

TYP	KATEGORIA	DEFINICJA	PRZYKŁAD MŚP	TEST: Skąd wiesz?
TWARDE	Sprzedaż aktywów	Projekt skutkuje sprzedażą środka trwałego. Korzyścią są przychody ze sprzedaży.	Firma produkcyjna sprzedaje starą frezarkę CNC, która <u>stała bezzwrotnie</u> 2 lata. Odzyskuje 45 tys. zł.	Księgowa widzi wpływ na koncie. Faktura sprzedaży istnieje.
TWARDE	Redukcja kosztów	Każda korzyść, która bezpośrednio obniża koszty operacyjne lub koszty sprzedaży.	Renegocjacja cen dostawcy CNC po 15 latach — <u>cena spada o 30%</u> . Wydajemy o 100 tys. zł/rok mniej na fakturach.	Porównujesz faktury: przed i po. Różnica jest mierzalna co do złotych.
TWARDE	Wykorzystanie środków trwałych (twarde)	Aktywa używane w produkcji/usługach stają się dostępne do użycia (w części lub całości).	Maszyna pakująca pracowała na 1 zmianę. <u>Po reorganizacji pracuje na 2 zmiany</u> . CAPEX był faktycznie planowany	Mierzysz: ilość godzin pracy maszyny przed i po. Widzisz, że nie kupujesz nowej.
TWARDE	Efektywność zdolności produkcyjnych	Zasoby produkcyjne stają się bardziej efektywne: te same zasoby = więcej outputu lub mniej zasobów = ten sam output.	Podpórka montażowa za 300 zł i nagle 1 monter robi sufit zamiast 2. Drugi monter idzie na następne zlecenie i <u>robią 6 pokoi zamiast 3</u> .	Raport produkcyjny: output/h, output/osobę. Mierzalne, weryfikowalne, porównywalne.
TWARDE	Wzrost marży (realizacja cenowa)	Działania operacyjne, które poprawiają realizację cenową. Mierzone w złotych na poziomie projektu/zlecenia.	Standard wyceny z checklistami - mniej „niespodzianek” na projektach, mniej dopłat, szybsza realizacja. <u>Marża rośnie o 5pp</u> per projekt.	P&L projektu: marża przed vs. po. Finanse to potwierdzają.
TWARDE	Tańsze zasoby	Obniżenie kosztów przez zastosowanie tańszego zasobu (np. automatyzacja, tańszy podwykonawca, lokalne zasoby).	Zamiast kupować półprodukt u dostawcy, <u>zaczynamy go produkować taniej wewnątrz</u> . Cena za jednostkę spada z 1.20 PLN na 0.90 PLN	Faktura od dostawcy vs koszt produkcji własnej.
TWARDE	Odzyskanie rentowności stawek	Redukcja narzutów, nadgodzin, świadczeń, alokacji kosztów. Nie wynika ze wzrostu wolumenu.	Firma logistyczna: lepsze planowanie tras daje <u>spadek nadgodzin o 40%</u> . Lista płac: 8 tys. zł/msc mniej. Bez spadku jakości usługi.	Lista płac: porównanie miesiąc do miesiąca.
TWARDE	Uniknięcie kosztu (twarde)	Anulowanie zaplanowanego wydatku (OPEX lub CAPEX), który był ujęty w budżecie, planie headcountu lub forecastach finansowych. Decyzja kosztowa została cofnięta	Firma miała w planie budżetowym zatrudnienie dodatkowej osoby do obsługi zamówień. Po standaryzacji obecny zespół daje radę. Decyzja o rekrutacji została anulowana. <u>Pozycja usunięta z budżetu: -72k PLN</u>	Pozycja kosztowa istniała w budżecie / forecastach „przed”. Po projekcie została formalnie usunięta.
KAPITAŁOWE (TWARDE)	Redukcja kapitału obrotowego	Kapitał obrotowy maleje: mniej zamrożonych środków w zapasach, należnościach, produkcji w toku. Wpływa na bilans, nie na P&L.	Audyt magazynu: sprzedaż starych komponentów i części do nieistniejących produktów. Uniknięcie złomowania. <u>+180 tys. zł wróciło na konto</u> .	Bilans: zmiana pozycji zapasów. Widoczne w cash flow, nie w P&L. Twarde w przypadku uniknięcia złomowania.
MIĘKKIE	Uniknięcie kosztu (miękkie)	Redukcja wydatków administrac. (sprzedaż, biuro), które były PROGNOZOWANE, ale NIE zakontraktowane.	Firma planowała zatrudnić osobę do obsługi zamówień (5 tys./msc). Po standaryzacji procesu obecny zespół daje radę. Uniknięty koszt: 60 tys./rok.	Nie ma faktury „przed” do porównania. Był plan, ale wydatek nigdy nie wystąpił.
MIĘKKIE	Wzrost ceny sprzedaży	Cena sprzedaży rośnie jako efekt projektu, bez wzrostu kosztu sprzedaży. Czysty wzrost ceny.	Biuro projektowe: formularz wstępny + moodboard → klient szybciej decyduje → firma podnosi cenę o 10%. Ale: czy to dzięki nam, czy dzięki rynkowi?	Trudno odizolować wpływ projektu od warunków rynkowych.
MIĘKKIE	Wzrost wolumenu sprzedaży	Wolumen sprzedaży rośnie jako efekt projektu, bez spadku marży jednostkowej.	Firma remontowa: kalkulator wycen + checklisty, terminarz na miejscu. +25% podpisanych umów. Ale: czy to zasługa procesu, czy sezonu, czy marketingu?	Wiele zmiennych wpływa na wynik. Trudno przypisać 100% jednemu działaniu.
MIĘKKIE	Wykorzystanie środków trwałych (miękkie)	Środki trwałe SGA stają się dostępne do użycia (nie dotyczy obszaru produkcyjnego)	Magazyn: po audycie i akcji porządkowej zwalniamy 30% powierzchni. Nie kupujemy nowego magazynu. Ale: ile dokładnie zaoszczędziliśmy zależy od założeń.	Nie ma faktury za „niekupiony magazyn.” Oszczędność jest szacunkowa.
MIĘKKIE	Efektywność zasobów nieprodukcyjnych	Zasoby SGA stają się bardziej efektywne: więcej outputów przy tych samych zasobach. Nie dotyczy produkcji (zarobku)	Dział graficzny (niezarobkowy!!): Usprawnienie procesu i więcej przerobu, Ale: nie zarabiamy na tym! Te same 4 graficzki obsługują więcej.	Więcej outputów, ale jest to praca, której nie sprzedajemy klientowi. Business Value Added.

TWARDE: Mierzalne. Weryfikowalne przez finanse. Widoczne w P&L (rachunek zysków i strat). Masz twarde dane PRZED i PO

MIĘKKIE: Szacunkowe. Oparte na założeniach i prognozach. Trudniejsze do odizolowania i zweryfikowania. Realne i równie ważne.

KAPITAŁOWE: Bilansowe. Uwolnienie zamrożonego kapitału (zapasy, należności, WIP). Widoczne w cash flow i bilansie.