

25 de întrebări financiare la care trebuie să ai răspunsul imediat

Instrument de autoevaluare pentru manageri și antreprenori. Dacă la mai mult de cinci întrebări nu ai răspunsul în mai puțin de un minut, ai o problemă de informație, nu de afacere.

CE CONȚINE ACEST DOCUMENT

- Cele 25 de întrebări, grupate pe cinci categorii
- Coloane pentru răspuns, sursa datelor și frecvența de actualizare
- Grila de interpretare a scorului și prima acțiune recomandată
- Arhitectura informației financiare, pe frecvențe
- Întrebările pe care nimeni nu le pune, dar ar trebui

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

Cum se completează

Parcurgeți întrebările în ordine și marcați cu DA doar acolo unde puteți răspunde din memorie, în mai puțin de un minut, fără a deschide un raport. „Aș putea afla” nu este DA. Completați apoi sursa datelor și frecvența cu care urmăriți fiecare indicator — coloanele acestea sunt, de fapt, planul dumneavoastră de construcție a sistemului de informare.

Categoria 1 — Lichiditate: banii de astăzi și de mâine

#	Întrebare	DA / NU	Sursa datelor	Frecvență
1	Câți bani am în conturi și în casă, chiar acum?			zilnic
2	Câți bani intră în următoarele patru săptămâni?			săptămânal
3	Câți bani ies în următoarele patru săptămâni?			săptămânal
4	Care este cel mai scăzut sold previzionat în următoarele 13 săptămâni?			săptămânal
5	Câte luni de cheltuieli fixe acoperă rezerva actuală?			lunar

Categoria 2 — Profitabilitate: de unde vin, de fapt, banii

#	Întrebare	DA / NU	Sursa datelor	Frecvență
6	Care a fost marja brută procentuală luna trecută?			lunar
7	Care sunt cele mai profitabile trei produse sau servicii?			trimestrial
8	Ce vând în pierdere?			trimestrial
9	Care este rezultatul operațional al lunii și cumulativ?			lunar
10	Cât din profitul raportat s-a transformat efectiv în bani?			lunar

Categoria 3 — Structură de costuri și prag de rentabilitate

#	Întrebare	DA / NU	Sursa datelor	Frecvență
11	Care sunt cheltuielile fixe lunare?			lunar
12	Care este pragul de rentabilitate lunar?			lunar
13	Cu cât peste prag am vândut luna trecută?			lunar
14	Care sunt primele cinci categorii de cheltuieli, ca pondere?			trimestrial
15	Ce costuri au crescut cel mai mult față de anul trecut și de ce?			trimestrial

Testul pragului de rentabilitate

Dacă un manager nu cunoaște pragul de rentabilitate lunar al firmei, atunci obiectivele de vânzări pe care le comunică echipei sunt, prin definiție, arbitrare. Nu are cum să știe dacă ținta stabilită este suficientă, generoasă sau periculos de mică.

Categoria 4 — Risc și expunere

#	Întrebare	DA / NU	Sursa datelor	Frecvență
16	Ce pondere are cel mai mare client în cifra de afaceri?			lunar
17	Cine îmi datorează cei mai mulți bani și de cât timp?			săptămănal
18	Care este durata medie de încasare și cum a evoluat?			lunar
19	Ce pondere din creanțe are peste 90 de zile?			lunar
20	Care este raportul dintre datoriile financiare și EBITDA?			trimestrial
21	Ce se întâmplă cu firma dacă pierde cel mai mare client?			trimestrial
22	Care este expunerea la variația cursului valutar?			lunar

Categoria 5 — Perspectivă și conformitate

#	Întrebare	DA / NU	Sursa datelor	Frecvență
23	Ce venituri sunt deja contractate pentru trimestrul următor?			lunar
24	Care este poziția față de pragurile fiscale relevante?			lunar
25	Ce obligații fiscale și de raportare am în următoarele 30 de zile?			lunar

Pragurile fiscale de urmărit în 2026: plafonul de microîntreprindere de 100.000 EUR, plafonul de înregistrare în scopuri de TVA de 395.000 lei, termenul de 5 zile lucrătoare pentru transmiterea în RO e-Factura și obligațiile SAF-T prin declarația D406.

Grila de interpretare a scorului

Răspunsuri DA	Diagnostic	Prima acțiune recomandată
22–25	Sistem de informare financiară matur	Trecerea de la raportare la prognoză și scenarii; analiza profitabilității pe client
16–21	Bază solidă, cu zone oarbe	Identificarea categoriei cu cele mai multe lipsuri și construirea raportului aferent
10–15	Management preponderent reactiv	Implementarea unui tablou de bord lunar cu cei 10 indicatori esențiali

Răspunsuri DA	Diagnostic	Prima acțiune recomandată
sub 10	Decizii luate fără suport informațional	Închidere de lună disciplinată și prognoză de trezorerie săptămânală, în această ordine

Scorul meu: _____ / 25

Arhitectura informației financiare

Diferența dintre un manager care știe și unul care caută nu este dată de inteligență, ci de infrastructura informațională construită. Totalul de mai jos înseamnă aproximativ patruzeci de minute pe săptămână — mai puțin decât o singură ședință de vânzări.

Frecvență	Timp	Ce se urmărește	Responsabil
Zilnic	2 minute	Soldul de trezorerie pe toate conturile, încasările zilei, plățile programate	
Săptămânal	20 de minute	Prognoza de trezorerie pe 13 săptămâni, creanțele scadente, comenzile intrate	
Lunar	60 de minute	Tabloul de bord cu 10 indicatori, analiza abaterilor față de buget, ședința de decizie	
Trimestrial	2 ore	Prognoza actualizată, revizuirea prețurilor și a structurii de costuri, profitabilitatea pe client	
Anual	3–5 zile	Bugetul, auditul intern al costurilor, revizuirea politicilor comerciale	

Întrebările pe care nimeni nu le pune, dar ar trebui

- ☐ Care este costul real al unui client nou, comparativ cu valoarea lui pe durata relației?
- ☐ Ce procent din timpul echipei este consumat de clienții care aduc cea mai mică marjă?
- ☐ Dacă mâine ar trebui să reduc costurile cu 20%, ce aș tăia și în ce ordine?
- ☐ Ce s-ar întâmpla dacă persoana care ține contabilitatea ar pleca mâine?
- ☐ Care dintre deciziile luate anul trecut s-au dovedit, în cifre, greșite?

Un cuvânt despre onestitate

Cel mai dificil aspect al acestui exercițiu nu este obținerea răspunsurilor, ci acceptarea celor incomode. Informația financiară are o proprietate neplăcută: problemele pe care alegi să nu le vezi continuă să existe și, de regulă, cresc. Un tablou de bord bine construit nu are rolul de a te felicita pentru ce merge bine, ci de a te obliga să te uiți lunar și la ce merge prost.

Planul meu de acțiune pe următoarele 90 de zile
