

**WARSZAWSKA  
WYŻSZA SZKOŁA EKONOMICZNA  
im. EDWARDA WISZNIEWSKIEGO  
z siedzibą w Warszawie**

**Zeszyty Naukowe**



**33**

**Rok IX/ 2005**

WARSZAWSKA  
WYŻSZA SZKOŁA EKONOMICZNA  
im. EDWARDA WISZNIEWSKIEGO  
z siedzibą w Warszawie

## Zeszyty Naukowe

*Numer 33*

*Rok IX*

Warszawa 2005

Wojciech Pacho

## **Proste metody szacowania zapotrzebowania na kapitał obrotowy.**

Kapitał obrotowy pełni ważną rolę w utrzymaniu bieżącej płynności finansowej przedsiębiorstw. Jest on wykorzystywany do bieżącego finansowania funkcjonowania przedsiębiorstwa. Dzięki niemu cykl operacyjny, czyli zamiana nakładów na wpływy gotówkowe, może przebiegać w sposób niezakłócony. Skalkulowanie zapotrzebowania na kapitał obrotowy jest więc ważną umiejętnością, gdyż wystąpienie jego niedoboru może być przyczyną poważnych perturbacji.

Ekonomiczne znaczenie kapitału obrotowego można łatwo uchwycić, gdy rozważamy projekt utworzenia przedsiębiorstwa. Aby stworzyć przedsiębiorstwo jest oczywiste, iż musimy zainwestować kapitał w maszyny, urządzenia czasami w budynki i budowle. Jest to kapitał inwestowany w majątek trwały. Musimy jednak pamiętać, iż rozpoczęcie fazy eksploatacji również wymaga zainwestowania środków finansowych. Jest to niezbędne, aby można było uruchomić bieżącą działalność. Wynika to z tego, iż daty wpływów pieniężnych ze sprzedaży zazwyczaj nie pokrywają się z datami wpływów pieniądza. Chodzi o sytuację, gdy wpływy pieniężne pojawiają się dopiero po poniesieniu wydatków na bieżący zakup materiałów, surowców, energii czy też wynagrodzeń dla pracowników. Musimy te wszystkie wydatki sfinansować przed uzyskaniem wpływów ze sprzedaży. Gdy uzyskujemy wpływy pieniężne ze sprzedaży odzyskujemy wcześniej wyłożone środki, ale musimy je ponownie wydatkować, aby utrzymać ciągłość procesów operacyjnych. Kapitał zainwestowany wykonuje w ten sposób ponowny obrót. Stąd nazwa: kapitał obrotowy. Teoretycznie jest możliwe, aby doskonale zgrać ze sobą daty wpływu i wypływu pieniądza. Wówczas nie potrzebowalibyśmy środków na wydatki poprzedzające sprzedaż. W dniu uzyskania wpływów ze sprzedaży dokonywalibyśmy zapłaty za zakupione czynniki wytwórcze. W praktyce jest jednak bardzo trudno osiągnąć taką sytuację. Musimy zatem zazwyczaj dysponować pewnym kapitałem inwestowanym w zakupy czynników wytwórczych, które poprzedzają uzyskanie wpływów pieniężnych ze sprzedaży.

---

Dr hab. Wojciech Pacho jest profesorem Szkoły Głównej Handlowej.

Wszystkie transakcje związane z wydawaniem pieniędzy na bieżące zakupy takie jak materiały, energia, wynagrodzenia itp. , które nie zostały jeszcze zamienione we wpływy ze sprzedaży odnajdujemy w bilansie w postaci aktywów bieżących, czyli tych które zużywają się i odnawiają w ciągu roku. Jest to kwota brutto, którą musieliśmy zaangażować, aby zapewnić ciągłość procesów operacyjnych. Kwota ta jest często nazywana kapitałem obrotowym brutto albo w skrócie kapitałem obrotowym. Dysponując taką zainwestowaną sumą środków finansowych jesteśmy w stanie opłacić wszystkie niezbędne wydatki. Ciągłość procesów operacyjnych nie jest zagrożona. W praktyce możemy odraczać płatności za zakupione czynniki wytwórcze w postaci odnawialnego zobowiązania u dostawcy. Zmniejsza to wymaganą kwotę niezbędnych środków finansowych na pokrycie zakupionych czynników wytwórczych. Wartość zaciągniętych wszystkich bieżących zobowiązań, czyli tych które muszą być zapłacone w nadchodzącym roku odnajdujemy w bilansie w postaci zobowiązań bieżących. Przy czym chodzi tylko o zobowiązania, które nie są obciążone płatnościami odsetkowymi ( wykluczamy zatem krótkoterminowe kredyty i pożyczki). Odejmując od kapitału obrotowego brutto (wymagana kwota na pokrycie wydatków) bieżące zobowiązania (odroczone płatności) uzyskujemy wymagana w danym momencie kwotę niezbędną na sfinansowanie poniesionych wydatków. Tę różnicę nazywamy kapitałem obrotowym netto. Gdy dysponujemy taką kwotą to oznacza, iż wywiązujemy się z naszych płatności na czas. Jeśli nie - to albo musimy zaciągnąć kredyty lub pożyczki krótkoterminowe, aby uzupełnić niedobór własnych środków, albo tracimy zdolność do regulowania na czas swoich zobowiązań wobec wierzycieli.

Rozpocznijmy kalkulację od bardzo prostego przykładu. Przyjmijmy, iż zamierzamy zająć się handlem. Nasze przedsięwzięcie polega na zakupie zagranicą towaru i dostarczenie go umówionemu krajowemu odbiorcy. Musimy skalkulować potrzebny nam kapitał. Będziemy musieli wynająć ciężarówkę, którą pojedziemy do dostawcy i zapłacić mu w momencie odbioru za zakupiony towar. Krajowy odbiorca po dostarczeniu mu towaru i wystawieniu faktury zapłaci po 15 dniach. Podróż po towar, załadunek i wyładunek potrwać 5 dni. Wynajęcie ciężarówki kosztuje 500PLN za dzień. Zapłacić musimy z góry za pięć dni wynajmu. Partia towaru wymaga zapłacenia dostawcy równowartość 20000PLN. Kalkulacja potrzebnego kapitału jest bardzo prosta. Wynajęcie ciężarówki na pięć dni kosztuje 2500PLN plus koszt towaru daje nam kwotę 22500PLN. I to jest cały potrzebny nam kapitał obrotowy.

Założmy, iż zamierzamy się zająć handlem nie jednorazowo, lecz ma to być nasze trwałe zajęcie zarobkowe. Po wykonaniu jednego kursu, będziemy wykonywali kolejne

dostawy, które będzie odbierał umówiony krajowy odbiorca. Potrzebujemy teraz dodatkowego kapitału, gdyż po pierwszej dostawie nie mamy zwrotu kosztów. Odbiorca zapłaci dopiero po 15 dniach. W ciągu tych dni możemy wykonać trzy dodatkowe dostawy. Jednak brak zapłaty za pierwszą dostawę zmusza nas do wyłożenia dodatkowego kapitału obrotowego równego 67500PLN ( $3 \times 22500$ PLN). Cały cykl od momentu wyjazdu po towar po uzyskanie pierwszej zapłaty od odbiorcy trwa 20 dni. Ten cykl nazywamy operacyjnym. Składa się z okresu dostawy 5 dni plus okres oczekiwania na zapłatę 15 dni. W ciągu tego okresu możemy wykonać cztery kursy po towar, zatem łącznie potrzebujemy 90000PLN ( $4 \times 22500$ PLN), aby prowadzić w sposób niezakłócony naszą działalność handlową.

Podsumujmy naszą działalność na dwudziesty dzień funkcjonowania naszego przedsiębiorstwa, czyli jeszcze przed zapłatą pierwszej faktury. Nie posiadamy żadnego zapasu towarów, gdyż wszystko zostało wydane odbiorcy. Mamy natomiast wystawione cztery faktury, w których tkwi nasz zaangażowany kapitał 90000PLN. Możemy powiedzieć, iż nasze należności są sfinansowane naszym własnym kapitałem. Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy zostało wyznaczone przez dwudziestodniowy cykl operacyjny, w ciągu którego musieliśmy wydatkować własne środki, gdyż nie było jeszcze pieniężnego wpływu od odbiorcy. Dzięki własnym środkom zapewniliśmy płynność finansową, czyli byliśmy w stanie opłacić wszystkie rachunki w ustalonych terminach. Po dwudziestym dniu wpływa pierwsza zapłata od odbiorcy, dzięki czemu mamy zwrot zainwestowanej kwoty w wysokości 22500PLN. Dla zapewnienia ciągłości działalności operacyjnej, kwota ta jest ponownie wykorzystana na sfinansowanie kolejnej dostawy. Po kolejnych pięciu dniach wystawiamy nową fakturę za nową dostawę i otrzymujemy zapłatę za fakturę za drugą dostawę, którą ponownie wykorzystujemy na sfinansowanie następnej dostawy. W ten sposób zaangażowany kapitał 90000PLN wykonuje kolejne obroty, wynikające z konieczności angażowania uwalnianych kwot, po zapłaceniu faktur przez odbiorcę, w finansowanie następnych dostaw.

W tym prostym przypadku obliczenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy polegało na ustaleniu długości cyklu operacyjnego i obliczeniu niezbędnych kosztów powstających w trakcie tego cyklu, które trzeba sfinansować z powodu braku wpływów od odbiorcy. W tym prostym przykładzie widoczne są już pewne ogólne prawidłowości rządzące zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy. Po pierwsze, gdyby udało się skrócić okres spłaty należności np. do 10 dni, cykl operacyjny skróciłby się do 15 dni, a zapotrzebowanie na kapitał obrotowy spadłoby do 67500PLN (musimy sfinansować tylko trzy dostawy  $3 \times 22500$ PLN). Po drugie, gdyby udało się wynająć taniej ciężarówkę oraz zmniejszyć koszt

partii towaru, zapotrzebowanie na kapitał obrotowy również by się zmniejszyło. Mamy zatem dwa bardzo ważne wyznaczniki zapotrzebowania na kapitał obrotowy: bieżące koszty oraz długość cyklu spłaty należności. Dlatego koszty są tak ważnym elementem w każdym przedsiębiorstwie. Wpływają one nie tylko na rentowność obrotu, lecz także na rozmiary zapotrzebowania na kapitał obrotowy.

Zwróćmy również uwagę na zależność między cyklem operacyjnym, który generuje zapotrzebowanie na kapitał obrotowy, a informacja zawartą w bilansie. Należności są pokazywane w okresowo sporządzanym bilansie. Nasz zaangażowany kapitał obrotowy jest zamrożony w należnościach. Po 20 dniach, gdy mamy zapłaconą pierwszą fakturę w należnościach zamrożone jest 67500 PLN wydanych na koszty ogółem oraz 22500 PLN gotówki przeznaczonej na sfinansowanie kolejnej dostawy towaru (Tabela 1). Od tego momentu, gdy sporządzimy bilans po zapłaceniu kolejnej faktury, będziemy mieli zawsze w należnościach zamrożoną kwotę 67500 PLN oraz gotówkę na kolejny cykl operacyjny 22500 PLN. Przykładowe wyliczenia prezentuje Tabela 1 dla dni 30, 90, 180 i 360. Możemy zaobserwować następujące prawidłowości. Obliczmy stosunek kosztów ogółem dla danego okresu do kosztów zamrożonych w należnościach. Dla dni 20 mamy  $\frac{90000}{67500} = 1,33$ . Oznacza to, iż w ciągu 20 dni kapitał obrotowy zamrożony w należnościach obrócił się w kosztach ogółem 1,33 razy. Obliczmy ile ten obrót trwał w dniach. W tym celu należy długość okresu, w którym wydatkowaliśmy kapitał podzielić przez liczbę obrotów  $\frac{20}{1,33} = 15$  dni. Wynik odpowiada cyklowi spłaty należności. Gdy identyczne obliczenia wykonamy dla kolejnych okresów, za każdym razem uzyskamy 15 dni spłaty należności (Tabela 1).

**Tabela 1.**

Liczba dni w okresie	20	30	90	180	360
Koszty ogółem zamrożone w należnościach	67500	67500	67500	67500	67500
Gotówka	22500	22500	22500	22500	22500
Razem	90000	90000	90000	90000	90000
Skumulowany wydany kapitał równy kosztom ogółem	90000	135000	405000	810000	1620000
Cykl należności	15	15	15	15	15
Cykl gotówki	5	5	5	5	5
Cykl operacyjny	20	20	20	20	20

Generalnie cykl spłaty należności równa się:

$$\frac{\text{Koszty ogółem zamrożone w należnościach}}{\text{Koszty ogółem w danym okresie}} \times \text{liczba dni w danym okresie} = \text{Cykl należności}$$

Na przykład dla 360 dni mamy (Tabela 1):  $\frac{67500}{1620000} \times 360 = 15 \text{ dni}$  cyklu należności.

Ten prosty wzór ma dużą praktyczną przydatność. Dzięki niemu możemy obliczyć zapotrzebowanie na kapitał obrotowy wynikający z konieczności finansowania należności. Gdy znamy cykl należności, koszty ogółem dla danego okresu (np. dla 360 dni), to po prostym przekształceniu można obliczyć zapotrzebowanie na kapitał finansujący należności, który jest równy zamrożonym kosztom w należnościach:

$$\text{Kapitał na należności} = \frac{\text{Koszty ogółem w danym okresie}}{\text{liczba dni w danym okresie}} \times \text{Cykl należności}$$

W naszym przykładzie możemy wyznaczyć kapitał obrotowy finansujący należności na przykład dla okresu 180 dni:  $\frac{810000}{180} \times 15 = 67500 \text{ PLN}$  Identyczny wynik otrzymamy dla każdego innego okresu. Ważne jest, iż bierzemy pod uwagę tylko koszty ogółem, a nie całą wartość należności. Bierzemy pod uwagę wartość tylko tych nakładów, które musieliśmy ponieść na dana pozycję aktywów, w naszym przypadku na należności.

Podobne obliczenia możemy przeprowadzić również w stosunku do środków pieniężnych. Kwota 22500 PLN mimo iż ma postać płynną, są to środki pieniężne, lecz jej przeznaczenie jest ściśle zdeterminowane potrzebami zachowania ciągłości procesu operacyjnego: musi być ona zaangażowana w sfinansowanie kolejnej dostawy. Obliczmy stosunek kosztów ogółem dla danego okresu do kosztów, które będą sfinansowane przez posiadane środki pieniężne. Dla dni 20 mamy  $\frac{90000}{22500} = 4$ . Oznacza to, iż w ciągu 20 dni kapitał obrotowy przeznaczony na finansowanie nadchodzących kosztów obrócił się w kosztach ogółem 4 razy. Obliczmy ile ten obrót trwał w dniach:  $\frac{20}{4} = 5 \text{ dni}$ . Ten wynik można interpretować, iż posiadane środki pieniężne wystarczają na sfinansowanie pięciodniowych kosztów (w naszym przykładzie jest to koszt cyklu dostawy towarów). Gdy identyczne obliczenia wykonamy dla kolejnych okresów, za każdym razem uzyskamy 5 dni.

Generalnie cykl obrotu gotówki związany z finansowaniem kosztów równa się:

$$\frac{\text{Koszty dosfinansowania}}{\text{Koszty ogolem w danym okresie}} \times \text{liczba dni w danym okresie} = \text{Cykl obrotu gotowki}$$

Na przykład dla 360 dni mamy (Tabela 1):  $\frac{22500}{1620000} \times 360 = 5 \text{ dni}$  cyklu obrotu gotówką.

Podobnie jak przy cyklu należności wzór ten ma dużą praktyczną przydatność. Dzięki niemu możemy obliczyć zapotrzebowanie na kapitał obrotowy wynikający z konieczności finansowania nadchodzących kosztów. Gdy znamy liczbę dni, na które potrzebujemy środków pieniężnych, aby sfinansować wydatki związane z kosztami oraz koszty ogółem dla danego okresu (np. dla 360 dni), to po prostym przekształceniu można obliczyć zapotrzebowanie na kapitał finansujący nadchodzące koszty, które opłacane są gotówką.

$$\text{Kapitał na finansowanie wydatkow} = \frac{\text{Koszty ogolem w danym okresie}}{\text{liczba dni w danym okresie}} \times \text{Cykl obrotu gotówka}$$

W naszym przykładzie możemy wyznaczyć kapitał obrotowy finansujący należności na przykład dla okresu 360 dni:  $\frac{1620000}{360} \times 5 = 22500 \text{ PLN}$  Identyczny wynik otrzymamy dla każdego innego okresu. Ważne jest, iż bierzemy tym razem pod uwagę tylko te koszty, które wymagają opłacenia gotówką. W naszym przykładzie wszystkie koszty wymagają opłacenia gotówką. Nie występują takie koszty, jak na przykład amortyzacja, która nie wymaga zapłaty gotówkowej. Gdyby wystąpiły, odjęlibyśmy je od kosztów ogółem.

Generalnie zapotrzebowanie na kapitał obrotowy związane z daną pozycją bieżących aktywów możemy obliczyć według ogólnego wzoru:

$$\text{Kapitał na daną pozycję aktywów} = \frac{\text{koszty wpływające na daną pozycję aktywów}}{\text{liczba dni w danym okresie}} \times \text{Cykl danej pozycji aktywów}$$

Oprócz obniżki kosztów i skracania cyklu należności istnieje również inny sposób na zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy. Można przesunąć terminy płatności za zakupione towary, czyli zaciągamy zobowiązanie wobec dostawcy. Załóżmy, iż udaje nam się wynegocjować termin płatności za towary o pięć dni. Czyli za pierwszą dostawę nie musimy płacić w momencie jej odbioru. Zapłacimy za nią dopiero przy kolejnym odbiorze towaru, który ma miejsce po pięciu dniach. Dzięki temu przesunięciu płatności zmniejszyliśmy zapotrzebowanie na kapitał obrotowy o 20000 PLN. Potrzebujemy teraz tylko 70000 PLN.

Cykl zapłaty za zobowiązania możemy obliczyć według wzoru:



$$\frac{\text{Zobowiązanie wobec dostawcy towarów}}{\text{Koszt towarów w danym okresie}} \times \text{liczba dni w danym okresie} = \text{Cykl zobowiązań}$$

Dzięki temu prostemu wzorowi możemy obliczać zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy wynikające z zaciąganych zobowiązań. Gdy znamy liczbę dni, na które zaciągamy zobowiązanie oraz koszty w danym okresie związane z daną pozycją zobowiązań, to po prostym przekształceniu można obliczyć zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał.

$$\text{Zobowiązanie wobec dostawcy towarów} = \text{Cykl zobowiązań} \times \frac{\text{Koszt towarów w danym okresie}}{\text{liczba dni w danym okresie}}$$

W naszym przykładzie możemy wyznaczyć to zmniejszenie wynosi na przykład dla okresu 30 dni:  $\frac{120000}{30} \times 5 = 20000 \text{ PLN}$ . Identyczny wynik otrzymamy dla każdego innego okresu (na przykład dla 90 czy też 360 dni).

Generalnie zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy związane z daną pozycją bieżących pasywów możemy obliczyć według ogólnego wzoru:

$$\text{Zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy} = \frac{\text{koszty związane z daną pozycją pasywów bieżących}}{\text{liczba dni w danym okresie}} \times \text{Cykl danej pozycji pasywów}$$

Rozpatrzmy teraz inny przypadek. Załóżmy, iż zamierzamy otworzyć przedsiębiorstwo produkcyjne. Chcemy skalkulować potrzebny kapitał obrotowy. Najpierw sporządzamy plan kosztów, które trzeba będzie ponieść na uzyskanie założonego poziomu sprzedaży (Tabela 2). W planie tym nie bierze się pod uwagę kosztów finansowych. Dla uproszczenia przyjmujemy równomierność produkcji i sprzedaży w całym planowanym roku. Następnie musimy ustalić, które pozycje z aktywów i pasywów będą występowały w naszym kapitale obrotowym. Zakładamy, iż będziemy tworzyli zapasy materiałów, aby nie powodować zakłóceń produkcji wynikających z nierytmiczności dostaw, zapasy wyrobów gotowych, dla zapewnienia rytmiczności sprzedaży, należności, aby być w zgodzie ze zwyczajami handlowymi w naszej branży oraz będziemy zaciągać zobowiązanie wobec dostawcy. Musimy również określić liczbę dni cyklu danej pozycji aktywów i pasywów. Zakładamy, iż tworzymy 15 dniowy zapas materiałów, 15 dniowy zapas wyrobów gotowych, cykl należności trwa 21 dni oraz cykl płatności za zobowiązania wobec dostawców materiałów 15 dni. Ostatnią rzeczą jaką musimy zrobić, jest obliczenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy dla każdej pozycji bieżących aktywów i pasywów w wybranym okresie sprzedaży. Korzystamy w tym momencie ze wzorów wyprowadzonych w poprzednim przykładzie. Przykładowe obliczenia

przeprowadzimy dla 30 dni sprzedaży. Identyczne wyniki uzyskamy dla innych dni sprzedaży, gdyż przyjęliśmy równomierną w całym okresie sprzedaż i produkcję (brak jest wahań sezonowych, Tabela 3).

- Kapitał na sfinansowanie zapasów materiałowych. Koszty związane z tą pozycją aktywów to koszt zużytych materiałów:  $\frac{800}{30} \times 15 = 400$
- Kapitał na sfinansowanie zapasu wyrobów gotowych. Koszty związane z tą pozycją aktywów to koszt wytworzenia wyrobów sprzedanych:  $\frac{1500}{30} \times 15 = 750$
- Kapitał na sfinansowanie należności. Koszty związane z tą pozycją aktywów to koszty ogółem bez amortyzacji i kosztów finansowych:  $\frac{1700}{30} \times 21 = 1190$ .
- Łączne zapotrzebowanie na kapitał obrotowy: 2340PLN. To zapotrzebowanie przed odjęciem zmniejszeń nazywane jest często zapotrzebowaniem na kapitał obrotowy brutto.
- Zmniejszenie zapotrzebowania na kapitał obrotowy wynikające z zobowiązań wobec dostawców. Koszty związane z tą pozycją to koszt zużytych materiałów:  $\frac{800}{30} \times 15 = 400$
- Różnica między łącznym zapotrzebowaniem a zmniejszeniami w wyniku zaciągniętych zobowiązań daje nam ostatecznie zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto: 2340PLN-400PLN=1940PLN.

Musimy posiadać kapitał obrotowy netto 1940PLN, aby móc sfinansować 30 dniowy okres funkcjonowania przedsiębiorstwa (identyczny kapitał jest potrzebny, gdyby przyjąć 90 dni, 180 i 360). Interpretacja tego wyniku jest dosyć prosta. Wciągu 30 dni na uzyskanie założonej sprzedaży musimy zużyć kapitał, który jest równy kosztom ogółem (bez amortyzacji) 1700PLN. Dodatkowo chcemy stworzyć zapasy materiałowe na następne 15 dni w wysokości 400. Musimy zatem dodatkowo wydać 400PLN. Podobnie jest z zapasem wyrobów gotowych. Wymaga on dodatkowych wydatków odpowiadających wartości kosztów wytworzenia 750PLN. Zatem łącznie musimy zaangażować 2850PLN. Gdyby cała sprzedaż była opłacona gotówką przez odbiorców, to z tej kwoty odmrozilibyśmy 1700PLN równych kosztom 30 dni sprzedaży. Pozostałoby do sfinansowania 1150PLN zapasów. Niestety tak nie jest w naszym przykładzie. Część sprzedanej produkcji, równowartość 21 dniowej sprzedaży, odkłada się w należnościach i będzie „zamieniana” na gotówkę w następnym

okresie sprzedaży. Tylko równowartość 9 dniowej sprzedaży została opłacona gotówką w wyniku realizacji cyklu należności. Odmrożone zostały więc kapitały obrotowe tkwiące właśnie tylko w tej części sprzedaży, czyli uwolniliśmy 510 PLN. Zatem na finansowanie potrzebujemy  $2850\text{ PLN} - 510\text{ PLN} = 2340\text{ PLN}$ . Jest to właśnie nasza kwota kapitału brutto. W kwocie tej tkwi wartość 400 PLN odpowiadająca zobowiązaniu zapłaty za materiały dopiero za 15 dni. Pomniejsza ona wartość potrzebnego kapitału obrotowego. Ostatecznie więc uzyskujemy naszą kwotę zapotrzebowania na kapitał obrotowy 1940 PLN, dzięki której możemy kontynuować cykl operacyjny w następnych okresach.

Tabela 2.

Pozycja kosztów	Liczba dni sprzedaży			
	30	90	180	360
Materiały	800	2 400	4 800	9 600
Robocizna bezpośrednia	300	900	1 800	3 600
Wydziałowe	400	1 200	2 400	4 800
<b>Koszty wytworzenia (bez amortyzacji)</b>	1500	<b>4 500</b>	9 000	18 000
Koszty zarządu i sprzedaży	200	600	1 200	2 400
Amortyzacja	150	450	900	1 800
<b>Razem</b>	1850	<b>5 550</b>	<b>11 100</b>	<b>22 200</b>

Tabela 3.

Pozycja aktywów i pasywów	Liczba dni sprzedaży			
	30	90	180	360
Zapasy materiałów	400	400	400	400
Zapasy wyrobów gotowych	750	750	750	750
Należności	1190	1 190	1 190	1 190
<b>Razem wymagany kapitał brutto</b>	<b>2340</b>	<b>2 340</b>	<b>2 340</b>	<b>2 340</b>
Zobowiązania dostawcy	400	400	400	400
<b>Zapotrzebowanie na kapitał obrotowy netto</b>	<b>1940</b>	<b>1 940</b>	<b>1 940</b>	<b>1 940</b>

W praktyce sprzedaż i produkcja nie muszą być równomierne. Mogą na przykład różnić się między kwartałami. Wówczas musielibyśmy wszystkie powyższe obliczenia przeprowadzić dla każdego kwartału oddzielnie, aby oszacować zapotrzebowanie na kapitał obrotowy dla każdego kwartału.

W przypadku działalności usługowej, na przykład naprawa samochodów, postępujemy podobnie jak w powyższym przypadku działalności produkcyjnej. Również musimy sporządzić plan kosztów oraz obliczyć wartość bieżących aktywów i zobowiązań. Różnica może tkwić tylko w odmiennej strukturze kosztów oraz niektóre pozycje aktywów bieżących nie występują w działalności usługowej, jak na przykład zapas wyrobów gotowych a zapas materiałów może mieć postać zapasu części zamiennych. Dalsze obliczenia zapotrzebowania na kapitał obrotowy przebiegają według wyżej zaprezentowanej procedury.