

De la costul de producție la marja de profit

Instrumentele de lucru pentru construcția prețului: fișa de calcul al costului complet, tabelul de conversie adaos–marjă, modelul de analiză a sensibilității volumului și checklistul de revizuire anuală a prețurilor.

CE CONȚINE ACEST DOCUMENT

- Fișa de calcul al costului complet, pe unitate
- Tabelul complet de conversie adaos ↔ marjă
- Modelul de analiză a sensibilității volumului
- Politica de discounturi pe niveluri de aprobare
- Checklist de revizuire a prețurilor, în 14 puncte

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

Punctul de plecare: prețul este singura decizie care merge integral în profit

O reducere de 5% a costurilor îmbunătățește rezultatul cu o fracțiune din acele 5%. O creștere de 5% a prețului, la volum constant, se duce în întregime în marjă. Este o asimetrie cunoscută de decenii și, în mod curios, printre cele mai puțin exploatate în practică.

1. Fișa de calcul al costului complet

Se completează pentru fiecare produs, serviciu sau familie de produse. Aproape orice greșeală de pricing începe cu un cost calculat greșit.

Element de cost	Mod de calcul	Valoare (lei)
1. Materii prime și materiale	Consum unitar × preț de achiziție	
2. Marfă achiziționată	Cost de achiziție + transport + taxe vamale	
3. Ambalaje	Cost unitar de ambalare	
4. Manoperă directă	Ore de lucru × cost orar, inclusiv contribuții	
5. Subtotal cost direct	1 + 2 + 3 + 4	
6. Costuri indirecte de producție	Alocate pe ore-mașină sau ore-om	
7. Rebuturi și retururi	% estimat × subtotal cost direct	
8. Transport la client	Cost mediu de livrare pe unitate	
9. Garanții și service post-vânzare	% estimat din valoarea vânzărilor	
10. Cost de finanțare a creanței	Valoare × dobândă anuală × zile de credit / 365	
11. COST COMPLET UNITAR	5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10	
12. Marja-țintă (%)	Stabilită de politica firmei	
13. PREȚ DE VÂNZARE	Cost complet / (1 - marja-țintă)	

Costul finanțării clientului

Dacă vinzi cu termen de plată la 60 de zile, banii tăi stau în afacerea clientului două luni. La un cost de finanțare de 9% pe an, aceasta înseamnă aproximativ 1,5% din valoarea facturii — o sumă care trebuie recuperată prin preț sau printr-un discount pentru plata anticipată calibrat exact sub acest nivel.

2. Adaos versus marjă: tabelul de conversie

Adaosul se raportează la cost. Marja se raportează la preț. Confuzia dintre cele două este cea mai costisitoare greșeală de pricing din firmele mici.

$$\text{Preț} = \text{Cost} / (1 - \text{Marja dorită})$$

Marjă dorită	Divizor	Preț la cost de 100 lei	Adaos echivalent
10%	0,90	111,11 lei	11,1%

Marjă dorită	Divizor	Preț la cost de 100 lei	Adaos echivalent
15%	0,85	117,65 lei	17,6%
20%	0,80	125,00 lei	25,0%
25%	0,75	133,33 lei	33,3%
30%	0,70	142,86 lei	42,9%
35%	0,65	153,85 lei	53,8%
40%	0,60	166,67 lei	66,7%
45%	0,55	181,82 lei	81,8%
50%	0,50	200,00 lei	100,0%
55%	0,45	222,22 lei	122,2%
60%	0,40	250,00 lei	150,0%
65%	0,35	285,71 lei	185,7%
70%	0,30	333,33 lei	233,3%

Eroarea cea mai frecventă

Un antreprenor care își construiește bugetul pornind de la premisa unei marje de 50%, dar aplică în practică un adaos de 50%, operează în realitate cu o marjă de 33,3%. La o cifră de afaceri de cinci milioane de lei, eroarea valorează peste opt sute de mii de lei de profit inexistent.

3. Analiza de sensibilitate a volumului

Este întrebarea la care aproape nimeni nu răspunde înainte de a decide o modificare de preț, deși are un răspuns matematic exact.

Scădere maximă acceptabilă de volum = Creștere preț % / (Marja brută % + Creștere preț %)

Cât volum îți poți permite să pierzi la o creștere de preț

Marjă brută	Creștere preț 3%	Creștere preț 5%	Creștere preț 10%
20%	-13,0%	-20,0%	-33,3%
30%	-9,1%	-14,3%	-25,0%
40%	-7,0%	-11,1%	-20,0%
50%	-5,7%	-9,1%	-16,7%
60%	-4,8%	-7,7%	-14,3%

Cât volum suplimentar îți trebuie ca să acoperi un discount

Marjă brută	Discount 3%	Discount 5%	Discount 10%
20%	+17,6%	+33,3%	+100,0%
30%	+11,1%	+20,0%	+50,0%

Marjă brută	Discount 3%	Discount 5%	Discount 10%
40%	+8,1%	+14,3%	+33,3%
50%	+6,4%	+11,1%	+25,0%
60%	+5,3%	+9,1%	+20,0%

Cum se citește tabelul al doilea

O firmă cu marjă brută de 30% care acordă un discount de 5% are nevoie de o creștere de volum de 20% doar pentru a rămâne pe loc. Este calculul pe care ar trebui să îl facă orice echipă de vânzări înainte de a negocia o reducere.

4. Politica de discounturi

Marja se erodează rareori dintr-o decizie mare. Se erodează din o mie de decizii individuale rezonabile, luate fără o limită scrisă. Model de completat:

Nivel de discount	Cine aprobă	Condiții obligatorii	Documentare
până la 3%			
3–7%			
7–12%			
peste 12%			

5. Cele patru metode de stabilire a prețului

Metodă	Cum funcționează	Avantaj	Limită
Bazată pe cost	Cost complet + marja dorită	Garantează acoperirea costurilor	Ignoră piața și valoarea percepută
Bazată pe concurență	Poziționare față de prețurile pieței	Realism comercial imediat	Presupune costuri similare cu ale concurenței
Bazată pe valoare	Pornind de la beneficiul economic al clientului	Cel mai mare potențial de marjă	Cere efort susținut de argumentare
Segmentată / dinamică	Prețuri diferite pe segmente, volume, canale	Captează disponibilitatea reală de plată	Necesită separarea strictă a segmentelor

6. Contextul fiscal și de costuri din România

Element	Reper 2026	Efect asupra prețului
Cota standard de TVA	21%	Se transferă direct în prețul de raft la vânzările către consumatori finali
Cota redusă de TVA	11%	Încadrarea greșită produce corecții și accesorii la control

Element	Reper 2026	Efect asupra prețului
Salariul minim brut	4.050 lei până la 30.06.2026, apoi 4.325 lei	Creștere de circa 7% a bazei pentru firmele cu manoperă intensivă
Plafon microîntreprindere	100.000 EUR	Trecerea la impozit pe profit de 16% schimbă calculul rentabilității nete
Plafon înregistrare TVA	395.000 lei	Modifică prețul efectiv pentru clienții persoane fizice
Expunere valutară	achiziții în euro, vânzări în lei	Necesită clauze de ajustare sau o rezervă de marjă explicită

7. Checklist de revizuire a prețurilor

- ☐ Costul complet recalculat cu prețurile curente ale materialelor și manoperei
- ☐ Costurile ascunse cuantificate: rebuturi, retururi, transport, garanții
- ☐ Costul finanțării creanțelor inclus în costul unitar
- ☐ Marja calculată corect, raportată la preț, nu la cost
- ☐ Marja pe fiecare produs comparată cu marja-țintă a firmei
- ☐ Produsele cu marjă sub media firmei analizate individual
- ☐ Prețurile comparate cu cele ale primilor trei concurenți direcți
- ☐ Valoarea percepută de client documentată, nu presupusă
- ☐ Politica de discounturi formalizată, cu limite pe niveluri de aprobare
- ☐ Discounturile efectiv acordate în ultimele 12 luni analizate
- ☐ Analiza de sensibilitate realizată înainte de orice ajustare
- ☐ Impactul modificărilor fiscale și salariale anticipat
- ☐ Creșterile de preț comunicate cu 30–60 de zile înainte
- ☐ Calendar de revizuire stabilit — minimum semestrial

Decizii de preț stabilite
