



KIT COMERCIAL PENTRU IMM • PROCEDURĂ OPERAȚIONALĂ STANDARD (SOP)

Profitabilitatea clienților și analiza portofoliului

Segmentarea clienților, veniturile și costurile directe pe client, costul de servire, marja brută și marja de contribuție, costul reclamațiilor și al întârzierilor, riscul comercial, scorul clientului, clasificarea portofoliului, renegocierea, decizia de creștere, păstrare sau încetare, raportarea și auditul datelor

Controlul documentului	Date
Cod document	SOP-COM-07
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) și au un portofoliu de clienți recurenți sau ocazionali
Conținut	7 capitole, 12 proceduri operaționale (P01–P12), 10 anexe (fișe de calcul, scorcard, matrice, registru, raport, plan de renegociere, checklist) și registrul de instrumente Excel
Gama	Kitul 7 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, veniturile, costurile, marjele și scorurile sunt fictive și au rol exclusiv demonstrativ. Versiunea Word livrată conține câmpurile goale, de completat.

Manual-cadru personalizabil. Datele financiare se preiau de la contabilitate; kitul nu înlocuiește analiza contabilă și nu reprezintă consultanță juridică sau fiscală individualizată.

Fișa de aprobare și reguli de utilizare

Reguli de utilizare

- Kitul se aplică după completarea Anexei 1 (fișa de personalizare), cu segmentele, costurile unitare de servire, pragurile de marjă și criteriile de risc ale firmei.
- Câmpurile marcate [.....] se completează înainte de aprobarea internă.
- Fișa de profitabilitate, calculatorul marjei, scorcardul, matricea, registrul clienților strategici și raportul de portofoliu există și în registrul de instrumente Excel livrat cu kitul.
- Veniturile și costurile directe se preiau din evidența contabilă și din fișele de lucru; costul de servire se estimează după regulile din Anexa 1 și se aplică la fel tuturor clienților.
- Kitul folosește datele din celelalte kituri ale seriei: marja minimă și costul orar (Kitul 4), costul reclamațiilor (Kitul 5), întârzierile la plată (Kitul 2), evaluarea la reînnoire (Kitul 6).
- Rezultatele pe client sunt informații interne confidențiale și nu se comunică clienților.

Nivel	Marcaj de interpretare
Obligație legală	cerință derivată din actul normativ indicat în capitolul 3.0
Cerință operațională	regulă internă stabilită prin acest kit (praguri, alocarea costurilor, clasificare)
Recomandare de control	măsură pentru calitatea datelor și pentru decizii comparabile între clienți

Aprobarea internă

Procedura SOP-COM-07 a fost aprobată prin Decizia nr. 15 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-07, procedurile P01–P12, Anexele 1–10 și registrul de instrumente Excel.	THETADOR S.R.L.
1.0 – adoptare	01.09.2026	Exemplu fictiv: segmentele, costurile de servire, pragurile și criteriile de risc la Exemplu Tehnic Service SRL.	Gabriel Exemplu – Decizia nr. 15

Limitarea răspunderii. Manual-cadru care necesită adaptare. Materialul este un instrument de analiză comercială internă a profitabilității clienților și a portofoliului. Nu înlocuiește contabilitatea de gestiune, situațiile financiare sau analiza contabilului și nu constituie consultanță juridică, fiscală sau contabilă individualizată. Valorile, costurile, marjele și scorurile din exemple sunt fictive. Datele financiare se preiau din evidențele contabile; alocarea costurilor de servire este o estimare internă. Deciziile de renegociere sau de încetare se aplică numai conform contractelor în vigoare; firmele cu o poziție puternică pe piață verifică cu un specialist regulile de concurență înainte de a trata diferit clienți comparabili.

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: clienți și date incluse, excluderi, adaptarea la dimensiunea firmei
3.0	Documente de referință (cadrul legal și documentele interne)
4.0	Definiții, formulele de calcul, costul de servire și matricea de clasificare
5.0	Fluxul procesului, procedurile P01–P12, matricea risc–control, indicatorii
6.0	Responsabilități: matricea rolurilor, delegarea
7.0	Anexele 1–10 și registrul de instrumente Excel

Fluxul pe etape și anexe

Etapă	Proceduri	Anexe
Segmentare, venituri și costuri	P01, P02, P03	Anexele 1, 2
Marjă, reclamații și întârzieri	P04, P05	Anexele 2, 3
Risc, scor și clasificare	P06, P07, P08	Anexele 4, 5, 6
Renegociere și decizie	P09, P10	Anexele 3, 8
Raportare și audit	P11, P12	Anexele 7, 9, 10

1.0 SCOP ȘI OBIECTIV

1.1 Scop

Procedura stabilește cum se calculează, pentru fiecare client, venitul, costurile directe, costul de servire și marja, cum se apreciază riscul și cum se clasifică portofoliul, pentru ca deciziile de creștere, păstrare, renegociere sau încetare să se ia pe date comparabile. Scopul este trecerea de la „cât vindem unui client” la „cât rămâne după ce îl servim”.

1.2 Problemele pe care le previne

- clienți mari ca volum, dar care consumă mult timp comercial, administrativ și de recuperare a banilor;
- reclamații, reprogramări și întârzieri la plată care nu apar în nicio analiză de marjă;
- discounturi și condiții speciale păstrate pentru clienți care nu le mai justifică;
- renegocieri sau încetări decise după impresii, nu după cifre;
- dependența de câțiva clienți, observată abia când unul pleacă;
- date de vânzări și de costuri care nu se potrivesc între comercial și contabilitate.

1.3 Obiective măsurabile

Obiectiv	Indicator	Țintă (stabilită de Administrator)
Analiză completă	clienți cu fișă de profitabilitate / clienți peste pragul de analiză	100 %
Marjă de contribuție	marja de contribuție a portofoliului	≥ 30 %
Cost de servire controlat	cost de servire / venit, pe portofoliu	≤ 8 %
Clienți sub prag cu plan	clienți „Renegociere” sau „Ieșire controlată” cu plan aprobat	100 % în 30 de zile
Concentrare	ponderea celui mai mare client în venit	≤ 25 %, sau plan de reducere a dependenței

1.4 Principii

- **Venitul nu este profit.** Clienții se compară după marja de contribuție, nu după cifra de afaceri.
- **Costul de servire se măsoară.** Timpul comercial, facturarea, urmărirea plăților, reclamațiile și întârzierile se atribuie clientului care le generează.
- **Aceleași reguli pentru toți.** Costurile unitare și criteriile de risc sunt aceleași pentru toți clienții, ca rezultatele să fie comparabile.
- **Datele vin din contabilitate.** Analiza comercială nu modifică evidențele contabile; diferențele se reconciliază.
- **Cifra este începutul discuției.** Un client cu marjă mică primește întâi un plan de îmbunătățire; încetarea este ultima opțiune.
- **Decizia respectă contractul.** Orice schimbare de preț, de condiții sau încetarea se face conform contractului în vigoare.

4.0 DEFINIȚII, FORMULE ȘI CLASIFICARE

4.1 Definiții și formule

Termen	Înțeles și formulă
Venit pe client	facturile emise clientului în perioadă, fără TVA, minus facturile de corecție.
Costuri directe	manoperă, materiale, deplasări și servicii ale terților pentru lucrările clientului.
Marja brută	$(\text{venit} - \text{costuri directe}) / \text{venit}$.
Cost de servire	timpul comercial și administrativ, facturarea, urmărirea plăților și recuperarea, reclamațiile și costul întârzierilor, atribuite clientului.
Marja de contribuție	$(\text{venit} - \text{costuri directe} - \text{cost de servire}) / \text{venit}$; ce rămâne din client pentru costurile generale și profit.
Costul întârzierilor	$\text{suma} \times \text{zilele de întârziere} \times \text{rata anuală de finanțare} / 365$, plus costurile externe de recuperare.
Segment	grup de clienți cu același tip de relație: contract recurent, proiecte, ocazional.
Client strategic	client cu valoare, potențial sau rol de referință care justifică un plan de cont și un responsabil de rang superior.

4.2 Costurile unitare de servire (instrument de control)

Element	Cost unitar	Sursa
Oră de lucru comercial sau administrativ	70 lei / oră	salarii și contribuții, cu timp neproductiv
Factură emisă și urmărită până la încasare	35 lei / factură	0,5 ore $\times$ 70 lei
Oră de recuperare a creanțelor	70 lei / oră	ca mai sus
Rata anuală de finanțare a întârzierilor	9 %	costul finanțării firmei, confirmat de Financiar
Reclamații	costul total din registrul reclamațiilor	Kitul 5 – Anexa 3

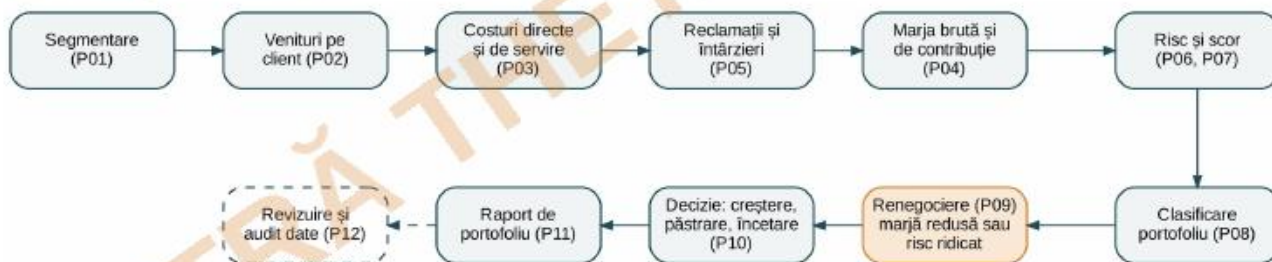
4.3 Matricea de clasificare (risc-profitabilitate)

Marja de contribuție	Risc scăzut sau mediu	Risc ridicat
$\geq 35 \%$	Dezvoltare – creștere, plan de cont	Păstrare cu garanții – avans, termene scurte
25 – 35 %	Păstrare – optimizarea costului de servire	Renegociere – condiții de plată și de preț
$< 25 \%$	Renegociere – preț, volum inclus, cost de servire	Leșire controlată – neprelungire sau condiții stricte

Pragurile se stabilesc în Anexa 1. Pragul de 35 % pentru marja de contribuție acoperă costurile generale nealocate și obiectivul de profit; el nu se compară direct cu marja minimă din Kitul 4, care include deja cota de costuri indirecte.

5.0 DESCRIEREA DETALIATĂ A PROCESULUI

5.1 Fluxul procesului



Analiza se face pe ultimele 12 luni, la încheierea fiecărui semestru, și pentru un client anume ori de câte ori trebuie luată o decizie (reînnoire, ofertă mare, cerere de condiții speciale). Clienții cu istoric sub 6 luni se analizează pe estimarea contractului și se marchează „estimat”.

5.2 Rolurile din proces

Rol	Răspundere principală	Limită
Administrator	aprobă pragurile, costurile unitare, clasificarea finală și deciziile de ieșire controlată	nu decide încetări fără analiza din Anexele 2–5
Manager comercial	proprietarul analizei: segmentare, calcul, scorcard, matrice, raport, planuri de renegociere	nu modifică datele financiare primite
Responsabil comercial	timpul comercial pe client, potențialul, contextul relației, propunerea de plan	nu comunică clientului rezultatele analizei
Financiar	veniturile, costurile directe, întârzierile, reconcilierea cu contabilitatea	nu decide clasificarea
Responsabil execuție	orele și materialele pe client, cauzele costurilor neplanificate	nu decide prețul

5.3 P01 – Segmentarea clienților

Cod / Scop	P01 – clienții se compară cu clienți asemănători, iar clienții mici se analizează în grup.
Declanșator	analiza semestrială; client nou
Responsabil principal	Manager comercial
Termen	la începutul analizei
Formulare și dovezi	Anexa 1 – segmentele și pragul de analiză; Anexa 7
Corelări	Kitul 3 – registrul clienților

Nr.	Cine	Ce face	Când	Formular / dovadă
1	Manager comercial	Stabilește segmentele: contract recurent, proiecte, ocazional; eventual pe domeniu de activitate.	anual	Anexa 1
2	Manager comercial	Stabilește pragul de analiză individuală (venit minim în 12 luni).	anual	Anexa 1
3	Responsabil comercial	Atribue fiecare client unui segment și unui responsabil.	la analiză	Anexa 7

Puncte de control

- Același client poate avea venituri din mai multe segmente; se raportează pe client, cu detalieri pe segment.

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
Segmentare și prag de analiză (P01)	V	E	V	—	A
Venituri pe client (P02)	I	V	E	—	A
Costuri directe și de servire (P03)	E (ore comerciale)	A	E	E (ore execuție)	I
Marje (P04)	I	E	V	—	A
Reclamații și întârzieri (P05)	I	E	E	V	A
Risc și scor (P06, P07)	E	A	V	—	I
Clasificare (P08)	V	E	V	—	A
Renegociere (P09)	E	V	V	—	A
Decizia (P10)	E	V	V	—	A
Raport, revizuire, audit (P11, P12)	I	E	E	—	A

6.2 Responsabilități pe roluri

Rol	Responsabilități-cheie
Administrator	pragurile, costurile unitare, clasificarea, deciziile de ieșire și planurile de renegociere
Manager comercial	proprietarul analizei: calcule, scorcard, matrice, registrul clienților strategici, raport
Responsabil comercial	orele comerciale, potențialul, contextul relației, aplicarea planurilor
Financiar	veniturile, costurile directe, întârzierile, reconcilierea, costurile unitare
Responsabil execuție	orele și materialele pe client, explicarea abaterilor

6.3 Delegare și înlocuire

În absența Managerului comercial, analiza se pregătește de Carmen Exemplu – financiar (exemplu fictiv), iar clasificarea se aprobă direct de Gabriel Exemplu – administrator (exemplu fictiv). Accesul la fișierul de analiză se acordă nominal, prin Decizia nr. 15.

Anexa 2 — Fișa de profitabilitate a clientului

EXEMPLU – DATE FICTIVE

Cod formular: COM7-F02 | Se utilizează în: P02–P05 – la analiza semestrială și la decizii asupra clientului

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

Client: Showroom Exemplu SRL Segment: contract recurent + lucrări pe deviz Perioada: 10.2025 – 09.2026

A. Venituri (lei, fără TVA)

Element	Valoare	Sursa / detalii
Abonament de mentenanță	27.600	contractul anterior și contractul 31 (din 01.07.2026)
Lucrări și piese pe comandă sau deviz	8.230	CMD-2026-052 – 7.850; intervenția din 18.09 – 380
Venit total	35.830	extras contabil, reconciliat

B. Costuri directe

Element	Valoare	Sursa / detalii
Manoperă	12.565	105 h × 88 lei + 35 h × 95 lei (rapoarte de lucru)
Materiale și piese	8.115	inclusiv compresorul (CMD-2026-052)
Deplasări	1.920	24 × 80 lei
Total costuri directe / marja brută	22.600 / 36,9 %	

C. Cost de servire

Element	Valoare	Sursa / detalii
Timp comercial și administrativ	2.800	40 h × 70 lei: devize, excepția EX-2026-008, programări, 3 întâlniri
Facturare	770	22 de facturi × 35 lei
Urmărirea plăților	560	8 h × 70 lei (F-2026-0511 și factura din august)
Reclamații	190	REC-2026-010 și 012 (registrul reclamațiilor)
Costul întârzierilor	24	97.700 lei × zile × 9 % / 365
Total cost de servire	4.344	12,1 % din venit (portofoliu: 9,0 %)

D. Rezultat

Marja de contribuție	8.886 lei – 24,8 % (portofoliu: 29,4 %; segment recurent: 26,8 %)
Concluzie	marja brută bună, consumată de costul de servire (de 1,35 ori media); risc mediu → categoria „Renegociere” (Anexa 5)

Varianța cu formule a acestei anexe se află în registrul de instrumente Excel, foaia COM7-F02.

Financiar: Carmen Exemplu, 06.10.2026, semnătura exemplu fictiv | **Manager comercial:** Irina Modelescu, 07.10.2026, semnătura exemplu fictiv

Anexa 3 — Calculatorul marjei

EXEMPLU – DATE FICTIVE

Cod formular: COM7-F03 | Se utilizează în: P04, P09 – simularea pârghiilor

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

Client: Showroom Exemplu SRL Baza: Anexa 2, 10.2025 – 09.2026

Scenariu	Venit	Costuri directe	Cost de servire	Marja de contribuție (lei)	Marja de contribuție
Situația actuală	35.830	22.600	4.344	8.886	24,8 %
Cost de servire redus cu 1.680 lei (Anexa 8, pârghiile 1–3)	35.830	22.600	2.664	10.566	29,5 %
Abonament +6 % la reînnoire (+1.728 lei)	37.558	22.600	4.344	10.614	28,3 %
Ambele	37.558	22.600	2.664	12.294	32,7 %
Venit necesar pentru 35 % (cu costul de servire redus)	$(22.600 + 2.664) / (1 - 0,35) = 38.868$ lei – abonament +10,5 %				
Când se poate schimba prețul	la reînnoirea contractului 31: notificare până la 01.05.2027 (Kitul 6)				

Calculul presupune aceleași volume și costuri directe. Pentru alte ipoteze (mai multe devize, alt număr de vizite) se folosește foaia Excel, care recalculează automat.

Varianta cu formule a acestei anexe se află în registrul de instrumente Excel, foaia COM7-F03.

Anexa 4 — Scorcuardul clientului

EXEMPLU – DATE FICTIVE

Cod formular: COM7-F04 | Se utilizează în: P07 – la analiza semestrială

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

Client: Showroom Exemplu SRL Evaluat de: Alina Exemplu, 07.10.2026

Criteriu	Pondere	Nota	Punctaj	Fapte
Marja de contribuție	30 %	2	0,60	24,8 % (Anexa 2)
Plăți	20 %	3	0,60	întârziere medie de 12 zile; F-2026-0511 restantă din 01.10
Potențial	15 %	4	0,60	echipamente vechi; devize de înlocuire (DV-2026-024)
Cost de servire	10 %	2	0,20	12,1 % din venit (media: 9,0 %)
Reclamații	10 %	3	0,30	una întemeiată, una neîntemeiată în 12 luni
Stabilitatea relației	15 %	4	0,60	client din 2023; contract în derulare până la 30.06.2027
Scor	100 %		2,90	de îmbunătățit (2,5–3,49)

Grila notelor

Criteriu	5	4	3	2	1
Marja de contribuție	≥ 40 %	35–39,9 %	30–34,9 %	20–29,9 %	< 20 %
Plăți (întârziere medie)	la termen	≤ 5 zile	6–15 zile	16–30 zile	> 30 zile / litigiu
Cost de servire (% din venit)	≤ 5 %	5–8 %	8–11 %	11–15 %	> 15 %
Reclamații întemeiate (12 luni)	0	1 minoră	1	2	≥ 3 sau S1

Potențialul și stabilitatea relației se notează de responsabilul comercial, cu faptele scrise. Interpretare: ≥ 3,5 – bun; 2,5–3,49 – de îmbunătățit; < 2,5 – slab. Scorul se folosește și la reînnoirea contractelor (Kitul 6).

Varianța cu formule a acestei anexe se află în registrul de instrumente Excel, foaia COM7-F04.

Anexa 5 — Matricea risc-profitabilitate

EXEMPLU – DATE FICTIVE

Cod formular: COM7-F05 | Se utilizează în: P06, P08 – la analiza semestrială

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

Perioada: 10.2025 – 09.2026 Pragurile: Anexa 1

Marja de contribuție	Risc scăzut sau mediu	Risc ridicat
≥ 35 %	Dezvoltare: Depozit Model SRL (35,9 %); Birouri Exemplu SRL (estimat, 48,4 %)	Păstrare cu garanții: —
25 – 35 %	Păstrare: Clinica Exemplu SRL (31,6 %); Magazin Demonstrativ SRL (34,4 %); Farmacia Exemplu SRL (33,8 %); Hotel Exemplu SRL (28,5 %)	Renegociere: —
< 25 %	Renegociere: Showroom Exemplu SRL (24,8 %); alți 14 clienți ocazionali (21,3 %)	leșire controlată: Cafenea Model SRL (9,3 %)

Încadrarea la risc

Client	Întârzieri / restanțe	Reclamații întemeiate	Pondere în venit	Alte semnale	Risc
Clinica Exemplu SRL	la termen	0	20,2 %	ofertă de la un concurent	mediu
Showroom Exemplu SRL	12 zile în medie; F-2026-0511	1 (S3)	18,0 %	—	mediu
Depozit Model SRL	rest de plată promis la 12.10	1 (S2)	31,9 %	concentrare peste 25 %	mediu
Hotel Exemplu SRL	la termen	2 (S3)	7,1 %	—	scăzut
Cafenea Model SRL	F-2026-0298 la avocat	0	5,5 %	contract în încetare	ridicat
Farmacia, Magazin, ocazionali	la termen	0–1 (S3)	17,3 %	—	scăzut

Reclamațiile S3 nu ridică singure nivelul de risc. Hotel Exemplu are două reclamații în registru, una de facturare și una de planificare, ambele S3. Ponderea se calculează din venitul pe 12 luni de 199.030 lei.

Varianta cu formule a acestei anexe se află în registrul de instrumente Excel, foaia COM7-F05.

Anexa 7 — Raportul de portofoliu

EXEMPLU – DATE FICTIVE

Cod formular: COM7-F07 | Se utilizează în: P10, P11 – semestrial

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

Perioada: 10.2025 – 09.2026 Întocmit: Irina Modelescu, 08.10.2026 Valori în lei, fără TVA

A. Clienți

Client	Segment	Venit	Pondere	Costuri directe	Marjă brută	Cost de servire	CS % venit	Marja de contribuție	MC %	Risc	Scor	Categorie
Depozit Model SRL	proiecte	63.500	31,9 %	37.948	40,2 %	2.735	4,3 %	22.817	35,9 %	mediu	3,80	Dezvoltare
Clinica Exemplu SRL	recurent	40.200	20,2 %	25.657	36,2 %	1.820	4,5 %	12.723	31,6 %	mediu	3,65	Păstrare
Showroom Exemplu SRL	recurent	35.830	18,0 %	22.600	36,9 %	4.344	12,1 %	8.886	24,8 %	mediu	2,90	Renegociere
Alți 14 clienți ocazionali	ocazional	21.400	10,8 %	13.900	35,0 %	2.940	13,7 %	4.560	21,3 %	scăzut	—	Renegociere
Hotel Exemplu SRL	recurent	14.100	7,1 %	8.500	39,7 %	1.580	11,2 %	4.020	28,5 %	scăzut	4,10	Păstrare
Cafenea Model SRL	recurent	11.000	5,5 %	6.800	38,2 %	3.181	28,9 %	1.019	9,3 %	ridicat	1,80	Ieșire controlată
Farmacia Exemplu SRL	recurent	7.000	3,5 %	3.900	44,3 %	735	10,5 %	2.365	33,8 %	scăzut	4,00	Păstrare
Magazin Demonstrativ SRL	proiecte	6.000	3,0 %	3.433	42,8 %	505	8,4 %	2.062	34,4 %	scăzut	3,60	Păstrare
Total portofoliu		199.030	100 %	122.738	38,3 %	17.840	9,0 %	58.452	29,4 %			
Birouri Exemplu SRL (estimat)	recurent	40.608	—	19.680	51,5 %	1.260	3,1 %	19.668	48,4 %	scăzut	4,30	Dezvoltare

Birouri Exemplu (istoric sub 6 luni) – pe estimare, în afara totalului. Scorurile – din Anexa 4 sau din evaluarea la reînnoire (Kitul 6). Excel: foaia COM7-F07.