

curselor proprii și a celor în regim code – share). Menționăm că în prezent postul de șef escală este vacant. Conform fișei de post Managerul de zonă are responsabilități în ceea ce privește activitatea operațională în cazul în care șeful de escală nu este prezent la serviciu.

Număr documente emise			Număr documente emise/angajat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018
2255	1964	2267	2255	1964	2267

Vânzări			2017/2016	2018/2017	Vânzări/angajat* (USD)		
2016	2017	2018			2016	2017	2018
290,476.48	249,976.59	318,759.01	-13.94%	27,52%	290,476.48	249,976.59	318,759.01

Număr de curse			Loc oferit			Loc ocupat			Venit/loc ocupat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
697	723	657	82,336	81,716	98,115	53,264	52,822	68,695	143	134	106

Principalul concurent pe piața Ungaria este operatorul low cost Wizz Air conform analizei de piață efectuată de Departamentul Vânzări în perioada 2017-2018. Conform datelor înregistrate, compania TAROM în perioada 2016-2017 a mărit numărului de curse de la 697 în 2016 la 723 în 2017, iar capacitatea scade cu 0.75%. În 2018, deși observăm o scădere a numărului de curse, capacitatea crește cu 20.07% față de anul 2017, înregistrându-se și o creștere semnificativă a LF în anul 2018 față de 2017 de la 65% la 70%.

Numărul de documente emise de agenția TAROM BUD în anul 2017 scade cu 12.90% față de anul 2016, însă se înregistrează o creștere în 2018 cu 15.43% față de anul 2017, personalul rămânând constant.

În ceea ce privește vânzările prin agenția TAROM BUD acestea scad în anul 2017 cu 13.94%, iar în 2018 cresc vânzările cu 27.52% față de anul 2017, deși venitul mediu scade semnificativ cu 28 USD în 2018 vs 2017.

De asemenea în anul 2017 venitul mediu scade la o valoare de 134 USD față de 143 USD în 2016, iar în anul 2018 observăm o scădere până la valoarea de 106 USD.

Evoluție vânzări AG RO BUD vs. vânzări BSP

	Vânzări					
	2016	%	2017	%	2018	%
Agenție	290,476	9.55%	249,977	9.04%	318,759	12.53%
BSP	2,751,652	90.45%	2,513,923	90.96%	2,225,400	87.47%
Total	3,042,128	100.00%	2,763,900	100.00%	2,544,159	100.00%

În perioada 2016-2018 vânzările prin agenție și BSP au înregistrat o scădere cu 16%, aceasta fiind cauzată de scăderea vânzărilor prin BSP.

Elemente de cheltuieli	Cheltuieli			Variația 2016/2017	Variația 2017/2018
	2016	2017	2018		
6410000000 Cheltuieli cu remuneratiile personalului	54,351.43	56,028	69,695.10	3.08%	24.39%

Cheltuielile totale au crescut în anul 2017 comparativ cu 2016 cu aprox. 5% de la 127,169 USD la 133, 101 USD, iar în anul 2018 au înregistrat o creștere de aproximativ 2%, ajungând la 135,113 USD.

Cheltuielile anuale pe agenție cu ponderea mai mare de 10% au fost cheltuieli cu remuneratiile personalului mai mari cu 24.39% față de anul 2017.

Agentia Chișinău

Funcții	Număr angajați RO			Localnici		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
REPREZENTANT COMERCIAL	1	1	1			
AGENT TKT				CIC	CIC	1
ȘEF ESCALĂ				1	1	1

Agentia TAROM din Chișinău este condusă de un reprezentant comercial , care coordonează 1 agent de ticketing și șeful de escală, ultimii doi fiind angajați locali. Constatăm că în perioada 2016-2017 agenția a funcționat cu personal redus.

În tabelele de mai jos prezentăm indicatorii de productivitate calculați prin raportarea numărului de bilete și vânzări la personalul comercial, evoluția vânzărilor în perioada analizată precum și evoluția indicatorilor relevanți pentru politica aplicată pe această piață în perioada analizată (număr curse, capacitatea oferită/ocupată, venit/loc ocupat).

Număr de bilete vândute			Nr. bilete/angajat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018
4,811	4,601	5,559	4,811	4,601	2,780

Vânzări (USD)			2017/2016	2018/2017	Vânzări/angajat* (USD)		
2016	2017	2018			2016	2017	2018
622,985	466,117	507,149	-25.18%	8.80%	622,985	466,117	253,575

Număr de curse			Loc oferit			Loc ocupat			Venit/loc ocupat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
996	1,109	1,205	100,192	111,488	120,624	68,761	73,635	85,064	95	85	89

Având în vedere mediul concurențial de pe piața Republica Moldova în perioada auditată, conform analizei de piață efectuată de Departamentul Vânzări în perioada 2017-2018 (operatori aerieni locali- Air Moldova, Fly One; operatorii străini- Aeroflot, S7 Airline, Ukraine Internațional, Turkish Airlines, Lot Polish Airlines, Austrian Airlines, Lufthansa; LCC- Wizz Air), TAROM între anii 2016-2017 o politică de extindere a operării prin creșterea numărului de curse cu 11,34% și implicit a capacității oferite cu 11,27% fără însă a obține un rezultat pozitiv reflectat și în creșterea indicatorilor de vânzări, dimpotrivă, vânzările scăzând în anul 2017 vs. 2016 cu 25%. Cauzele care au condus la scăderea vânzărilor au fost:

- scăderea LF de la 69% în 2016 la 66 % în 2017
- scăderea venitului pe loc ocupat de la 95 USD la 85 USD
- scăderea numărului de documente emise de agenție cu 4,36%, mai ales că agenția funcționa cu personal redus în perioada în care s-a extins operarea.

Rezultatele negative înregistrate la nivelul anului 2017 vs. 2016 s-au reflectat și în scăderea indicatorilor de productivitate a muncii, respectiv cu 4% a documentelor emise/angajat și cu 25% a vânzărilor/angajat.

În anul 2018 TAROM a adoptat de asemenea o politică de extindere a operării prin creșterea numărului de curse cu 8,65% și a capacității oferite cu 8,19%. LF a crescut semnificativ de la 66% la 71% , totodată crescând și venitul/loc ocupat de la 85 USD în 2017 la 89 USD în 2018. Această strategie a avut ca efect majorarea volumului de vânzări a agenției cu 8,80%, față de anul 2017 și creșterea numărului de documente emise agenție cu 20,82%. La nivelul anului 2018 agenția a funcționat cu personal complet, ceea ce a condus la scăderea productivității deoarece vânzările au crescut cu un procent mai mic decât creșterea numărului de angajați.

Prezentăm mai jos variația principalelor elemente de cheltuieli cu pondere mai mare de 10% din totalul cheltuielilor directe ale agenției.

Elemente de cheltuieli	Cheltuieli			Variația 2016/2017	Variația 2017/2018
	2016	2017	2018		
6120100000 Cheltuieli cu chirii local	9,570.71	9,935.09	13,989.54	3.81%	40.81%
6260300000 Ch de telecom(SITA,INTERNET,F.OPTICA WEB	46,794.22	33,889.95	14,400.07	-27.58%	-57.51%
6280111000 Chelt.cu alte servicii-taxe,imp.sal.pt.c	9,374.88	10,095.91	7,787.54	7.69%	-22.86%
6410000000 Cheltuieli cu remuneratiile personalului	19,288.01	19,880.31	34,782.75	3.07%	74.96%

În ceea ce privește evoluția cheltuielilor directe ale agenției în perioada auditată acestea au scăzut cu 9,78% , de la 101,324.19 USD la 91,414.38 USD în 2017 vs. 2016, și cu 2,21% în 2018, ajungându-se la 89,395.74 USD.

Agencia Paris

Evoluția numărului de personal în perioada auditată

Funcții	Număr angajați RO				Localnici			
	2016	2017	2018	2019	2016	2017	2018	2019
Manager de zonă Franța	1	1	1	1	0	0	0	0
Șef Escală Paris	1	1	1	1	0	0	0	
Agent TKT	0	0	0	0	0,50	1	1	1

Managerul de zonă reprezintă compania TAROM pe piața Franța și coordonează activitatea unui șef de escală în Paris și a unui angajat local cu funcția de agent de ticketing.

La Nisa, cea de a doua a destinație pe care operează compania în Franța, TAROM nu are angajați proprii pentru cursele operate, acestea fiind asistate de către agentul de handling cu care compania are contract pe aceasta destinație.

Analiza comparativă a activității de vânzare pe destinația Paris

Număr documente emise			Număr documente emise/angajat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018
2035	1766	1.725	1.357	883	863

Vânzări/agentie (USD)			2017/2016	2018/2017	Vânzări/angajat* (USD)		
2016	2017	2018			2016	2017	2018
420.909	357.476	406.400	-15,07%	13,69%	280.606	178.738	203.200

S-a constatat că numărul de documente emise de agenție a scăzut în fiecare an din perioada auditată, astfel, dacă în anul 2016 acesta a fost 2.035, în anul 2017 numărul de documente emise a fost 1.766 scăzând cu 15,23 % față de 2016, iar în anul 2018 a scăzut față de anul 2017 cu 2,33 % .

Din analiza comparativă a activității de vânzare realizată prin agenția TAROM Paris am constatat că în anul 2016 s-au realizat vânzări în valoare de 420.909USD, în anul 2017 valoarea vânzărilor agenției Paris a fost 357.476 USD, scăzând cu 15,07% față de anul 2016, iar în anul 2018 valoarea vânzărilor a fost 406.400 USD, crescând cu 13,69% față de anul 2017.

Analiza comparativă a vânzărilor prin agenție cu vânzările prin BSP

	2016	%	2017	%	2018	%
Agenția Paris	420.909	4,06%	357.476	3,38%	406.400	3,44%
BSP	9.956.729	95,94%	10.208.353	96,62%	11.419.374	96,56%
Total	10.377.638	100,00%	10.565.829	100%	11.825.774	100,00%

Trebuie mentionat că, în proporție de aproximativ 96%, vânzările pe piața Franța sunt realizate cu preponderență prin agenții BSP. În perioada auditată agenții BSP împreună cu AG RO PAR au realizat vânzări pe destinațiile din Franța în valoare de 10.377.638 USD în anul 2016, de 10.565.829 USD în anul 2017, iar în anul 2018 de 11.825.774 USD, înregistrându-se o creștere de 11,92 % față de anul precedent.

Număr de curse			LOC OFERIT			LOC OCUPAT			Venit mediu/loc ocupat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
795	810	844	193.398	195.924	218.999	167.591	167.850	192.522	152	158	160

Numărul curselor efectuate pe destinațiile din Franța a fost în anul 2016 de 795. În anul 2017 numărul de curse a fost mai mare cu 1,88 % față de anul 2016, acesta fiind de 810. Totodată a crescut capacitatea oferită cu 1,30 % față de anul 2016. În anul 2018 față de anul 2017 numărul de curse a crescut cu 4,19 % în același timp crescând și capacitatea oferită pe această piață cu 11,77 %, de la 195.924 locuri oferite în anul 2017 la 218.999 locuri oferite în anul 2018.

Analiza cheltuielilor efectuate în perioada auditată

	2016	2017	2018	2017/2016	2018/2017
Cheltuieli AGENȚIA PARIS	263.271	248.769	308.398	-5,51%	23,97%

În perioada auditată cheltuielile companiei pentru funcționarea Agenției Paris au fost de 263.271 USD în anul 2016. Cheltuielile au înregistrat o scădere de 5,51% în anul 2017, valoarea acestora fiind de 248.769 USD, însă anul 2018 cheltuielile au crescut cu 23,97% comparativ cu anul 2017, fiind în valoare de 308.398 USD.

Din analiza elementelor de cheltuieli am constatat creșterea cu preponderență în anul 2018 față de anul 2017 a următoarelor elemente:

- Cheltuieli cu chirii local cu 23% (de la 50.807 USD la 62.386 USD);
- Cheltuieli cu alte taxe cu 21% (de la 4056 la 4.898 USD);

În analiza efectuată de Direcția Comercială în perioada 2017-2018 se precizează că urmare a restructurării agențiilor externe în anul 2013 prin închiderea sediilor din oraș și închirierea de spații în aeroport, la Paris a fost închiriat un spațiu greu accesibil pasagerilor RO, în același timp serviciile deficitare oferite pe aeroport de către ADP și agentul de handling AF conduc la creșterea gradului de nemulțumire al pasagerilor TAROM în condițiile în care personalul TAROM nu asigură asistență dedicată pasagerilor iar aceștia nu au nici posibilitatea apelării unui call-center care să le asigure suport telefonic. Totodată, vânzările pe piața Franța sunt influențate de operarea companiei Air France, cu 2 curse pe zi în sezonul de vară sau 3 curse pe zi în sezonul de iarnă pe ruta CDG- OTPvv, dar și de companiile low cost BlueAir care operează din București, Iași, Cluj spre Paris Lyon și Nisa, precum și WIZZAIR care operează din București, Cluj, Timisoara, Tg. Mureș și Craiova spre Paris.

Agenția Roma

Funcții	Număr angajați RO			Localnici		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
MANAGER ZONA	0	0	1			
REPREZENTANT COMERCIAL	1	1	0			
SEF ESCALA ADJUNCT	1	1	1			
SEF ESCALA	1	1	0			
AGENT TICKETING	1	1	0	0.5	1	1

Agenția TAROM din Roma este condusă de un șef de agenție, care coordonează 1șef de escală și 1 agent de ticketing, din care un angajat pe plan local, care în anul 2016 a fost angajat cu jumătate de normă. În perioada 2016-2018 numărul de personal a variat între 4 și 5 angajați.

Număr documente emise			Număr documente emise/angajat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018
2346	2707	2702	938	902	1351

Vânzări			2017/2016	2018/2017	Vânzări/angajat* (USD)		
2016	2017	2018			2016	2017	2018
279,320	280,618	369,158	0.46%	31.55%	111,728	95,539	184,578

Din analiza numărului de documente emise se constată că acesta a crescut cu aproximativ 15% în anul 2018 comparativ cu anul 2016, iar volumul vânzărilor a crescut cu aproximativ 32% în

aceeași perioada de referință. În ceea ce privește productivitatea muncii aceasta a înregistrat o scădere în anul 2017 comparativ cu anul 2016 cu 4% numărul de documente emise/angajat și cu 14% vânzări/angajat, respectiv o creștere în anul 2018 comparativ cu anul 2017 cu 50% numărul de documente emise/angajat și cu 93% vânzări/angajat.

Precizăm că în cazul Agenției Roma există o neconcordanță între numărul de angajați din satul de funcții și cel din evidențele Direcției Comerciale. Diferența constă în postul de Reprezentant Comercial care în statul de funcții figurează ca fiind ocupat în decembrie 2018, însă persoana care ocupa acest post nu a mai desfășurat activitate în cadrul Agenției Roma începând cu iulie 2018.

	Vânzări					
	2016	%	2017	%	2018	%
Agentie	279,320	5.72	280,618	6.96	369,157	9.84
BSP Italia	4,600,645	94.28	3,753,749	93.04	3,382,521	90.16
Total	4,879,965	100.00	4,034,367	100.00	3,751,678	100.00

Pe piața Italia se constată un trend crescător al vânzărilor agenției, în defavoarea BSP-ului, dar cu toate acestea 90% din volumul vânzărilor se fac prin agenți BSP.

Număr de curse			Loc oferit			Loc ocupat			Venit/loc ocupat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
503	356	270	130,226	89,720	66,210	89,308	56,583	47,202	71	85	88

În ceea ce privește piața Italia, aceasta a înregistrat o scădere de aproximativ 50% a capacității oferite precum și a locurilor ocupate în anul 2018 față de anul 2016, însă venitul mediu pe loc ocupat a înregistrat o creștere cu 24%. Politica aplicată pe piața Italia a avut un impact pozitiv asupra volumului de vânzări prin agenție, dar nu și asupra vânzărilor prin BSP, acestea scăzând în anul 2018 cu aproximativ 26% față de anul 2016.

Elemente de cheltuieli	Cheltuieli			Variația 2016/2017	Variația 2017/2018
	2016	2017	2018		
6120100000 Cheltuieli cu chiriile locale	40,736.44	41,268.46	39,018.91	1.31%	-5.45%
6260300000 Chelt. cu telecomunicațiile	20,712.11	25,483.56	9,398.12	23.04%	-63.12%
6280111000 Chelt. cu alte servicii-taxe, imp. sal. pt. colaboratori	43,788.47	56,898.79	74,971.04	29.94%	31.76%
6410000000 Chelt. cu remunerațiile personalului	81,071.56	91,859.50	115,911.76	13.31%	26.18%

Din analiza principalelor elemente de cheltuieli în perioada 2016 - 2018 se constată creșterea cheltuielilor cu remunerațiile personalului cu 42% și cu alte servicii cu 71% și scăderea cheltuielilor

cu telecomunicațiile cu 55%, iar a cheltuielilor cu chirii cu 4%. Totalul cheltuielilor agenției a crescut în anul 2017 față de anul 2016 de la 249,367 USD la 287,386 USD (15%), iar în anul 2018 comparativ cu anul 2017 cu 4%, ajungând la 299,800 USD .

Agencia LONDRA (LON)

Funcții	Număr angajați RO			Localnici		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
REPREZENTANT COMERCIAL/MANAGER DE ZONĂ	1	1	1			
ȘEF ESCALĂ	1	1	1			
AGENT TKT	0	0	0	1	1	1

Agencia TAROM Londra este reprezentată pe piața din Marea Britanie de Managerul de Zonă, care are în subordine un angajat local în funcția de agent ticketing și șeful de escală care desfășoară activitate operațională. Menționăm că în perioada 2016-2018 agenția a funcționat cu același personal, activitatea comercială din agenție fiind asigurată de către managerul de zonă care desfășoară însă și activități administrative și financiare și de agentul de ticketing. Conform fișei de post managerul de zonă coordonează activitatea escalei pe perioada de absență a șefului de escală.

Număr documente emise			Număr documente emise/angajat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018
2245	1923	2127	1123	962	1064

Vânzări			2017/2016	2018/2017	Vânzări/angajat* (USD)		
2016	2017	2018			2016	2017	2018
400,366.31	284,683.46	336,701.01	-28.89%	18.27%	200,183.15	142,341.73	168,351.00

Număr de curse			Loc oferit			Loc ocupat			Venit/loc ocupat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
500	502	491	116,552	116,944	118,352	86,311	85,623	88,076	144	139	146

În ceea ce privește numărul de documente emise prin agenția LON observăm o scădere semnificativă în anul 2017 cu 14,34 % față de anul 2016, deși personalul rămâne constant. În anul 2018 numărul de documente emise crește cu 10,61%.

Conform analizei de piață efectuată de Departamentul Vânzări în perioada 2017-2018 principalii concurenți pe această piață sunt atât operatori tradiționali cum ar fi British Airways dar și de operatorii low-cost precum Ryanair, Blue Air și Wizz Air. Compania TAROM în perioada 2016-2017 numărul de curse și capacitatea oferită au fost aproximativ constant față de 2016. În perioada 2017-2018 observăm o scădere a numărului de curse cu 2,19% , cu o capacitate în creștere de 1,20%, constatându-se însă și o îmbunătățire a LF în 2018 față de 2017 de la 71% la 74%. Astfel, constatăm

o scădere a vânzărilor cu 28,27% în 2017 față de 2016, iar în anul 2018 se înregistrează o creștere a vânzărilor cu 18,89% față de 2017, vânzări influențate și de creșterea venitului mediu.

De asemenea în anul 2017 venitul mediu scade cu 5 USD de la 144 USD la 139 USD în 2017, iar în anul 2018 se observă o creștere cu 7 USD față de anul 2017 de la 139 USD la valoarea de 146 USD.

Evoluție vânzări AG RO LON vs. vânzări BSP

	Vânzări					
	2016	%	2017	%	2018	%
Agenție	400,366	6.56%	284,683	4.12%	336,701.01	3.92%
BSP	5,700,551	93.44%	6,628,848	95.88%	8,260,725.00	96.08%
Total	6,100,917	100.00%	6,913,531	100.00%	8,597,426.01	100.00%

Din analiz vânzărilor agenției LON comparativ cu vânzările BSP pe piața UK observăm un trend descrescător a ponderilor vânzărilor agenției în total vânzări (agenție și BSP) în favoarea vânzărilor prin agenți BSP. În perioada 2016-2018 vânzările prin BSP au crescut cu 45%.

Elemente de cheltuieli	Cheltuieli			Variația 2016/2017	Variația 2017/2018
	2016	2017	2018		
6350120000 Cheltuieli cu alte taxe	12,642.34	10,677	12,821.80	-15.54%	20.08%
6410000000 Cheltuieli cu remuneratiile personalului	46,574.61	48,011	70,643.57	3.08%	47.14%

Cheltuielile directe totale au scăzut în anul 2017 față de 2016 cu 1% de la 198,985 USD la 196,892 USD în 2017. În 2018 cheltuielile totale ale agenției au crescut cu 7%, ajungând la 210,972 USD.

Cheltuielile pe agenție cu ponderea mai mare de 10% au fost cheltuieli cu alte taxe cu o creștere de 20,08% mai mari față de anul 2017, cheltuieli cu remuneratiile personalului mai mari cu 47% față de anul 2017.

Agencia Tel Aviv (TLV)

Funcții	Număr angajați RO			Localnici		
	2016	2017	2018	2016	2017	2018
REPREZENTANT COMERCIAL/MANAGER DE ZONĂ	1	1	1	0	0	0
ȘEF ESCALĂ	0	0	0	1	1	1
AGENT TKT	0	0	0	1	1	1,5
ADJUNCT ȘEF ESCALĂ	0	0	0	1	1	1

Agenția TAROM Tel Aviv este reprezentată pe piața Israel de managerul de zonă care are în subordine un șef escală, un adjunct șef escală și un agent ticketing localnic până în anul 2017. În anul 2018 în cadrul agenției își desfășoară activitatea 2 agenți ticketing angajați locali, dintre care unul cu jumătate de normă.

Număr documente emise			Număr documente emise/angajat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018
3226	2744	2166	1613	1372	866

Vânzări			2017/2016	2018/2017	Vânzări/angajat (USD)		
2016	2017	2018			2016	2017	2018
697,778.39	539,120.19	377,282.11	-22,74%	-30,02%	348,889.00	269,560.00	150,913.00

Număr de curse			Loc oferit			Loc ocupat			Venit/loc ocupat		
2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018	2016	2017	2018
588	591	620	180,540	163,668	188,651	121,195	123,723	142,424	159	138	126

Concurența pe această destinație aparține atât operatorilor de linie LY cât și operatorilor low cost Ryanair, Blue Air și Wizz Air. Conform analizei de piață efectuată de Departamentul Vânzări în perioada 2017-2018, produsul oferit de TAROM pe piața Israel (OTP și IAS) este favorabil categoriilor pasagerilor care călătoresc în Israel în scop turistic/religios, în interes de afaceri, muncitori, pasageri care călătoresc pentru a juca la casino. Din analiza efectuată în perioada auditată constatăm că numărul de curse în 2017 crește cu 0,51% față de anul 2016 însă capacitatea scade cu 9,35%, iar în anul 2018 numărul curselor crește cu 4,91% față de anul 2017 și capacitatea crește cu 15,20%. LF în 2018 este de 75% în 2018 se menține la nivelul din anul 2017. Cu toate acestea agenția TAROM TLV înregistrează o scădere a vânzărilor cu 22,74% în anul 2017 față de anul 2016, iar în anul 2018 cu 30,02% față de anul 2017, vânzări afectate și de scăderea venitului mediu de la o valoare de 159 USD în 2016 până la o valoare de 126 USD în anul 2018.

În ceea ce privește numărul de documente emise de agenție, acestea înregistrează o scădere cu 14,94% în anul 2017 față de anul 2016, iar în 2018 scade cu 21,06% față de anul 2017, deși personalul angajat în agenție care are în atribuții vânzarea biletelor de călătorie a crescut cu un angajat cu jumătate de normă în 2018. Astfel, pe fondul scăderii vânzărilor și creșterii numărului de angajați productivitatea a scăzut semnificativ în 2018, respective cu 47% în cazul indicatorului documente emise/angajat și 57% în cazul indicatorului vânzări/angajat.