

MODALITĂȚI DE EFICIENTIZARE A MANAGEMENTULUI ACTIVITĂȚII DE DESFACERE ÎN CADRUL ÎNTREPRINDERII „SICOM” SRL

WAYS TO STREAMLINE THE MANAGEMENT OF THE SALES ACTIVITY WITHIN „SICOM” SRL

TONU Nicoleta, studenta, Specialitatea: BA,
Academia de Studii Economice din Moldova
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni, 61
e-mail: tonu.nicoleta@ase.md

Abstract. *The article deals with the concept of „sales activity”. The theoretical aspects of the management of the sales activity and its features are revealed. The research substantiates the importance of the optimal directionality choice of sales activity as one of the main lines of enterprise activity. Diversification of sales channels is one of the powerful tools to ensure the development of the sales activity of an enterprise. In this article are examined the strengths and researched the problems of sales management within the Sicom enterprise. Recommendations to make the sales activity of the analyzed company more efficient are developed.*

Key words: *company, sales management, efficiency, sales activity, sales channels*

JEL CLASSIFICATION: M1, M3

INTRODUCERE

În prezent, managementul activității de desfacere a ajuns la un nivel de complexitate înalt, deoarece consumatorii sunt din ce în ce mai informați și exigenți, iar mediul de afaceri este din ce în ce mai dinamic. Întreprinderile trebuie să dețină capacitatea de a răspunde rapid și eficient la schimbările consumatorilor și să ofere produse și servicii de calitate superioară pentru a-și păstra relevanța și îmbunătăți reputația. Pentru a rezista concurenței acerbe în cadrul economiei de piață, întreprinderea trebuie să planifice precis desfacerea atât a produselor noi, cât și a celor lansate anterior. Prin urmare, la baza cercetării stau următoarele *obiective*:

- 1) Concretizarea esenței conceptului de „management al activității de desfacere”;
- 2) Aprecierea proceselor și procedurilor existente de management al activității de desfacere în cadrul întreprinderii „Sicom” SRL;
- 3) Stabilirea punctelor forte și a deficiențelor privind activitatea de desfacere caracteristică entității analizate;
- 4) Înaintarea de recomandări pentru îmbunătățirea managementului activității de desfacere în cadrul întreprinderii, astfel încât aceasta să fie mai eficientă și mai competitivă pe piață.

CONȚINUTUL DE BAZĂ

În literatura științifică sunt prezentate diferite interpretări ale esenței managementului vânzărilor. Profesorii Bășanu G. și Pricop M. se află printre puținii autori români ce s-au preocupat de studierea și explicarea managementului desfacerii (vânzării). Aceștia consideră managementul desfacerii producției industriale o componentă a funcțiunii comerciale a întreprinderii, care presupune activitatea prin care se asigură vânzarea rezultatelor producției. [1] Pe de altă parte, Bill Donaldson, în lucrarea *Sales Management: Theory and practice*, afirmă că managementul vânzărilor este una dintre funcțiile managementului marketingului. [2] Astfel, obiectivul de bază al managementului desfacerii îl constituie asigurarea condițiilor necesare realizării eficiente a

procesului de desfacere, respectiv stabilirea celor mai adecvate căi și modalități de vânzare a produselor și/sau serviciilor. [3]

În opinia noastră, procesul de desfacere reprezintă un sistem de elemente și acțiuni care asigură accesul efectiv al produselor către clienții țintă pentru a îndeplini cerințele acestora și include două componente:

1. canalele de desfacere (distribuția), adică calea parcursă de mărfuri de la furnizor la utilizatorul final;
2. procesul de desfacere, adică parcursul real al mărfurilor de la locul de producție la locul de consum.

Managementul activității de desfacere are un impact semnificativ asupra succesului și profitabilității „Sicom” SRL. Societatea cu Răspundere Limitată „Sicom”, înregistrată pe data de 27 februarie 2014, vizează ca obiect de activitate fabricarea pâinii, prăjiturilor și a produselor proaspete de patiserie. Având o istorie de mai bine de 20 de ani, Brutăria Bardar, inițial, producea pâine pentru magazinele din satul Bardar și colaci pentru diverse evenimente și ceremonii. Din anul 2019, pe lângă pâinea și cozonacii tradiționali, se produc plăcinte, croissante, turte pentru pizza, etc. (figura 1).

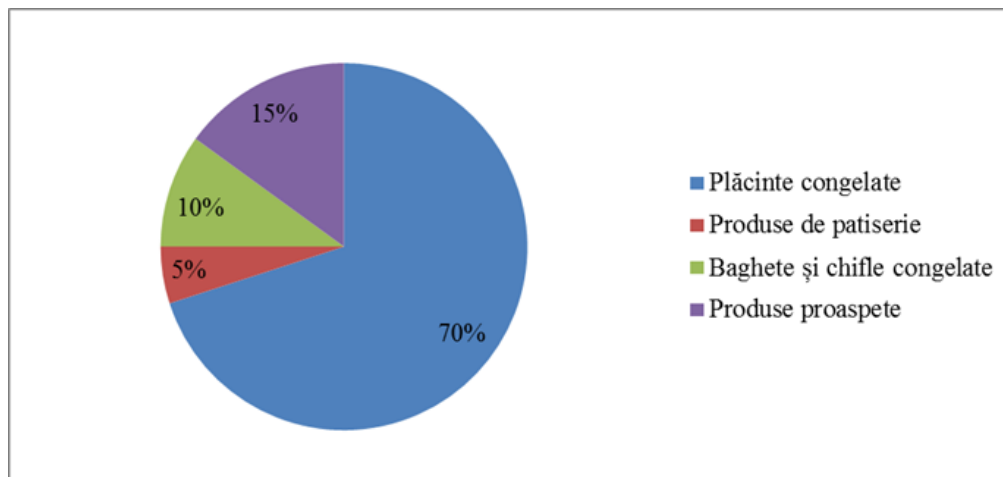


Figura 1. Structura principalelor categorii de produse comercializate

Sursa: elaborat de autor

Prin urmare, astăzi, Brutăria Bardar propune o gamă completă de produse de panificație tradiționale: produse semifabricate congelate, produse coapte congelate, produse proaspăt coapte și patiserie – plăcintele congelate constituind 70% din totalul de produse comercializate.

Pentru a ajunge la client și a livra produsul către consumatorul final, Sicom SRL utilizează diverse canale de desfacere: comenzi online/telefon, magazin, distribuitori și soluții de business.

Metoda online de preluare a comenzilor a fost consolidată în perioada pandemică, existând și în 2023 și este un mod de a plasa o comandă foarte convenabil pentru potențialii cumpărători. Comanda online se efectuează foarte ușor, doar cu câteva click-uri se pot alege articolele preferate și brutăria le livrează în raza orașului Chișinău sau alte regiuni, direct acasă. Clienții care au nevoie de mai multe detalii sau nu au mult timp la dispoziție, pot plasa comanda prin intermediul telefonului. Aici activitatea de marketing joacă un rol foarte important și determină în mare măsură numărul apelurilor.

Din punct de vedere al evidenței, comenzile online și cele efectuate la telefon se află în același program. Ca urmare, acestea formează „Registrul comenzilor”, care nu este altceva, decât un fișier în format excel în care se adună toată informația referitoare la comenzile emise de clienți. Având informația completă, pentru fiecare zi din săptămână se realizează „comenzile detaliate”, conform cărora se organizează rutele de livrare. Livrarea se efectuează luni-sâmbătă între orele 08:00 și 17:00.

Tabelul 1. Puncte forte și limite în ceea ce privește comenzile online sau preluate la telefon

Puncte forte	Limite
<ul style="list-style-type: none"> - informația de pe site-ul brutariabardar.md este foarte detaliată - clientul nu trebuie să se deplaseze la întreprindere - online, întreprinderea este la dispoziția clientului non-stop - se propune clientului serviciul de livrare - în orașul Chișinău livrarea este gratuită de la suma de 300 de lei - clientul se telefonează preventiv de către șoferul de pe rută - livrarea se efectuează până la scara blocului 	<ul style="list-style-type: none"> - operatorul este disponibil pentru preluarea comenzilor la telefon de luni până vineri între orele 08:00 și 17:00, dar clienții telefonează, inclusiv, după orele de lucru și în zilele de weekend - nu pot fi îndeplinite orele de livrare solicitate de client - permanenta înlocuire a șoferilor în cadrul întreprinderii, duce la o creștere a erorilor de livrare

Sursa: elaborat de autor în baza analizei activității de preluare a comenzilor online

Comenzile online, constituie o modalitate eficientă pentru Brutăria Bardar de a-și crește veniturile, deoarece prezintă puncte forte importante, însă există și rezerve de îmbunătățire (tabelul 1).

În ultimii ani, datorită investițiilor în utilaj și producerii de semifabricate congelate întreprinderea a reușit să ajungă și pe rafturile supermarketurilor din Republica Moldova: Nr. 1, Kaufland, Metro, Nivalli, Fourchette etc. Totodată, oferă soluții de business pentru hotel, restaurante, patiserii, plăcintării, magazine de cartier, magazine specializate, benzinării (Petrom-Moldova, Rompetrol, Bemol, Lukoil). Aceștia aplează la Brutăria Bardar anume pentru semifabricatele congelate oferite, deoarece este mai convenabil pentru ei să le achiziționeze gata preparate.

Echipa de vânzări – agenții de vânzări – preia comenzile de la clienții business și distribuitori în punctul de vânzare sau pe telefon/email. Comenzile sunt transmise electronic către operator, după care sunt pregătite și livrate către clienți în maxim 48 de ore.

Tabelul 2. Puncte forte și deficiențe specifice activității de distribuție

Puncte forte	Deficiențe
<ul style="list-style-type: none"> - comenzile nu se înregistrează manual de către operator, ci sunt transmise automat - evidența comenzilor se realizează prin intermediul bonurilor - se colaborează cu unele dintre cele mai mari rețele de supermarketuri, benzinării, patiserii și restaurante - agenții de vânzări preiau comenzile chiar din locul de vânzare a produselor întreprinderii - organizarea distribuției pe regiuni ale țării repartizate în zile diferite ale săptămânii 	<ul style="list-style-type: none"> - fluctuația personalului care participă nemijlocit la formarea portofoliului de comenzi - depășirea timpului limită de depunere a comenzilor – 16:00

Sursa: elaborat de autor în baza analizei activității de distribuție

Întreprinderea dispune de un magazin specializat localizat în satul Bardar, str. Aurel David 79, de care se bucură locuitorii localității. Specificul magazinului este că totul de la vitrină se coace pe loc. Prin urmare, produsele sunt proaspete, deoarece acestea sunt puse la cuptor pe măsură ce se epuizează.

Tabelul 3. Puncte tari și deficiențe ale magazinului Brutăria Bardar

Puncte tari	Deficiențe
<ul style="list-style-type: none"> - comenzile de colaci se pot realiza și în magazin - magazinul în sine este o soluție perfectă pentru cei care doresc ceva cald și servit rapid 	<ul style="list-style-type: none"> - nu se coc în permanență toate produsele pentru că vânzătoarele nu au

<ul style="list-style-type: none"> - se oferă posibilitatea de a vedea produsul pe loc - se respectă orarul de lucru - în perioadele aglomerate, în magazin lucrează ambele vânzătoare - pe parcursul zilei se pot plasa comenzi de plăcinte coapte pentru ziua respectivă - produsele ce nu s-au vândut în ziua de sâmbătă se congelează, iar luni se trimit la bucătărie 	<p>cum să prognozeze vânzările pentru ziua următoare</p> <ul style="list-style-type: none"> - la ora 8 nu sunt plăcinte calde - produsele dulci nu prea se preferă, sunt cazuri că acestea rămân pentru a doua zi
---	---

Sursa: elaborat de autor în baza analizei activității magazinului specializat Brutăria Bardar

RECOMANDĂRI

În tabelul 4 este prezentată o sintetizare a tuturor modalităților de eficientizare a managementului activității de desfacere în cadrul întreprinderii „Sicom” SRL, precum și efectele recomandărilor înaintate.

Tabelul 4. Măsurile propuse pentru eficientizarea managementului activității de desfacere

Deficiență	Recomandare	Efect
Suprapunerea sarcinilor și responsabilităților angajaților	realizarea fișelor de post	reducerea confuziei și conflictelor în cadrul întreprinderii
Fluxul mic de clienți ai magazinului Brutăria Bardar în intervalul de timp 8:00-9:00	program de lucru al magazinului de la ora 9:00	economie de resurse
Nu poate fi anticipată cererea produselor	angajarea unei persoane responsabilă de cercetări și studii de piață	creșterea satisfacției clienților și îndeplinirea cerințelor acestora
Întreprinderea nu activează în weekend	extinderea programului de lucru a întreprinderii în weekend	creșterea veniturilor, îmbunătățirea reputației întreprinderii, fidelizarea clienților
Inexistența unui magazin specializat în municipiul Chișinău	deschiderea unui magazin specializat	majorarea veniturilor, creșterea vizibilității pe piață
Fluctuația personalului din departamentul de vânzări	evaluare atentă a candidaților în procesul de recrutare și selecție, comunicarea eficientă în cadrul entității	reducerea cheltuielilor prin prevenirea erorilor și îmbunătățirea performanței angajaților
Percepția clienților asupra prețului ca fiind destul de ridicat	organizarea degustărilor	stimularea consumului de produse ale brutăriei
Ambalaj inutil pentru clientul casnic	excluderea ambalajului și comercializarea la un preț mai mic	reducerea cheltuielilor, creșterea vânzărilor
Sortiment redus de produse	diversificarea sortimentului de produse	majorarea vânzărilor, creșterea bazei de clienți, îmbunătățirea reputației

Sursa: elaborat de autor

CONCLUZII

În baza celor expuse am ajuns la concluzia, că managementul activității de desfacere (vânzări) reprezintă o componentă indispensabilă oricărei întreprinderi, deoarece aceasta are un impact direct asupra veniturilor și profitabilității acesteia. În plus, managementul desfacerii se concentrează pe strategiile și modalitățile prin care entitatea își poate spori vânzările și își poate consolida poziția pe piață.

Analiza realizată a „Sicom” SRL ne-a permis să ne convingem de faptul, că managementul desfacerii este un subiect actual și important pentru întreprinderi. O planificare și gestionare eficientă contribuie la creșterea segmentului de clienți, la adaptarea la schimbările rapide ale piețelor, la oferirea unei experiențe de cumpărare personalizate și la creșterea vânzărilor.

În contextul celor expuse, considerăm oportun ca entitatea să delimiteze punctele sale forte și punctele slabe ce țin de managementul procesului de desfacere. Astfel, va putea să identifice deficiențele activității sale de vânzări pentru a le putea elimina sau a găsi modalități de reducere a acestora.

REFERINȚE BIBLIOGRAFICE:

1. BĂȘANU, G., PRICOP, M. Managementul aprovizionării și desfacerii-vânzării. București: Editura Economică, 2012. ISBN 978-973-709-608-1.
2. Bill, Donaldson. Sales Management: Theory and practice. ISBN 978-1-349-26354-7 (eBook) [accesat 20 martie 2023]. Disponibil: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-349-26354-7_15
3. BĂLEANU, VIRGINIA. Managementul aprovizionării și desfacerii. Petroșani, 2012. [accesat 20 martie 2023]. Disponibil: <https://interconformityacademia.files.wordpress.com/2014/01/icf-ro-mnad-managementul-aprovizionarii-si-desfacerii-curs.pdf>
4. <https://brutariabardar.md/> [accesat 20 martie 2023]
5. <https://madein.md/brutariabardar/catalog/4> [accesat 20 martie 2023]

Coordonator științific: COTELNIC Ala, dr. hab., prof. univ.,
Academia de Studii Economice din Moldova
Republica Moldova, Chișinău, str. Bănulescu-Bodoni, 61
e-mail: cotelnic.ala@ase.md