SKORWIDER CONSULTING.

Strategiczny audyt marży AI

Narzędzie decyzyjne przed zatwierdzeniem budżetu na rok 2027

Skorwider Consulting | skorwider.pl

Dlaczego powstał ten dokument?

Wydatki na narzędzia AI rosną dwukrotnie rok do roku, jednak odsetek przedsiębiorstw osiągających z nich twardy zysk operacyjny wynosi zaledwie 6%. Ponad 90% firm w Polsce, nie mierzy zwrotu, a połowa dużych wdrożeń kończy się rozczarowaniem zarządu. Przyczyna leży w strategicznym chaosie: ponad 70% menedżerów nie potrafi wskazać celów firmy, a 95% pracowników liniowych nie rozumie jej strategii.

Wpuszczenie technologii generatywnej w niepoukładaną organizację nie tworzy marży — zwielokrotnia koszty, produkuje cyfrowy szum i zużywa energię zespołów.
Niniejszy audyt to filtr zarządczy, który chroni Twój budżet, przed kosztami bez pokrycia.

1. Reguła alokacji: 10 / 20 / 70

Większość firm popełnia błąd: 90% uwagi i budżetu skupia na kupowaniu oprogramowania (subskrypcje, modele LLM), a potem dziwi się brakowi zysku w rachunku zysków i strat (P&L). Skuteczna alokacja zasobów, wymaga zachowania proporcji inwestycyjnych:

- **10% - Narzędzia i subskrypcje:** Wybór modeli, oprogramowanie, licencje bazowe
- **20% - Architektura i integracje:** Porządek w danych źródłowych, API, połączenie z systemami ERP/CRM, standaryzacja promptów i bezpieczeństwo informacji.
- **70% - Ludzie, procesy i odpowiedzialność:** Zmiana procedur operacyjnych, wyznaczenie imiennych ról, szkolenia z krytycznego myślenia, nadzór jakościowy i przeliczenie zaoszczędzonego czasu na twardy przychód spółki.

70% to procesy i ludzie, 30% to narzędzia.

2. Trzy strategiczne przeliczniki finansowe

Zanim zarząd zatwierdzi budżet na kolejny rok, każda inicjatywa AI musi zostać zweryfikowana przez trzy twarde wskaźniki:

- **Mnożnik pełnego kosztu wdrożenia (mnożnik x 3,5):**
  Faktura za samą licencję AI (np. 100 zł) to wierzchołek góry lodowej. Realny całkowity koszt wdrożenia w

organizacji to średnio 3,5-krotność ceny oprogramowania. Różnicę pochłania: czas seniorów sprawdzających błędy i halucynacje, czyszczenie danych, nadzór prawny oraz prompt engineering. Planując budżet, pomnóż koszt licencji x 3,5.

• **Wskaźnik konwersji czasu na marżę (reguła capacity-to-P&L):**
Zaoszczędzona godzina pracy pracownika wynosi dokładnie 0 zł marży, dopóki zarząd z góry nie przypisze jej do jednego z dwóch celów:
A) bezpośredniego cięcia zewnętrznych faktur (np. redukcja agencji, podwykonawców, nadgodzin)
B) obsłużenia większego wolumenu sprzedaży bez zwiększania zatrudnienia. Jeśli tego nie zrobisz, zaoszczędzony czas rozejdzie się na generowanie kolejnych zbędnych wariantów.

• **Wskaźnik ochrony wiedzy cichej (tacit knowledge index: 200–400%):**
Pokusa zastąpienia doświadczonych pracowników lub redukcji juniorów sztuczną inteligencją ignoruje fakt, że odtworzenie unikalnej wiedzy specjalisty (wyczucie klienta, pamięć błędów, relacje rynkowe) kosztuje firmę od 200% do nawet 400% jego rocznego wynagrodzenia. AI ma zdejmować mechaniczną harówkę, by senior mógł skupić się na strategii, a junior uczyć się krytycznego osądu.

https://skorwider.pl/utrata-wiedzy-cichej-drastycznie-obniza-ebitde/

3. Formularz audytowy dla zarządu (15 pytań kontrolnych)

Zasada punktacji: Przyznaj 1 punkt tylko za bezdyskusyjne, udokumentowane „TAK". Jeśli odpowiedź brzmi „częściowo", „pracujemy nad tym" lub „wydaje nam się" — wpisz 0 punktów.

Obszar I: Strategia i odpowiedzialność (po co to robimy?)

[ ] 1. Konkretny cel biznesowy: Czy projekt AI ma bezpośrednio przypisany twardy cel biznesowy spółki na lata 2027 (inny niż hasło „być innowacyjnym")?

[ ] 2. Odporność na rynkowy pęd (FOMO): Czy decyzja o wdrożeniu opiera się na wyliczonej potrzebie operacyjnej, a nie na presji otoczenia („bo konkurencja już to ma")?

[ ] 3. Imienny właściciel biznesowy (C-level): Czy za zwrot finansowy (ROI) odpowiada konkretny dyrektor z imienia i nazwiska (np. dyrektor zarządzający, CMO, COO, CFO), a nie dział IT czy zewnętrzny dostawca?

Obszar II: Test P&L i reguła 90 dni (gdzie jest zysk?)

[ ] 4. Zdefiniowana alokacja uwolnionego czasu: Czy zarząd z góry zapisał, na jaki konkretny przychód lub redukcję kosztów zewnętrznych zamieni zaoszczędzone godziny?

[ ] 5. Mierniki gotówkowe: Czy sukces mierzycie w marży a nie w liczbie promptów czy wygenerowanych grafik, liczby raportów/ prezentacji?

[ ] 6. Zasada twardego zatrzymania (90 dni): Czy projekt ma wpisaną datę weryfikacji za 90 dni, po której zarząd bezwzględnie zamyka inicjatywę przy braku zysku?

Obszar III: Twardy koszt i architektura (ile to kosztuje?)

[ ] 7. Pełny koszt wdrożenia (x3,5): Czy budżet uwzględnia koszty czyszczenia danych, integracji, nadzoru seniorów, szkoleń oraz zgodności z EU AI Act, bezpieczeństwa?

[ ] 8. Koszt krańcowy skali: Czy wiecie, ile kosztuje pojedyncze zapytanie lub render w pełnej skali ruchu i czy ten koszt nie rośnie szybciej niż marża?

[ ] 9. Dwie rubryki w budżecie na rok 2027: Czy w budżecie na 2027 rok macie odrębną rubrykę „Koszt AI" po lewej oraz policzalną kwotę „Zysk z AI" po prawej stronie?

Obszar IV: Architektura: od kuchni a styk z klientem

[ ] 10. Ochrona relacji na styku z klientem: Czy upewniliście się, że AI nie zastępuje człowieka tam, gdzie klient oczekuje zaufania, empatii i partnerskiego dialogu?

[ ] 11. Obszary zastrzeżone dla człowieka: Czy zarząd formalnie określił sytuacje, w których obowiązuje zakaz autonomicznego AI (kluczowe negocjacje handlowe, kryzysy wizerunkowe, decyzje personalne)?

[ ] 12. Walidacja na realnych klientach: Czy zbadano reakcję faktycznych klientów na treści AI, zamiast ulegać zachwytom branżowych entuzjastów?

Obszar V: Zasoby ludzkie i wiedza cicha

[ ] 13. Ochrona wiedzy cichej (wskaźnik 200–400%): Czy zidentyfikowano kluczowych ekspertów, których nieudokumentowane know-how i wyczucie rynku chroni spółkę przed stratami?

[ ] 14. Utrzymanie sztafety pokoleń (juniorzy): Czy mimo automatyzacji zadań prostych szkolicie/ wdrażacie juniorów?

[ ] 15. Prymat myślenia nad generowaniem: Czy w kulturze firmy obowiązuje zasada: „Myślcie — a resztą niech zajmie się technologia"?

4. Wyniki audytu

Punkty	Poziom dojrzałości	Diagnoza i zalecenie zarządcze
0 – 5 pkt	**Poziom I: Iluzja efektywności (bieg w miejscu)**	Płacicie za licencje i narzędzia, pracownicy generują treści na własną rękę, a w P&L nie widać ani grosza marży. AI to koszt, a nie przewaga. Zalecenie: Natychmiastowe zamrożenie nowych zakupów. Audyt licencji i wybór maksymalnie 1 procesu do testu 90 dni.
6 – 10 pkt	**Poziom II: Pułapka pilotaży (lokalny sukces)**	Pojedyncze zespoły działają szybciej, ale marża firmy stoi w miejscu. Koszty są ukryte w budżetach IT i marketingu. Nikt nie spina zysku. Zalecenie: Zastosowanie reguły 10/20/70. Przeniesienie środków z narzędzi na przebudowę procesów i powołanie imiennego właściciela wyniku.
11 – 15 pkt	**Poziom III: Dźwignia marży**	Należycie do 6% firm, które z AI generują realny zysk. Technologia wspiera twarde cele, chronicie wiedzę cichą ludzi, a bilans P&L rośnie. Zalecenie: Skalowanie systemowe w oparciu o unikalne dane własne, wiedzę i doświadczenie i autorskie procedury.

5. Karta decyzji budżetowej na rok 2027 (szablon weryfikacji inicjatyw)

Załącznik obowiązkowy do każdego wniosku inwestycyjnego w obszarze AI przed zatwierdzeniem budżetu na rok 2027.

Nazwa inicjatywy lub systemu AI:	.....
Imienny właściciel biznesowy (C-level):	.....
Twardy cel biznesowy (wzrost marży / cięcie kosztu):	.....
Kwalifikacja strefy transformacji:	[ ] 1. Od kuchni — automatyzacja procesów (operacje wewnętrzne, back-office) [ ] 2. Narzędzie w ręku twórcy (wideo, kreacja, analityka) [ ] 3. Na styku z klientem — strefa bezpośredniej relacji człowieka z człowiekiem
Pełny koszt wdrożenia (mnożnik x 3,5):	Licencje: ..... zł | Wdrożenie i nadzór: ..... zł Łączny koszt roczny wdrożenia (TCO): ..... zł
Zobowiązanie marżowe P&L i data weryfikacji:	Planowany zysk netto lub oszczędność w P&L: ..... zł Data rozliczenia (zasada 90 dni): .....