

Cum construiești un buget de la zero

Instrumentele complete ale procesului de bugetare: structura bugetului pe capitole, calendarul procesului pe săptămâni, lista ipotezelor de documentat, matricea de scenarii și formatul de analiză a abaterilor.

CE CONȚINE ACEST DOCUMENT

- Structura completă a bugetului, pe capitole
- Calendarul procesului de bugetare, pe săptămâni
- Lista ipotezelor de documentat, cu sursele lor
- Matricea celor trei scenarii și testul de trezorerie
- Formatul de analiză lunară a abaterilor
- Checklist de validare în 16 puncte

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

Ce face, de fapt, un buget

Scopul unui buget nu este să prezică viitorul. Scopul lui este să oblige organizația să facă explicite ipotezele pe baza cărora ia decizii. Un buget bun nu îți spune cât vei vinde anul viitor; îți spune ce trebuie să fie adevărat pentru ca planul tău să funcționeze — și îți dă un reper față de care poți măsura, lună de lună, dacă acele lucruri chiar se întâmplă.

1. Lista ipotezelor de documentat

Orice buget stă pe un set de presupuneri care ar trebui scrise pe prima pagină, nu ascunse în formule. Se completează înainte de a construi orice cifră.

Categorie	Ipoteză de stabilit	Sursa	Valoare asumată
Macroeconomice	Rata inflației estimată	BNR, CNSP, Comisia Europeană	
	Curs valutar de lucru EUR/RON	Proгноze bancare	
	Evoluția dobânzilor (IRCC / ROBOR)	BNR	
	Creșterea economică estimată	CNSP, Comisia Europeană	
De piață	Creșterea sau contracția sectorului	Date de sector, asociații	
	Mișcări anticipate ale concurenței	Analiză internă	
	Evoluția cererii pe segmentele-cheie	Istoric propriu, pipeline	
Interne	Capacitatea de producție sau de livrare	Plan operațional	
	Planul de angajări, pe luni	Plan HR	
	Lansări de produs sau intrări pe piețe noi	Plan comercial	
	Investiții planificate și eșalonarea lor	Plan de investiții	
Fiscale	Cota standard și redusă de TVA	21% / 11%	
	Regimul de impozitare aplicabil	1% micro până la 100.000 EUR / 16% profit	
	Impozitul pe dividende	16% pentru distribuiri din 2026	
	Salariul minim brut	4.050 lei până la 30.06.2026, apoi 4.325 lei	
	Plafonul de înregistrare în scopuri de TVA	395.000 lei	

2. Structura bugetului pe capitole

Capitol	Conținut	Metodă de construcție
I. Venituri	Pe produse, canale, segmente de client și luni	Pe factori: număr clienți × frecvență × valoare medie; sau trafic × conversie × coș mediu
II. Costuri directe	Materiale, marfă, manoperă directă, subcontractare	Corelate cu volumul; verificare obligatorie a marjei brute rezultate față de istoric

Capitol	Conținut	Metodă de construcție
III. Marja brută	I – II, în valoare și în procent	Punctul principal de control al coerenței întregului buget
IV. Cheltuieli fixe	Pe centre de cost și naturi de cheltuială	Realizat ajustat cu inflația; bugetare de la zero pentru categoriile mari
V. Personal	Salarii, contribuții, bonusuri, provizion concedii	Pe post, cu luna de aplicare a fiecărei creșteri și a fiecărei angajări
VI. Amortizare	Pentru activele existente și cele planificate	Grafic de amortizare, cu luna punerii în funcțiune
VII. Rezultat operațional	III – IV – V – VI	Se compară cu EBITDA istoric și cu media sectorului
VIII. Financiar	Dobânzi, comisioane, diferențe de curs	Grafice de rambursare și ipoteza de curs valutar
IX. Impozit	Impozit pe venit sau pe profit	Conform regimului aplicabil și pragurilor
X. Investiții	Pe proiect, cu eșalonarea plăților	Fiecare investiție cu efect cuantificat și termen de recuperare
XI. Trezorerie	Fluxuri lunare de intrări și ieșiri, sold final	Derivat din I–X, cu decalajele de încasare și de plată aplicate

Verificarea de coerență cea mai importantă

Marja brută bugetată se compară obligatoriu cu marja realizată în anii precedenți. O marjă bugetată semnificativ peste istoric are nevoie de o explicație concretă — un contract renegociat, o schimbare de mix, o investiție în automatizare. În lipsa unei astfel de explicații, este optimism deghizat în plan.

3. Calendarul procesului, pe săptămâni

Săptămâna	Activitate	Responsabil	Termen	Status
S1	Definirea premiselor strategice și a calendarului procesului			
S2	Documentarea ipotezelor macro, de piață și fiscale			
S3	Bugetul comercial: venituri pe produse, canale și luni			
S4	Bugetul costurilor directe și verificarea marjei brute			
S5	Bugetele departamentale de cheltuieli fixe			
S6	Bugetul de personal, pe post și pe lună			
S7	Bugetul de investiții, cu termene de recuperare			
S8	Prima consolidare și identificarea inconsistențelor			
S9	Iterații cu departamentele; ajustări			
S10	Construcția bugetului de trezorerie			
S11	Elaborarea celor trei scenarii și testarea lor			

Săptămăna	Activitate	Responsabil	Termen	Status
S12	Aprobare, comunicare și defalcare pe responsabili			

4. Bugetul de trezorerie: cele trei ajustări

Componenta pe care cele mai multe firme mici o omit și, ironic, singura care se verifică efectiv la bancă. Bugetul de trezorerie transformă bugetul de venituri și cheltuieli în fluxuri de bani, aplicând trei ajustări.

Ajustare	Cum se aplică	Exemplu
Decalajul de încasare	Vânzările lunii se încasează după DSO-ul real	Vânzările din ianuarie, la un DSO de 60 de zile, se încasează în martie
Decalajul de plată	Achizițiile se plătesc conform termenelor negociate	Marfa primită în februarie, cu termen 45 de zile, se plătește în aprilie
Fluxuri din afara contului de profit	Elemente care mișcă bani fără a fi venit sau cheltuială	TVA colectată și plătită, rambursări de credite, investiții, dividende

Testul obligatoriu

Dacă soldul lunar de trezorerie devine negativ în vreo lună a anului, bugetul nu este finalizat. Este o problemă identificată din timp — ceea ce reprezintă, în sine, cea mai mare valoare a întregului exercițiu.

5. Matricea celor trei scenarii

Parametru	Pesimist	Realist	Optimist
Venituri față de plan	-15%	conform ipotezelor centrale	+15%
Marja brută	-2 puncte procentuale	conform istoricului ajustat	+1 punct procentual
Cheltuieli fixe	neschimbate	conform bugetului	+costurile variabile aferente creșterii
DSO	+15 zile	conform comportamentului observat	neschimbare
Nevoie de capital de lucru			
Cel mai scăzut sold lunar			
Luna critică			
Acțiune declanșată			

Scenariul cel mai des ignorat

Scenariul optimist este cel care produce, paradoxal, cele mai multe crize. O firmă care crește brusc cu 40% are nevoie de capital de lucru suplimentar pentru stocuri și creanțe, iar acest capital nu vine odată cu comenzile. Creșterea necontrolată consumă bani înainte de a-i produce.

6. Formatul de analiză lunară a abaterilor

Un buget fără analiza lunară a abaterilor este un document mort. Regula: orice abatere peste 10% sau peste pragul valoric stabilit primește o explicație scrisă și, dacă este cazul, o acțiune corectivă cu responsabil și termen.

Linie	Buget lună	Realizat lună	Abatere	Buget cumulat	Realizat cumulat	Explicație
Cifra de afaceri						
Costuri directe						
Marja brută						
Marja brută %						
Cheltuieli fixe						
Cheltuieli de personal						
EBITDA						
Rezultat net						
Sold de trezorerie						

Distincția dintre buget și prognoză

	Buget	Prognoză (forecast)
Când se stabilește	Înainte de începerea perioadei	Trimestrial, în timpul anului
Se modifică?	Nu — rămâne fix	Da — încorporează informația nouă
Rol	Măsoară disciplina și performanța	Ghidează deciziile curente
Orizont	12 luni	Până la finalul anului

7. Checklist de validare a bugetului

- ☐ Ipotezele sunt scrise explicit, cu sursa fiecăreia
- ☐ Veniturile sunt construite pe factori, nu pe procente de creștere
- ☐ Sezonalitatea lunară este reflectată în toate liniile
- ☐ Marja brută bugetată este comparată cu istoricul și explicată
- ☐ Cheltuielile fixe au responsabil nominalizat pe fiecare linie
- ☐ Bugetul de personal include contribuțiile, creșterile și luna aplicării
- ☐ Efectul creșterii salariului minim de la 1 iulie 2026 este modelat explicit
- ☐ Investițiile au termen de recuperare calculat
- ☐ Bugetul de trezorerie este derivat din bugetul de venituri și cheltuieli
- ☐ Decalajele de încasare și de plată sunt aplicate corect
- ☐ TVA-ul și celelalte obligații fiscale apar în fluxul lunar, cu scadența pe 25
- ☐ Există trei scenarii, iar cel pesimist a fost testat pe trezorerie
- ☐ Nicio lună nu are sold de trezorerie negativ neacoperit

- ☐ Pragul de rentabilitate lunar este calculat
- ☐ Formatul de urmărire a abaterilor este pregătit înainte de începerea anului
- ☐ Bugetul a fost comunicat echipei care răspunde de execuția lui

Cele cinci greșeli care fac bugetele inutile

- ☐ Bugetul construit exclusiv de departamentul financiar, fără echipa comercială
- ☐ Optimismul sistematic: venituri cu 20% peste istoric, fără o schimbare concretă în model
- ☐ Absența bugetului de trezorerie — se oprește la profit și ignoră supraviețuirea
- ☐ Bugetul care nu se compară lunar cu realizatul
- ☐ Rigiditatea absolută: soluția nu este rescrierea bugetului, ci prognoza actualizată trimestrial

Note și decizii ale procesului de bugetare
