

# ANALIZA FUNCȚIILOR MANAGEMENTULUI COMERCIAL ÎN ÎNTRINDERILE DIN SECTORUL AGROALIMENTAR

**Tatiana DIACONU,**  
*Lector universitar, Universitatea de Stat din Moldova*

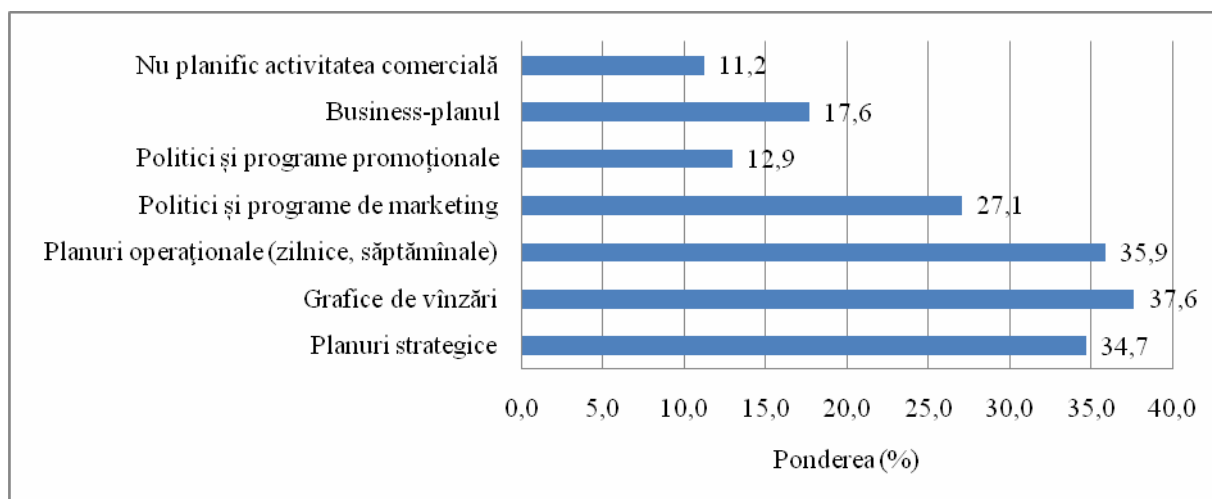
*ABSTRACT: The agri-food sector is one of those sectors where commercial management finds its full applicability, occupying a place of major importance for ensuring sustainable economic and social development. This conclusion is also apparent from the following survey carried out on the basis of enterprises belonging to the agri-food sector. The results of the survey have allowed us to see how local entrepreneurs apply management tools for managing business activity, and have allowed us to formulate some conclusions and recommendations for improving commercial management in agri-food enterprises.*

*KEYWORDS: trade, commercial management, management, managerial functions, agri-food sector*

Impactul influenței factorilor atât pe plan intern cât și extern, a determinat dezvoltarea managementului comercial în cadrul organizației. Managementul comercial este aceea subramură a managementului, care studiază procesele și relațiile de management din întreprinderile comerciale, în vederea identificării sistemelor, metodelor și tehnicilor de conducere menite să asigure creșterea eficienței activității acestora.[3]. Promovarea unor strategii, metode și tehnici moderne de conducere, perfecționarea stilurilor de conducere la toate nivelurile ierarhice constituie de asemenea obiective importante ale managementului comercial.[1] Managementul comercial cuprinde două laturi fundamentale interdependente și în interacțiune: teoria și practica. Teoria oferă practici noi, metode și tehnologii noi, posibilități noi de dezvoltare și progres, în timp ce practica verifică și validează sau cu teoria generează noi aspecte și probleme.[2, p. 19]

Trecerea la o economie de piață în care legea cererii și ofertei și concurența sunt elemente dominante, modificările intervenite în modul de desfășurare a activităților comerciale în întreprinderile agroalimentare, care sunt din ce în ce mai complexe și mai greu de condus de către oamenii nepregătiți în domeniu, (adică fără de un minim de cunoștințe teoretice și practice), au determinat necesitatea studierii și aprofundării acestui segment de management. În acest context, autorul acestei lucrări și-a propus ca scop să analizeze modul cum are loc gestionarea activității comerciale prin elaborarea unui chestionar realizat în baza întreprinderilor care fac parte din sectorul agroalimentar. Cercetările s-au efectuat în toate zonele Republicii Moldova, inclusiv în diferite raioane și sate. Rezultatele obținute în urma cercetării efectuate, vor contribui la elaborarea unor soluții de eficientizare a managementului comercial în sectorul agroalimentar.

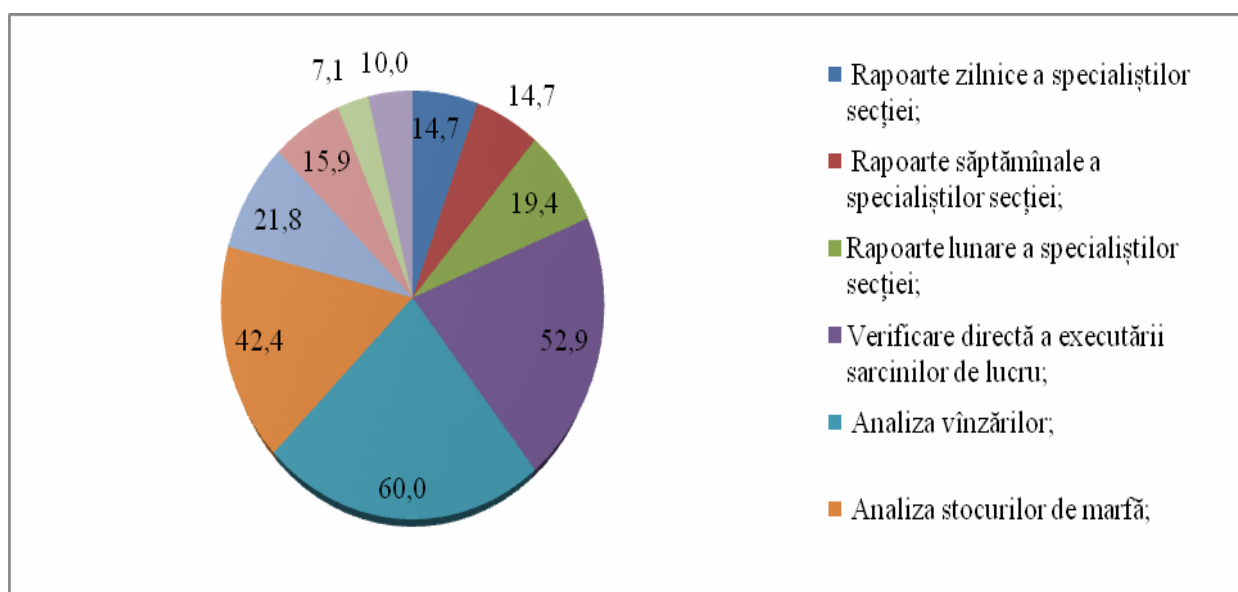
Așa dar, succesul realizării performanțelor organizaționale depinde în mare măsură de aptitudinile și capacitățile persoanelor care cunosc cum să-și planifice activitatea comercială. Pentru a înțelege cum își planifică activitatea comercială și ce tipuri de planuri utilizează antreprenorii agricoli, ne-am propus să analizăm acest subiect. Rezultatele obținute în urma cercetării, sunt specificate în figura de mai jos, și arată modul cum își planifică activitatea comercială antreprenorii, pentru a putea realiza obiectivele și a obține rezultate maxime.



**Fig. 1. Instrumentele manageriale utilizate în planificarea activității comerciale**  
*Sursa: elaborat de autor*

În cadrul procesului de analiză, observăm că rezultatele sondajului indică, că cel mai frecvent antreprenorii, utilizează grafice de vânzări, cu o pondere preponderentă, de 37,6%. Pe a doua poziție în clasament, se situează planurile operaționale, cu 35,9%. Planurile strategice, dețin o cotă substanțială de 34,7%, urmată de planuri și programe de marketing, cu 27,1%. În ceea ce privește business-planul, circa 17,6% din respondenți, își planifică activitatea comercială și este utilizat adeseori de întreprinderile care obțin venituri majorate și doresc să pătrundă pe piețele externe, sau pentru a obține surse financiare din partea organismelor abilitate. Rezultatele sondajului, mai atestă faptul, că producătorii de produse agroalimentare, pentru buna desfășurare a procesului de planificare, aplică politici și programe promoționale. Însă, din lipsă de resurse financiare, numai 12,9 la sută, din cei intervievați, utilizează acest tip de plan. Deci, în urma analizei efectuate, constatăm, că ponderea celor care nu planifică activitatea comercială, constituie 11,2%, din respondenți.

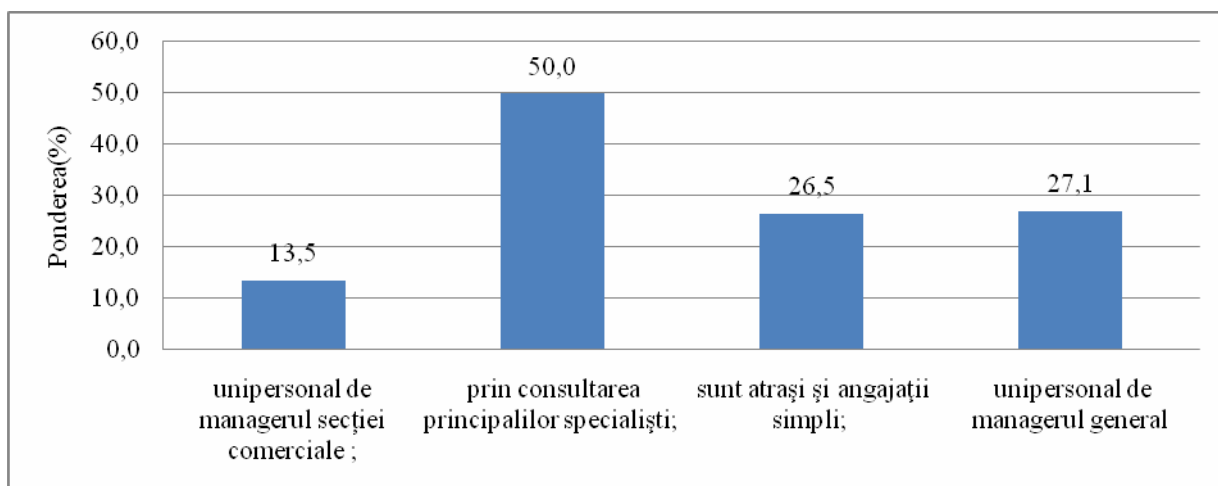
Este demonstrat faptul, că reușita unei activități comerciale, depinde în mare măsură, de interdependența reciprocă, dintre funcția de planificare și controlul îndeplinirii obiectivelor. Prin următoarea întrebare propusă, s-a încercat de a determina, cât de frecvent și cum este realizat controlul, de către managerii sau proprietarii întreprinderilor chestionate, reflectate prin prisma rezultatelor obținute.



**Fig. 2. Tipurilor de control aplicate în întreprinderile agroalimentare (%).**  
*Sursa: elaborat de autor*

Din datele prezentate mai sus, funcția de control este aplicată de toate întreprinderile și diferă în funcție de dimensiunea, forma de proprietate și gradul de complexitate a întreprinderilor. În baza rezultatelor obținute, sesizăm, că pentru relizarea controlului, cei mai mulți dintre respondenți, au specificat că se axează pe analiza vânzărilor ce deține o cotă 60%. Inșă, circa 52,9%, afirmă că verifică direct executarea sarcinilor de lucru, iar 42,4% din respondenți, realizează controlul prin intermediul analizei stocurilor de marfă. Reeșind din rezultatele din figura de mai sus, unii antreprenori, menționează că preferă verificarea corectitudinii realizării muncii, prin intermediul comunicării cu clienții (21,8%), cu scopul de a determina preferințele acestora și dacă sunt mulțumiți de serviciile oferite. Unitățile economice de dimensiuni mari, deseori practică verificarea rezultatelor obținute cu ajutorul rapoartelor lunare, prezentate de specialiștii secției comerciale (19,4%), sau statistica clienților, care alcătuiește o pondere de 15,9%.

Aproximativ 14,7% dintre respondenți, relatează că desfășoară controlul specialiștilor secției, prin rapoartele zilnice sau săptămânale ale specialiștilor secției. Concomitent, observăm că unii dintre conducători, nu elaborează frecvent controlul, deoarece au încredere în specialiștii secției, ponderea căroră nu este atât de substanțială, de circa 7,1%. Trezește îngrijorare și faptul, că 10,0% dintre persoanele intervievate, nu realizează control direct al personalului, dar se bazează pe rezultatele muncii lor. În concluzie, putem afirma, că în funcție de rezultatele obținute în urma desfășurării procesului de control, antreprenorii tind să ia cele mai relevante decizii, pentru a sporii competitivitatea și performanțele pe care trebuie să le obțină întreprinderile agroalimentare. La întrebarea, cum se adoptă deciziile când se obțin rezultate semnificative în activitatea comercială, au fost primite următoarele răspunsuri:



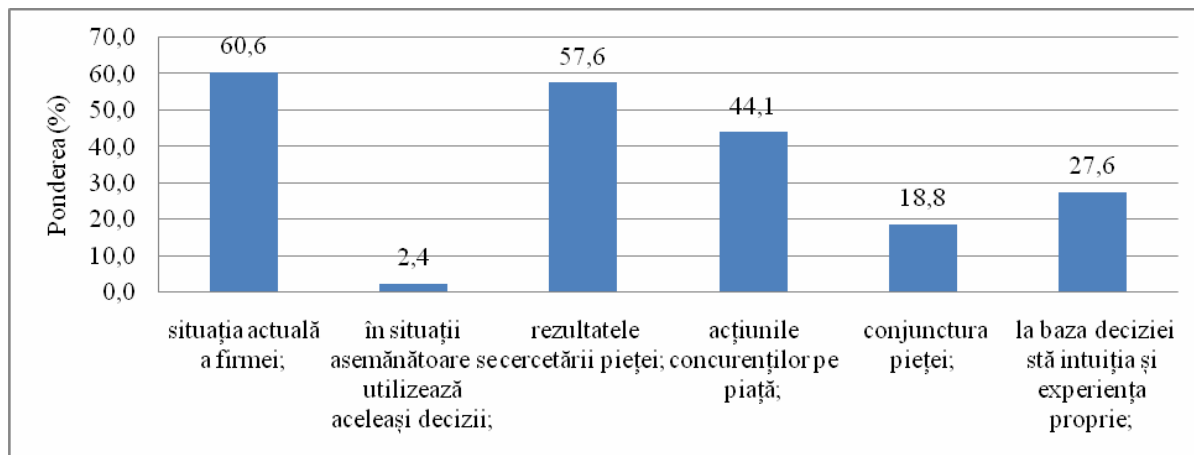
**Fig. 3. Modul de adoptare a deciziilor în activitatea comercială.**

*Sursa: elaborat de autor*

Luarea deciziilor este unul din principalele atribuții ale managerilor. Mai mult decât atât, decizia trebuie să fie clară, bine controlată și stabilă la nivelul oricărei organizații. Datele reflectate în figura de mai sus, ne indică că antreprenorii obțin rezultate favorabile, atunci când adoptă decizii prin consultarea principalilor specialiști. Ponderea acestora este predominantă și alcătuiește 50 la sută dintre persoanele intervievate. Astfel, dacă luarea deciziilor în mod individual este dificilă, atunci 27,1 % dintre respondenți, au constat, că deciziile sunt luate personal de managerul general. În unele cazuri, managerii sau antreprenorii suportă diferite presiuni sau sunt incerti în luarea deciziilor și atrag angajați simpli. Acest lucru este confirmat de 26,6% din respondenți. Deciziile adoptate unipersonal de managerul secției comerciale, dețin o pondere mică, comparativ cu celelalte variante, de circa 13,5%. Principalul factor care determină această cotă redusă, este că cele mai multe întreprinderi intervievate, nu dețin secția comercială și toate responsabilitățile sunt

atribuite managerului general sau antreprenorului, care îndeplinește sarcinile ce vizează funcția comercială.

Următoarea întrebare din chestionar presupune o compensare a întrebării precedente și ne oferă ce informație i-au în considerație antreprenorii pentru luarea deciziilor.

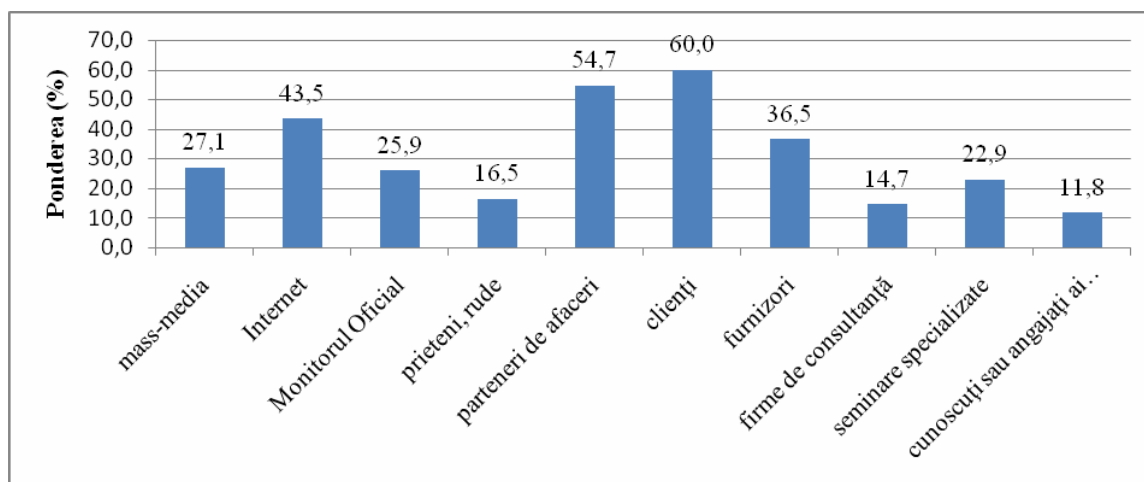


**Fig. 4. Prezentarea informației necesare ce se ia în considerație la luarea deciziilor în activitatea comercială.**

*Sursa: elaborat de autor*

Întrebați fiind, ce informații se i-au în considerație la luarea deciziilor, circa 60,6%, dintre respondenți au menționat, că se axează pe situația actuală a firmei, urmată de rezultatele cercetării pieței, ce deține 57,6%. Acțiunile concurenților pe piață în luarea deciziilor, alcătuiesc 44,1%. Persoanele cu experiență evită să apeleze la experți și la luarea deciziilor stă intuiția și experiența proprie, care reprezintă 27,6%. În urma analizei efectuate, s-a observat că firmele agroalimentare se orientează și asupra conjuncturii pieței, ca să poată face față competiției de pe piața de desfacere, ponderea cărora este de numai 18,8%. Însă în situații asemănătoare, puțini respondenți utilizează aceleași decizii, cota acestora este nesemnificativă de 2,4 la sută.

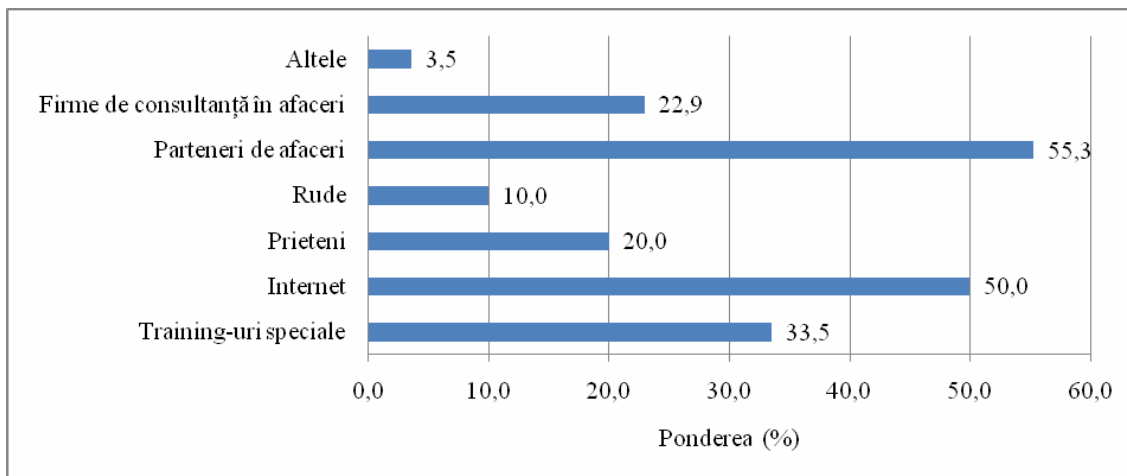
Pentru luarea uror decizii eficiente ce vizează activitatea comercială a întreprinderilor din sectorul agroalimentar, antreprenorii sau managerii, trebuie să fie asigurați cu diverse surse informaționale. În figura de mai jos, sunt prezentate principalele surse de informare pentru asigurarea eficiență a muncii din activitatea comercială.



**Fig.5 Sursele principale din care se selectează informația pentru activitatea comercială.**

*Sursa: elaborat de autor*

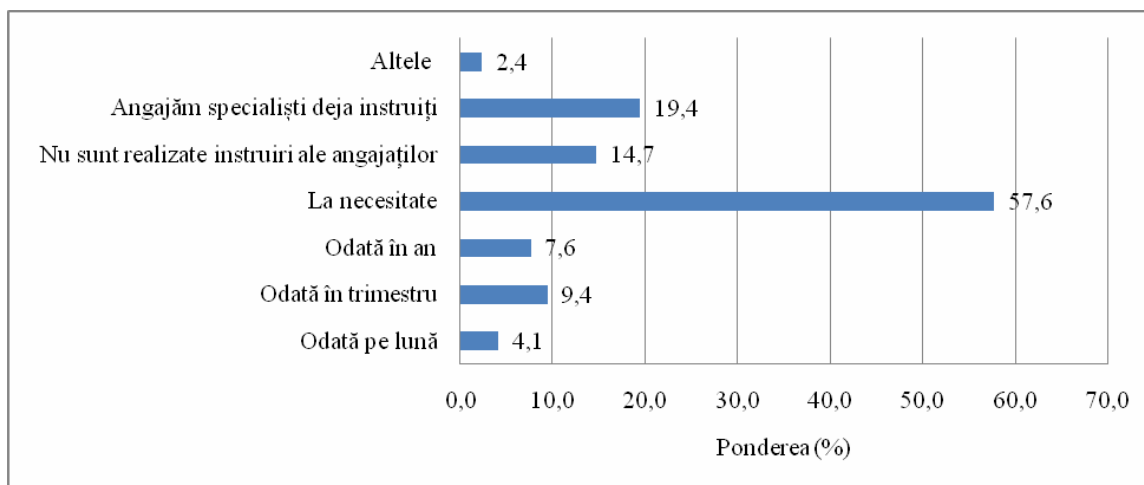
Orice organizație indiferent de profil sau spațiu economic în care activează, necesită un stil de conducere flexibil, dinamic și bazat pe planificare strategică, ceea ce nu poate fi conceput fără o informare complexă și de calitate. Principalele surse care asigură informația necesară pentru activitatea comercială în urma cercetării efectuate și sigure constituie: clienții-60,0%, parteneri de afaceri-54,7%, internet-43,5%, furnizori- 36,5%, mass-media-27,1%, Monitorul Oficial-25,9%, seminare specializate- 22,9%, prieteni sau rude-16,5%, firme de consultanță-14,7%, cunoscuți sau angajați ai instituțiilor de stat-11,8%.



**Fig. 6. Sursele informaționale din care se studiază noile tehnologii de vânzare.**

*Sursa: elaborat de autor*

În scopul asigurării realizării cât mai eficiente a actului de comerț, managerii studiază cel mai frecvent noile tehnologii de vânzare de la parteneri de afaceri atât din țară, cât și de peste hotare. Rezultatul sondajului ne indică, că partenerii de afaceri dețin o cotă de 55,3 la sută, urmată la mică distanță de internet, cu 50%. Pornind de la diversificarea tehnicii de vânzare practicate de întreprinderile naționale, un loc important îl ocupă și training-gurile oferite de CCI a R.Moldova, sau de diferite agenții amplasate în localitățile raionale. Avînd în vedere faptul, că în ultima perioadă training-urile au luat o mare amploare, numai 33,5%, dintre respondenți menționează că au fost utile. În cadrul comerțului, tehnicile de vânzare sunt studiate și cu ajutorul firmelor de consultanță în afaceri, ce dețin o pondere de 22,9%. Acțiunile comerciantului din cercetarea elaborată este asigurată și de sursele de informații provenite de la prieteni-20% și rude 10%. Aproximativ 3,5% dintre persoanele intervievate, au optat pentru alte surse cum ar fi: muncitori bine calificați, parteneri internaționali, consultarea de specialiști principali, mass-media, sau măsuri provenite de la stat.



**Fig. 7. Frecvența instruirii specialiștilor din secția comercială.**

*Sursa: elaborat de autor*

Pentru a consolida eforturile comune cu scopul de a obține performanțe maxime, întreprinderile trebuie să instruiască specialiștii din activitatea comercială. Însă rezultatele sondajului ne demonstrează, că firmele agroalimentare solicită perfecționarea angajaților la necesitate, cota cărora este predominantă și alcătuiește 57,6%. Principala cauză care influențează instruirea specialiștilor la necesitate, reprezintă lipsa resurselor financiare. Din aceste considerente, antreprenori au menționat, că este mai eficient de a angaja specialiști deja instruiți. În urma analizei efectuate, această metodă o practică 19,4% din respondenți. Mai mult decât atât, 14,7 %, dintre antreprenori nu realizează instruirea angajaților. Aceasta se explică prin lipsa posibilității de dezvoltare a carierei profesionale a angajaților din activitatea comercială. Unele întreprinderi din domeniu care practică instruirea personalului ne oferă următoarea informație: o dată în trimestru-9,4%, o dată pe an-7,6%, iar o dată pe lună - 4,1%. Respectiv, deducem că nu numai insuficiența resurselor financiare, este principala cauză care conduce la apariția acestei probleme, dar și lipsa aptitudinii și capacităților de ordin organizatoric și motivațional din partea unor proprietari sau manageri.

În urma analizei efectuate putem preciza că managementul comercial în sectorul agroalimentar, reprezintă totalitatea proceselor de planificare, organizare, motivare și control a activităților de aprovizionare, marketing și vânzare a produselor agroalimentare, urmărind formarea și întreținerea relațiilor durabile cu principalii parteneri de afaceri (furnizori, clienți, intermediari, etc.), în scopul obținerii unor beneficii majore. Iar rezultatele sondajului, au permis să constatăm că pentru desfășurarea cu succes activității comerciale, antreprenorii aplică frecvent, grafice de vânzări în elaborarea procesului de planificare, iar deciziile sunt adoptate prin consultarea specialiștilor în domeniu. Funcția de control, de asemenea este aplicată de toate întreprinderile, iar pentru realizarea acesteia respondenți, au specificat că se axează în mare parte pe analiza vânzărilor. Una dintre sursele, care asigură informația necesară pentru activitatea comercială în urma cercetării efectuate o constituie clienții, iar partenerii de afaceri, rămân a fi principala sursă prin intermediul căreia se studiază tehnologiile de vânzare. La baza succeselor producătorului sau a managerului se găsesc cunoștințele. Acestea (cunoștințele) generează idei, scheme organizaționale, tehnologii, inovații care ulterior asigură eficiență în activitatea comercială. Însă prezența cunoștințelor constituie condiția necesară, dar și nu cea suficientă. Cunoștințele devin „productive” dacă produsul acestora, adică ideile sunt solicitate, sau dacă este prezentă și infrastructura (condițiile) necesare pentru elaborarea tehnologiilor, testarea ideilor e.t.c. Însă cu părere de rău, instruirea specialiștilor nu are loc frecvent, dar la necesitate, fapt demonstrat și din rezultatele sondajului realizat. Însă o modalitate de creștere a profitului managementului comercial se poate realiza prin instruirea specialiștilor aplicând metodele de stimulare a cumpărătorilor. Atmosfera binevoitoare o crează personalul structurii comerciale respective. Personalul, prin comportamentul sau aspectul său îl „educă” pe cumpărător.

Un alt factor ce poate contribui la atragerea clientelei îl constituie aspectul spațiului comercial. Dotarea acestuia cu diverse tehnici, tehnologii, anunțuri, recomandări e.t.c. va crea o atmosferă plăcută și binevoitoare pentru potențialii clienți ai firmei.

Ca concluzie putem spune că managementul comercial își poate sporii eficiența nu numai prin raționalizarea propriilor activități economice ci și prin intermediul producătorului de produse agroalimentare.

### **Bibliografie:**

1. Dogaru M, Chira R. Management comercial și politici de marketing. București, Ed. Universitară, 2015, 184 p
2. Miron D. Comerț internațional. București, Ed. ASE, 2003, 388-400 p.
3. Patriche D. I.Stanescu,ș.a., Bazele comerțului. București, Ed. Prouniversitaria, 2012, 230 p.
4. Patriche I. Managementul tranzacțiilor comerciale, negocierilor contractărilor și achizițiilor. București, Ed. Universitară, 2008, 584 p..
5. Petrescu I. Fundamentele managementului organizației: abordări moderne. Sibiu, Ed. Alma-Mater, 2005, 463 p.