status	Informacja	Ograniczenie
Dane modelowe	300 tys. zł nakładów w T	Nie znamy proporcji odtworzenia i rozwoju
Założenie scenariusza	600 tys. zł nakładów w wariacie transformacji T+1	Wariant ma większe zapotrzebowanie na finansowanie

Status	Informacja	Ograniczenie
Niewiadoma	Gotowość klientów do płacenia i odnowienia	Nie zastąpi jej pozytywna opinia podczas prezentacji

3 · Interpretacja

Największe ryzyko nie musi polegać na przekroczeniu kosztu budowy. Może nim być stworzenie rozwiązania, które wymaga ciągłej pracy eksperta przy cenie obliczonej jak dla produktu. Koszt obsługi po sprzedaży musi być widoczny już w pilotażu.

Alternatywą dla budowy pełnego rozwiązania jest ręcznie wykonana, ograniczona wersja usługi dla małej grupy klientów. Uczy o problemie i ekonomii, ale nie dowodzi technologicznej skalowalności. Dopiero kolejny etap sprawdza, które czynności można standaryzować.

4 · Mechanizm do sprawdzenia

Problem	Mały test	Ekonomia
Potwierdzona sytuacja klienta	Płatne wykonanie ograniczonego zakresu	Czas, koszt i powtórne użycie

Decyzja

Rozwój, zmiana albo zamknięcie

Hipoteza robocza; test może ją potwierdzić, zmienić lub odrzucić.

5 · Wpływ na wartość

Etapowe finansowanie ogranicza stratę przy błędnym założeniu i pozwala chronić podstawową działalność. Nie gwarantuje zwrotu. Koszt utopiony nie jest argumentem za dalszym wydatkiem; oceniamy przyszłe koszty i korzyści od dnia decyzji.

6 · Narzędzie analizy i jego granice

Karta inwestycji zawiera problem, wariant bez inwestycji, limit wydatku, dowód, termin i warunek zakończenia. Zwrot z inwestycji jest relacją korzyści netto do nakładu; nie wyrażamy go kwotą. Wartość bieżąca netto wymaga harmonogramu przepływów i uzasadnionej stopy dyskontowej, których tutaj nie zakładamy.

7 · Rekomendacje warunkowe

ID	Działanie	Odpowiedzialność i termin	Dowód wykonania	Warunek kontynuacji
I1	Uruchomić test maksymalnie trzech płatnych wdrożeń	Właściciel produktu / dni 31–75	Klient użył wyniku; znany pełny koszt, cena i powód ponownego zakupu	Limit testu ustalony przed startem; brak dowodu popytu blokuje kolejną transzę
I2	Rozdzielić nakłady odtworzeniowe, rozwojowe i koszty utrzymania	Finanse / dzień 21	Każdy projekt ma koszt całego cyklu i osobę odpowiedzialną	Nie finansować nowego etapu kosztem zobowiązań bieżących

8 · Dane wymagane

Potrzebne są koszty budowy, wdrożenia, wsparcia, sprzedaży i wyjścia z projektu. Dla testu zapisujemy czas faktycznie przepracowany, także właściciela. Oddzielamy płatność pilotażową od późniejszego odnowienia oraz opinię klienta od faktycznej decyzji zakupowej.

9 · Pytania decyzyjne

1. Jaki najmniejszy płatny test może obalić główne założenie?
2. Co zrobimy, jeśli klient jest zadowolony, lecz nie chce odnowić usługi?
3. Jak zamkniemy projekt i obsłużymy zobowiązania wobec uczestników?

08 / Ryzyko i odporność

Odporność sprawdza się w konkretnym zakłóceniu, a nie w deklaracji gotowości.

1 · Teza

Koncentracja przychodów, zależność od właściciela i napięcie gotówkowe mogą wzajemnie się wzmacniać. Raport powinien pokazać wspólny scenariusz zakłócenia oraz plan reakcji, zamiast sumować niezależne listy ryzyk.

2 · Dane, obserwacje i granice

Status	Informacja	Ograniczenie
Dane modelowe	18% przychodu przypada na największego klienta	Nie znamy udziału tego klienta w marży ani warunków wypowiedzenia
Dane modelowe	1 088,4 tys. zł salda na koniec T	Dostępność środków i przyszłe zobowiązania wymagają potwierdzenia
Obserwacja w przykładzie	Krytyczne decyzje koncentrują się u właściciela	Utrudnia reakcję podczas jego nieobecności

3 · Interpretacja

Utrata dużego klienta nie oznacza automatycznie spadku EBITDA o 18%. Część kosztów bezpośrednich można ograniczyć, część kosztów pozostaje. Model stresowy powinien ujmować czas redukcji kosztów, zobowiązania oraz prawdopodobieństwo odzyskania należności.

Pozorną dywersyfikacją są klienci zależni od tego samego finansowania lub rynku. Trzeba analizować wspólne źródła ryzyka. Podobnie formalny zastępca nie zapewnia ciągłości, jeśli nie ma dostępu do umów, harmonogramu i danych klienta.

4 · Mechanizm do sprawdzenia

Sygnał	Ocena	Reakcja
Spadek zamówień lub opóźniona płatność	Wpływ na gotówkę i realizację	Właściciel decyzji i określony termin
Powrót Warunek wznowienia normalnego planu Hipoteza robocza; test może ją potwierdzić, zmienić lub odrzucić.		

5 · Wpływ na wartość

Odporność chroni możliwość działania i wiarygodność wobec klientów. Nie przyznajemy za plan ciągłości arbitralnej premii w wycenie. Dowodem jest przeprowadzony test, czas odtworzenia procesu i zamknięte luki.

6 · Narzędzie analizy i jego granice

Scenariusz stresowy łączy jedno zakłócenie popytu z opóźnieniem wpływów oraz ograniczeniem dostępności osoby. To test odporności na wybrane zdarzenie, nie prognoza prawdopodobieństwa wszystkich ryzyk. Możliwe są zdarzenia spoza modelu.

7 · Rekomendacje warunkowe

ID	Działanie	Odpowiedzialność i termin	Dowód wykonania	Warunek kontynuacji
R1	Przetestować utratę części sprzedaży i 30-dniowe opóźnienie wpływów	Finanse + operacje / dzień 30	Tygodniowe saldo, plan kosztów i decyzje o zobowiązaniach	Jeśli występuje niedobór, ustalić finansowanie przed inwestycją
R2	Przeprowadzić próbę zastępstwa i dostępu do krytycznych danych	Lider operacyjny / dzień 60	Standardowe zlecenie kończy się bez właściciela i bez naruszenia uprawnień	Usunąć ujawnione luki przed kolejnym testem

8 · Dane wymagane

Analiza wymaga koncentracji przychodów i marży, harmonogramów umów, uprawnień do danych, zależności od dostawców i planów zastępstw. Nie kopiujemy zbędnych danych osobowych do rejestru ryzyk. Rejestr wskazuje miejsce bezpiecznie przechowywanego dowodu.

9 · Pytania decyzyjne

- 1. Jakie zdarzenie może przerwać realizację już w przyszłym tygodniu?
- 2. Których kosztów nie da się szybko ograniczyć po utracie sprzedaży?
- 3. Kto podejmie decyzję, gdy właściciel będzie niedostępny?

13 / 16

Trzy scenariusze na kolejny rok

Scenariusz jest zbiorem warunków. Nie jest obietnicą ani prognozą prawdopodobieństwa.

Wszystkie warianty rozpoczynają się od 1 088,4 tys. zł gotówki. Nie uwzględniają nowego finansowania ani wypłat właścicielskich. Podatek kasowy przyjęto umownie jako 19% dodatniego wyniku przed podatkiem. Zmiany kapitału obrotowego są osobnymi założeniami. To uproszczony model roczny; przed decyzją trzeba sprawdzić najniższe saldo tygodniowe.

Model T+1 · tys. zł, chyba że podano procent

Pozycja	Kontynuacja	Poprawa wykonania	Rozwój usługi
Przychód	10 080	10 080	10 800
Marża pokrycia	35%	39%	40%
Koszty stałe bez amortyzacji	2 650	2 650	3 000
EBITDA	878	1 281,2	1 320

Pozycja	Kontynuacja	Poprawa wykonania	Rozwój usługi
Amortyzacja / odsetki	240 / 90	240 / 90	300 / 90
Wynik przed podatkiem	548	951,2	930
Podatek modelowy	104,12	180,728	176,7
Wzrost kapitału obrotowego	180	100	300
Nakłady / spłata długu	260 / 120	260 / 120	600 / 120
Zmiana gotówki przed wypłatami	123,88	530,472	33,3
Saldo końcowe	1 212,28	1 618,872	1 121,7

Kontynuacja

Zakłada wzrost przychodów o 5% i dalsze obniżenie marży pokrycia do 35%. Nakłady są mniejsze niż w T, co częściowo chroni gotówkę. Nie oznacza to zdrowej trajektorii: niższy poziom inwestycji może być tylko odroczeniem potrzeb. Należy sprawdzić, czy nie pogarsza jakości lub zdolności wykonania.

Poprawa wykonania

Zakłada ten sam przychód i koszty stałe co kontynuacja, lecz marżę pokrycia 39% oraz mniejszy przyrost kapitału obrotowego. Różnica w gotówce wynosi 406,592 tys. zł: 403,2 tys. zł poprawy EBITDA pomniejszone o 76,608 tys. zł dodatkowego podatku, plus 80 tys. zł mniejszego związania kapitału. Nie zakładamy, że da się osiągnąć tę poprawę bez pracy; potrzebne działania opisują rozdziały finansowy i operacyjny.

Rozwój usługi

Wyższy przychód i marża współistnieją z większym kosztem stałym, nakładami i zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy. Dlatego najlepszy wynik EBITDA nie daje największej gotówki. Wariant może być uzasadniony długoterminowo, lecz wymaga potwierdzonego popytu i finansowania, zanim firma podejmie zobowiązania.

Przelicz własne założenia

Baza „Kontynuacja”: EBITDA 878 tys. zł; podatek 104,12 tys. zł; zmiana gotówki 123,88 tys. zł; saldo końcowe 1 212,28 tys. zł. Wzór: EBITDA – podatek kasowy – odsetki – przyrost kapitału obrotowego – nakłady – spłata długu. Bez nowego finansowania i wypłat właścicielskich.

Wniosek z porównania

W przykładzie pierwszeństwo ma poprawa wykonania, ponieważ zwiększa przestrzeń finansowania i pozwala sprawdzić zdolność organizacji do zmiany. Rozwój usługi pozostaje ograniczonym testem. Wybór zmieni się, jeśli rynek wymusza szybkie wejście, obecna oferta traci użyteczność lub pojawi się finansowanie o akceptowanym ryzyku.

14 / 16

Program wdrożenia i zależności

Jedna kolejność pracy zamiast szesnastu równoległych priorytetów.

Dni 1–14	Dni 15–30	Dni 31–60
Cel, bufor, definicje i prognoza gotówki	Rentowność zleceń i granice decyzji	Test delegowania i przepływu pracy
Dni 61–90		
Ocena testu usługi i wybór dalszego wariantu		

Plan 90 dni. Rozpoczęcie kolejnego etapu zależy od dowodu, nie wyłącznie od daty.

Pakiety pracy i punkty kontroli

Pakiet	Zakres	Zależność	Miara i decyzja
A · Ochrona gotówki	O2 + F2 + R1: wypłaty, prognoza, stres	Uzgodnione saldo i zobowiązania	Prognoza aktualna co tydzień; brak niewyjaśnionej luki blokującej decyzję
B · Ekonomia portfela	F1 + S1 + M1: koszt, zakres i źródło	Identyfikator zlecenia oraz realne godziny	Marża i termin wpływu znane; nie skalować portfela z nieznanym wynikiem
C · Niezależność	O1 + S2 + T1 + T2: cele i uprawnienia	Dane kosztu i ograniczenia jakości	Spadek czasu właściciela bez pogorszenia jakości i obciążenia lidera
D · Przepustowość	G1 + G2: kolejki i praca w toku	Mapa rzeczywistego procesu	Krótszy cykl i mniej poprawek, porównane na podobnym miksie
E · Rozwój	M2 + I1 + I2: rozmowy, płatny test i koszty	Limit finansowania oraz wolna moc	Decyzja rozwijać / zmienić / zamknąć z dowodem popytu i ekonomii

Dzień 30

Właściciel i liderzy zatwierdzają definicje wyniku, rejestr luk i decyzje, które można bezpiecznie delegować. Jeśli danych nadal nie da się uzgodnić, wstrzymuje się wnioskowanie o opłacalności skalowania. Praca nad obsługą bieżących zobowiązań trwa nadal.

Dzień 60

Przegląd porównuje czas właściciela, marżę, poprawki i terminowość przed zmianą oraz po niej. Nie ogłaszamy sukcesu na podstawie samego wdrożenia formularza. Sprawdzamy także koszt prowadzenia nowych rytuałów i to, czy nie powstało kolejne wąskie gardło.

Dzień 90

Decyzja rozwojowa zawiera wybrany scenariusz, limit kapitału, osobę odpowiedzialną, warunki zatrzymania i termin następnej weryfikacji. Jeżeli test usługi nie dał wystarczającej obserwacji odnowień, wynik pozostaje nierozstrzygnięty; brak danych nie jest pozytywnym wynikiem testu.

Minimalny pulpit kontroli

Miara	Definicja	Częstotliwość	Odpowiedzialny
Najniższe saldo	Minimum prognozy 13 tygodni, z jawnymi niepewnymi wpływami	Tydzień	Finanse
Marża zlecenia	Przychód – bezpośredni koszt rzeczywisty; osobno koszt wspólny	Miesiąc / zamknięcie	Finanse + operacje
Terminowość	Odbiory w uzgodnionym terminie / wszystkie odbiory	Tydzień	Operacje
Poprawki	Godziny napraw błędów / godziny realizacji	Tydzień	Lider jakości
Udział właściciela	Godziny operacyjne według stałej definicji	Tydzień	Właściciel
Odnowienie	Odnowione umowy / umowy rzeczywiście kwalifikujące się do odnowienia	Kohorta	Sprzedaż

15 / 16

Rejestr ryzyk i sygnałów

Każde ryzyko ma obserwowalny sygnał, odpowiedzialność i pierwszą reakcję.

Rejestr roboczy przykładu

Ryzyko	Sygnał ostrzegawczy	Pierwsza reakcja	Odpowiedzialny
Wzrost bez marży	Przyrost kosztu bezpośredniego szybszy od przychodu	Przegląd miks, cen i poprawek przed zwiększeniem sprzedaży	Finanse + operacje

Ryzyko	Sygnal ostrzegawczy	Pierwsza reakcja	Odpowiedzialny
Niedobór gotówki	Minimum prognozy spada poniżej uzgodnionego bufora	Wstrzymanie nowych uznaniowych wydatków; plan należności	Finanse
Utrata dużego klienta	Spadek zamówień, brak terminu odnowienia	Rozmowa o potrzebie i scenariusz redukcji obciążenia	Opiekun klienta
Pozorna delegacja	Decyzje nadal wracają do właściciela	Sprawdzenie uprawnień, danych i kompetencji	Lider operacyjny
Przeciążenie lidera	Więcej nadgodzin i opóźnień po zmianie	Zmniejszenie zakresu pilotażu i zastępstwo	Właściciel
Produkt bez odnowień	Pozytywne opinie bez kolejnych płatności	Zatrzymanie rozszerzenia, rozmowa o wartości i cenie	Właściciel produktu
Błąd modelu	Brak uzgodnienia kosztów lub okresów	Oznaczenie wyniku jako nierozstrzygniętego i korekta danych	Finanse

Progi liczbowe ustala się na podstawie rzeczywistych zobowiązań i tolerancji ryzyka. Nie kopiujemy progu z przykładu do innej firmy. Rejestr powinien wskazywać także datę ostatniej kontroli i dowód wykonania reakcji. „Zielony” status bez aktualnych danych nie oznacza bezpieczeństwa.

Przykład wspólnego zakłócenia

W stresie jednocześnie spada część zamówień dużego klienta, wpływ jednej faktury przesuwają się o miesiąc, a lider jest niedostępny przez dwa tygodnie. Najpierw aktualizujemy tygodniowe saldo i harmonogram realizacji. Następnie ustalamy, które prace można przeplanować bez naruszenia zobowiązań. Dopiero po tym decydujemy o nakładach rozwojowych. Nie ukrywamy problemu przez dopisanie niepotwierdzonej sprzedaży do prognozy.

Synteza i następne spotkanie

Wartość ma powstać z lepszego sposobu działania, a nie z samej liczby inicjatyw.

Najważniejsza hipoteza raportu mówi, że firma nie potrzebuje na początku większej liczby projektów, lecz większej zgodności między obietnicą handlową, kosztem wykonania, momentem zapłaty i prawem do decyzji. Jeżeli hipoteza jest trafna, pierwsze efekty powinny być widoczne w jakości danych, liczbie wyjątków i gotówce, zanim ujawnią się w długoterminowej wartości przedsiębiorstwa.

Raport łączy perspektywę właściciela, klienta, zespołu i finansów. Właściciel potrzebuje wyboru i bezpieczeństwa. Klient potrzebuje wiarygodnego zakresu i terminu. Zespół potrzebuje możliwej do wykonania pracy oraz jasnych uprawnień. Finanse potrzebują danych z tego samego procesu. Rozwiązanie dobre tylko dla jednego z tych punktów widzenia może przesunąć problem do innego miejsca.

Agenda kolejnego spotkania • 90 minut

Czas	Przedmiot	Oczekiwany wynik
0–15 min	Kolejność celów i ograniczenia	Jedna karta wyborów właścicielskich
15–35 min	Uzgodnienie liczb i luk	Które wnioski można przyjąć, a które wymagają danych
35–55 min	Portfel usług i granice decyzji	Dwa standardowe przypadki do pilotażu
55–75 min	Gotówka, ryzyko i test rozwojowy	Limit i warunki finansowania
75–90 min	Odpowiedzialność i terminy	Imienny plan wewnętrzny oraz data przeglądu

Materiały przygotowane na spotkanie

Zestawienie wyniku i gotówki, dziesięć zamkniętych zleceń, wiek należności, harmonogram umów, dziennik pracy właściciela oraz lista aktywnych inwestycji. W rzeczywistym projekcie każdy dokument ma datę, zakres i osobę odpowiedzialną za poprawność. Wersję raportu aktualizuje się

wraz z rejestrem zmienionych wniosków.

Perspektywa przekazania lub sprzedaży firmy

Jeżeli właściciel wybierze taki cel, kolejnym etapem będzie sprawdzenie trwałości kontraktów, powtarzalności wyników, własności aktywów, zdolności zespołu i jakości dokumentacji. Nie zakładamy ceny transakcji ani dyskonta za zależność właścicielską. Gotowość do rozmowy z inwestorem jest odrębną decyzją i wymaga dodatkowej analizy.

Granica tego przykładu

Materiał pokazuje pełną strukturę diagnozy i wynikające z niej działania. Nazwy, rzeczywiste liczby, wypowiedzi i szczegóły identyfikujące zastąpiono modelem. Nie przedstawiamy rzeczywistych wyników wdrożenia. Modelowe liczby można przeliczyć, lecz nie należy traktować ich jako benchmarku branży.