Finanse Firmy w Mapach Wizualnych

66 map, które porządkują finanse przedsiębiorstwa

Pojęcie • Wzór • Przykład • Interpretacja

Podstawy • Rentowność • Gotówka

Sprawozdania • Wskaźniki • Decyzje



Zrozum liczby. Podejmuj świadome decyzje.

Ostoja

Informacje o publikacji

Finanse Firmy w Mapach Wizualnych

Wydanie edukacyjne • 26.10.2026

1 Zakres

Publikacja obejmuje bieżące wydanie. Aktualizacje są udostępniane, gdy będą dostępne, zgodnie z ofertą sprzedaży.



2 Przykłady

Wszystkie osoby, firmy i przypadki liczbowe w pakiecie są fikcyjne. Obliczenia służą pokazaniu metod.



3 Konwencje



Kwoty w przykładach podano bez VAT, chyba że wskazano inaczej. Podatki uwzględniono wyłącznie tam, gdzie zostały wyraźnie podane.



Korzystaj z definicji zapisanych przy wzorach; ten sam skrót może mieć różne warianty w innych źródłach.



Materiał służy nauce i samodzielnej analizie. Nie zastępuje oceny konkretnej sytuacji przez odpowiedniego specjalistę.

Spis treści

01 • Podstawy finansów przedsiębiorstwa • 5–16

02 • Ceny, koszty i rentowność • 17–28

03 • Przepływy i kapitał obrotowy • 29–40

04 • Sprawozdania finansowe • 41–52

05 • Wskaźniki finansowe • 53–64

06 • Planowanie i decyzje • 65–76

Miesięczny przegląd finansów • 77–78

Analiza decyzji • 79–80

Źródła i definicje • 81–82

Jak korzystać z map

Czytaj kolejno: pojęcie → wzór → przykład → interpretacja → błąd → kontrola.

1 Pojęcie

Najpierw odtwórz obliczenie z przykładu. Następnie podstaw własne dane, zachowując zakres i okres.



2 Źródło

Przy każdym wskaźniku zapisz, skąd pochodzą liczby i co dokładnie obejmują.



3 Okres

Dla danych okresowych sprawdzaj ten sam miesiąc lub rok. Dla stanów bilansowych pilnuj daty i sposobu liczenia średniej.



4 Jednostka

Znak procentu, jednostka pieniężna i liczba dni są częścią wyniku. Nie pomijaj ich w notatce.



5 Błąd

Jeżeli dane są nieporównywalne lub mianownik wynosi zero, opisz ograniczenie zamiast wymuszać liczbę.



6 Decyzja

Po lekturze wybierz jedno działanie i termin kontroli. Mapa ma pomóc podjąć decyzję, a nie tylko zapamiętać wzór.



Moduł 01

Podstawy finansów przedsiębiorstwa

Najpierw rozdziel pojęcia. Potem połącz je w obraz firmy.

1 Wynik

Czy przychody przewyższają koszty?



2 Gotówka

Czy wystarczy pieniędzy na płatności?



3 Majątek

Co firma posiada i jak to finansuje?





Twoja ścieżka

- Przychody i koszty → zysk lub strata
- Wpływy i wypływy → zmiana stanu gotówki
- Aktywa → zobowiązania i kapitał własny

Po tym module

- Odróżnisz sprzedaż od wpływu pieniędzy.
- Wyjaśnisz, dlaczego zysk nie oznacza gotówki.
- Rozpoznasz koszty stałe i zmienne.

Zacznij od pytania: co zmienia ta operacja?

Czym są finanse przedsiębiorstwa

1 Pojęcie

Finanse firmy obejmują pozyskiwanie pieniędzy, ich wykorzystanie oraz kontrolę wyniku, płynności i ryzyka.



2 Wzór lub metoda

Połącz trzy pytania: ile zarabiasz, kiedy otrzymujesz pieniądze i czym finansujesz majątek.





3 Przykład

Anna prowadzi pracownię w Łodzi. Sprzedaje za 20 000 zł, osiąga 4 000 zł zysku, lecz otrzymuje tylko 12 000 zł.



4 Interpretacja

Rentowna sprzedaż może wymagać finansowania do dnia zapłaty klienta.



5 Błąd do uniknięcia

Ocenianie firmy wyłącznie po saldzie bankowym.



6 Kontrola

Uzgodnij wynik, należności i plan płatności dla tego samego miesiąca.



Źródła: [1], [3]

Przychód, koszt, wydatek i inwestycja

1 Pojęcie

Przychód zwiększa wynik; koszt go obciąża. Wydatek oznacza rozchód pieniędzy, a inwestycja służy przyszłym korzyściom.



2 Wzór lub metoda

Najpierw ustal zdarzenie gospodarcze, następnie moment ujęcia wyniku i moment zapłaty.



3 Przykład

Maszyna kosztuje **24 000 zł** i zostaje opłacona. Przy amortyzacji liniowej przez 48 miesięcy miesięczny koszt wynosi 500 zł.





4 Interpretacja

Zakup tworzy składnik majątku; wydatek nie musi od razu w całości obciążyć wyniku.



5 Błąd do uniknięcia

Ujmowanie całej ceny maszyny jako miesięcznego kosztu bez analizy charakteru zakupu.



6 Kontrola

Oddziel dokument zakupu, przyjęcie majątku, amortyzację i płatność.



Źródła: [1], [3]

Zysk, obroty i gotówka

Moduł 01 • Podstawy finansów przedsiębiorstwa

1 Obroty

Tutaj: przychody ze sprzedaży, bez VAT.



2 Zysk

Dodatnia różnica między przychodami a kosztami danego okresu.



3 Gotówka

Środki pieniężne dostępne w kasie i na rachunkach.



4 Jeden miesiąc, trzy obrazy

Przykład uproszczony, bez VAT i podatku dochodowego.

Obroty i zysk

Sprzedaż: **10 000 zł**

Koszty okresu: **7 000 zł**

Zysk:
10 000 – 7 000 = **3 000 zł**

Należności od klientów: **6 000 zł**

Ruch gotówki

Gotówka na początku: **5 000 zł**

Otrzymane płatności: **4 000 zł**

Zapłacone koszty: **7 000 zł**

Gotówka na końcu:
5 000 + 4 000 – 7 000 = **2 000 zł**

Brak innych operacji; wszystkie koszty okresu opłacono.

5 Wniosek



Firma ma **zysk 3 000 zł**, ale tylko **2 000 zł** gotówki.

6 Zastosuj

- Porównuj wynik z terminami płatności.
- Nie myl wpływów z saldem gotówki.
- Kontrola: 4 000 + 6 000 = 10 000 zł sprzedaży.

Źródło: [1]

Wpływ gotówki a przychód

1 Pojęcie

Wpływ zwiększa pieniądze. Przychód wynika ze zdarzenia ujmowanego w wyniku, niezależnie od samego przelewu.



2 Wzór lub metoda

Oznacz osobno datę sprzedaży i datę otrzymania zapłaty.



3 Przykład

Usługa za **8 000 zł** wykonana w maju, zapłacona w czerwcu: przychód w maju, wpływ w czerwcu.



4 Interpretacja

Należność łączy sprzedaż z późniejszą zapłatą. Wpływ kredytu zwiększa gotówkę, lecz nie stanowi przychodu ze sprzedaży.



5 Błąd do uniknięcia

Przypisywanie każdego przelewu do sprzedaży miesiąca.



6 Kontrola

Uzgodnij wpłaty z fakturami i oddziel kredyty, zaliczki oraz wkłady właściciela.



Źródła: [1], [3]

Wypływ gotówki a wydatek

1 Pojęcie

W planie gotówki wypływ i wydatek oznaczają zmniejszenie środków pieniężnych; koszt jest inną kategorią.



2 Wzór lub metoda

Przypisz płatność do celu: działalność, zakup majątku albo finansowanie.



3 Przykład

Spłata raty **2 500 zł** obejmuje kapitał **2 000 zł** i odsetki **500 zł**. Cała rata zmniejsza gotówkę.



Kapitał
2 000 zł



Odsetki
500 zł



4 Interpretacja

Kapitał spłaca zobowiązanie; odsetki stanowią koszt finansowania według zasad ich ujęcia.



5 Błąd do uniknięcia

Uznawanie całej raty kapitałowo-odsetkowej za koszt odsetkowy.



6 Kontrola

Porównaj przelew z harmonogramem: kapitał + odsetki = płatność.



Źródła: [1], [3]

Aktywa, zobowiązania i kapitał własny

1 Pojęcie

Aktywa to kontrolowane zasoby; zobowiązania to obowiązki świadczeń. Kapitał własny jest udziałem pozostałym po odjęciu zobowiązań.



2 Wzór lub metoda

Aktywa = kapitał własny + zobowiązania.



3 Przykład

Firma posiada aktywa 200 000 zł, finansowane zobowiązaniami 80 000 zł i kapitałem własnym 120 000 zł.



4 Interpretacja

Równanie pokazuje dwa obrazy tego samego majątku: zasoby oraz źródła ich finansowania.



5 Błąd do uniknięcia

Dodawanie kapitału własnego do aktywów jako kolejnego zasobu.



6 Kontrola

Sprawdź równość obu stron oraz zgodność daty wyceny.



Źródła: [1], [3]

Kapitał własny a kapitał obcy

1 Pojęcie

Kapitał własny pochodzi między innymi z wkładów i zatrzymanych wyników. Kapitał obcy wiąże się ze zobowiązaniami.



2 Wzór lub metoda

Porównaj koszt, termin zwrotu, zabezpieczenia i wpływ finansowania na kontrolę nad firmą.





Wspólnik wnosi
60 000 zł





bank pożycza
40 000 zł

3 Przykład

Wspólnik wnosi 60 000 zł, bank pożycza 40 000 zł. Firma otrzymuje 100 000 zł gotówki z dwóch źródeł.



4 Interpretacja

Pożyczka wymaga obsugi zgodnie z umową; wkład zwiększa udział właścicielski i ponosi ryzyko straty.



5 Błąd do uniknięcia

Nazywanie kredytu przychodem albo zakładanie, że kapitał własny nic nie kosztuje.



6 Kontrola

Zapisz harmonogram długu i oczekiwania właścicieli przed wyborem źródła.



Źródła: [1], [3]

Zasada memoriałowa a ujęcie kasowe

1 Pojęcie

Memoriał przypisuje przychody i koszty do właściwego okresu; perspektywa kasowa śledzi rzeczywiste wpływy i wydatki.



2 Wzór lub metoda

Dla każdej operacji zapisz datę wykonania, okres wyniku i datę zapłaty.





3 Przykład

Czynsz za grudzień **3 000 zł** zapłacono w styczniu. Koszt dotyczy grudnia, wypływ następuje w styczniu.



4 Interpretacja

Dwa ujęcia odpowiadają na różne pytania i razem pomagają zarządzać firmą.



5 Błąd do uniknięcia

Przesuwanie kosztu między miesiącami tylko dlatego, że zmienił się termin przelewu.



6 Kontrola

Połącz rejestr zobowiązań z kosztami okresu i wyciągiem bankowym.



Źródła: [1], [3]

Koszty stałe i zmienne

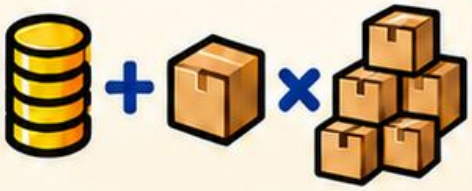
1 Pojęcie

Koszty stałe nie zmieniają się wraz z wolumenem w określonym zakresie. Zmienne zależą od liczby sprzedanych lub wytworzonych jednostek.



2 Wzór lub metoda

Koszt całkowity = koszty stałe + koszt zmienny jednostkowy × liczba jednostek.



3 Przykład

Czynsz 6 000 zł oraz materiał 20 zł na sztukę: przy 300 sztukach koszt wynosi 12 000 zł.





4 Interpretacja

Stałość obowiązuje dla danego czasu i zdolności produkcyjnej; kolejny lokal może spowodować skok kosztów.



5 Błąd do uniknięcia

Uznawanie wszystkich kosztów za stałe albo mylenie kosztu jednostkowego z całkowitym.



6 Kontrola

Przelicz dwa wolumeny i sprawdź, które pozycje rzeczywiście się zmieniają.



Źródła: [1], [3]

Wynik finansowy

1 Pojęcie

Wynik to różnica przychodów i odpowiadających im kosztów danego okresu; może być zyskiem albo stratą.



2 Wzór lub metoda

Wynik = przychody − koszty.





3 Przykład

Przychody 50 000 zł i koszty 53 000 zł oznaczają stratę 3 000 zł.



4 Interpretacja

Strata sygnalizuje przewagę kosztów w okresie, ale nie mówi samodzielnie o saldzie bankowym.



5 Błąd do uniknięcia

Pomijanie kosztów niezapłaconych lub traktowanie nowej pożyczki jako poprawy wyniku.



6 Kontrola

Sprawdź kompletność kosztów, okres ujęcia oraz zdarzenia jednorazowe.



Źródła: [1], [3]

Decyzja finansowa w małej firmie

1 Pojęcie

Dobra decyzja łączy przyrostowy wynik, wymagane pieniądze i ryzyko realizacji.



2 Wzór lub metoda

Porównaj wariant działania z wariantem bez działania; uwzględnij tylko różnice istotne dla decyzji.



3 Przykład

Piotr z Poznania rozważa zlecenie: dodatkowy przychód 12 000 zł, koszty zmienne 7 000 zł, transport 1 000 zł.





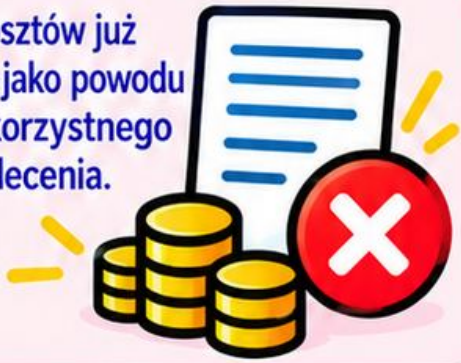
4 Interpretacja

Dodatkowe 4 000 zł pokrycia ma sens, jeśli istnieją wolne moce i środki do dnia zapłaty.



5 Błąd do uniknięcia

Doliczanie kosztów już poniesionych jako powodu odrzucenia korzystnego przyszłego zlecenia.



6 Kontrola

Sprawdź zaliczkę, termin płatności, zdolność wykonania i koszt utraconej alternatywy.



Źródła: [1], [3]

Moduł 02

Ceny, koszty i rentowność

1. Cena musi pokrywać koszty oraz wynagrodzić ryzyko.



2. Porównaj marżę, narzut i pokrycie.



3. Próg rentowności zależy od ceny, kosztów i wolumenu.





Ćwiczenie startowe



Wybierz jedną decyzję z własnej firmy.
Zapisz potrzebne dane i pytanie,
na które ma odpowiedzieć analiza.

Po tym module



Połącz definicję ze wzorem, sprawdź przykład i wskaż ograniczenie interpretacji.





Kalkulacja ceny

1. Pojęcie

Cena powinna wynikać z kosztów, oczekiwanej rentowności i wartości oferty dla klienta.



2. Wzór lub metoda

Przy zadanej marży w cenie sprzedaży:

cena = koszt / (1 – docelowa marża).



3. Przykład

Koszt 80 zł, docelowa marża 20%:

cena = 80 / 0,80 = 100 zł bez VAT.





4. Interpretacja

Różnica 20 zł nie jest automatycznie zyskiem netto: może finansować pozostałe koszty firmy.



5. Błąd do uniknięcia

Mnożenie kosztu przez 1,20 i nazywanie wyniku marżą 20%.



6. Kontrola

Oblicz marżę wstecz i sprawdź popyt oraz pełny zakres kosztu.



Źródła: [2]

Narzut

1. Pojęcie

Narzut procentowy odnosi różnicę ceny i kosztu do kosztu stanowiącego podstawę kalkulacji.



2. Wzór lub metoda

Narzut = (cena − koszt) / koszt × 100%;
cena = koszt × (1 + narzut).





3. Przykład

Koszt zakupu 120 zł, narzut 25%: cena 150 zł, różnica 30 zł.



4. Interpretacja

Narzut 25% daje marżę 20%, ponieważ mianownik ceny wynosi 150 zł.



5. Błąd do uniknięcia

Używanie słów marża i narzut zamiennie lub pomijanie rodzaju kosztu.



6. Kontrola

Sprawdź: 30 / 120 = 25%; 30 / 150 = 20%.



Źródła: [2]

Marża a narzut

Moduł 02 • Ceny, koszty i rentowność

1. Ten sam produkt

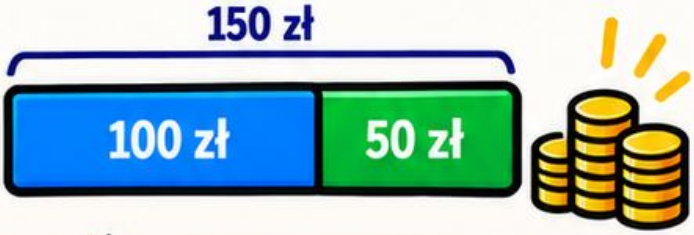


Wszystkie kwoty bez VAT.

2. Marża procentowa

(cena – koszt) / cena × 100%

50 / 150 × 100% = **33,33%**

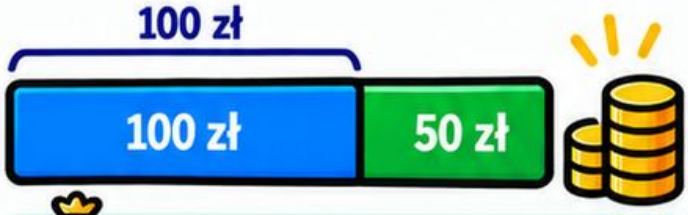


Z każdych 150 zł sprzedaży zostaje 50 zł przed pozostałymi kosztami.

3. Narzut procentowy

(cena – koszt) / koszt × 100%

50 / 100 × 100% = **50%**



Do kosztu 100 zł dodajesz 50 zł.

4. Zobacz mianownik

Marża: podstawą jest cena sprzedaży.

$$\frac{\text{cena} - \text{koszt}}{\text{cena sprzedaży}}$$

Narzut: podstawą jest koszt zakupu.

$$\frac{\text{cena} - \text{koszt}}{\text{koszt zakupu}}$$

5. Ustal cenę

Przy koszcie 100 zł i marży 25%:

cena = 100 / (1 – 0,25) = **133,33 zł**

Przy koszcie 100 zł i narzucie 25%:

cena = 100 × 1,25 = **125 zł**

Ceny zaokrąglone do groszy.

6. Unikaj pomyłki

- Marża 25% to nie narzut 25%.
- To nie jest marża netto całej firmy.
- Sprawdź: 50 / 150 ≠ 50 / 100.

Źródło: [2]

Marża pokrycia

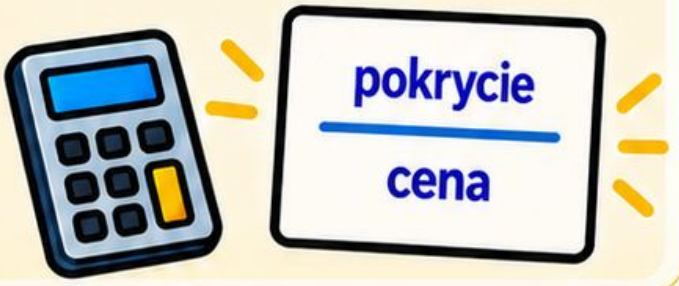
1. Pojęcie

Marża pokrycia to sprzedaż pomniejszona o koszty zmienne; służy pokryciu kosztów stałych i budowaniu wyniku.



2. Wzór lub metoda

Pokrycie jednostkowe = cena – koszt zmienny jednostkowy; stopa pokrycia = pokrycie / cena.



3. Przykład

Cena 100 zł, koszt zmienny 60 zł: pokrycie 40 zł, stopa 40%. Sprzedaż 300 sztuk daje 12 000 zł pokrycia.





4. Interpretacja

Przy kosztach stałych 10 000 zł wynik modelu wynosi 2 000 zł.



5. Błąd do uniknięcia

Odejmowanie wszystkich kosztów stałych od każdej dodatkowej sztuki w decyzji krótkoterminowej.



6. Kontrola

Sprawdź, czy prowizja i transport zależne od sprzedaży są w kosztach zmiennych.



Źródła: [3]

Marża brutto

1. Pojęcie

Tutaj marża brutto na sprzedaży oznacza zysk brutto ze sprzedaży podzielony przez przychody ze sprzedaży.

2. Wzór lub metoda

Marża brutto = (sprzedaż – koszt własny sprzedaży) / sprzedaż × 100%.





3. Przykład

Sprzedaż 200 000 zł, koszt własny sprzedaży 130 000 zł: zysk brutto ze sprzedaży 70 000 zł, marża 35%.





Koszt własny sprzedaży **130 000 zł**



Zysk brutto ze sprzedaży **70 000 zł**

4. Interpretacja

Pozostaje 35 groszy z każdej złotówki sprzedaży przed dalszymi kosztami działalności.



5. Błąd do uniknięcia

Mylenie zysku brutto ze sprzedaży z wynikiem brutto przed podatkiem.



6. Kontrola

Uzgodnij zakres kosztu własnego sprzedaży w porównywanych okresach.



Źródła: [3]

Marża operacyjna

1. Pojęcie

Marża operacyjna pokazuje wynik działalności operacyjnej przypadający na jednostkę przychodów ze sprzedaży.

2. Wzór lub metoda

Marża operacyjna = wynik operacyjny / sprzedaż × 100%.

3. Przykład

Wynik operacyjny 18 000 zł przy sprzedaży 300 000 zł daje 6%.



4. Interpretacja

Z każdej złotówki sprzedaży firma osiąga 6 groszy wyniku operacyjnego przed działalnością finansową i podatkiem.

5. Błąd do uniknięcia

Porównywanie z marżą netto albo pomijanie jednorazowego zdarzenia operacyjnego.

6. Kontrola

Uzgodnij wynik operacyjny ze sprawozdaniem i pokaż wpływ zdarzeń jednorazowych oddzielnie.

Źródła: [3]

Marża netto

1. Pojęcie

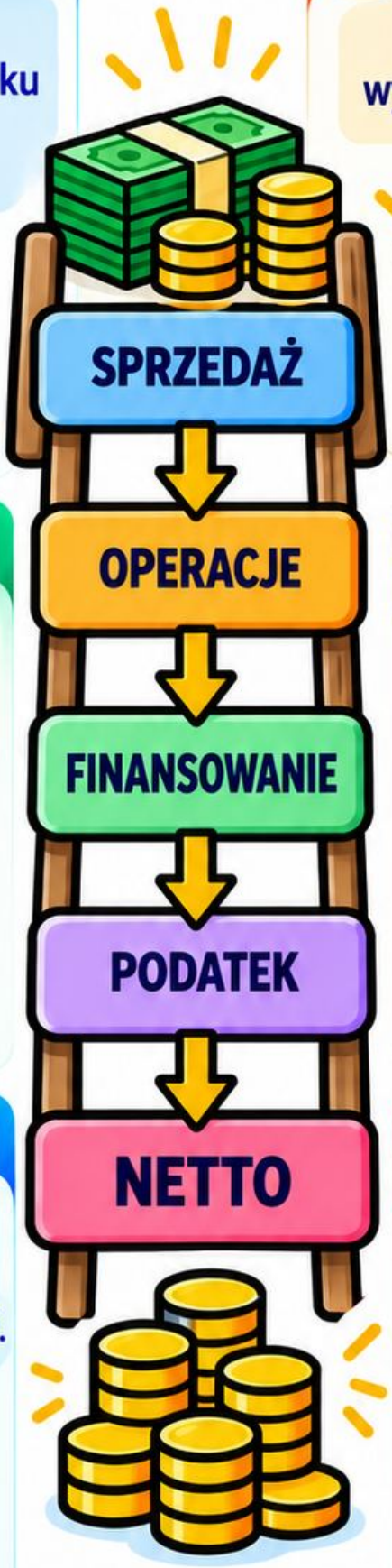
Marża netto opisuje udział końcowego wyniku netto w przychodach ze sprzedaży.



2. Wzór lub metoda

Marża netto = wynik netto / sprzedaż × 100%.





3. Przykład

Wynik netto 12 000 zł i sprzedaż 240 000 zł dają 5%.



4. Interpretacja

Pięć groszy z każdej złotówki sprzedaży zostaje jako wynik netto; nie oznacza to dostępnej gotówki.



5. Błąd do uniknięcia

Traktowanie dodatniej marży netto jako dowodu terminowej wypłacalności.



6. Kontrola

Sprawdź przepływy, należności oraz wpływ odsetek i podatku na wynik.



Źródła: [3]

Koszt własny sprzedaży

1. Pojęcie

Koszt własny sprzedaży przypisuje sprzedanym produktom, towarom lub usługom odpowiadający im koszt.



2. Wzór lub metoda

Dla towarów: zapas początkowy + zakupy − zapas końcowy, po uwzględnieniu właściwych korekt.



3. Przykład

Zapas początkowy 20 000 zł, zakupy 60 000 zł, zapas końcowy 15 000 zł: koszt sprzedanych towarów **65 000 zł.**



65 000 zł

4. Interpretacja

Zakup pozostający w magazynie nie staje się kosztem sprzedaży tylko dlatego, że został opłacony.



5. Błąd do uniknięcia

Wstawianie wszystkich zakupów miesiąca w miejsce kosztu sprzedanych towarów.



6. Kontrola

Uzgodnij ruch magazynowy, wycenę zapasów i sprzedaż tych samych pozycji.



Źródła: [3]

Próg rentowności ilościowy

1. Pojęcie

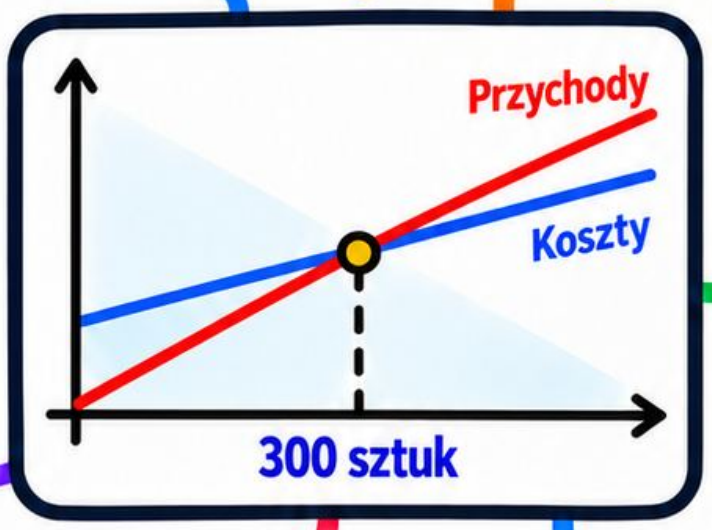
Próg ilościowy to wolumen sprzedaży, przy którym pokrycie zrównuje się z kosztami stałymi.



2. Wzór lub metoda

Próg sztuk = koszty stałe / (cena – koszt zmienny jednostkowy).





3. Przykład

Koszty stałe 12 000 zł, cena 100 zł, koszt zmienny 60 zł: próg = 300 sztuk.



4. Interpretacja

Przy 300 sztukach wynik modelu wynosi zero; następna sztuka daje 40 zł pokrycia, jeżeli założenia się utrzymają.



5. Błąd do uniknięcia

Stosowanie wzoru przy niezmienionej cenie mimo rabatów i ograniczeń mocy.



6. Kontrola

Zaokrąglij próg w górę do całych sztuk i sprawdź zdolność sprzedaży.



Źródła: [3]

Próg rentowności wartościowy

1. Pojęcie

Próg wartościowy wskazuje przychód ze sprzedaży potrzebny do pokrycia kosztów stałych.



2. Wzór lub metoda

Próg sprzedaży = koszty stałe / stopa marży pokrycia.



3. Przykład

Koszty stałe 12 000 zł i stopa pokrycia 40%: próg = **30 000 zł** sprzedaży.





4. Interpretacja

Wynik zależy od zachowania stopy pokrycia; zmiana miksu produktów zmienia próg.



5. Błąd do uniknięcia

Podstawianie marży netto zamiast stopy pokrycia.



6. Kontrola

Policz średnią ważoną stopę pokrycia dla planowanego miksu i porównaj z rzeczywistą.

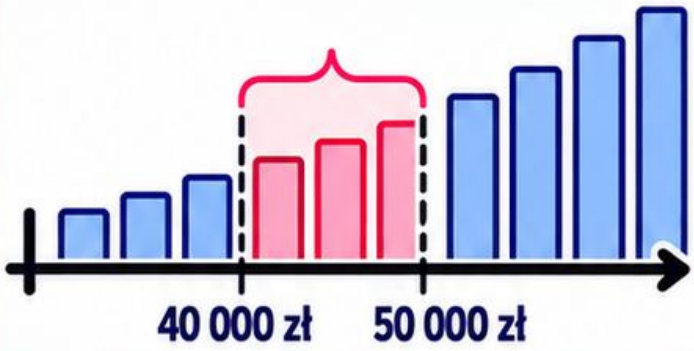


Źródła: [3]

Margines bezpieczeństwa

1. Pojęcie

Margines bezpieczeństwa pokazuje, o ile sprzedaż przewyższa próg rentowności w przyjętym modelu.



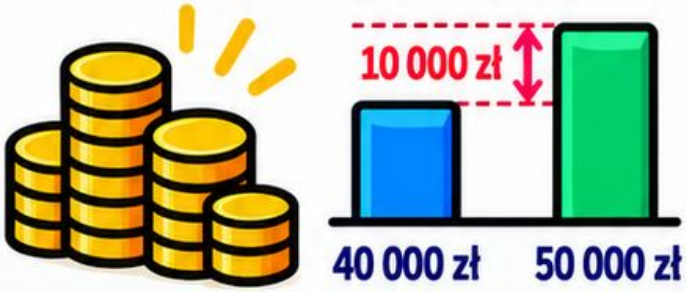
2. Wzór lub metoda

Margines = sprzedaż − próg;
procent = margines / sprzedaż × 100%.



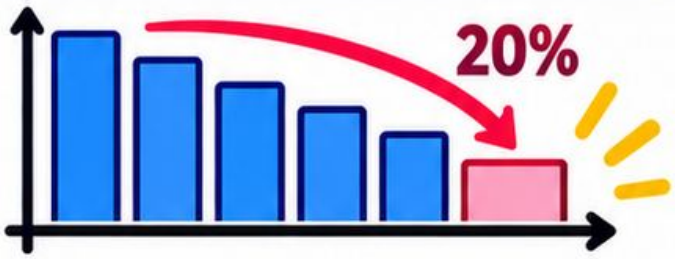
3. Przykład

Sprzedaż 50 000 zł, próg 40 000 zł: margines 10 000 zł, czyli 20%.



4. Interpretacja

Przy niezmiennych założeniach sprzedaż może spaść o **20%**, zanim model wykaże stratę.



5. Błąd do uniknięcia

Odczytywanie procentu jako zapasu gotówki lub gwarancji bezpieczeństwa firmy.



6. Kontrola

Przelicz próg po zmianie cen, kosztów i struktury produktów.



Źródła: [1], [3]

Moduł 03

Przepływy pieniężne i kapitał obrotowy

1

Śledź drogę pieniędzy od zakupu do zapłaty klienta.



2

Połącz zapasy, należności i zobowiązania dostawcom.



3

Plan płynności ujawnia termin największej luki.





Ćwiczenie startowe



Wybierz jedną decyzję z własnej firmy. Zapisz potrzebne dane i pytanie, na które ma odpowiedzieć analiza.

Po tym module



Połącz definicję ze wzorem, sprawdź przykład i wskaż ograniczenie interpretacji.

Przepływy pieniężne

1 Pojęcie

Przepływy opisują ruch pieniędzy w okresie, a saldo pokazuje ich stan w danej chwili.



2 Wzór lub metoda

Zmiana gotówki = wpływy – wypływy.



3 Przykład

Początek **15 000 zł**, wpływy **40 000 zł**, wypływy **47 000 zł**: zmiana **−7 000 zł**, koniec **8 000 zł**.



4 Interpretacja

Ujemna zmiana nie musi oznaczać straty; może wynikać z inwestycji lub spłaty długu.



5 Błąd do uniknięcia

Mylenie salda końcowego z przepływem netto okresu.



6 Kontrola

Uzgodnij saldo końcowe z bankiem i kasą, wyjaśniając wszystkie różnice.



Źródła: [1], [3]

Wpływy i wypływy

1 Pojęcie

Wpływy i wypływy porządkują plan płatności według faktycznych terminów otrzymania i wydania pieniędzy.



2 Wzór lub metoda

Zapisz datę, kwotę, kontrahenta, kategorię oraz pewność każdej płatności.



3 Przykład

W tygodniu wpłynie 9 000 zł od klientów, a wypłynie 6 000 zł dostawcom i 4 000 zł wynagrodzeń.





4 Interpretacja

Tygodniowa luka wynosi 1 000 zł przed uwzględnieniem salda otwarcia.



5 Błąd do uniknięcia

Pomijanie drobnych regularnych wydatków albo liczenie niepotwierdzonej sprzedaży jak pewnej wpłaty.



6 Kontrola

Oddziel potwierdzone terminy od szacunków i uzgodnij duże pozycje z kontrahentami.



Źródła: [1], [3]

Plan płynności

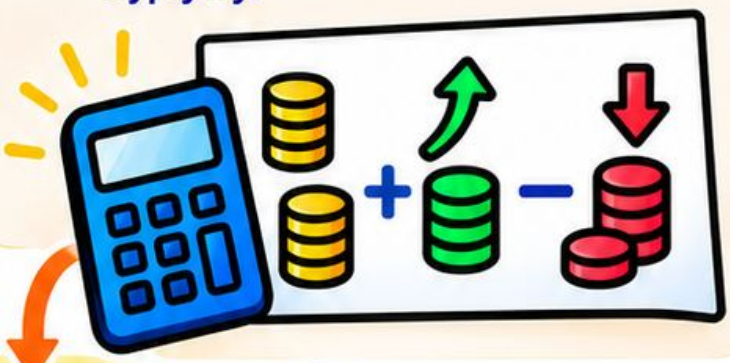
1 Pojęcie

Plan płynności przewiduje saldo pieniędzy po uwzględnieniu terminów wszystkich istotnych płatności.



2 Wzór lub metoda

Saldo końcowe = saldo początkowe + planowane wpływy − planowane wypływy.



3 Przykład

Poniedziałek: 7 000 zł. Wpływy tygodnia 8 000 zł, wypływy 18 000 zł. Koniec: −3 000 zł.





4 Interpretacja

Ujemna prognoza wymaga działania przed terminem płatności: finansowania, uzgodnień lub zmiany wydatków.



5 Błąd do uniknięcia

Planowanie wyłącznie sum miesięcznych, gdy niedobór występuje w środku miesiąca.



6 Kontrola

Aktualizuj co tydzień, porównuj prognozę z wykonaniem i pilnuj najniższego salda.

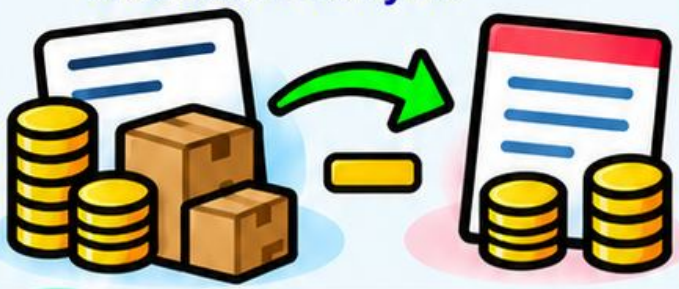


Źródła: [1], [3]

Kapitał obrotowy netto

1 Pojęcie

Kapitał obrotowy netto pokazuje różnicę między aktywami obrotowymi a zobowiązaniami krótkoterminowymi.



2 Wzór lub metoda

KON = aktywa obrotowe – zobowiązania krótkoterminowe.



3 Przykład

Aktywa obrotowe 140 000 zł, zobowiązania krótkoterminowe 100 000 zł:

KON 40 000 zł.



Aktywa obrotowe
140 000 zł

Zobowiązania krótkoterminowe
100 000 zł

KON
40 000 zł

4 Interpretacja

Dodatni KON wskazuje bufor strukturalny, lecz zapasy i należności mogą być trudno zamienialne na gotówkę.



5 Błąd do uniknięcia

Uznawanie całego KON za pieniądze dostępne do wydania.



6 Kontrola

Sprawdź wiek należności, zbywalność zapasów i terminy wymagalności zobowiązań.



Źródła: [1], [3]

Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy

1 Pojęcie

Operacyjne zapotrzebowanie pokazuje pieniądze związane w zapasach i należnościach po uwzględnieniu finansowania dostawców.



2 Wzór lub metoda

W modelu: zapasy + należności handlowe − zobowiązania handlowe.



3 Przykład

Zapasy 50 000 zł, należności 70 000 zł, zobowiązania handlowe 40 000 zł: potrzeba **80 000 zł.**





4 Interpretacja

Wzrost sprzedaży może zwiększyć tę potrzebę jeszcze przed otrzymaniem zapłaty.



5 Błąd do uniknięcia

Mieszanie operacyjnych zobowiązań handlowych z całym zadłużeniem kredytowym.



6 Kontrola

Zapisz zakres pozycji, usuń gotówkę i dług oprocentowany z tego uproszczonego modelu.



Źródła: [1], [3]

Cykl operacyjny

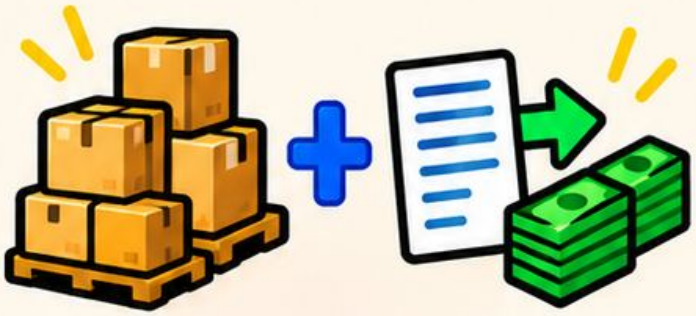
1 Pojęcie

Cykl operacyjny mierzy czas od związania pieniędzy w zapasach do otrzymania płatności od klientów.



2 Wzór lub metoda

Cykl operacyjny = DIO + DSO.



3 Przykład

Zapasy pozostają średnio **35** dni, należności **25** dni: cykl wynosi **60** dni.





4 Interpretacja

Firma przechodzi przez magazyn i oczekiwanie na klienta, zanim odzyska środki ze sprzedaży.



5 Błąd do uniknięcia

Odejmowanie terminu dostawców, co zmienia miarę w cykl konwersji gotówki.



6 Kontrola

Użyj tej samej liczby dni okresu i średnich stanów dla obu składowych.



Źródła: [1], [3]

Cykl konwersji gotówki

1 Pojęcie

Cykl konwersji gotówki mierzy okres finansowania operacji po uwzględnieniu odroczenia płatności dostawcom.



2 Wzór lub metoda

CCC = DIO + DSO − DPO.



3 Przykład

DIO 35 dni, DSO 25 dni, DPO 20 dni: CCC = 40 dni.



4 Interpretacja

Krótszy cykl zwykle uwalnia środki, lecz zbyt mały zapas lub agresywna polityka płatności mogą zaszkodzić działalności.



5 Błąd do uniknięcia

Wydłużanie DPO przez zaległości bez oceny ryzyka utraty dostaw.



6 Kontrola

Sprawdź każdą składową i sezonowość; porównuj także wartość związanych środków.



Źródła: [1], [3]

Rotacja należności w dniach

1 Pojęcie

DSO szacuje, przez ile dni przeciętnie sprzedaż pozostaje w należnościach.



2 Wzór lub metoda

DSO = średnie należności handlowe / sprzedaż kredytowa × dni okresu.



3 Przykład

Średnie należności 30 000 zł, sprzedaż kredytowa 180 000 zł, okres 90 dni:

DSO = 15 dni.



4 Interpretacja

Wzrost może oznaczać opóźnienia, inne warunki płatności lub zmianę miksu klientów.



5 Błąd do uniknięcia

Porównywanie należności z VAT ze sprzedażą bez VAT bez korekty.



6 Kontrola

Uzgodnij podstawy, użyj wiekowania i oddziel sprzedaż gotówkową od kredytowej.



Źródła: [1], [3]

Rotacja zobowiązań w dniach

1 Pojęcie

DPO szacuje czas finansowania zakupów przez dostawców; nie określa automatycznie terminowości zapłaty.



2 Wzór lub metoda

DPO = średnie zobowiązania handlowe / zakupy na kredyt kupiecki × dni okresu.



3 Przykład

Zobowiązania średnie 20 000 zł, zakupy 120 000 zł, okres 90 dni: DPO = 15 dni.





4 Interpretacja

Wydłużenie wymaga sprawdzenia, czy wynika z uzgodnionych terminów, czy z zaległości.



5 Błąd do uniknięcia

Bezrefleksyjne zastępowanie zakupów kosztem sprzedaży, zwłaszcza przy zmianie zapasu.



6 Kontrola

Stosuj spójną podstawę VAT; przy użyciu przybliżenia wyraźnie oznacz ograniczenie.



Źródła: [1], [3]

Rotacja zapasów w dniach

1 Pojęcie

DIO szacuje liczbę dni, na które wystarcza przeciętny zapas przy danym tempie zużycia lub sprzedaży.



2 Wzór lub metoda

DIO = średni zapas / koszt własny sprzedaży × dni okresu.



3 Przykład

Średni zapas 40 000 zł, koszt sprzedaży 240 000 zł, okres 90 dni: DIO = 15 dni.





4 Interpretacja

Wysokie DIO może oznaczać bufor, sezonowość lub nadmiar wolno rotujących pozycji.



5 Błąd do uniknięcia

Dzielenie zapasu wycenionego w koszcie przez sprzedaż w cenach detalicznych.



6 Kontrola

Sprawdź zgodność wyceny, segmenty zapasów i pozycje bez ruchu.



Źródła: [1], [3]

Zysk bez gotówki

1 Pojęcie

Dodatni wynik może współistnieć z ubytkiem pieniędzy, gdy firma finansuje należności, zapasy, inwestycje lub spłatę długu.



2 Wzór lub metoda

Most uproszczony: zysk + amortyzacja − wzrost należności − wzrost zapasów + wzrost zobowiązań handlowych.



3 Przykład

Zysk 20 000 zł + amortyzacja 5 000 zł − należności 18 000 zł − zapasy 10 000 zł + dostawcy 2 000 zł = −1 000 zł.





4 Interpretacja

Most pokazuje operacyjne zamrożenie środków, przed inwestycjami i finansowaniem.



5 Błąd do uniknięcia

Wyjaśnianie całej zmiany banku samym zyskiem netto.



6 Kontrola

Dodaj pozostałe niepieniężne korekty i przepływy, zanim uzgodnisz saldo bankowe.



Źródła: [1], [3]

Moduł 04

Sprawozdania finansowe

1

Bilans pokazuje stan zasobów i finansowania.



2

Rachunek wyników wyjaśnia zysk lub stratę okresu.



3

Przepływy pokazują rzeczywisty ruch pieniędzy.





Ćwiczenie startowe



Wybierz jedną decyzję z własnej firmy. Zapisz potrzebne dane i pytanie, na które ma odpowiedzieć analiza.

Po tym module



Połącz definicję ze wzorem, sprawdź przykład i wskaż ograniczenie interpretacji.

Bilans

1 Pojęcie

Bilans pokazuje aktywa oraz źródła ich finansowania na określony dzień.



2 Wzór lub metoda

Aktywa = kapitał własny + zobowiązania.



3 Przykład

Na 31 grudnia aktywa 500 000 zł, zobowiązania 300 000 zł, kapitał własny 200 000 zł.





4 Interpretacja

To fotografia stanu, a nie suma sprzedaży czy przepływów całego roku.



5 Błąd do uniknięcia

Porównywanie stanu na jeden dzień z rocznym przepływem bez uwzględnienia czasu.



6 Kontrola

Sprawdź równość stron, poprzedni okres i jakość największych pozycji.



Źródła: [1], [3]

Rachunek zysków i strat

1 Pojęcie

Rachunek zysków i strat wyjaśnia powstawanie wyniku w określonym okresie.



2 Wzór lub metoda

Uporządkuj przychody i koszty do poziomu wyniku operacyjnego, brutto i netto.



3 Przykład

Sprzedaż 100 000 zł – koszty operacyjne 82 000 zł = wynik operacyjny 18 000 zł. Koszt finansowy 3 000 zł daje 15 000 zł przed podatkiem.

Sprzedaż 100 000 zł	−	koszty operacyjne 82 000 zł	=	wynik operacyjny 18 000 zł
18 000 zł	−	Koszt finansowy 3 000 zł	=	15 000 zł przed podatkiem

4 Interpretacja

Struktura ujawnia, na którym poziomie firma zarabia lub traci.



5 Błąd do uniknięcia

Utożsamianie wyniku operacyjnego z wynikiem netto albo z przepływem operacyjnym.



6 Kontrola

Uzgodnij każdy poziom z pozycjami sprawozdania; zachowaj ten sam zakres okresu.



Źródła: [1], [3]

Rachunek przepływów pieniężnych

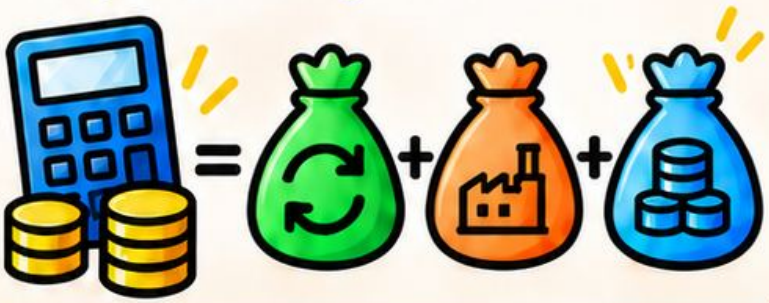
1 Pojęcie

Rachunek przepływów wyjaśnia zmianę pieniędzy przez działalność operacyjną, inwestycyjną i finansową.



2 Wzór lub metoda

Zmiana gotówki = przepływy operacyjne + inwestycyjne + finansowe, z odpowiednimi uzgodnieniami.



3 Przykład

Operacje +50 000 zł, inwestycje −70 000 zł, finansowanie +30 000 zł: zmiana +10 000 zł.



4 Interpretacja

Firma może zwiększać saldo dzięki nowemu długowi pomimo dużych wydatków inwestycyjnych.



5 Błąd do uniknięcia

Ocenianie każdego dodatniego przepływu finansowego jako sukcesu sprzedażowego.



6 Kontrola

Uzgodnij początek i koniec gotówki oraz sprawdź źródło finansowania inwestycji.



Źródła: [1], [3]

Działalność operacyjna, inwestycyjna i finansowa

1 Pojęcie

Operacje obejmują podstawową działalność, inwestycje zmianę długoterminowych zasobów, a finansowanie relacje z dostawcami kapitału.



2 Wzór lub metoda

Klasyfikuj przepływ według ekonomicznej treści i stosowanych zasad sprawozdawczych.



3 Przykład

Zapłata klienta 15 000 zł: operacje. Zakup maszyny 20 000 zł: inwestycje. Otrzymany kredyt 12 000 zł: finansowanie.





4 Interpretacja

Rozdzielenie pokazuje, czy rozwój finansuje działalność, właściciele czy dług.



5 Błąd do uniknięcia

Klasyfikowanie każdego dużego wydatku jako inwestycji bez sprawdzenia jego charakteru.



6 Kontrola

Odsetki i dywidendy klasyfikuj konsekwentnie według właściwych zasad; zapisz przyjęte podejście.



Źródła: [1], [3]

Powiązania trzech sprawozdań

1 Pojęcie

Wynik okresu wpływa na kapitał, a przepływy zmieniają stan pieniędzy w bilansie.



2 Wzór lub metoda

Połącz wynik netto z kapitałem własnym oraz zmianę gotówki z bilansem.





3 Przykład

Firma wykazuje zysk 10 000 zł, bez wypłat właścicielskich i innych zmian: kapitał rośnie o 10 000 zł.



4 Interpretacja

Gotówka może zmienić się inaczej, ponieważ należności, amortyzacja i inwestycje tworzą różnice.



5 Błąd do uniknięcia

Zakładanie, że każda zmiana kapitału pochodzi z zysku albo że zysk równa się przyrostowi gotówki.



6 Kontrola

Uzgodnij wkłady, wypłaty, wynik i inne zmiany kapitału oraz most gotówki.



Źródła: [1], [3]

Analiza pionowa bilansu

1 Pojęcie

Analiza pionowa pokazuje udział pozycji w sumie aktywów lub pasywów na ten sam dzień.



2 Wzór lub metoda

Udział = wartość pozycji / suma bilansowa × 100%.



3 Przykład

Zapasy 60 000 zł przy aktywach 300 000 zł stanowią 20% aktywów.



Aktywa

300 000 zł

Zapasy
60 000 zł

4 Interpretacja

Udział wskazuje strukturę majątku, lecz nie wyjaśnia samodzielnie jego jakości ani płynności.



5 Błąd do uniknięcia

Porównywanie udziałów obliczonych raz do aktywów, a raz tylko do aktywów obrotowych.



6 Kontrola

Podpisz mianownik i sprawdź, czy udziały rozłącznych kategorii sumują się do 100%.



Źródła: [1], [3]

Analiza pionowa wyniku

1 Pojęcie

Analiza pionowa wyniku odnosi wybrane koszty i poziomy wyniku do przychodów ze sprzedaży.



2 Wzór lub metoda

Udział kosztu = koszt / sprzedaż × 100%.



3 Przykład

Sprzedaż 400 000 zł, koszty wynagrodzeń 80 000 zł: udział 20%. Rok wcześniej udział wynosił 18%.



4 Interpretacja

Wzrost o 2 punkty procentowe skłania do sprawdzenia płac, zatrudnienia i wydajności.



5 Błąd do uniknięcia

Nazywanie zmiany 18% do 20% wzrostem o 2%, bez odróżnienia punktów procentowych.



6 Kontrola

Uzgodnij zakres sprzedaży i kosztów; oddziel zmianę ceny od zmiany wolumenu.



Źródła: [1], [3]

Analiza pozioma

1 Pojęcie

Analiza pozioma mierzy zmianę tej samej pozycji między porównywalnymi okresami.



2 Wzór lub metoda

Zmiana kwotowa = bieżąca − poprzednia; procent = zmiana / poprzednia × 100%.



3 Przykład

Koszt wzrósł z 50 000 zł do 60 000 zł: zmiana +10 000 zł i +20%.



4 Interpretacja

Dynamika wymaga kontekstu sprzedaży, inflacji, sezonowości i zmian skali działalności.



5 Błąd do uniknięcia

Liczenie standardowej dynamiki przy zerowej bazie albo bez komentarza przy ujemnej bazie.



6 Kontrola

Porównaj równe okresy; dla zera pokaż zmianę kwotową, dla straty objaśnij znak.



Źródła: [1], [3]

Amortyzacja a gotówka

1 Pojęcie

Amortyzacja rozkłada wartość podlegającą amortyzacji na okres użytkowania; sama nie oznacza bieżącego przelewu.



2 Wzór lub metoda

W modelu liniowym: amortyzacja okresu = wartość podlegająca amortyzacji / liczba okresów.





3 Przykład

Maszyna 60 000 zł, przewidywane 60 miesięcy, wartość końcowa zero: koszt miesięczny 1 000 zł.



4 Interpretacja

Wydatek następuje zgodnie z płatnością za maszynę; amortyzacja obciąża kolejne okresy wyniku.



5 Błąd do uniknięcia

Dodawanie amortyzacji jako dodatkowej wpłaty do planu bankowego.



6 Kontrola

W metodzie pośredniej skoryguj wynik o amortyzację, lecz osobno pokaż rzeczywisty wydatek inwestycyjny.



Źródła: [1], [3]

Kapitał i wynik zatrzymany

1 Pojęcie

Wynik zatrzymany to część wyników pozostawiona w firmie; nie oznacza osobnego rachunku bankowego.



2 Wzór lub metoda

Uproszczenie: kapitał końcowy = kapitał początkowy + wynik – wypłaty + wkłady.



3 Przykład

Kapitał 100 000 zł + zysk 20 000 zł – wypłata 5 000 zł = 115 000 zł, bez innych zmian.





4 Interpretacja

Zatrzymane zyski mogą finansować zapasy, należności lub maszyny zamiast zwiększać gotówkę.



5 Błąd do uniknięcia

Traktowanie wartości kapitału jako kwoty dostępnej do natychmiastowej wypłaty.



6 Kontrola

Uzgodnij wszystkie pozycje zmian kapitału i sprawdź płynność osobno.



Źródła: [3]

Czytanie sprawozdań krok po kroku

1 Pojęcie

Czytaj wynik, strukturę bilansu i gotówkę razem, zaczynając od okresu, jednostek i zasad prezentacji.



2 Wzór lub metoda

Kolejność: zakres → wynik → bilans → przepływy → objaśnienia → pytania.



3 Przykład

Sprzedaż rośnie o 15%, należności o 40%, przepływ operacyjny spada. Najpierw sprawdź terminy płatności i wiekowanie.





4 Interpretacja

Wzrost sprzedaży nie wyjaśnia samodzielnie jakości zarobku ani bezpieczeństwa finansowego.



5 Błąd do uniknięcia

Wyciąganie wniosku z jednego wskaźnika bez przeczytania objaśnień.



6 Kontrola

Zapisz trzy liczby, trzy przyczyny i jedno działanie wymagające potwierdzenia.



Źródła: [3]

Moduł 05

Wskaźniki finansowe

1. Najpierw zdefiniuj licznik, mianownik i okres.
2. Potem porównaj trend oraz podobne firmy.
3. Na końcu sprawdź, co wskaźnik pomija.



Ćwiczenie startowe

Wybierz jedną decyzję z własnej firmy. Zapisz potrzebne dane i pytanie, na które ma odpowiedzieć analiza.

Po tym module

Połącz definicję ze wzorem, sprawdź przykład i wskaż ograniczenie interpretacji.

ROI

1 Pojęcie

Tutaj ROI oznacza skumulowany przyrostowy wynik netto projektu podzielony przez jego początkowy nakład inwestycyjny.



2 Wzór lub metoda

ROI = skumulowany przyrostowy wynik netto / nakład początkowy × 100%.



3 Przykład

Nakład 50 000 zł, łączny dodatkowy wynik netto w trzech latach 15 000 zł:
ROI = 30% za trzy lata.



ROI

4 Interpretacja

To jawnie przyjęta miara księgowa, bez dyskontowania; nie jest roczną stopą zwrotu ani przepływem gotówki.



5 Błąd do uniknięcia

Porównywanie projektów o różnych okresach bez podania horyzontu i definicji licznika.



6 Kontrola

Pokaż nakład, okres, zasady przypisania wyniku oraz NPV jako odrębną ocenę.



Źródła: [3]

ROE

1 Pojęcie

ROE odnosi wynik netto okresu do kapitału własnego zaangażowanego w tym okresie.



2 Wzór lub metoda

ROE = wynik netto / średni kapitał własny × 100%.



3 Przykład

Wynik netto 30 000 zł, kapitał początkowy 180 000 zł, końcowy 220 000 zł: średnia 200 000 zł, ROE 15%.





4 Interpretacja

Dług może podnieść ROE, ale zwiększa również ryzyko. Mała baza kapitału zawyża wrażliwość wskaźnika.



5 Błąd do uniknięcia

Traktowanie wysokiego ROE jako automatycznego dowodu dobrej kondycji.



6 Kontrola

Przy zerowym lub ujemnym kapitale nie interpretuj ilorazu standardowo; sprawdź dług i jakość wyniku.



Źródła: [3]

ROA

1 Pojęcie

ROA opisuje relację wyniku netto do średniego stanu aktywów wykorzystywanych w okresie.



2 Wzór lub metoda

ROA = wynik netto / średnie aktywa × 100%.



3 Przykład

Wynik netto **24 000 zł** i średnie aktywa **400 000 zł** dają ROA **6%**.



ROA



4 Interpretacja

Wskaźnik łączy rentowność sprzedaży i wykorzystanie majątku, ale zależy też od finansowania oraz wyceny aktywów.



5 Błąd do uniknięcia

Porównywanie firm o różnych modelach majątkowych bez kontekstu.



6 Kontrola

Użyj tej samej definicji i okresu; przy dużych zmianach aktywów zastosuj częstsze średnie.



Źródła: [3]

EBIT

1 Pojęcie

EBIT oznacza wynik przed odsetkami i podatkiem dochodowym; jego wyliczenie wymaga jawnego uzgodnienia.



2 Wzór lub metoda

W uproszczonym przypadku: EBIT = wynik netto + podatek dochodowy + koszt odsetek.



3 Przykład

Wynik netto 35 000 zł + podatek 10 000 zł + odsetki 5 000 zł = EBIT 50 000 zł.

Wynik netto
35 000 zł
+
podatek
10 000 zł
+
odsetki
5 000 zł
=
EBIT
50 000 zł

4 Interpretacja

EBIT ułatwia spojrzenie przed kosztem finansowania, lecz nie jest przepływem operacyjnym.



5 Błąd do uniknięcia

Automatyczne utożsamianie EBIT z każdą pozycją wyniku operacyjnego przy innych przychodach finansowych.



6 Kontrola

Sprawdź uzgodnienie oraz zakres odsetek i pozostałych pozycji nieoperacyjnych.



Źródła: [3]

EBITDA

1 Pojęcie

EBITDA to EBIT powiększony o amortyzację rzeczowych i niematerialnych aktywów uwzględnioną w wyniku.



2 Wzór lub metoda

EBITDA = EBIT + amortyzacja.



3 Przykład

EBIT 50 000 zł, amortyzacja 12 000 zł: EBITDA 62 000 zł.

EBIT 50 000 zł + amortyzacja 12 000 zł = EBITDA 62 000 zł



EBITDA

4 Interpretacja

Miara pomija amortyzację, lecz nie finansuje automatycznie inwestycji, podatku, odsetek ani wzrostu kapitału obrotowego.



5 Błąd do uniknięcia

Nazywanie EBITDA gotówką lub zakładanie jednolitej definicji EBITDA skorygowanej w każdej firmie.



6 Kontrola

Uzgodnij z wynikiem, wyodrębnij korekty i porównaj z rzeczywistym przepływem operacyjnym.



Źródła: [3]

Płynność bieżąca

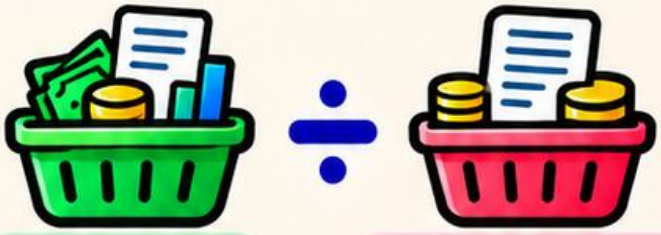
1 Pojęcie

Płynność bieżąca porównuje aktywa obrotowe z zobowiązaniami krótkoterminowymi na ten sam dzień.



2 Wzór lub metoda

Wskaźnik = aktywa obrotowe / zobowiązania krótkoterminowe.



aktywa obrotowe

zobowiązania krótkoterminowe

3 Przykład

Aktywa obrotowe 180 000 zł, zobowiązania krótkoterminowe 120 000 zł: wskaźnik 1,5.



4 Interpretacja

Na 1 zł zobowiązań przypada 1,50 zł aktywów obrotowych, ale niekoniecznie dostępnych pieniędzy.



5 Błąd do uniknięcia

Uznawanie jednej wartości za idealną dla każdej branży i każdego sezonu.



6 Kontrola

Oceń jakość należności i zapasów, terminy płatności oraz trend; przy zerowym mianowniku iloraz jest nieokreślony.



Źródła: [3]

Płynność szybka

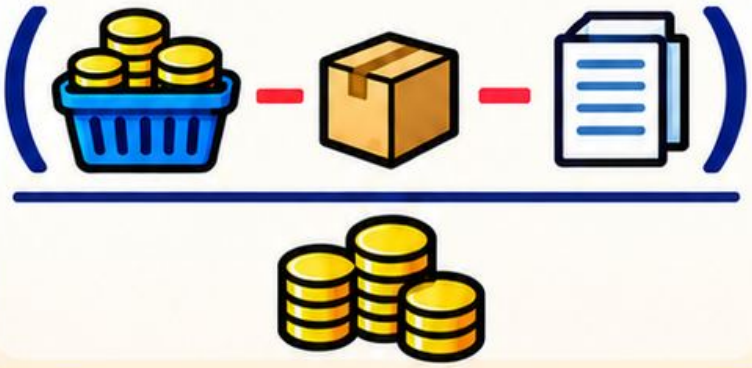
1 Pojęcie

Płynność szybka pomija zapasy i inne pozycje aktywów obrotowych, które nie służą bezpośrednio szybkiej zapłacie.



2 Wzór lub metoda

Tutaj: (aktywa obrotowe – zapasy – krótkoterminowe rozliczenia międzyokresowe) / zobowiązania krótkoterminowe.



3 Przykład

Aktywa 180 000 zł, zapasy 50 000 zł, rozliczenia 10 000 zł, zobowiązania 120 000 zł: wskaźnik 1,0.



$$\frac{180\,000 - 50\,000 - 10\,000}{120\,000} = 1{,}0$$

4 Interpretacja

Nawet wynik 1,0 nie gwarantuje płatności, jeśli należności są sporne albo opóźnione.



5 Błąd do uniknięcia

Porównywanie odmiennych definicji bez informacji o wyłączeniach.



6 Kontrola

Sprawdź wiekowanie należności i stosuj identyczny zakres w szeregu czasowym.



Źródła: [3]

Płynność gotówkowa

1 Pojęcie

Płynność gotówkowa porównuje pieniądze i ich ekwiwalenty z zobowiązaniami krótkoterminowymi.



2 Wzór lub metoda

Wskaźnik = środki pieniężne i ekwiwalenty / zobowiązania krótkoterminowe.



środki pieniężne i ekwiwalenty

÷

zobowiązania krótkoterminowe

3 Przykład

Gotówka i ekwiwalenty 30 000 zł, zobowiązania 120 000 zł: wskaźnik 0,25.



4 Interpretacja

Dostępne środki odpowiadają 25% zobowiązań. Potrzebny poziom zależy od harmonogramu wpływów i wypłat.



5 Błąd do uniknięcia

Włączanie zablokowanych środków bez komentarza lub zakładanie, że wysoki wskaźnik zawsze oznacza efektywność.



6 Kontrola

Sprawdź dostępność pieniędzy, najbliższe płatności i koszty utrzymywania nadmiaru środków.



Źródła: [3]

Wskaźnik zadłużenia

1 Pojęcie

Przyjęty tu wskaźnik pokazuje udział zobowiązań i rezerw na zobowiązania w finansowaniu aktywów.



2 Wzór lub metoda

Wskaźnik = (zobowiązania + rezerwy na zobowiązania) / aktywa ogółem × 100%.

$$\text{Wskaźnik} = \frac{\text{(zobowiązania + rezerwy na zobowiązaniia)}}{\text{aktywa ogółem}} \times 100\%$$

3 Przykład

Zobowiązania i rezerwy 300 000 zł, aktywa 500 000 zł: zadłużenie 60%.



zadłużenie 60%.

Aktywa 500 000 zł



4 Interpretacja

Miara opisuje strukturę finansowania, lecz nie mówi sama o terminach spłat ani oprocentowaniu długu.



5 Błąd do uniknięcia

Mylenie całych zobowiązań z wyłącznie długiem oprocentowanym albo stosowanie jednego limitu dla wszystkich firm.



6 Kontrola

Rozdziel kredyty, dostawców i rezerwy; sprawdź harmonogram i zdolność obsługi.



Źródła: [3]

Rotacja aktywów

1 Pojęcie

Rotacja aktywów pokazuje przychody ze sprzedaży wygenerowane przez jednostkę przeciętnego majątku.



2 Wzór lub metoda

Rotacja = sprzedaż / średnie aktywa.





3 Przykład

Sprzedaż **900 000 zł** i średnie aktywa 600 000 zł: rotacja **1,5** raza w roku.



4 Interpretacja

Każda złotówka przeciętnych aktywów wspiera **1,50 zł** rocznej sprzedaży; wskaźnik nie opisuje marży.



5 Błąd do uniknięcia

Porównywanie sklepu i kapitałochłonnej fabryki bez uwzględnienia modelu biznesowego.



6 Kontrola

Porównaj branżę, wykorzystanie mocy oraz sposób finansowania i ujmowania aktywów.



Źródła: [3]

Pokrycie odsetek

1 Pojęcie

Pokrycie odsetek porównuje wynik przed finansowaniem z obciążeniem odsetkowym okresu.



2 Wzór lub metoda

Pokrycie = EBIT / koszty odsetek.



3 Przykład

EBIT 80 000 zł, odsetki 20 000 zł: pokrycie 4 razy.

EBIT 80 000 zł ÷ odsetki 20 000 zł = 4 razy



4 Interpretacja

Wynik pokrywa odsetki czterokrotnie, lecz wskaźnik nie obejmuje spłat kapitału i nie gwarantuje gotówki.



5 Błąd do uniknięcia

Uznawanie dobrego pokrycia za dowód możliwości spłaty całej raty kredytu.



6 Kontrola

Sprawdź przepływy i harmonogram rat; przy braku odsetek nie dziel przez zero.



Źródła: [1], [3]

Moduł 06

Planowanie i decyzje finansowe

1. Budżet określa cel, prognoza aktualizuje oczekiwania.
2. Inwestycję oceniaj na przyrostowych przepływach.
3. Wynik decyzji sprawdzaj razem z płynnością i ryzykiem.



Ćwiczenie startowe



Wybierz jedną decyzję z własnej firmy. Zapisz potrzebne dane i pytanie, na które ma odpowiedzieć analiza.

Po tym module



Połącz definicję ze wzorem, sprawdź przykład i wskaż ograniczenie interpretacji.

Budżet

1 Pojęcie

Budżet jest uzgodnionym planem liczbowym powiązanym z działaniami, zasobami i odpowiedzialnością.



2 Wzór lub metoda

Sprzedaż planowana = wolumen × cena; wynik planowany = sprzedaż – koszty.



Sprzedaż planowana = wolumen × cena;
wynik planowany = sprzedaż – koszty.

3 Przykład

Plan 500 usług po 200 zł daje 100 000 zł sprzedaży. Koszty 85 000 zł oznaczają plan wyniku 15 000 zł.





4 Interpretacja

Plan pozwala mierzyć wykonanie, jeśli założenia, terminy i odpowiedzialność są jasno zapisane.



5 Błąd do uniknięcia

Tworzenie jedynie listy życzeń przychodowych bez planu zdolności i gotówki.



6 Kontrola

Połącz budżet wyniku z płatnościami, inwestycjami i dostępnością zespołu.



Źródła: [1], [3]

Budżetowanie krok po kroku

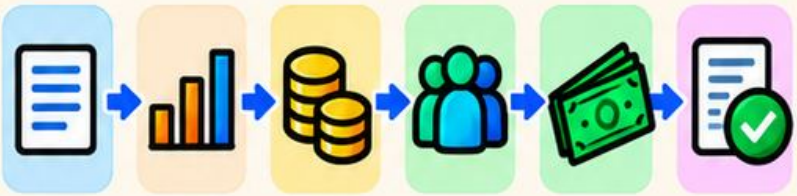
1 Pojęcie

Budżetowanie przekłada cele firmy na spójne plany sprzedaży, kosztów, inwestycji i finansowania.



2 Wzór lub metoda

Kolejność: założenia → sprzedaż → koszty → zasoby → gotówka → zatwierdzenie.



3 Przykład

Ewa z Gdańska planuje 1 000 sztuk, lecz zespół może wykonać 800. Najpierw koryguje moce albo zakres sprzedaży.





4 Interpretacja

Plan sprzedaży jest wykonalny dopiero po sprawdzeniu ograniczeń i pieniędzy potrzebnych na realizację.



5 Błąd do uniknięcia

Sumowanie niezależnych budżetów działów bez usunięcia sprzecznych założeń.



6 Kontrola

Nadaj każdemu założeniu właściciela, źródło, datę i warunek aktualizacji.



Źródła: [1], [3]

Prognoza finansowa

1 Pojęcie

Prognoza jest aktualnym szacunkiem przyszłego wyniku i gotówki przy dzisiejszej wiedzy; budżet pozostaje punktem odniesienia.



2 Wzór lub metoda

Prognoza roku = wykonanie minionych miesięcy + aktualny szacunek pozostałych.

Prognoza roku = **wykonanie minionych miesięcy** + **aktualny szacunek pozostałych.**

3 Przykład

Po sześciu miesiącach sprzedaż wynosi **450 000 zł**, prognoza pozostałych miesięcy **600 000 zł**: rok **1 050 000 zł**.





4 Interpretacja

Aktualizacja ujawnia zmianę oczekiwań, nawet gdy pierwotny cel budżetu wynosił **1 200 000 zł**.



5 Błąd do uniknięcia

Przepisywanie budżetu jako prognozy mimo nowych zamówień i opóźnień.



6 Kontrola

Oznacz wersję, datę, założenia i różnicę wobec poprzedniej prognozy.



Źródła: [1], [3]

Analiza odchyleń

1 Pojęcie

Analiza odchyleń wyjaśnia różnicę między wykonaniem a przyjętym planem.



2 Wzór lub metoda

Odchylenie = wykonanie – budżet; ocenę korzystne/niekorzystne przypisz do rodzaju pozycji.

Odchylenie = wykonanie – budżet



3 Przykład

Budżet kosztu 40 000 zł, wykonanie 45 000 zł: odchylenie +5 000 zł, czyli +12,5%.



odchylenie +5 000 zł, czyli +12,5%.

4 Interpretacja

Wyższy koszt nie musi oznaczać marnotrawstwa, jeżeli produkcja wzrosła bardziej niż planowano.



5 Błąd do uniknięcia

Ocenianie kosztów bez uwzględnienia wolumenu oraz mylenie znaku matematycznego z oceną.



6 Kontrola

Rozdziel wpływ ilości, ceny i efektywności; przypisz działanie oraz termin ponownego sprawdzenia.



Źródła: [1], [3]

Okres zwrotu

1 Pojęcie

Okres zwrotu mierzy czas potrzebny, by skumulowane wpływy netto pokryły początkowy nakład.



2 Wzór lub metoda

Przy równych przepływach: nakład / roczny przepływ netto.

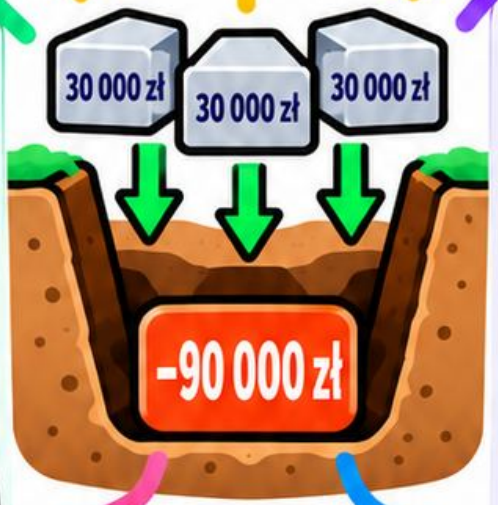
$$\frac{\text{nakład}}{\text{roczny przepływ netto}}$$



3 Przykład

Nakład 90 000 zł, roczny przepływ netto 30 000 zł: prosty okres zwrotu 3 lata.





4 Interpretacja

Miara mówi o odzyskaniu nakładu, lecz pomija późniejsze przepływy i, w wersji prostej, wartość pieniądza w czasie.



5 Błąd do uniknięcia

Podstawianie zysku księgowego zamiast przepływu lub uznawanie krótszego zwrotu za pełną ocenę projektu.



6 Kontrola

Policz skumulowane przepływy dla nierównych lat i sprawdź NPV całego projektu.



Źródła: [4]

Wartość pieniądza w czasie

1 Pojęcie

Ta sama kwota dziś i za rok ma inną wartość ze względu na czas, ryzyko i możliwość alternatywnego wykorzystania.



2 Wzór lub metoda

Wartość bieżąca = przyszły przepływ / (1 + stopa)^liczba okresów.

$$\text{Wartość bieżąca} = \frac{\text{przyszły przepływ}}{(1 + \text{stopa})^{\text{liczba okresów}}}$$



3 Przykład

11 000 zł za rok przy stopie 10% ma wartość bieżącą 10 000 zł.



4 Interpretacja

Stopa musi pasować do ryzyka, waluty, okresu i sposobu uwzględnienia inflacji w przepływach.



5 Błąd do uniknięcia

Dyskontowanie miesięcznych przepływów roczną stopą bez przeliczenia okresów.



6 Kontrola

Zestaw przepływy nominalne ze stopą nominalną, realne z realną; podpisz moment płatności.



Źródła: [4]

NPV

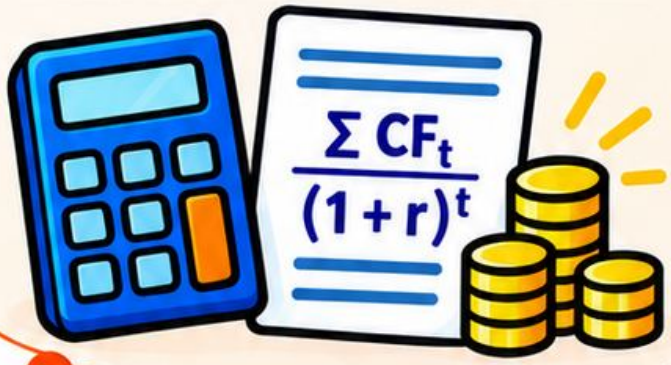
1 Pojęcie

NPV jest sumą zdyskontowanych przyrostowych przepływów netto projektu, łącznie z nakładem początkowym.



2 Wzór lub metoda

$$NPV = -I_0 + \sum CF_t / (1+r)^t.$$



3 Przykład

Wydatek dziś 10 000 zł, wpływ netto za rok 12 100 zł, stopa 10%: NPV = −10 000 + 11 000 = 1 000 zł.



NPV

4 Interpretacja

Dodatnie NPV wskazuje wartość ponad wymaganą stopę przy przyjętych założeniach.



5 Błąd do uniknięcia

Dyskontowanie zysku zamiast przepływów albo pomijanie kapitału obrotowego i wartości końcowej.



6 Kontrola

Sprawdź znaki, terminy, podatki właściwe dla projektu i wrażliwość na stopę oraz sprzedaż.

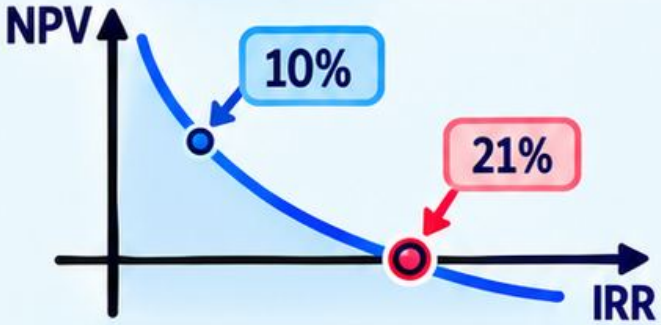


Źródła: [4]

IRR

1 Pojęcie

IRR to stopa dyskontowa, dla której NPV przepływów projektu wynosi zero.



2 Wzór lub metoda

$$0 = -I_0 + \sum CF_t / (1 + IRR)^t.$$



3 Przykład

Nakład 10 000 zł dziś i wpływ netto 12 100 zł za rok: IRR = 21%. Przy wymaganych 10% NPV wynosi 1 000 zł.



4 Interpretacja

Dla konwencjonalnego projektu IRR powyżej wymaganej stopy wspiera akceptację, ale nie mierzy wartości w złotych.



5 Błąd do uniknięcia

Wybieranie projektu wyłącznie po IRR: różna skala i czas przepływów mogą zmienić ranking.



6 Kontrola

Sprawdź NPV; wielokrotne zmiany znaku mogą dawać wiele IRR albo brak użytecznego rozwiązania.



Źródła: [4], [5]

Analiza scenariuszy

1 Pojęcie

Analiza scenariuszy bada spójne zestawy założeń, zamiast udawać, że istnieje tylko jedna pewna przyszłość.



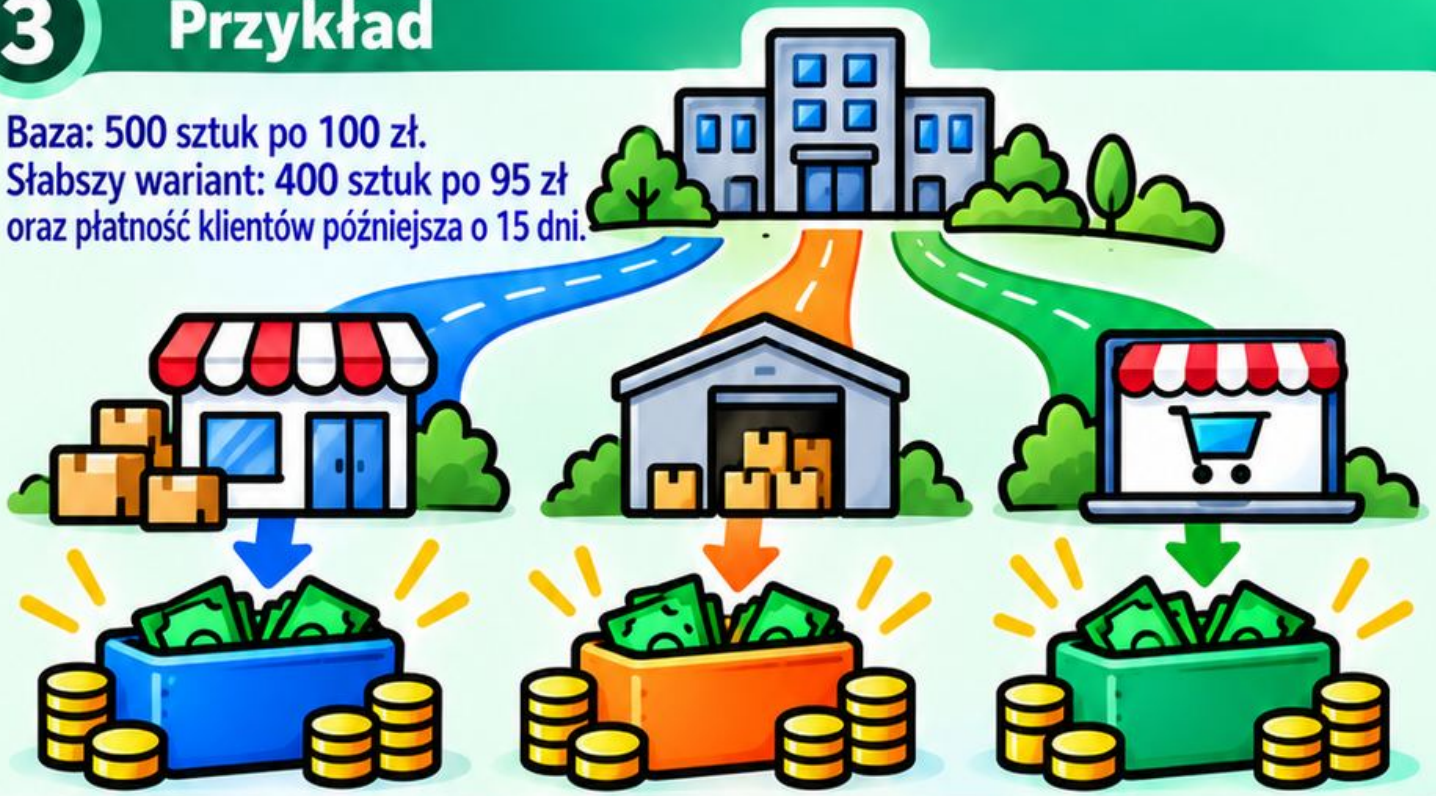
2 Wzór lub metoda

Zbuduj wariant bazowy, słabszy i mocniejszy; zmieniaj powiązane wolumeny, ceny, koszty i terminy.



3 Przykład

Baza: 500 sztuk po 100 zł.
Słabszy wariant: 400 sztuk po 95 zł oraz płatność klientów późniejsza o 15 dni.



4 Interpretacja

Scenariusz łączy wpływ na wynik i gotówkę; nie jest prawdopodobieństwem, jeśli go nie oszacowano.



5 Błąd do uniknięcia

Obniżanie przychodu bez zmiany kosztów zmienrycai lub potrzebnego kapitału obrotowego.



6 Kontrola

Pokaż najniższe saldo i warunek uruchomienia działania w każdym wariancie.



Źródła: [1], [3]

Dźwignia finansowa

1 Pojęcie

Dźwignia finansowa oznacza wpływ długu na wynik przypadający właścicielom; wzmacnia zarówno korzyści, jak i straty.



2 Wzór lub metoda

W uproszczeniu bez podatku:

wynik właścicieli = wynik przed odsetkami – odsetki.



3 Przykład

Aktywa 100 000 zł, kapitał własny 50 000 zł, dług 50 000 zł. EBIT 15 000 zł, odsetki 5 000 zł: wynik 10 000 zł.

Aktywa	100 000 zł
Kapitał własny	50 000 zł
Dług	50 000 zł
EBIT	15 000 zł
Odsetki	5 000 zł
Wynik	10 000 zł





4 Interpretacja

ROE wynosi 20% przed podatkiem w przykładzie; przy EBIT 3 000 zł powstaje strata 2 000 zł.



5 Błąd do uniknięcia

Zakładanie, że większy dług zawsze poprawia zwrot właścicieli.



6 Kontrola

Przelicz słabszy scenariusz oraz harmonogram kapitału i odsetek; nie oceniaj tylko średniej stopy.



Źródła: [1], [3]

Ocena opłacalności inwestycji

1 Pojęcie

Ocena inwestycji łączy tworzenie wartości z wykonalnością finansowania i odpornością na zmianę założeń.



2 Wzór lub metoda

Sprawdź przyrostowe przepływy, NPV, IRR, zwrot, płynność i ryzyka realizacji.



3 Przykład

Projekt wymaga 100 000 zł nakładu i 20 000 zł kapitału obrotowego. Oba wydatki muszą znaleźć się w modelu.





4 Interpretacja

Dodatnie NPV nie usuwa przejściowego niedoboru pieniędzy; projekt potrzebuje finansowania we właściwym terminie.



5 Błąd do uniknięcia

Pomijanie rozruchu, dodatkowego zapasu, kosztów zakończenia lub alternatywy dla zajętych zasobów.



6 Kontrola

Zatwierdź źródła danych, scenariusz słabszy, maksymalną lukę gotówki i odpowiedzialnego za kontrolę.



Źródła: [4]

Miesięczny przegląd finansów — wzór

Miesiąc: _____ • osoba: _____ • źródła danych: _____

1 Wynik



Wynik: sprzedaż _____;
wynik operacyjny _____;
wynik netto _____.

2 Gotówka



Gotówka: początek _____ + wpływy _____ − wypływy _____ = koniec _____.

3 Kapitał obrotowy



Kapitał obrotowy: należności _____; zapasy _____; zobowiązania handlowe _____.

4 Trzy odchylenia od planu



Trzy odchylenia od planu: kwota	przyczyna	wpływ na następny miesiąc

5 Najniższe saldo prognozy



Najniższe saldo prognozy: _____ w dniu _____.
Źródło pokrycia luki: _____.

6 Działanie



Działanie: _____ • odpowiedzialny: _____
• termin: _____ • miernik skutku: _____.



Instrukcja: wpisz dane tego samego okresu, uzgodnij saldo z bankiem i wybierz jedno działanie o największym wpływie.

Miesięczny przegląd finansów – przykład

Marta • studio projektowe, Kraków • kwiecień

1 Wyniki

Sprzedaż **80 000 zł**;
wynik operacyjny **12 000 zł**;
wynik netto **8 000 zł**.



2 Gotówka

Gotówka: **20 000 + 55 000 – 65 000 =**

10 000 zł.



3 Należności

Należności wzrosły o **25 000 zł**.
Dwie faktury po terminie odpowiadają za **18 000 zł**.



4 Odchylenia od planu

Sprzedaż jest o **5 000 zł** poniżej planu.
Koszty podwykonawców przekroczyły plan o **2 000 zł**.



5 Prognoza

Prognoza wskazuje minimum **3 000 zł** za dwa tygodnie, przed oczekiwaną płatnością klienta.



6 Działanie i kontrola

Działanie: Marta potwierdzi terminy spłaty dwóch faktur do piątku i ograniczy nowe zlecenia bez zaliczki.



Kontrola: za tydzień sprawdzi wpłaty oraz najniższe saldo aktualnego planu.

Analiza decyzji – wzór

Decyzja: ____ • alternatywa bez działania: ____ • horyzont: ____.

1 Przyrostowe wpływy

- Przyrostowe wpływy:
- kwota ____;
- termin ____;
- źródło założenia ____.



2 Przyrostowe wypływy

- Przyrostowe wypływy:
- nakład ____;
- koszty ____;
- kapitał obrotowy ____;
- zakończenie ____.



3 Ocena



- Ocena:
- NPV ____ przy stopie ____;
- prosty okres zwrotu ____;
- maksymalna luka gotówki ____.

4 Scenariusz słabszy



- Scenariusz słabszy:
zmiana wolumenu ____;
ceny ____;
terminu zapłaty ____.

5 Warunek akceptacji



- Warunek akceptacji:
____ • potrzebne finansowanie: ____ • główne ryzyko: ____.

6 Kontrola po wdrożeniu



- Kontrola po wdrożeniu:
- data ____;
- właściciel ____;
- porównywane przepływy ____.

7 Instrukcja



Instrukcja:
porównuj przyszłe różnice między wariantami.
Koszty już poniesione oddziel od kosztów przyszłych.

Analiza decyzji – przykład

Tomasz • drukarnia, Wrocław • zakup urządzenia

1

Nakład dziś: **30 000 zł**. Dodatkowy przepływ netto na koniec każdego z trzech lat: **12 000 zł**.
Wartość końcowa: **zero**.



2

Stopa dyskontowa 10%;
$NPV = -30\,000 + 12\,000/1{,}10 + 12\,000/1{,}10^2 + 12\,000/1{,}10^3$
$= -157{,}78$ zł.



3

Prosty okres zwrotu: 3 lata, ponieważ wpływy następują wyłącznie na koniec każdego roku.



4

Wariant słabszy: 10 000 zł rocznie;
NPV = −5 131,48 zł.



5

Wniosek: obecne założenia nie zapewniają dodatniego NPV. Negocjuj cenę albo potwierdź większe oszczędności.



6

Kontrola: finansowanie musi pokryć nakład przed pierwszym wpływem. Po zakupie porównuj oszczędności z modelem.



Źródła i przyjęte definicje

1 ZPE

[1] ZPE — Słownik pojęć ekonomicznych. Podstawowe pojęcia wyniku, sprzedaży i przepływów.



zpe.gov.pl • D11pjlcls

2 PARP

[2] PARP — Marża, narzut i zysk. Różne mianowniki marży i narzutu.



parp.gov.pl • artykuł 88392

3 CFA Institute

[3] CFA Institute — Financial Analysis Techniques. Rodziny wskaźników i interpretacja porównawcza.



cfainstitute.org • Financial Analysis Techniques

Pełne adresy źródeł znajdują się w wykazie źródłowym publikacji. Dostęp: 26.10.2026.

Branża – trend – dane

Branża



Trend



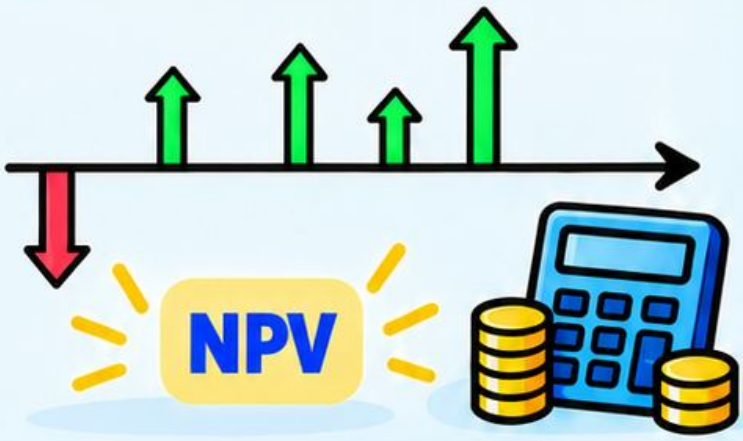
Dane



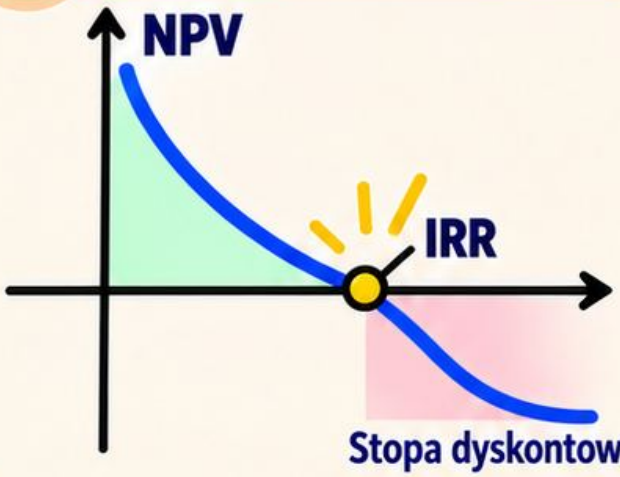
Wskaźniki nie mają jednej idealnej wartości dla wszystkich branż. Porównuj trend, model działalności i jakość danych.

Metody inwestycyjne i konwencje

1 Oś przepływów z NPV



2 Krzywa IRR



3 ACCA — Investment appraisal. Przyrostowe przepływy i dyskontowanie.

accaglobal.com • Investment appraisal



4 ACCA — The internal rate of return. IRR, niestandardowe przepływy i konflikty rankingu.

accaglobal.com • The internal rate of return



5 ROA i ROE

ROA i ROE wykorzystują tu średni stan aktywów lub kapitału. Przy dużych zmianach stosuj częstsze średnie.



6 ROI

ROI ma jawną definicję: skumulowany przyrostowy wynik netto / nakład początkowy. Zawsze podawaj horyzont.



7 DSO, DPO i DIO

DSO, DPO i DIO używają średnich stanów i spójnych podstaw. CCC = DIO + DSO − DPO.



8 EBITDA

EBITDA nie jest gotówką. Przykłady uproszczono dla celów dydaktycznych; nie stanowią wzorców branżowych.



[4] ACCA — Investment appraisal. Przyrostowe przepływy i dyskontowanie.
accaglobal.com • Investment appraisal
[5] ACCA — The internal rate of return. IRR, niestandardowe przepływy i konflikty rankingu.
accaglobal.com • The internal rate of return