

**KIT COMERCIAL PENTRU IMM • PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ STANDARD (SOP)**

Prețuri, discounturi și condiții comerciale

Lista de prețuri și grila tarifară, calculul costurilor și marja minimă, tipurile de discount și limitele pe roluri, condițiile și termenele de plată, aprobarea excepțiilor, analiza marjei, monitorizarea rezultatelor, revizuirea prețurilor și auditul discounturilor

Controlul documentului	Date
Cod document	SOP-COM-04
Emitent editorial	ThetaServ - THETADOR S.R.L.
Ediție și versiune	Ediția 1 - Versiunea 1.0
Data elaborării	08.10.2026
Categorie	Comercial
Domeniu	Întreprinderi mici și mijlocii care vând bunuri sau servicii către alte firme (B2B), indiferent de domeniul de activitate
Conținut	7 capitole, 12 proceduri operaționale (P01–P12), 13 anexe (calculatoare, matrice, registre, grilă, checklisturi) și registrul de instrumente Excel
Gama	Kitul 4 din seria Comercial pentru IMM
Revizuire	La schimbări legale sau operaționale și cel puțin anual

Versiune exemplu completată cu date fictive. Toate denumirile, persoanele, clienții, prețurile, costurile și marjele sunt fictive și au rol exclusiv demonstrativ. Versiunea Word livrată conține câmpurile goale, de completat.

Manual-cadru personalizabil. Nu reprezintă consultanță juridică, fiscală sau în materie de concurență individualizată și nu recomandă niveluri de preț.

Fișa de aprobare și reguli de utilizare

Reguli de utilizare

- Kitul se aplică după completarea Anexei 1 (fișa de personalizare) și a Anexei 4 (limitele de aprobare), cu marja minimă, cota de costuri indirecte și limitele proprii ale firmei.
- Câmpurile marcate [.....] se completează înainte de aprobarea internă.
- Calculatoarele, registrele, grila tarifară și tabloul marjei există și în registrul de instrumente Excel livrat cu kitul.
- Prețurile se stabilesc independent, pe baza costurilor proprii, a valorii pentru client și a informațiilor publice despre piață. Nu se discută și nu se convin prețuri cu concurenții.
- Kitul completează kitul „Ofertare, negociere și contractare”: limitele de discount și fișa de calcul din acel kit sunt detaliate aici.
- Reducerile acordate se reflectă corect în ofertă, contract și factură; tratamentul fiscal se confirmă cu contabilul.

Nivel	Marcaj de interpretare
Obligație legală	cerință derivată din actul normativ indicat în capitolul 3.0
Cerință operațională	regulă internă stabilită prin acest kit (marja minimă, limite, tipuri de discount)
Recomandare de control	măsură pentru protejarea marjei și trasabilitatea excepțiilor

Aprobarea internă

Procedura SOP-COM-04 a fost aprobată prin Decizia nr. 12 din 01.09.2026 a administratorului societății Exemplu Tehnic Service SRL și intră în vigoare la data de 01.09.2026.

Aprobat de: Gabriel Exemplu Funcția: administrator Data: 01.09.2026 Semnătura: exemplu fictiv

Registrul reviziilor

Versiune	Data	Conținutul reviziei	Aprobare
1.0	08.10.2026	Ediție inițială: procedura SOP-COM-04, procedurile P01–P12, Anexele 1–13 și registrul de instrumente Excel.	THETADOR S.R.L.
1.0 – adoptare	01.09.2026	Exemplu fictiv: marja minimă, tipurile de discount și limitele pe roluri la Exemplu Tehnic Service SRL.	Gabriel Exemplu – Decizia nr. 12

Limitarea răspunderii. Manual-cadru care necesită adaptare. Materialul este un instrument de organizare internă a prețurilor, discounturilor și condițiilor comerciale. Nu constituie aviz al unei autorități, consultanță juridică, fiscală, contabilă sau în materie de concurență individualizată. Prețurile, marjele și cotele din exemple sunt fictive și nu reprezintă recomandări de preț. Politica de prețuri se stabilește independent de concurenți; aranjamentele cu distribuitori, revânzători sau parteneri privind prețurile se verifică, înainte de aplicare, cu un specialist.

Notă editorială privind utilizarea instrumentelor de inteligență artificială. La elaborarea acestui material au fost utilizate, cu rol auxiliar, instrumente de inteligență artificială pentru structurare și redactare. Conținutul a fost verificat, adaptat și este asumat editorial de THETADOR S.R.L. (ThetaServ).

Cuprins operațional

Secțiune	Conținut
1.0	Scop și obiectiv: probleme prevenite, obiective măsurabile, principii
2.0	Domeniu de aplicare: activități, excluderi, adaptarea la dimensiunea firmei
3.0	Documente de referință (cadrul legal și documentele interne)
4.0	Definiții, formulele de calcul și tipurile de discount
5.0	Fluxul procesului, procedurile P01–P12, matricea risc–control, indicatorii
6.0	Responsabilități: matricea rolurilor, delegarea
7.0	Anexele 1–13 și registrul de instrumente Excel

Fluxul pe etape și anexe

Etapă	Proceduri	Anexe
Prețuri, costuri și marja minimă	P01, P02, P03	Anexele 2, 7, 9
Discounturi, limite și condiții de plată	P04, P05, P06	Anexele 3, 4
Excepții și analiza marjei	P07, P08	Anexele 5, 8, 10
Monitorizare, revizuire, comunicare	P09, P10, P11	Anexele 6, 7, 9, 11
Audit	P12	Anexele 12, 13

1.0 SCOP ȘI OBIECTIV

1.1 Scop

Procedura stabilește cum se construiesc și se revizuiesc prețurile, ce discounturi se pot acorda, în ce condiții și de către cine, cum se aprobă excepțiile și cum se urmărește efectul lor asupra marjei. Scopul este ca fiecare preț oferit să acopere costurile și marja minimă, iar fiecare reducere să aibă o justificare și o contrapartidă.

1.2 Problemele pe care le previne

- prețuri stabilite din experiență sau după concurență, fără calculul costurilor;
- discounturi acordate diferit de la un vânzător la altul, pentru clienți similari;
- reduceri cumulate (volum, durată, plată) care coboară marja sub minim;
- termene de plată extinse acordate fără a ține cont de riscul și de costul finanțării;
- liste de prețuri vechi folosite în oferte noi;
- lipsa unei imagini lunare asupra discountului mediu și a marjei.

1.3 Obiective măsurabile

Obiectiv	Indicator	Țintă (stabilită de Administrator)
Prețuri calculate	oferte cu fișă de calcul / oferte transmise	100 %
Marja protejată	oferte transmise sub marja minimă fără aprobarea Administratorului	0
Discount controlat	discount mediu ponderat al ofertelor transmise	≤ 5 %
Aprobări corecte	discounturi aprobate la nivelul corect / discounturi acordate	100 %
Prețuri actuale	revizuirea listei de prețuri la termen	anual, până la 15.12

1.4 Principii

- **Prețul pornește de la cost.** Costul direct, cota de costuri indirecte și marja minimă stabilesc limita de jos; valoarea pentru client și piața stabilesc prețul propus.
- **Discountul are un motiv și o contrapartidă.** Volum, durată, plată în avans sau un motiv strategic documentat.
- **Limitele se aplică cumulat.** Toate reducerile dintr-o ofertă se adună când se verifică limita.
- **Termenul de plată este un preț.** Un termen mai lung costă finanțare și risc și se aprobă ca o excepție.
- **Prețul se stabilește independent.** Nu se discută prețuri cu concurenții și nu se impun prețuri de revânzare partenerilor.
- **Ce se acordă se măsoară.** Fiecare discount intră în registru, iar efectul se vede lunar în tabloul marjei.

4.0 DEFINIȚII, FORMULE ȘI TIPURI DE DISCOUNT

4.1 Definiții

Termen	Înțeles în acest kit
Preț standard	prețul din lista de prețuri sau din grila tarifară în vigoare, fără TVA.
Preț negociabil	prețul care poate varia între prețul standard și limita permisă de discountul aprobat.
Cost direct	costurile care țin direct de livrare: manoperă, materiale, deplasări, servicii ale terților.
Cota de costuri indirecte	procentul aplicat la costul direct pentru a acoperi chiria, administrația, vehiculele, vânzările.
Cost total estimat	cost direct + costuri indirecte.
Discount	reducerea față de prețul standard, în procente sau în lei; se aplică cumulat.
Excepție comercială	orice discount peste limita de rol, preț sub marja minimă, termen de plată peste standard sau clauză comercială neuzuală.
Contrapartidă	ce obține firma în schimbul unei reduceri: volum, durată, plată în avans, referință.

4.2 Formulele folosite

Mărime	Formulă
Marjă (%)	$(\text{preț net} - \text{cost total estimat}) / \text{preț net}$
Preț minim	$\text{cost total estimat} / (1 - \text{marja minimă})$
Preț net după discount	$\text{preț standard} \times (1 - \text{discount cumulat})$
Creșterea de volum necesară pentru același profit	$\text{discount} / (\text{marja inițială} - \text{discount})$
Discount mediu ponderat	$\text{suma discounturilor în lei} / \text{suma prețurilor standard}$

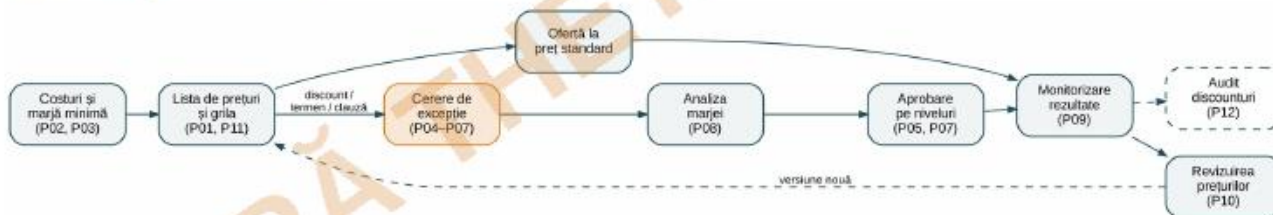
4.3 Tipurile de discount (instrument de control)

Tip	Condiție de acordare	Nivel orientativ	Contrapartidă obligatorie
Volum	peste 20 de echipamente / lucrare	3 %; peste 40 – 5 %	cantitatea comandată fermă
Durată (contract recurent)	24 sau 36 de luni	3 % / 5 %	durata minimă și preavizul în contract
Plată în avans	plată anuală sau trimestrială în avans	3 % / 1,5 %	plata efectivă înainte de prestare
Strategic	client de referință, segment nou	până la limita Administratorului	motiv scris, perioadă limitată, revizuire

Nivelurile se stabilesc de fiecare firmă în Anexa 1 și se verifică anual pe baza marjei realizate. Limitele de rol din Anexa 4 se aplică discountului cumulat, indiferent de tipurile combinate.

5.0 DESCRIEREA DETALIATĂ A PROCESULUI

5.1 Fluxul procesului



Ofertele la preț standard trec direct la monitorizare. Orice discount, termen de plată extins sau clauză comercială neuzuală trece prin cererea de excepție, analiza marjei și aprobarea pe niveluri.

5.2 Rolurile din proces

Rol	Răspundere principală	Limită
Administrator	aprobă lista de prețuri, marja minimă, tipurile de discount și excepțiile peste limita managerului	nu aprobă excepții fără analiza marjei
Manager comercial	propune prețurile, aprobă discounturile în limita sa, urmărește tabloul marjei, auditează	nu depășește limita din Anexa 4
Responsabil comercial	aplică prețul standard, calculează, solicită excepțiile cu argumente	nu acordă discount peste limita proprie
Financiar	calculează cota de costuri indirecte, avizează termenele de plată și riscul, verifică marja realizată	nu negociază cu clientul
Responsabil execuție	estimează orele și materialele	nu stabilește prețul

5.3 P01 – Lista de prețuri, prețul standard și prețul negociabil

Cod / Scop	P01 – toată echipa folosește aceleași prețuri, în vigoare, cu limite cunoscute de negociere.
Declanșator	aprobarea listei anuale; o revizuire intermediară
Responsabil principal	Manager comercial
Termen	lista anuală – în vigoare de la 1 ianuarie
Formulare și dovezi	Anexa 9 – Grila tarifară; Anexa 7 – Registrul prețurilor
Corelări	P10, P11

Nr.	Cine	Ce face	Când	Formular / dovadă
1	Manager comercial	Stabilește pentru fiecare produs sau serviciu prețul standard, unitatea de măsură și ce include.	la revizuire	Anexa 9
2	Manager comercial	Marchează serviciile cu preț pe calcul (proiecte, lucrări atipice).	la revizuire	Anexa 9 – „pe calcul”
3	Financiar	Verifică pentru fiecare linie prețul minim la marja minimă.	înainte de aprobare	Anexa 9 – coloana „preț minim”
4	Administrator	Aprobă lista și data intrării în vigoare.	la revizuire	Anexa 7

Puncte de control

- Prețul minim nu se comunică în afara echipei comerciale.

6.0 RESPONSABILITĂȚI

6.1 Matricea rolurilor: cine face / cine aprobă

Legendă: **E** = execută; **V** = verifică / este consultat; **A** = aprobă (un singur A pe activitate); **I** = este informat.

Activitate	Resp. comercial	Manager comercial	Financiar	Resp. execuție	Administrator
Lista de prețuri și grila (P01, P11)	I	E	V	V	A
Calculul costurilor (P02)	E	V	V	E (estimare)	—
Marja minimă (P03)	I	V	E	—	A
Discount în limita managerului (P04, P05)	E	A	I	—	I
Discount peste limita managerului (P05)	E	V	V	—	A
Termen de plată extins (P06)	E	A (în limită)	V	—	I
Excepție comercială (P07, P08)	E	V	V	V	A
Tabloul marjei (P09)	I	E	E	—	I
Revizuirea prețurilor (P10)	V	E	E	V	A
Auditul discounturilor (P12)	I	E	E	—	A

6.2 Responsabilități pe roluri

Rol	Responsabilități-cheie
Administrator	aprobă lista de prețuri, marja minimă, tipurile de discount, excepțiile peste limită și acțiunile corective
Manager comercial	propune prețurile, aprobă discounturile în limita sa, ține tabloul marjei și auditul
Responsabil comercial	aplică prețul standard, calculează, solicită excepțiile, ține registrul discounturilor
Financiar	cost orar, cota de costuri indirecte, aviz pentru termene și risc, marja realizată

6.3 Delegare și înlocuire

În absența Managerului comercial, discounturile din limita lui se aprobă de Gabriel Exemplu – administrator (exemplu fictiv). Limitele de discount nu se deleagă în jos decât prin modificarea scrisă a Anexei 4.

Anexa 2 — Fișa de calcul al prețului

EXEMPLU – DATE FICTIVE

Cod formular: COM4-F02 | Se utilizează în: P02 – pentru fiecare ofertă pe calcul

Societatea / CUI	Exemplu Tehnic Service SRL / CUI 00000000 (fictiv)
Departament / locație	Sediu și atelier – Str. Exemplului nr. 25, sector 6, București

Oportunitate / ofertă / client	OP-2026-022 / OF-2026-043 / Fabrica Model SA
Obiect / perioadă	mentenanța a 3 centrale de tratare a aerului peste 30 kW și a ventilației halei / 12 luni, 4 vizite
Versiunea grilei folosite	LP-2026 v2 (01.07.2026) – serviciu „pe calcul”

A. Costuri estimate (lei, fără TVA)

Element de cost	Cantitate × cost unitar	Valoare	Ipoteză / sursă
Manoperă tehnicieni	96 h × 95 lei	9.120	3 CTA × 4 vizite × 2 tehnicieni × 4 h (estimare D. Demonstrativ)
Materiale (filtre, curele, soluții)	estimare pe 4 vizite	4.123	oferte furnizori, septembrie 2026
Deplasări	8 × 150 lei	1.200	Ilfov – grila internă
Servicii terți	închiriere nacelă	300	o dată pe an
Total costuri directe		14.743	
Costuri indirecte	20 % din costul direct	2.949	Anexa 1
Cost total estimat		17.692	

B. Preț și marjă

Indicator	Valoare	Observații
Preț propus (3 CTA × 9.200 lei)	27.600 lei	preț pe calcul, fără TVA
Marjă	35,9 %	peste marja minimă de 30 %
Preț minim la marja minimă	25.274 lei	referință internă – nu se comunică
Discount maxim până la marja minimă	8,4 %	limita de rol se aplică oricum (Anexa 4)

Varianta cu formule a acestei anexe se află în registrul de instrumente Excel, foaia COM4-F02.

Calculat de

Nume și prenume: Tudor Demonstrativ
Funcția: responsabil comercial
Data: 28.09.2026
Semnătura: exemplu fictiv

Verificat

Nume și prenume: Irina Modelescu
Funcția: manager comercial
Data: 29.09.2026
Semnătura: exemplu fictiv

Anexa 3 — Calculatorul discount-marjă

EXEMPLU – DATE FICTIVE

Cod formular: COM4-F03 | Se utilizează în: P04 – la orice discount propus

Societatea / CUI	Exemplu Tehnic Service SRL / CUI 00000000 (fictiv)
Departament / locație	Sediu și atelier – Str. Exemplului nr. 25, sector 6, București

Ofertă / client	OF-2026-041 / Birouri Exemplu SRL (calculul pe 12 luni)				
Preț standard / cost total estimat	43.200 lei / 23.616 lei				
Marja la prețul standard	45,3 %				
Discount	Preț net (lei)	Profit (lei)	Marjă	Creșterea de volum necesară pentru același profit	Nivel de aprobare
0 %	43.200	19.584	45,3 %	—	Manager comercial (valoare)
3 %	41.904	18.288	43,6 %	7,1 %	Manager comercial
5 %	41.040	17.424	42,5 %	12,4 %	Manager comercial
6 %	40.608	16.992	41,8 %	15,3 %	Administrator
10 %	38.880	15.264	39,3 %	28,3 %	Administrator
12 %	38.016	14.400	37,9 %	36,0 %	nu se acordă

Citare: un discount de 6 % trebuie compensat cu circa 15 % mai mult volum (sau cu o durată mai lungă) pentru a păstra același profit. În exemplu, contrapartida a fost dublarea duratei contractului (24 de luni).

Varianța cu formule a acestei anexe se află în registrul de instrumente Excel, foaia COM4-F03.

Anexa 4 — Matricea limitelor de aprobare a discounturilor

EXEMPLU – DATE FICTIVE

Cod formular: COM4-F04 | Se utilizează în: P05, P06 – aprobată de Administrator; revizuită anual

Societatea / CUI	Exemplu Tehnic Service SRL / CUI 00000000 (fictiv)
Departament / locație	Sediu și atelier – Str. Exemplului nr. 25, sector 6, București

Situație	Responsabil comercial	Manager comercial	Administrator	Aviz obligatoriu
Discount cumulat (toate tipurile)	0 %	până la 5 %	peste 5 % și până la 10 %	peste 10 % – nu se acordă
Discount de volum / durată / plată în avans conform tabelului 4.3	—	aprobă, dacă cumulul ≤ 5 %	aprobă cumulul peste 5 %	—
Discount strategic	—	—	orice valoare, până la 10 %	motiv scris; perioadă limitată
Marja sub minim (după discount)	—	—	orice caz	Financiar
Termen de plată 31–45 de zile	—	aprobă	—	Financiar
Termen de plată peste 45 de zile	—	—	aprobă	Financiar
Renunțarea la avansul standard	—	—	aprobă	Financiar
Client cu restanțe (Kitul 2)	—	—	orice discount sau termen	Financiar

Persoana care negociază nu își aprobă propriile excepții. Limitele se verifică pe totalul reducerilor din oferta transmisă.

Varianta cu formule a acestei anexe se află în registrul de instrumente Excel, foaia COM4-F04.

Întocmit – Manager comercial

Nume și prenume: Irina Modelescu
Funcția: manager comercial
Data: 28.08.2026
Semnătura: exemplu fictiv

Aprobat – Administrator

Nume și prenume: Gabriel Exemplu
Funcția: administrator
Data: 01.09.2026
Semnătura: exemplu fictiv

Anexa 6 — Registrul discounturilor acordate

EXEMPLU – DATE FICTIVE

Cod formular: COM4-F06 | Se utilizează în: P04, P05, P09 – la fiecare ofertă transmisă

Societatea / CUI	Exemplu Tehnic Service SRL / CUI 00000000 (fictiv)
Departament / locație	Sediu și atelier – Str. Exemplului nr. 25, sector 6, București

Nr.	Data	Client	Document	Preț standard	Tip discount	Disc.	Preț net	Cost estimat	Marjă	Termen (zile)	Nivel necesar	Aprobat de	Control	Rezultat
D-018	08.08.2026	Magazin Demonstrativ SRL	OF-2026-033	6.250	fără tip	4 %	6.000	4.120	31,3 %	30	Manager com.	Resp. com.	NECONFORM	câștigată
D-019	02.09.2026	Showroom Demonstrativ SRL	OF-2026-038	9.800	—	0 %	9.800	6.742	31,2 %	45	Manager com.	Manager com.	corect	pierdută
D-020	03.09.2026	Retail Demonstrativ SRL	OF-2026-036	18.900	—	0 %	18.900	12.474	34,0 %	30	Manager com.	Manager com.	corect	pierdută
D-021	08.09.2026	Hotel Exemplu SRL	OF-2026-040	22.400	—	0 %	22.400	13.754	38,6 %	30	Manager com.	Manager com.	corect	câștigată
D-022	15.09.2026	Birouri Model SRL	OF-2026-042	14.639	plată în avans	3 %	14.200	9.017	36,5 %	30	Manager com.	Manager com.	corect	deschisă
D-023	18.09.2026	Birouri Exemplu SRL	OF-2026-041 v2	86.400	durată (excepție)	6 %	81.216	47.232	41,8 %	45	Administrator	Administrator	corect	câștigată
D-024	29.09.2026	Fabrica Model SA	OF-2026-043	27.600	—	0 %	27.600	17.692	35,9 %	30	Manager com.	Manager com.	corect	deschisă
D-025	06.10.2026	Showroom Exemplu SRL	DV-2026-024	6.400	plată în avans	3 %	6.208	4.224	32,0 %	30	Administrator	Administrator	corect	deschisă

Nivelul necesar se calculează din discount, marjă, termen și restanțele clientului (Anexa 4); controlul este „corect” dacă a aprobat persoana cu nivel egal sau superior. Pentru OF-2026-041, prețul standard este pentru 24 de luni (2 × 43.200 lei).

Varianta cu formule a acestei anexe se află în registrul de instrumente Excel, foaia COM4-F06.

Nota de validare legislativă și gama de produse

Înainte de utilizarea fiecărei versiuni în societate se parcurg următorii pași:

- se verifică forma consolidată a actelor din capitolul 3.0, în special regulile de concurență aplicabile politicii de prețuri și discounturi;
- se confirmă cu contabilul modul de reflectare a reducerilor în facturi;
- se actualizează în Anexa 1 marja minimă, costul orar, cota de costuri indirecte și limitele de discount;
- se consemnează data verificării în registrul reviziilor și se retrag versiunile depășite.

Data verificării structurii	08.10.2026
Responsabil actualizare	Irina Modelescu – manager comercial (exemplu fictiv)
Următoarea revizuire planificată	15.12.2026, odată cu lista de prețuri

Seria Comercial pentru IMM

Acest kit este al patrulea din seria Comercial pentru IMM. Celelalte kituri ale seriei tratează ofertarea și contractarea; comenzile, facturarea și încasările; clienții și pipeline-ul de vânzări; reclamațiile; contractele recurente și reînnoirile; profitabilitatea clienților.

Limitarea răspunderii. Manual-cadru care necesită adaptare. Materialul este un instrument de organizare internă a prețurilor, discounturilor și condițiilor comerciale. Nu constituie aviz al unei autorități, consultanță juridică, fiscală, contabilă sau în materie de concurență individualizată. Prețurile, marjele și cotele din exemple sunt fictive și nu reprezintă recomandări de preț. Politica de prețuri se stabilește independent de concurenți; aranjamentele cu distribuitori, revânzători sau parteneri privind prețurile se verifică, înainte de aplicare, cu un specialist.

Notă editorială privind utilizarea instrumentelor de inteligență artificială. La elaborarea acestui material au fost utilizate, cu rol auxiliar, instrumente de inteligență artificială pentru structurare și redactare. Conținutul a fost verificat, adaptat și este asumat editorial de THETADOR S.R.L. (ThetaServ).