PRZEWODNIK DLA WŁAŚCICIELI FIRM

LICZBY, KTÓRE DECYDUJĄ.

Jakie wskaźniki mierzyć w firmie usługowej, produkcyjnej i handlowej. Wzory, wartości dobre i alarmowe oraz miejsca, w których szukać przyczyny.

39 wskaźników. Jedna zasada: jeśli liczby nie zmieniają Twoich decyzji, to nie jest zarządzanie, tylko archiwum.



Adam Hanczyn, konsultant biznesowy

adamhanczyn.pl

LICZBY, KTÓRE DECYDUJĄ

Które wskaźniki mierzyć w firmie usługowej, produkcyjnej i handlowej. Wydanie 1, październik 2026.

© 2026 Adam Hanczyn. Wszelkie prawa zastrzeżone.

Tekst, układ graficzny, zestawienie wskaźników, wzory w ujęciu opisowym i zdjęcie autora są objęte ochroną prawa autorskiego. Przewodnik jest udostępniany bezpłatnie do użytku własnego: możesz go czytać, drukować i korzystać z niego w swojej firmie.

Bez pisemnej zgody autora nie wolno go sprzedawać, modyfikować, wprowadzać do obrotu pod innym tytułem ani udostępniać w całości lub w znacznych fragmentach na stronach internetowych, w grupach, materiałach szkoleniowych i produktach płatnych. Cytowanie krótkich fragmentów jest dozwolone w granicach prawa, z podaniem autora i źródła (adamhanczyn.pl).

Jeśli uważasz, że przewodnik przyda się komuś znajomemu, odeślij go na stronę adamhanczyn.pl, gdzie może pobrać własny egzemplarz.

Przewodnik ma charakter edukacyjny. Nie stanowi porady księgowej, prawnej, podatkowej ani inwestycyjnej. Podane wartości wskaźników są orientacyjne i nie gwarantują żadnego wyniku. Autor nie ponosi odpowiedzialności za decyzje podjęte wyłącznie na ich podstawie.

ZANIM ZACZNIESZ

Większość właścicieli zna swój przychód i saldo na koncie. To dwie liczby, które mówią, co już się stało. Żadna z nich nie powie Ci, co stanie się za trzy miesiące.

Firmy rzadko upadają z dnia na dzień. Upadają po cichu: marża spada o dwa punkty, klient płaci o tydzień później, zapas rośnie o kilka procent, a ktoś mówi, że przecież sprzedaż jest dobra. Każda z tych rzeczy ma swoją liczbę. Tyle że ktoś musi ją policzyć, zanim zrobi się za późno.

Ten przewodnik zbiera liczby, które w praktyce okazują się najważniejsze w trzech typach firm. Przy każdej znajdziesz to samo: co mierzy, jak ją policzyć, jaka wartość jest dobra, jaka alarmowa i, co moim zdaniem najważniejsze, gdzie szukać przyczyny, gdy wynik jest zły. Sam wskaźnik niczego nie naprawia. Naprawia go pytanie, które zadasz po jego odczytaniu.

WARTOŚĆ DOBRA	WARTOŚĆ ALARMOWA
Poziom, przy którym nie musisz nic robić, poza pilnowaniem trendu.	Poziom, przy którym masz konkretną rzecz do sprawdzenia w tym tygodniu, a nie w przyszłym kwartale.

CZTERY ZASADY, BEZ KTÓRYCH LICZBY KŁAMIĄ

1. **Trend ważniejszy niż pojedynczy odczyt.** Marża 31% mówi mniej niż informacja, że rok temu było 36%.
2. **Progi są punktem startowym, nie wyrokiem.** Podane wartości są orientacyjne i zależą od branży, modelu biznesowego i sezonu. Własny punkt odniesienia z ostatnich 12 miesięcy bywa lepszy niż jakikolwiek benchmark.
3. **Jedna definicja, zawsze.** Jeśli co miesiąc liczysz inaczej, porównujesz coś, czego nie ma.
4. **Mało liczb, za to regularnie.** Siedem wskaźników, które widzisz co poniedziałek, bije czterdzieści, które policzysz raz na rok.

Przewodnik ma charakter edukacyjny i nie stanowi porady księgowej, prawnej ani inwestycyjnej. Definicje wskaźników finansowych warto ustalić z księgowością, żeby liczyć je z tych samych danych co sprawozdania.

LICZBY, KTÓRE TYLKO WYGLĄDAJĄ JAK LICZBY

Są wskaźniki, które dobrze wyglądają na slajdzie i niczego nie mówią o zdrowiu firmy.

PRZYCHÓD

Rośnie, a firma może jednocześnie tracić. Przychód to wielkość ruchu, a nie wynik. Dołożenie dużego klienta z niską marżą podnosi go natychmiast i obniża rentowność równie szybko.

SALDO NA KONCIE

Zdjęcie z jednego dnia. Zaliczka na duży projekt wygląda jak gotówka, choć należy do klienta, dopóki jej nie wypracujesz. Podatki i wypłaty też nie pojawiają się na saldzie wcześniej, niż trzeba je zapłacić.

„MAMY DUŻO ZLECEŃ"

Nie wiadomo, czy zarabiasz na tych zleceniach. Liczba zleceń bez marży na zleceniu jest tylko miarą zajętości, a zajętość jest łatwa do osiągnięcia na każdym poziomie rentowności.

LICZBA KLIENTÓW

Dziesięciu klientów, z których jeden daje 60% przychodów, to nie dziesięciu klientów, tylko jeden klient i dziewięć dodatków. Zawsze razem z liczbą klientów patrz na koncentrację (W8).

ZYSK KSIĘGOWY BEZ PENSJI WŁAŚCICIELA

Jeśli pracujesz po 14 godzin i nie wliczasz sobie wynagrodzenia, to nie masz zysku, tylko darmowego pracownika, którym jesteś Ty. Wynik firmy powinien obejmować uczciwą płacę za pracę właściciela.

SPIS TREŚCI

CZĘŚĆ 0. LICZBY WSPÓLNE DLA KAŻDEJ FIRMY — W1–W9, 9 wskaźników

CZĘŚĆ 1. FIRMA USŁUGOWA — U1–U10, 10 wskaźników

CZĘŚĆ 2. FIRMA PRODUKCYJNA — P1–P10, 10 wskaźników

CZĘŚĆ 3. FIRMA HANDLOWA — H1–H10, 10 wskaźników

KOKPIT WŁAŚCICIELA: SIEDEM LICZB NA PONIEDZIAŁEK — arkusz do wypełnienia

PONIEDZIAŁKOWY RYTUAŁ: SZEŚĆDZIESIĄT MINUT — jak to wprowadzić

O AUTORZE

JAK CZYTAĆ KARTĘ WSKAŹNIKA

Każda karta ma ten sam układ: **nazwa i symbol**, jednozdaniowe wyjaśnienie, **wzór**, dwa pola z wartościami (zielone dobra, czerwone alarmowa) i lista miejsc, w których najczęściej tkwi przyczyna. Symbol (np. U3) pozwala odesłać się do wskaźnika w kokpicie na końcu.

OD CZEGO ZACZĄĆ, JEŚLI NIE WIESZ

Zacznij od części 0 i trzech liczb: **marży brutto (W1)**, **rezerwy gotówki (W6)** i **koncentracji przychodów (W8)**. Zajmie Ci to godzinę, a dowiesz się więcej o swojej firmie niż z większości raportów.



CZĘŚĆ 0

LICZBY WSPÓLNE DLA KAŻDEJ FIRMY

Niezależnie od branży firma musi zarabiać na sprzedaży, mieć gotówkę na bieżące zobowiązania i nie zależeć od jednego klienta. Te dziewięć liczb sprawdza dokładnie to.

W1 Marża brutto

W2 Marża operacyjna (EBITDA)

W3 Próg rentowności i bufor bezpieczeństwa

W4 Płynność bieżąca

W5 Płynność szybka

W6 Rezerwa gotówki w miesiącach

W7 Cykl konwersji gotówki

W8 Koncentracja przychodów

W9 Zadłużenie względem zysku

Adam Hanczyn, konsultant biznesowy

W1 MARŻA BRUTTO

Ile z każdej złotówki sprzedaży zostaje po kosztach bezpośrednich: materiałach, towarze, pracy i podwykonawcach, które da się przypisać do sprzedaży.

```
(Przychody netto − Koszty bezpośrednie) ÷ Przychody netto × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Stabilna lub rosnąca. Orientacyjnie: usługi 45–65%, produkcja 25–40%, handel 18–35%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Spadek o 3 punkty procentowe w ciągu kwartału albo poziom, który nie pokrywa kosztów stałych.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Rabaty: kto je daje i czy ktoś musi je zatwierdzić.
- Ceny zakupu i stawki podwykonawców: kiedy ostatnio je renegocjowałeś.
- Miks sprzedaży: czy rośnie udział klientów i produktów, na których zarabiasz najmniej.
- Koszty, których nie ma w kalkulacji: czas, transport, prowizje, poprawki.

W2 MARŻA OPERACYJNA (EBITDA)

Ile zostaje z przychodów po wszystkich kosztach prowadzenia firmy, zanim zapłacisz odsetki, podatki i amortyzację. To liczba, którą bank i inwestor czytają jako pierwszą.

```
(Zysk operacyjny + Amortyzacja) ÷ Przychody netto × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 10%. Orientacyjnie: usługi 15–25%, produkcja 8–15%, handel 4–10%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 3% albo spadek mimo rosnących przychodów.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Koszty stałe rosnące szybciej niż sprzedaż: etaty, najem, abonamenty, które nikt nie używa.
- Wynagrodzenie właściciela poza kosztami. Jeśli nie wliczasz uczciwej pensji za własną pracę, zysk jest fikcją.
- Zlecenia i klienci z ujemną marżą po uwzględnieniu czasu.
- Marketing i prowizje liczone osobno od sprzedaży, której dotyczą.

W3 PRÓG RENTOWNOŚCI I BUFOR BEZPIECZEŃSTWA

Ile musisz sprzedać w miesiącu, żeby wyjść na zero, i jak daleko jesteś od tego progu. Bufor mówi, ile słabszych miesięcy przetrwasz.

```
Próg (zł/mies.) = Koszty stałe miesięczne ÷ Marża brutto %. Bufor = (Przychód − Próg) ÷ Przychód × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Bufor co najmniej 30%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Bufor poniżej 10%. Jeden gorszy miesiąc i firma pracuje na minusie.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Lista wszystkich kosztów stałych powyżej 500 zł miesięcznie: kto je zatwierdził i co by się stało po wyłączeniu.
- Marża brutto: im niższa, tym wyższy próg, nawet gdy koszty stałe stoją w miejscu.
- Sezonowość: policz próg i bufor osobno dla najsłabszych trzech miesięcy roku.

W4 PŁYNNOŚĆ BIEŻĄCA

Czy majątek, który zamieni się w gotówkę w ciągu roku (pieniądze, należności, zapasy), pokrywa to, co masz zapłacić w ciągu roku.

```
Aktywa obrotowe ÷ Zobowiązania krótkoterminowe
```

WARTOŚĆ DOBRA
Między 1,5 a 2,0.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 1,2. Powyżej 3,0 też jest sygnałem: pieniądze śpią w zapasach i należnościach.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Wiek należności: ile z nich to faktury po terminie.
- Zapasy, których nie sprzedasz w ciągu pół roku, wliczone jako pełnowartościowe aktywa.
- Kredyt obrotowy używany do sfinansowania inwestycji.
- Zobowiązania, które zapadają w najbliższych 30 dniach, razem z podatkami i ZUS.

W5 PŁYNNOŚĆ SZYBKA

Ostrzejsza wersja poprzedniego wskaźnika: tylko pieniądze i należności, bez zapasów, bo zapas trzeba najpierw sprzedać.

```
(Środki pieniężne + Należności) ÷ Zobowiązania krótkoterminowe
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 1,0.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 0,8.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Które należności są realnie odzyskiwalne, a które to nadzieja.
- Duże płatności w najbliższym miesiącu: podatki, raty, dostawcy.
- Zależność od jednego klienta, który płaci na ostatnią chwilę.

W6 REZERWA GOTÓWKI W MIESIĄCACH

Na ile miesięcy wystarczy Ci gotówki, jeśli sprzedaż nagle stanie, a koszty stałe zostaną.

```
Środki na rachunkach ÷ (Miesięczne koszty stałe + raty kredytów i leasingów)
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 3 miesiące.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 1 miesiąca.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Harmonogram płatności klientów: kto płaci i kiedy, a kto obiecuje.
- Wypłaty właściciela i zaliczki na podatki: czy są planowane, czy wynikają z tego, ile akurat jest na koncie.
- Sezon: ile gotówki zje najsłabszy kwartał.
- Linia kredytowa, której nie masz, dopóki jej nie potrzebujesz.

W7 CYKL KONWERSJI GOTÓWKI

Ile dni Twoja gotówka jest zamrożona między zapłaceniem dostawcom a wpływem od klienta. Im dłużej, tym więcej firma musi sfinansować z własnej kieszeni.

```
CCC = DSO (dni należności) + DIO (dni zapasu) − DPO (dni zobowiązań)
```

WARTOŚĆ DOBRA
Stały albo skracający się. W usługach blisko zera lub ujemny.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Wydłużenie o ponad 15 dni w sześć miesięcy albo ponad 60 dni bez zaplanowanego finansowania.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- DSO: kiedy wystawiasz faktury i jak szybko je ścigasz.
- DIO: zapasy kupowane na zapas.
- DPO: czy negocjowałeś terminy płatności u dostawców, zanim wziąłeś kredyt.

W8 KONCENTRACJA PRZYCHODÓW

Jaką część sprzedaży daje Ci jeden klient, a jaką trzech największych. To mierzy ryzyko, a nie sukces.

```
Przychód od największego klienta ÷ Przychody ogółem × 100%. Analogicznie dla trzech największych.
```

WARTOŚĆ DOBRA
Największy klient poniżej 20%, trzech największych poniżej 50%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Największy powyżej 35% albo trzech największych powyżej 65%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Czy duży klient dyktuje Ci cenę i terminy płatności.
- Umowy: na jak długo, z jakim okresem wypowiedzenia.
- Sprzedaż do nowych segmentów: ile prób zrobiłeś w tym roku, a nie ile planowałeś.

W9 ZADŁUŻENIE WZGLĘDEM ZYSKU

Ile lat zysku operacyjnego potrzebujesz, żeby spłacić cały dług. Banki patrzą na to szybciej niż właściciele.

```
(Kredyty + Leasingi + Pożyczki − Gotówka) ÷ EBITDA z ostatnich 12 miesięcy
```

WARTOŚĆ DOBRA
Poniżej 2,0.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Powyżej 3,5.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Raty względem przepływów pieniężnych, a nie względem zysku księgowego.
- Leasingi i raty zaciągnięte na kapitał obrotowy zamiast na majątek.
- Plan spłaty: kto go zna poza księgowością.



CZĘŚĆ 1

FIRMA USŁUGOWA

Sprzedajesz czas, wiedzę i zaufanie. Towar nie leży na półce: jeśli godzina nie została sprzedana dziś, przepadła na zawsze. Dlatego tutaj liczą się wykorzystanie czasu, marża na zleceniu i szybkość, z jaką klient płaci.

U1	Wykorzystanie czasu (utilization)	U6	Dni sprzedaży w należnościach (DSO)
U2	Efektywna stawka godzinowa	U7	Retencja klientów (12 miesięcy)
U3	Marża na projekcie	U8	Pokrycie portfela zleceń
U4	Przekroczenie budżetu godzin	U9	Skuteczność ofert (win rate)
U5	Przychód na pracownika	U10	Koszt pozyskania klienta i okres zwrotu

Adam Hanczyn, konsultant biznesowy

U1 WYKORZYSTANIE CZASU (UTILIZATION)

Jaką część dostępnych godzin zespołu faktycznie sprzedajesz. W firmie usługowej czas to jedyny towar, który psuje się codziennie.

```
Godziny rozliczone z klientami ÷ Godziny dostępne × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
65–80% dla specjalistów. Dla kadry kierowniczej mniej, bo część czasu to sprzedaż i zarządzanie.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 55%: płacisz za bezczynność. Powyżej 90% dłużej niż dwa miesiące: nie masz żadnego zapasu, rosną błędy i rotacja.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Lejek sprzedaży: czy sprzedaż nadąża za zdolnością zespołu.
- Przestoje między projektami i spotkania wewnętrzne bez decyzji.
- Czas, którego nikt nie rozlicza: poprawki, „pomoc przy okazji", komunikatory.
- Zadania seniorów, które mógłby robić ktoś tańszy.

U2 EFEKTYWNA STAWKA GODZINOWA

Ile naprawdę zarabiasz na godzinie, po uwzględnieniu wszystkich godzin włożonych w projekt, a nie tylko tych, które trafiły na fakturę.

```
Przychód z projektu ÷ Faktycznie przepracowane godziny
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 85% stawki z cennika.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 70% stawki z cennika albo poniżej kosztu godziny z narzutem.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Wycena: godziny zakładane z głowy zamiast z historii podobnych projektów.
- Zakres: dopisywane „drobiazgi", o których nikt nie rozmawiał.
- Poprawki: ile rund, kto o nich decyduje.
- Rabaty udzielane dla świętego spokoju.

U3 MARŻA NA PROJEKCIE

Ile zostaje z konkretnego zlecenia po kosztach pracy i podwykonawców. Marża firmy to średnia, a zlecenia umierają pojedynczo.

```
(Przychód projektu − Godziny × Koszt godziny − Podwykonawcy) ÷ Przychód projektu × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 40%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 25% średnio albo jakiekolwiek zlecenie poniżej 10%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Typy projektów: policz marżę osobno dla każdego rodzaju usługi.
- Kto faktycznie pracuje: senior przy zadaniach juniora zjada marżę.
- Brak procedury zmiany zakresu: bez niej każda zmiana jest za darmo.
- Podwykonawcy: czy ich koszt był w wycenie.

U4 PRZEKROCZENIE BUDŻETU GODZIN

O ile procent projekty wychodzą ponad zakładany czas. Jeśli przekraczasz zawsze i wszędzie, to nie pech, tylko system wyceniania.

```
(Godziny rzeczywiste − Godziny z wyceny) ÷ Godziny z wyceny × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Poniżej 10%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Powyżej 25% w więcej niż co trzecim projekcie.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Brief: czy zakres był opisany tak, żeby można było powiedzieć „to nie wchodzi".
- Decyzje klienta: ile dni czekasz na odpowiedź i czy to liczysz.
- Definicja „gotowe": kto ją zatwierdza.
- Wyceny z historii zamiast z optymizmu.

U5 PRZYCHÓD NA PRACOWNIKA

Ile sprzedaży przypada na jeden etat. Pokazuje, czy firma rośnie dzięki sprzedaży, czy dzięki dokładaniu ludzi.

```
Przychody z ostatnich 12 miesięcy ÷ Średnia liczba etatów (FTE)
```

WARTOŚĆ DOBRA
Rosnący. W usługach profesjonalnych i kreatywnych zwykle 250–450 tys. zł rocznie na etat, ale ważniejszy jest trend.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Spadek dwa kwartały z rzędu albo wartość poniżej 2,5-krotności pełnego kosztu etatu.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Zatrudnienie wyprzedzające sprzedaż.
- Etaty administracyjne i „wsparcie", które nie sprzedają i nie dostarczają.
- Zlecenia, które pochłaniają ludzi, a nie dają wartości.

U6 DNI SPRZEDAŻY W NALEŻNOŚCIACH (DSO)

Po ilu dniach średnio dostajesz pieniądze za wykonaną pracę. Praca bez zapłaty to kredyt kupiecki udzielony klientowi na Twój koszt.

```
Należności ÷ Przychody z okresu × Liczba dni w okresie
```

WARTOŚĆ DOBRA
Nie więcej niż termin płatności plus 7 dni.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Termin plus 20 dni albo ponad 10% należności po terminie dłużej niż 30 dni.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Moment fakturowania: czy faktura wychodzi w dniu zakończenia pracy, czy pod koniec miesiąca.
- Zaliczki i etapy: czy duży projekt jest rozliczany w częściach.
- Przypomnienia: kto i kiedy dzwoni po pieniądze.
- Klienci, którzy płacą późno za każdym razem, i dlaczego nadal im sprzedajesz.

U7 RETENCJA KLIENTÓW (12 MIESIĘCY)

Jaka część klientów, których miałeś rok temu, nadal z Tobą pracuje. Pozyskiwanie nowych jest kilka razy droższe niż utrzymanie obecnych.

```
Klienci aktywni teraz, którzy byli aktywni 12 miesięcy temu ÷ Klienci sprzed 12 miesięcy × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Powyżej 85% w usługach powtarzalnych i abonamentowych.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 70%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Rozmowa z trzema ostatnimi klientami, którzy odeszli: co by ich zatrzymało.
- Pierwsze 90 dni współpracy: tu zapada większość decyzji o odejściu.
- Czas reakcji na zapytania i problemy.
- Cena: czy klienci odchodzą dla niższej ceny, czy dlatego, że nie widzą efektu.

U8 POKRYCIE PORTFELA ZLECEŃ

Na ile miesięcy działania firmy masz już podpisane, jeszcze niezrealizowane zlecenia. To jest Twoja widoczność przyszłości.

`Wartość podpisanych niezrealizowanych zleceń ÷ Miesięczne koszty firmy (lub średni miesięczny przychód)`

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 3 miesiące.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 1 miesiąca.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Lejek: ile ofert jest w obiegu i w jakim są stanie.
- Zależność od jednego kanału pozyskiwania klientów.
- Cykl decyzyjny klientów: jeśli trwa dwa miesiące, a portfel starcza na jeden, masz problem już dziś.

U9 SKUTECZNOŚĆ OFERT (WIN RATE)

Jaka część wysłanych ofert kończy się podpisaną umową. Niski wynik oznacza złą kwalifikację albo słabą ofertę, a zbyt wysoki sugeruje, że jesteś za tani.

`Liczba wygranych ofert ÷ Liczba wysłanych ofert × 100%`

WARTOŚĆ DOBRA
30–50%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 15% albo powyżej 70%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Kwalifikacja: czy wysyłasz oferty do firm, które mają budżet i decyzję.
- Czas odpowiedzi na zapytanie: kto odpowiada pierwszy, często wygrywa.
- Powody przegranych: pytasz każdego, czy zgadujesz.
- Cena kontra wartość: czy oferta mówi o efekcie, czy o godzinach.

U10 KOSZT POZYSKANIA KLIENTA I OKRES ZWROTU

Ile wydajesz na zdobycie jednego klienta i po jakim czasie ta inwestycja wraca w marży.

`CAC = Koszty marketingu i sprzedaży ÷ Liczba nowych klientów. Zwrot (mies.) = CAC ÷ Miesięczna marża z klienta`

WARTOŚĆ DOBRA
Zwrot w mniej niż 6 miesięcy.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Zwrot powyżej 12 miesięcy albo CAC wyższy niż marża z całej współpracy.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Kanały: policz CAC osobno dla poleceń, reklam i kontaktów własnych.
- Czas właściciela w sprzedaży: wlicz go w koszt.
- Długość współpracy: krótka retencja podnosi realny CAC.



CZĘŚĆ 2

FIRMA PRODUKCYJNA

Sprzedajesz to, co wyprodukujesz, terminowo i w dobrej jakości. Pieniądze uciekają przez przestoje, braki, zapasy i obietnice terminów, których nikt nie sprawdził z mocami. Te wskaźniki pokazują, gdzie.

P1 OEE: ogólna efektywność urządzeń

P2 Wskaźnik pierwszego przejścia (FPY)

P3 Koszt złej jakości

P4 Terminowość dostaw (OTD)

P5 Wykorzystanie mocy produkcyjnych

P6 Dni zapasu (materiały i wyroby)

P7 Czas przejścia zlecenia (lead time)

P8 Udział czasu przezbrojeń

P9 Marża na wyrobie po pełnym koszcie

P10 Pokrycie portfela zamówień

Adam Hanczyn, konsultant biznesowy

P1 OEE: OGÓLNA EFEKTYWNOŚĆ URZĄDZEŃ

Jak bardzo maszyny wykorzystują swój potencjał. Łączy trzy straty: przestoje, spowolnienia i braki.

```
OEE = Dostępność × Wydajność × Jakość. Dostępność = czas pracy ÷ czas planowany. Wydajność = produkcja rzeczywista ÷ teoretyczna. Jakość = sztuki dobre ÷ wszystkie
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 75%. Klasa światowa to 85%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 60%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Rozbij OEE na trzy składniki. Najniższy pokazuje, gdzie szukać.
- Dostępność: awarie, przezbrojenia, brak materiału lub operatora.
- Wydajność: mikroprzestoje i praca poniżej prędkości nominalnej.
- Jakość: braki i poprawki, patrz P2.

P2 WSKAŹNIK PIERWSZEGO PRZEJŚCIA (FPY)

Jaka część wyrobów jest dobra za pierwszym razem, bez poprawek i ponownej obróbki. Każda poprawka to zapłacony dwa razy czas, a często także materiał.

```
Sztuki dobre bez poprawek ÷ Wszystkie wyprodukowane × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Powyżej 97%, zależnie od złożoności wyrobu.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 92%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Jakość materiału od dostawcy i kontrola przy przyjęciu.
- Ustawienia maszyn i różnice między zmianami.
- Instrukcje stanowiskowe: czy istnieją i czy ktoś według nich pracuje.
- Poprawki robione „po cichu”: jeśli nie są ewidencjonowane, wskaźnik jest zawyżony.

P3 KOSZT ZŁEJ JAKOŚCI

Ile kosztują Cię braki, poprawki, reklamacje i gwarancje, jako procent przychodów.

```
(Braki + Poprawki + Reklamacje + Gwarancje) ÷ Przychody × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Poniżej 2%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Powyżej 5%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Pareto przyczyn: zwykle trzy powody odpowiadają za większość kosztów.
- Powtarzalne reklamacje od tych samych klientów.
- Koszt czasu ludzi, którzy gaszą pożary zamiast produkować.

P4 TERMINOWOŚĆ DOSTAW (OTD)

Jaka część zamówień trafia do klienta w obiecanym terminie. Klient nie pamięta ceny, pamięta, że przyszło za późno.

```
Zamówienia dostarczone w terminie ÷ Wszystkie zamówienia × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 95%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 85%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Planowanie: czy terminy obiecuje handlowiec bez sprawdzenia mocy produkcyjnych.
- Brakujące materiały: ile zleceń stoi, bo czegoś nie ma.
- Wąskie gardło: które stanowisko zawsze ma kolejkę.
- Zlecenia „na już”, które wywracają plan wszystkim innym.

P5 WYKORZYSTANIE MOCY PRODUKCYJNYCH

Jaką część dostępnego czasu pracy stanowisk i maszyn wypełniają zlecenia.

```
Godziny pracy produkcyjnej ÷ Godziny dostępne × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
75–85%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 60%: koszty stałe stoją na pustych maszynach.
Powyżej 95%: brak rezerwy i opóźnienia rosną lawinowo.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Portfel zamówień: czy sprzedaż napełnia maszyny.
- Wąskie gardło: stanowisko pracujące na 100% decyduje o wydajności całości.
- Zmianowość i organizacja przerw.
- Prace, które można przesunąć na mniej obciążone stanowiska.

P6 DNI ZAPASU (MATERIAŁY I WYROBY)

Na ile dni produkcji lub sprzedaży wystarcza to, co leży w magazynie. Zapas to zamrożona gotówka, która do tego zajmuje miejsce.

```
Wartość zapasu ÷ Koszt sprzedanej produkcji × Liczba dni w okresie
```

WARTOŚĆ DOBRA
Zgodny z czasem dostawy plus zapas bezpieczeństwa. Typowo 30–60 dni.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Powyżej 90 dni albo wzrost przez trzy miesiące z rzędu.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Minima magazynowe ustalone „na oko” i nigdy nie aktualizowane.
- Zakupy dużych partii dla rabatu, którego nie policzono względem kosztu zamrożenia gotówki.
- Zapasy nieruchome: pozycje bez ruchu od pół roku.
- Zlecenia anulowane, po których zostały materiały.

P7 CZAS PRZEJŚCIA ZLECENIA (LEAD TIME)

Ile dni mija od przyjęcia zamówienia do wydania gotowego wyrobu. Im dłuższy czas, tym więcej gotówki w produkcji w toku i tym gorsze terminy.

```
Suma dni przejścia zleceń ÷ Liczba zleceń. Dodatkowo: wartość produkcji w toku (WIP).
```

WARTOŚĆ DOBRA
Stabilny albo skracający się, krótszy niż obiecywany klientowi.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Wydłużenie o ponad 20% w kwartale.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Kolejki przed wąskim gardłem: gdzie zlecenia czekają najdłużej.
- Wielkość partii: zbyt duże partie wydłużają całość.
- Brakujące dokumenty, rysunki i decyzje klienta.
- Czas, w którym zlecenie faktycznie jest obrabiane, względem czasu, w którym leży.

P8 UDZIAŁ CZASU PRZEZBROJEŃ

Jaka część czasu maszyny idzie na przygotowanie, a nie na produkcję.

```
Czas przezbrojeń ÷ Czas dostępny × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Poniżej 5%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Powyżej 15%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Przygotowanie narzędzi przed zatrzymaniem maszyny.
- Kolejność zleceń: podobne po sobie.
- Standaryzacja ustawień i lista kontrolna przezbrojenia.

P9 MARŻA NA WYROBIE PO PEŁNYM KOSZCIE

Ile zarabiasz na konkretnym wyrobie, po uwzględnieniu materiału, robocizny i sprawiedliwego udziału kosztów stałych.

```
(Cena sprzedaży − Pełny koszt wytworzenia) ÷ Cena sprzedaży × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 25%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 15% albo wyrób sprzedawany poniżej kosztu.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Nieaktualne normy zużycia materiału i czasu pracy.
- Ceny materiałów zmieniły się, cennik nie.
- Zlecenia małoseryjne wyceniane jak seryjne.
- Wyroby, które „zawsze robimy", a nikt nie sprawdził, czy zarabiają.

P10 POKRYCIE PORTFELA ZAMÓWIEŃ

Na ile dni produkcji wystarczy Ci zamówień, które już masz.

```
Wartość zamówień do realizacji ÷ Średnia dzienna sprzedaż
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 30 dni.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 10 dni.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Lejek sprzedaży i czas od oferty do zamówienia.
- Sezonowość i przygotowanie na jej dołki.
- Zależność od kilku odbiorców (patrz W8).



CZĘŚĆ 3

FIRMA HANDLOWA

Kupujesz, żeby sprzedać z marżą. Gotówka zamienia się w towar, towar w sprzedaż, a sprzedaż z powrotem w gotówkę. Wszystko zależy od tego, jak szybko i z jaką marżą ten obieg się zamyka.

H1 Marża po kosztach sprzedaży (na kanał)

H2 Dni zapasu (rotacja zapasu)

H3 GMROI: zwrot z zapasu

H4 Zapas martwy i wolno rotujący

H5 Dostępność towaru (fill rate)

H6 Wskaźnik zwrotów

H7 Konwersja sklepu

H8 ROAS i próg rentowności reklam

H9 Średnia wartość koszyka

H10 Należności kontra zobowiązania (DSO i DPO)

Adam Hanczyn, konsultant biznesowy

H1 MARŻA PO KOSZTACH SPRZEDAŻY (NA KANAŁ)

Ile zostaje ze sprzedaży po koszcie towaru, prowizjach, wysyłce i opłatach płatności. Liczona osobno dla każdego kanału, bo średnia ukrywa kanały, które tylko wyglądają na dochodowe.

```
(Przychód − Koszt zakupu − Prowizje − Wysyłka − Opłaty płatności) ÷ Przychód × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 20% po wszystkich kosztach bezpośrednich.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 12% albo kanał, który po kosztach nie zarabia.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Prowizje platform i ich zmiany.
- Rabaty wolumenowe od dostawców, których nie wynegocjowano.
- Darmowa dostawa wliczona w cenę czy zjadająca marżę.
- Produkty, które sprzedają się najlepiej, ale mają najniższą marżę.

H2 DNI ZAPASU (ROTACJA ZAPASU)

Ile dni średnio towar leży, zanim się sprzeda. Im dłużej, tym więcej gotówki w kartonach.

```
Średni zapas (po cenie zakupu) ÷ Koszt własny sprzedaży × Liczba dni w okresie
```

WARTOŚĆ DOBRA
Zgodny z cyklem uzupełnienia towaru, typowo 40–70 dni.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Powyżej 120 dni albo zapas rośnie szybciej niż sprzedaż przez trzy miesiące z rzędu.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Zakupy „bo okazja" bez sprawdzenia, ile tego sprzedajesz miesięcznie.
- Brak klasyfikacji ABC i różnych reguł zamawiania dla różnych grup.
- Sezonowość: zapas kupiony w złym momencie.

H3 GMROI: ZWROT Z ZAPASU

Ile marży brutto zarabia każda złotówka zamrożona w towarze. To wskaźnik, który mówi, czy zapas pracuje, czy tylko leży.

```
Marża brutto roczna w zł ÷ Średnia wartość zapasu po cenie zakupu
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 2,5.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 1,5.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Pozycje o niskiej marży i niskiej rotacji jednocześnie: najgorsze miejsce w asortymencie.
- Zbyt szeroki asortyment względem sprzedaży.
- Zakupy do magazynu zamiast zamówień pod sprzedaż.

H4 ZAPAS MARTWY I WOLNO ROTUJĄCY

Jaką część wartości magazynu stanowią pozycje, które się nie sprzedają. Tu kończą się marże i zaczynają odpisy.

```
Wartość zapasu bez sprzedaży od 180 dni ÷ Wartość całego zapasu × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Poniżej 5%.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Powyżej 15%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Zakupy sezonowe bez planu wyprzedaży.
- Pozycje bez zdjęć, opisów lub widoczności w kanałach.
- Brak procedury wyprzedaży: kto decyduje, po jakim czasie i z jakim rabatem.

H5 DOSTĘPNOŚĆ TOWARU (FILL RATE)

Jaką część zamówień realizujesz w całości z magazynu. Pusty regał oznacza utraconą sprzedaż i rozczarowanego klienta.

```
Zamówienia zrealizowane w całości ÷ Wszystkie zamówienia × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Co najmniej 95% dla produktów z grupy A.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 85%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Punkty ponownego zamawiania: czy są ustawione i czy ktoś je pilnuje.
- Terminy dostaw od dostawców: deklarowane względem rzeczywistych.
- Prognoza sprzedaży przy promocjach i sezonach.

H6 WSKAŹNIK ZWROTÓW

Jaka część sprzedaży wraca do Ciebie. Każdy zwrot to dwa razy koszt wysyłki i często towar, którego nie sprzedasz po pełnej cenie.

```
Wartość zwrotów ÷ Wartość sprzedaży × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
Poniżej 8%, zależnie od kategorii.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Powyżej 15%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Konkretne produkty z największą liczbą zwrotów.
- Opisy, zdjęcia i rozmiarówki zgodne z rzeczywistością.
- Jakość partii i opakowanie na czas transportu.
- Powody zwrotów: jeśli ich nie zbierasz, nie poprawisz niczego.

H7 KONWERSJA SKLEPU

Jaka część odwiedzin kończy się zamówieniem. To pokazuje, czy ruch, który kupujesz, ma sens.

```
Liczba zamówień ÷ Liczba sesji × 100%
```

WARTOŚĆ DOBRA
2–3%, zależnie od branży i źródła ruchu.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Poniżej 1%.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Źródło ruchu: konwersja osobno dla każdego kanału.
- Strona produktu: zdjęcia, cena, dostępność, koszt dostawy widoczny od razu.
- Proces zakupu: liczba kroków, wymuszona rejestracja, metody płatności.
- Szybkość strony na telefonie.

H8 ROAS I PRÓG RENTOWNOŚCI REKLAM

Ile przychodu przynosi złotówka wydana na reklamę i jaki wynik musisz mieć, żeby nie dokładać do interesu.

`ROAS = Przychód z reklam ÷ Koszt reklam. ROAS progowy = 1 ÷ Marża po kosztach zmiennych`

WARTOŚĆ DOBRA
ROAS co najmniej 1,3 razy wyższy od progowego. Przy marży 20% próg wynosi 5, więc cel to około 6,5.

WARTOŚĆ ALARMOWA
ROAS poniżej progowego: reklamujesz do straty.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Kampanie i produkty o najniższej marży, które dostają najwięcej budżetu.
- Przychód przypisywany reklamom, który i tak by się wydarzył.
- Koszt pozyskania klienta względem marży z całej jego historii zakupów.

H9 ŚREDNIA WARTOŚĆ KOSZYKA

Ile klient zostawia w jednym zamówieniu. Podniesienie tej liczby bywa tańsze niż pozyskanie nowego klienta.

`Przychód ÷ Liczba zamówień`

WARTOŚĆ DOBRA
Stabilna lub rosnąca przy niezmienionej marży.

WARTOŚĆ ALARMOWA
Spadek o ponad 10% przy rosnącej liczbie zamówień: sprzedajesz więcej, a zarabiasz mniej.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Promocje, które wyciągają najtańsze pozycje.
- Próg darmowej dostawy ustawiony zbyt nisko lub zbyt wysoko.
- Zestawy i produkty uzupełniające na stronie produktu.

H10 NALEŻNOŚCI KONTRA ZOBOWIĄZANIA (DSO I DPO)

Dla sprzedaży hurtowej: czy to dostawcy finansują Twoich klientów, czy Ty sam. Jeśli sam, płacisz za to z własnej kieszeni lub kredytu.

`DSO = Należności ÷ Przychody × Dni. DPO = Zobowiązania handlowe ÷ Koszt własny sprzedaży × Dni`

WARTOŚĆ DOBRA
DPO co najmniej na poziomie DSO.

WARTOŚĆ ALARMOWA
DSO wyższe niż DPO o ponad 15 dni.

GDZIE SZUKAĆ PRZYCZYNY, GDY ŚWIECI ALARM

- Limity kredytowe klientów: kto je ustala i kto pilnuje.
- Negocjacje terminów z dostawcami, zanim sięgniesz po kredyt.
- Faktoring i ubezpieczenie należności jako świadome narzędzie, a nie ostateczność.

KOKPIT WŁAŚCICIELA: SIEDEM LICZB NA PONIEDZIAŁEK

Nie musisz mierzyć wszystkiego. Wybierz swój typ firmy, wypełnij trzy kolumny i wróć do tej tabeli za miesiąc. „Dziś" to Twój aktualny wynik. „Cel" to poziom na koniec kwartału, ustalony na podstawie zielonego pola z karty wskaźnika. „Alarm" to wartość, po której przekroczeniu zatrzymujesz inne sprawy i sprawdzasz przyczyny.

FIRMA USŁUGOWA

	LICZBA	DZIŚ	CEL	ALARM
U1	Wykorzystanie czasu			
U3	Marża na projekcie			
U6	DSO			
W6	Rezerwa gotówki			
U8	Pokrycie portfela			
U7	Retencja klientów			
W8	Koncentracja przychodów			

FIRMA PRODUKCYJNA

	LICZBA	DZIŚ	CEL	ALARM
P1	OEE			
P4	Terminowość dostaw			
P2	FPY			
P9	Marża na wyrobie			
P6	Dni zapasu			
W6	Rezerwa gotówki			
P10	Pokrycie portfela			

FIRMA HANDLOWA

	LICZBA	DZIŚ	CEL	ALARM
H1	Marża po kosztach (na kanał)			
H2	Dni zapasu			
H4	Zapas martwy			
H8	ROAS kontra próg			
H5	Dostępność towaru			
W7	Cykl konwersji gotówki			
W6	Rezerwa gotówki			

PONIEDZIAŁKOWY RYTUAŁ: SZEŚĆDZIESIĄT MINUT

Liczby nie pomagają, jeśli nikt ich nie czyta w stałym rytmie. Najprostsze, co możesz zrobić, to wpisać je do kalendarza.

JAK TO USTAWIĆ

1. **Wybierz siedem liczb z kokpitu.** Nie więcej. Jeśli po trzech miesiącach nadal zmieniają Twoje decyzje, dodaj kolejne.
2. **Wskaż jedno źródło danych dla każdej.** System księgowy, system sprzedaży, arkusz zespołu. Ważne, żeby nie zmieniać go co miesiąc.
3. **Przeznacz sześćdziesiąt minut w poniedziałek rano.** Policz liczby, porównaj z poprzednim miesiącem, zaznacz kolorem. Ten sam termin, bez wyjątków.
4. **Przy każdym alarmie zadaj jedno pytanie:** co się zmieniło od ostatniego razu? Szukaj w miejscach z listy „Gdzie szukać przyczyny".
5. **Zapisz jedną decyzję.** Jedną, z osobą odpowiedzialną i terminem. Jeśli po godzinie nie wynika z niej żadna decyzja, liczby były tylko dekoracją.

TRZY BŁĘDY, KTÓRE WIDZĘ NAJCZĘŚCIEJ

1. Właściciel liczy wszystko sam i po pół roku przestaje. Przekaż zbieranie danych komuś w firmie, a sam zachowaj ich czytanie.
2. Zmiana definicji w trakcie. Wskaźnik, który raz liczy się z zaliczkami, a raz bez, nie pokazuje trendu.
3. Szukanie winnych zamiast przyczyn. Liczba jest sygnałem, że proces nie działa. Człowiek jest zwykle ostatnim miejscem, w którym warto szukać.

O AUTORZE



ADAM HANCZYN

DORADCA OPERACYJNY I PRZEDSIĘBIORCA

Pracuję z właścicielami firm. Zajmuję się tym, co zjada im czas i marżę: wąskimi gardłami operacyjnymi, procesami, sprzedażą i tym, żeby właściciel rozumiał liczby własnej firmy.

Mam za sobą 15 lat pracy z biznesem: szkolenia, doradztwo i prowadzenie własnych firm. Indywidualnie współpracowałem z ponad 150 polskimi przedsiębiorcami, głównie właścicielami i członkami zarządów. Jestem prezesem zarządu Pracujmniej sp. z o.o.

Nie lubię korporacyjnego bełkotu i raportów, których nikt nie czyta. Wolę jedną liczbę, która zmienia decyzję, od czterdziestu, które zdobią prezentację.

Projekty klientów są objęte poufnością, dlatego w materiałach pokazuję liczby i mechanizmy zamiast nazw firm.



LICZBY POKAŻĄ, GDZIE BOLI

NIE POWIEDZĄ JEDNAK, CO Z TYM ZROBIĆ.

Jeśli po wypełnieniu kokpitu widzisz kilka czerwonych pól i nie masz pewności, od którego zacząć, to dokładnie tym się zajmuję. Zaczynamy od krótkiej rozmowy, w której sprawdzam, czy mogę być Ci przydatny. Jeśli nie, powiem to wprost.

Umów rozmowę kwalifikacyjną

adamhanczyn.pl/#kwalifikacja