

Cele 10 cifre pe care trebuie să le verifici lunar

Fișă de lucru pentru analiza financiară lunară: formulele complete, coloane pentru luna curentă, luna anterioară și buget, praguri de alertă și spațiu pentru observații. Format A4, pregătit pentru tipărire sau completare digitală.

CE CONȚINE ACEST DOCUMENT

- Formulele complete ale celor 10 indicatori esențiali
- Fișă de completare cu lună curentă, lună anterioară și buget
- Praguri de alertă pentru fiecare indicator
- Verificările fiscale lunare specifice României
- Structura ședinței de analiză și spațiu pentru observații

Resursă gratuită · Material informativ și educațional. Parametrii fiscali menționați reflectă legislația în vigoare la data ediției și trebuie verificați cu contabilul companiei.

Trei reguli înainte de a citi orice cifră

1. Niciun număr nu înseamnă nimic singur. O marjă brută de 34% nu este nici bună, nici rea. Devine informație abia comparată cu luna anterioară, cu aceeași lună din anul trecut și cu bugetul.
2. Tendința contează mai mult decât nivelul. O firmă cu marjă de 22% în creștere de patru luni este într-o poziție mai bună decât una cu marjă de 30% în scădere de patru luni.
3. Fiecare abatere primește o explicație scrisă. Peste pragul stabilit — de obicei 10% — orice variație trebuie să aibă un motiv identificat, nu o ipoteză.

1. Formulele celor zece indicatori

#	Indicator	Formulă	Ce arată	Prag de alertă
1	Cifra de afaceri	Vânzări nete ale perioadei	Volumul activității; se compară în termeni reali, nu nominali	creștere sub inflație
2	Marja brută %	$(CA - \text{Cost direct}) / CA \times 100$	Dacă modelul de business funcționează, independent de volum	scădere 2 luni la rând
3	Cheltuieli fixe	Total costuri independente de volum	Cât plătește firma chiar dacă nu vinde nimic	creștere fără venit suplimentar
4	EBITDA	Rezultat din exploatare + Amortizare	Capacitatea afacerii de a genera valoare din activitatea de bază	marjă EBITDA în scădere
5	Prag de rentabilitate	Cheltuieli fixe / Marja brută %	Cifra de afaceri minimă la care firma nu pierde bani	vânzări sub prag
6	Trezorerie	Sold final + Flux net al lunii	Banii efectivi și direcția lor de mișcare	flux operațional negativ
7	DSO	$(\text{Creanțe} / CA) \times \text{zile din perioadă}$	În câte zile vânzările se transformă în bani	creștere peste 10 zile
8	Rotația stocurilor	Cost mărfuri vândute / Stoc mediu	De câte ori se reînnoiește stocul într-o perioadă	rotație în scădere
9	Datorii nete / EBITDA	$(\text{Datorii financiare} - \text{Numerar}) / \text{EBITDA}$	Gradul de îndatorare raportat la capacitatea de rambursare	peste 3,5
10	Concentrare clienți	Top 3 clienți / Cifra de afaceri $\times 100$	Cel mai bun predictor de risc dintr-o firmă mică	un client peste 25%

2. Fișă de completare — luna _____

Se completează după închiderea lunii, pe baza bilanței de verificare. Coloana „Abatere” se calculează față de buget.

#	Indicator	Luna curentă	Luna anterioară	Buget	Abatere
1	Cifra de afaceri				
2	Marja brută %				
3	Cheltuieli fixe				
4	EBITDA				

#	Indicator	Luna curentă	Luna anterioară	Buget	Abatere
5	Prag de rentabilitate				
6	Sold de trezorerie				
7	Flux net de numerar				
8	DSO (zile)				
9	Rotația stocurilor				
10	Datorii nete / EBITDA				
11	Top 3 clienți / CA %				

Structura creanțelor pe vechime

Interval	Valoare (lei)	% din total	Observații
0–30 de zile			
31–60 de zile			
61–90 de zile			
peste 90 de zile			
TOTAL			

Greșeala de interpretare cea mai costisitoare

Confundarea marjei brute cu adaosul comercial. Un adaos de 50% aplicat la cost înseamnă o marjă brută de 33%, nu de 50%. Firmele care își calculează prețurile pe adaos și își evaluează performanța pe marjă ajung sistematic la concluzii greșite despre propria profitabilitate.

3. Verificări fiscale lunare

Verificare	Reper 2026	Valoare curentă	Status
Cifra de afaceri cumulată versus plafonul de microîntreprindere	100.000 EUR		
Cifra de afaceri versus plafonul de înregistrare în scopuri de TVA	395.000 lei		
Poziția netă de TVA (de plată / de recuperat)	scadență pe 25		
Cotele de TVA aplicate corect pe categorii	21% / 11%		
Facturi transmise în e-Factura în termen	5 zile lucrătoare		

4. Reperele de marjă brută pe sectoare

Reperul relevant nu este media generală, ci propria evoluție și media sectorului în care activezi. Valorile de mai jos sunt intervale orientative de lucru.

Sector	Marjă brută uzuală	Observație
Distribuție	8–18%	Volumul și rotația compensează marja redusă
Comerț cu amănuntul	25–40%	Variază semnificativ pe categorii de produs
Producție	30–50%	Depinde de gradul de integrare și de automatizare
Construcții	12–25%	Sensibilă la costul materialelor și al manoperei
Servicii profesionale	50–70%	Costul direct este preponderent manopera
Software și abonamente	65–85%	Cost marginal redus, dar costuri fixe ridicate

5. Structura ședinței de analiză

Un tablou de bord fără o ședință lunară de analiză este un exercițiu de contabilitate elegantă. Structura care funcționează durează sub o oră.

Etapă	Durată	Conținut
Cifrele	5 minute	Fără comentarii. Toată lumea are aceleași date în față.
Abaterile	20 de minute	Doar variațiile peste prag, cu explicație și responsabil.
Proгноza	15 minute	Ce se așteaptă în luna următoare, pe baza angajamentelor existente.
Deciziile	10 minute	Maximum trei acțiuni, fiecare cu termen și responsabil.

Cele trei acțiuni ale lunii

- ☐ Acțiune 1 — responsabil, termen
- ☐ Acțiune 2 — responsabil, termen
- ☐ Acțiune 3 — responsabil, termen

Observații asupra lunii analizate