



Universitatea Tehnică a Moldovei

**MANAGEMENTUL VÂNZĂRILOR
ÎN ÎNTREPRINDERE
(În „Dub Maria”, r-ul Ocnîța)**

Studentul:

Dub Vitalie

Coordonator:

conf. univ., dr. Morei Virgiliu

Chișinău – 2023

Ministerul Educației și Cercetării al Republicii Moldova
Universitatea Tehnică a Moldovei
Programul de master „Administrarea afacerilor în Sectorul Agroalimentar” 120cr

Admis la susținere
Șef DEM: conf. univ., dr. Țurcan Rina

„_____” _____ 2023

MANAGEMENTUL VÂNZĂRILOR
ÎN ÎNTREPRINDERE
(În „Dub Maria”, r-ul Ocnîța)

Teză de master

Masterand: Dub Vitalie _____

Coordonator: Morei Virgiliu _____

Chișinău – 2023

ADNOTARE

Dub Vitalie

Teză de master

Managementul vânzărilor în întreprindere

(În „Dub Maria”, r-ul Ocnița)

Universitatea Tehnică a Moldovei, Chișinău 2023

Structura tezei: Teza cuprinde introducere, trei capitole, concluzii, bibliografia din 44 de surse, 70 de pagini de text de bază, inclusiv 9 tabele și 7 figuri.

Cuvintele cheie: management, vânzări, plan de vânzări, tehnici de vânzare, instrumente de promovare a vânzărilor.

Domeniul de studiu al prezentei teze îl constituie managementul vânzărilor în activitatea întreprinderilor.

Scopul cercetării: analiza aspectelor teoretice și practice ale managementului vânzărilor și sugerarea tehnicilor moderne pentru îmbunătățirea performanței vânzărilor într-o întreprindere.

Obiectivele cercetării: analiza evoluției noțiunii de management al vânzărilor și reflectarea relației acestuia cu managementul general al întreprinderii; elucidarea necesității prognozelor și bugetelor de vânzări; cercetarea și comparația tehnicilor și instrumentelor de promovare a vânzărilor; analiza economico-financiară a unei întreprinderi specializată în vânzări; relevarea principalelor direcții de perfecționare a managementului vânzărilor în entitatea analizată.

Semnificația teoretică: Subiectul abordat în lucrare nu este o noutate, fiind analizat și desfășurat în diverse lucrări a specialiștilor din domeniu, precum și oamenilor de știință care studiază și își aduc aportul în domeniul economic, însă aceste rezultate nu sunt mereu aplicate în practică. Astfel, tema rămâne actuală luând în considerație reformele la nivel administrativ central și schimbările de influență politică, prin noi reglementări de nivel juridic, economic și financiar.

Valoarea aplicativă a lucrării: Studiul efectuat constă în sistematizarea definițiilor și caracteristicilor de bază ale managementului vânzărilor, cu evidențierea elementelor caracteristice, clasificărilor și tipologiei tehnicilor de vânzare; argumentarea celor mai potrivite principii, direcții, forme și metode de gestiune a vânzărilor.

Studiul teoretic din teză poate servi drept stimulare în vederea conștientizării problemei existenței multitudinilor impedimente cu care se confruntă agenții economici în republică.

ANNOTATION

Dub Vitalie

Master thesis

Management of sales activity in the enterprise

(IE "Dub Maria", Ocnita district)

Technical University of Moldova, Chisinau 2023

Structure of the thesis: the thesis includes introduction, three chapters, conclusions, bibliography from 44 sources, 70 pages of basic text, including 9 tables and 7 figures.

Keywords: management, sales, sales plan, sales techniques, sales promotion tools.

The domain of study of this thesis is sales management in the activity of enterprises.

Research goal: analyzing the theoretical and practical aspects of sales management and suggesting modern techniques for improving sales performance in an enterprise.

Research objectives: analysis of the evolution of the notion of sales management and the reflection of its relationship with the general management of the enterprise; elucidating the need for sales forecasts and budgets; research and comparison of sales promotion techniques and tools; economic-financial analysis of a company specialized in sales; revealing the main directions for improving sales management in the analyzed entity.

Theoretical significance: The subject addressed in the paper is not new, being analyzed and developed in various works by specialists in the field, as well as scientists who study and contribute to the economic field, but these results are not always applied in practice. Thus, the topic remains current taking into account the reforms at the central administrative level and the changes of political influence, through new regulations at the legal, economic and financial level.

The applicative value of the thesis: The study consists in the systematization of the definitions and basic characteristics of sales management, highlighting the characteristic elements, classifications and typology of sales techniques; arguing the most suitable principles, directions, forms and methods of sales management.

The theoretical study in the thesis can serve as stimulation in order to raise awareness of the problem of the existence of the multitude of impediments faced by economic agents in the republic.

CUPRINS

INTRODUCERE	8
1. FUNDAMENTE TEORETICE ALE MANAGEMENTULUI VÂNZĂRILOR	12
1.1. Definierea managementului vânzărilor și relația lui cu managementul general al întreprinderii	12
1.2. Prognozele și bugetele de vânzări	23
1.3. Tehnici și instrumente de promovare a vânzărilor	32
2. CARACTERISTICA CONDIȚIILOR și DEZVOLTAREA ECONOMICĂ A ÎI „DUB MARIA”	45
2.1. Condițiile organizatorice și sistemul managerial al întreprinderii	45
2.2. Caracteristica dezvoltării economice a întreprinderii	49
3. MANAGEMENTULUI VÂNZĂRILOR ÎN CADRUL ÎI „DUB MARIA” și DIRECȚIILE PRINCIPALE DE PERFEȚIONARE A ACESTUIA	54
3.1. Profilul consumatorului de încălțăminte fabricată în Moldova	54
3.2. Planificarea vânzărilor în întreprinderea analizată	59
3.3. Merchandising-ul ca modalitate eficientă de stimulare a vânzărilor	68
CONCLUZII	75
BIBLIOGRAFIE	79
ANEXE	82

INTRODUCERE

Actualitatea temei de cercetare. În ultimii ani, mediul de afaceri s-a schimbat dramatic, iar companiile trebuie să se adapteze la noile tendințe și să inoveze pentru a-și menține poziția pe piață. În acest context, studiul managementului vânzărilor devine crucial pentru a înțelege cum să se atragă și să se mențină clienți fideli, cum să se optimizeze procesele de vânzare și cum să se crească veniturile și profiturile companiei.

Managementul vânzărilor se referă la procesul de planificare, organizare, coordonare și control al activităților de vânzare într-o organizație. Scopul managementului vânzărilor este de a crește vânzările și de a maximiza profitul prin intermediul unei abordări eficiente și orientate spre clienți.

Managementul vânzărilor este esențial în mediul de afaceri deoarece vânzările sunt o componentă vitală a supraviețuirii și succesului unei companii. Oferă companiilor oportunitatea de a identifica și de a obține noi clienți, de a îmbunătăți relațiile cu clienții existenți și de a crește veniturile și profitul.

Rolul managementului vânzărilor este de a dezvolta strategii de vânzări eficiente, de a coordona eforturile echipei de vânzări, de a monitoriza performanțele de vânzare și de a identifica și de a aborda problemele de vânzare. De asemenea, managementul vânzărilor poate fi implicat în dezvoltarea de noi produse și servicii, stabilirea prețurilor, segmentarea pieței, identificarea oportunităților de afaceri și dezvoltarea de relații cu clienții.

Importanța managementului vânzărilor poate fi rezumată în următoarele puncte:

- ✓ Managementul vânzărilor este esențial pentru maximizarea veniturilor și a profitului.
- ✓ Ajută la identificarea și dezvoltarea de noi piețe și clienți.
- ✓ Este necesar pentru a asigura o relație profitabilă cu clienții existenți.
- ✓ Contribuie la îmbunătățirea imaginii companiei și a brandului.
- ✓ Ajută la dezvoltarea de strategii de marketing și vânzări eficiente.
- ✓ Ajută la identificarea și abordarea problemelor de vânzare.
- ✓ Este necesar pentru a menține o forță de vânzări motivată și bine pregătită.
- ✓ Contribuie la îmbunătățirea eficienței operaționale și la reducerea costurilor.
- ✓ Este necesar pentru a menține o poziție competitivă pe piață.
- ✓ Asigură o mai bună înțelegere a pieței și a nevoilor clienților, ceea ce permite companiei să adapteze mai bine produsele și serviciile sale.

Motivația alegerii acestei teme de cercetare rezidă din nevoia unei analize atente a managementului vânzărilor în cadrul întreprinderilor, datorită importanței deosebite pe care o au acestea în economie. Situația economică actuală și pandemia globală au scos în evidență

numeroase probleme ale practicilor curente legate de vânzări și au impus o reevaluare a tehnicilor și metodelor aplicate în managementul vânzărilor. Lucrarea prezintă nu numai aspectele tradiționale ale managementului vânzărilor, ci și felul în care managementul vânzărilor devine deosebit de important în procesul de supraviețuire și obținere a succesului unei întreprinderi.

Gradul de studiere al temei. În domeniul managementului vânzărilor există mulți teoreticieni și specialiști care au contribuit la dezvoltarea acestei științe.

Un aport considerabil în cercetarea managementului vânzărilor l-au avut cercetătorii cu renume mondial, cum ar fi Ph. Kotler; N. Rackham; Z. Ziglar; B. Tracy; D. Sandler; M. Bosworth; A. Smith; H. Edward; J.K. Galbraith; J.B. Clark; R. Willig; P.W.S. Andrews; A. Marshall; G. Stigler; H. Demsetz; Y. Brozen; J. Schumpeter; R. Nelson; M. Porter; R.S. Khemani, D.M. Shapiro; E.H. Chamberlin; E.J. McCarthy etc. Lucrările acestor savanți se axează pe anumite aspecte ale activității de vânzare. Iată câțiva dintre cei mai importanți:

Neil Rackham – este autorul bestseller-ului „SPIN Selling” și este considerat unul dintre pionierii managementului vânzărilor. Rackham a dezvoltat conceptul de vânzare consultativă și a introdus metodologia SPIN (Situatie, Problemă, Implicații, Nevoi) pentru abordarea procesului de vânzare.

Zig Ziglar – este un alt pionier în domeniul managementului vânzărilor și a scris numeroase cărți despre subiect. Ziglar este cunoscut pentru filozofia sa de vânzare bazată pe construirea relațiilor cu clienții și pe valorificarea nevoilor acestora.

Brian Tracy – este un alt autor prolific în domeniul managementului vânzărilor și un vorbitor motivațional foarte popular. Tracy a scris numeroase cărți despre subiect, printre care „The Psychology of Selling” și „Advanced Selling Strategies”.

David Sandler – este fondatorul Sandler Training, o companie de training în domeniul managementului vânzărilor. Sandler a dezvoltat metodologia Sandler, care se bazează pe abordarea vânzărilor ca un proces de comunicare și negociere, nu doar de convingere.

Michael Bosworth – este autorul cărții „Solution Selling” și a dezvoltat conceptul de vânzare bazată pe soluții. Bosworth a introdus ideea că vânzătorii trebuie să înțeleagă nevoile și problemele clienților și să ofere soluții personalizate pentru acestea.

Acești teoreticieni și specialiști au avut un impact semnificativ în dezvoltarea științei de management al vânzărilor și au influențat modul în care companiile abordează procesul de vânzare în ziua de azi.

Scopul și obiectivele tezei.

Scopul acestei teze de master constă în analiza aspectelor teoretice și practice ale managementului vânzărilor și sugerarea tehnicilor moderne pentru îmbunătățirea performanței vânzărilor într-o întreprindere. Pornind de la studii de caz și cercetări de specialitate, această

lucrare va oferi o viziune amplă asupra managementului vânzărilor și va oferi soluții concrete pentru a crește eficiența și eficacitatea proceselor de vânzare.

În vederea atingerii acestui scop au fost stabilite următoarele sarcini:

- analiza evoluției noțiunii de management al vânzărilor și reflectarea relației acestuia cu managementul general al întreprinderii;
- elucidarea necesității prognozelor și bugetelor de vânzări;
- cercetarea și comparația tehnicilor și instrumentelor de promovare a vânzărilor;
- analiza economico-financiară a unei întreprinderi specializată în vânzări;
- planificarea vânzărilor în întreprinderea analizată;
- relevarea principalelor direcții de perfecționare a managementului vânzărilor în entitatea analizată.

Suportul metodologic al cercetării îl constituie teoria clasică și contemporană privind managementul vânzărilor, precum și conceptele abordate în literatura economică, referitoare la tehnicile și instrumentele de vânzare. Investigațiile se bazează pe un sistem de metode de cercetare corelate între ele cum sunt: metoda dialectică, statistică, normativă, deducției, sinteza. Totodată, sunt aplicate metode moderne de diagnosticare cum ar fi: metodele calitative și cantitative, metode grafice, precum și metode utilizate în managementul vânzărilor. Cercetarea a fost realizată pe baza literaturii științifice străine și autohtone, a legislației naționale și internaționale în domeniu, precum și urmare a propriilor contribuții științifice.

Drept **bază informațională** utilizată pentru elaborarea tezei au servit materialele publicate în literatura de specialitate națională și internațională, o serie de surse secundare cum ar fi: dările de seamă fiscale ale ÎI „Dub Maria”, informațiile statistice ale Biroului Național de Statistică al Republicii Moldova ș.a.

Noutatea științifică și valoarea aplicativă a cercetării: Subiectul abordat în lucrare nu este o noutate, fiind analizat și desfășurat în diverse lucrări a specialiștilor din domeniu, precum și oamenilor de știință care studiază și își aduc aportul în domeniul economic, însă aceste rezultate nu sunt mereu aplicate în practică. Astfel, tema rămâne actuală luând în considerație reformele la nivel administrativ central și schimbările de influență politică, prin noi reglementări de nivel juridic, economic și financiar.

Studiul efectuat constă în sistematizarea definițiilor și caracteristicilor de bază ale managementului vânzărilor, cu evidențierea elementelor caracteristice, clasificărilor și tipologiei tehnicilor de vânzare; argumentarea celor mai potrivite principii, direcții, forme și metode de gestiune a vânzărilor.

Importanța practică a tezei de master constă în faptul că materialele, concluziile și recomandările elaborate de către autor pot fi folosite în activitatea ÎI „Dub Maria”, precum și a întreprinderilor comerciale de acest tip din Republica Moldova.

Volumul și structura tezei. Teza este compusă din adnotare în limbile română și engleză, lista abrevierilor, introducere, trei capitole, concluzii, bibliografie, anexe. Teza conține: 70 de pagini text de bază, 9 tabele, 7 figuri, 4 anexe. Bibliografia include 44 de titluri.

Capitolul I „Aspecte teoretice ale managementului vânzărilor” se remarcă printr-o succintă și actuală prezentare a abordărilor teoretice privind definirea managementului vânzărilor, fiind prezentată și relația lui cu managementul general al întreprinderii. Este prezentată esența și necesitatea elaborării prognozelor și bugetelor de vânzări. De asemenea sunt scoase în evidență multiplele tehnici și instrumente de promovare a vânzărilor.

În **capitolul II „Caracteristica condițiilor și dezvoltarea economică a ÎI „Dub Maria”** sunt analizate condițiile organizatorice și sistemul managerial al întreprinderii și este efectuată caracteristica dezvoltării economico-financiare a entității respective.

În **Capitolul III „Managementului vânzărilor în cadrul ÎI „Dub Maria” și direcțiile principale de perfecționare a acestuia”** sunt reflectate principalele caracteristici ale consumatorilor de încălțăminte, se dau recomandări cu privire la metodele de planificare a vânzărilor în cadrul ÎI „Dub Maria”, precum și a modalității de perfecționare a managementului vânzărilor în întreprinderea respectivă.

În **Concluzii** sunt sistematizate concluziile și recomandările practice elaborate în baza rezultatelor investigațiilor efectuate, care au drept scop identificarea unor măsuri concrete, ce ar contribui la eficientizarea managementului vânzărilor în activitatea economică.

BIBLIOGRAFIE

1. Agheorghiesei-Corodeanu, D.T, Suslenco, A. Tendințe în comerțul modern. Provocări pentru comerțianții care doresc un avantaj competitiv în era internetului. In: Asigurarea viabilității economico-manageriale pentru dezvoltarea durabilă a economiei regionale în condițiile integrării în UE. Iași: PIM, 2017, p. 36-41. ISBN 978-606-13-3642-5 [online] [citat 11.03.2023]. Disponibil: http://dspace.usarb.md:8080/jspui/bitstream/123456789/3061/1/suslenco_comert_modern.pdf
2. Agheorghiesei-Corodeanu, D.T. Elemente de Merchandising. Iași: Tehnopress, 2014.
3. Amenajarea unui magazin. [online] [citat 10.12.2022]. Disponibil: <http://www.antreprenor.su/2012/12/amenajarea-unui-magazin.html>
4. Bășanu, Gh., Pricop, M. Managementul aprovizionării și desfacerii-vânzării. Editura Economică. București, 2012.
5. Botezat, Elena. Tehnici de negociere. Editura Universitara din Oradea, Oradea, 2008.
6. Burduș, E., Caprarescu, Gh. Fundamentele managementului organizației, Editura Economica, Bucuresti, 2011.
7. Ce este Merchandising-ul și de ce avem nevoie de el? [online] [citat 10.12.2022]. Disponibil: <https://gradu.ro/referate/marketing/ce-este-merchandising-ul-si-de-ce-avem-nevoie-de-el-148773>
8. Certo, S. Management modern. Diversitatea, calitatea, etica și mediul global, Editura Teora, Bucuresti, 2002.
9. CODECS – The Open University, curs Management Competitiv, BZT 654, vol. 4, Motivarea și definirea posturilor, 1997.
10. Curteza, A. Design și dezvoltare de produs. Iași: Casa de Editură Venus, 2005. 137 p.
11. Danciu, V. Marketingul strategic competitiv. O abordare internationala. Editura Economica, Bucuresti, 2014.
12. Donaldson, B., Managementul vânzărilor. Editura CODEX, București, 2001.
13. Drăghici, C., Managementul vânzării, Editura Universitaria, Craiova, 2013.
14. Ghelbet, A., Ușanlî, D. Elemente de definire a consumatorului autohton de încălțăminte. Conferința Tehnico – Științifică a Colaboratorilor, Doctoranzilor și Studenților. Vol. III, ediția 2015 (pag. 294-297). Chișinău: Tehnica-UTM, 2016.
15. Ghelbet, A., Ușanlî, D. Piața de încălțăminte din Republica Moldova și specificul ei. Meridian ingineresc. Publicație tehnico-științifică și aplicativă. Nr. 3, (pag. 62-65). Chișinău: Tehnica UTM, 2012.
16. Hart, N., Marketing industrial. Editura CODECS, 1998.

17. Herb, Cohen. Orice se poate negocia, Editura Colosseum, Bucuresti, 2007.
18. Hill E. & O'Sullivan T. Marketing, Editura Anten, Oradea, 2017.
19. <http://www.statistica.md/> (Biroul Național de Statistică).
20. Importanta merchandisingului în comerțul cu amanuntul [online] [citat 11.02.2023]. Disponibil: <https://administrare.info/economie/5601-importanta-merchandisingului-in-comertul-cu-amanuntul>
21. Jean, Hiltrop, S. Udall. Arta negocierii. Editura Teora, Bucuresti, 2008.
22. Kotler, Ph. Managementul marketingului. Editura Teora, Bucuresti, 2002.
23. Kotler, Ph. Principiile marketingului. Ediție Europeană, Editura Teora, Bucuresti 2008.
24. Kotler, Ph., Armstrong G. Principiile Marketingului. Editura Teora, Bucuresti 2003.
25. Lock, D. (coordonator), Manual Gower de Management, Editura CODECS, București, 2001.
26. Lucey, T., Administrarea afacerilor – Business administration, Editura Tehnică, București, 2001.
27. McGregor, D., The Human Side of Enterprise. New York, McGraw-Hill, 1960.
28. Merchandising vizual [online] [citat 13.02.2023]. Disponibil: <https://www.vitra.md/upload/images/Merchandising%20vizual.pdf>
29. Merchandising vizual: Cum sa va organizați magazinul pentru a avea succes [online] [citat 13.02.2023]. Disponibil: <https://a1.ro/lifestyle/merchandising-vizual-cum-sa-va-organizati-magazinul-pentru-a-avea-succes-id877687.html>
30. Mouton, D., Paris, G. Practica merchandisingului. Spațiul de vânzări. Oferta de produse. Comunicarea la locul de vânzare. București: Polirom, 2009, 328 p.
31. Nicolescu O., Management, Editura Economică, București, 1999.
32. Pascari, Ludmila. Merchandising – Instrument de soluționare a problemelor comerciale. In: Revistă Științifică a Universității de Stat din Moldova. 2013, nr.2(62).
33. Patriche, D. Politici, programe, tehnici si operatiuni de comert, Ed. Economica, Bucuresti, 2003.
34. Popescu, D. Managementul modern al organizațiilor, București: România de mâine, 2005. 388 p.
35. Porter, Michael E. Strategie concurențială. Manual de supraviețuire și creștere a firmelor în condițiile economiei de piață. București: Teora, 2001. 344 p.
36. Prețul este cel mai important factor din decizia de cumpărare [online] [citat 17.01.2023]. Disponibil: <https://valoria.ro/aparitii-in-presa/pretul-este-cel-mai-important-factori-din-decizia-de-cumparare>

37. Sîrbu, M.O., Săseanu, A.S., Ghiță, S.I. Consumers' perception on the use of innovative technologies in creating store atmosphere. In: Amfiteatru Economic. 2015, 17(39), pp. 439-455.
38. Stephen, R.P., Organizational Behavior, San Diego State University, 9th Edition, e-business updated edition, 2003.
39. William Wells, John Burnett, Sandra Moriarty. Advertising – Principles and Practice. Prentice Hall 2003, p. 448.
40. Veniturile și cheltuielile populației Republicii Moldova în anul 2022. https://statistica.gov.md/ro/veniturile-si-cheltuielile-populatiei-in-anul-2022-9442_60379.html
41. Visual Merchandising Tips and Ideas [online] [citat 05.12.2022]. Disponibil: <https://www.retaildoc.com/blog/9-visual-merchandising-retail-trends-store-ideas-picture-examples>
42. Zaharia, R. Gestiunea forțelor de vânzare (curs). Editura ASE, Bucuresti, 2011.
43. Ziglar, Z. Arta vânzării. Editura Amaletea, București, 2012.
44. Грант, Роберт. Современный стратегический анализ. 5-е издание. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 554 с.