

MANAGEMENTUL ACTIVITĂȚII DE MARKETING ÎN ÎNTREPRINDERILE AGRICOLE PRODUCĂTOARE DE CĂȚINĂ ALBĂ

MÎRZA Sergiu,

Doctor în economie, lector universitar,
Universitatea Tehnică din Moldova
<https://orcid.org/0000-0003-4180-733X>

BALAN Igor,

Doctor în economie, conferențiar universitar,
Universitatea Liberă Internațională din Moldova
<https://orcid.org/0000-0001-8605-5640>

REZUMAT

Managementul marketingului în sens practic înseamnă managementul care folosește conceptele de marketing, adică managementul unei întreprinderi care a adoptat și folosește optica sau viziunea filosofică a marketingului în procesul dezvoltării sale. Conducerea activității de marketing a întreprinderii în care există ramura de producere a cătinii albe trebuie să existe structuri organizatorice prin care fiecare angajat, cu diferite funcții, nivel de pregătire și atribuții, are posibilitatea și obligația de a acționa în baza strategiilor de marketing, precum și a centrelor de responsabilitate. Conceptul de influențare activă a cerințelor pieței implică și managementul eficient al activității de marketing specializate, și anume activităților legate de politicile de produs, preț, plasare și promovare. Pentru a stabili o gestionare adecvată a activității de marketing și pentru a o poziționa cât mai eficient în organigrama unei întreprinderi agricole în care există ramura de producere a cătinii albe, este specific, în primul rând, să se analizeze părțile de fond ale elementelor constitutive ale mediului înconjurător cu care operează aceasta pentru a putea stabili linii strategice, care necesită să corespundă formei de organizare corespunzătoare. În articol dat, autorii intenționează să identifice și să propună soluții la unele probleme,

care, în esență, reprezintă o analiză diagnostică a întreprinderii, ale cărei rezultate indică una din opțiunile pentru organizarea activității de marketing și a departamentului sau specialistului de marketing în cadrul întreprinderilor agricole.

Cuvinte-cheie: managementul marketingului, structură organizatorică, departament de marketing, centru de responsabilitate.

MANAGEMENT OF MARKETING ACTIVITIES IN AGRICULTURAL ENTERPRISES PRODUCING WHITE SEA BUCKTHORN

MÎRZA Sergiu,

PhD of economics, university lecturer,
Technical University of Moldova
<https://orcid.org/0000-0003-4180-733X>

BALAN Igor,

PhD of economic sciences, associate professor,
Free International University of Moldova
<https://orcid.org/0000-0001-8605-5640>

SUMMARY

Marketing management in a practical sense means management that uses marketing concepts, i.e. the management of an enterprise that has adopted and uses the marketing view or philosophical vision of marketing in its development process. The management of marketing activity of the enterprise in which there is the branch of production of white currant there must be organizational structures through which each employee, with different functions, level of training and duties, has the opportunity and obligation to act on the basis of marketing strategies, as well as responsibility centers. The concept of actively influencing market requirements also implies effective management of specialized marketing activity, i.e. activities related to product, pricing, placement and promotion policies. In order to establish appropriate management of marketing activity and to position it as effectively as possible in the organizational chart of an agricultural enterprise in which there is a white currant production branch, it is specific, first of all, to analyse the background parts of the constituent elements of the environment with which it operates in order to be able to establish strategic lines, which need to correspond to the appropriate form of organization. In the given article, the authors intend to identify and propose solutions to some problems, which, in essence, represent a diagnostic analysis of the enterprise, the results of which indicate one of the options for the organization of marketing activity and marketing department or specialist in agricultural enterprises.

Key words: marketing management, organizational structure, marketing department, responsibility center.

Managementul marketingului în sens practic înseamnă managementul care folosește conceptele de marketing, adică managementul unei întreprinderi care a adoptat și folosește optica sau viziunea filosofică a marketingului în procesul dezvoltării sale.

Managementul marketingului este latura opusă a managementului, care în esență nu se bazează pe marketing. Managementul care se bazează pe marketing are în vedere folosirea unui arsenal de metode și tehnici (a instrumentarului științific) prin intermediul cărora de derulează anumite procese. Prin aceasta și se exprimă rolul de a operaționaliza cu filosofia de marketing în cadrul întreprinderii.

Dacă transpunem în practică, atunci în centrul activității de management se află instrumentele de marketing, din care reiese că managementul marketingului are o înclinație mai mare spre marketing decât spre management, care și a fost dezvoltat în lucrări aparținând unor renumiți specialiști în domeniul marketingului. Cea mai cunoscută, de fapt este lucrarea „Managementul marketingului” a „alma mater” a marketingului modern Philip Kotler [6, p. 148].

Managementul studiază procese și relații de muncă. Înțelegerea caracterului de proces, în sensul de activități derulate în succesiune, cele legate de “intrări” depinzând

de cele legate de “ieșiri” reprezintă o importanță majoră pentru înțelegerea corectă a marketingului deoarece întreaga teorie a fost dezvoltată ca un tot întreg. Din această cauză conținutul anumitor instrumente nu poate fi înțeles decât în relație cu conținutul unor alte instrumente.

Managementul a încercat să dezvolte mai multe instrumente particulare fără a căror înțelegere și utilizare în întreprinderi este imposibilă implementarea marketingului. Printre acestea se detașează strategia (ca instrument); omniprezență în fiecare fază. Cu alte cuvinte managementul și marketingul se sprijină pe strategie, concept care a fost dezvoltat mai întâi de management și apoi adaptat corespunzător în marketing. Astfel la strategie se poate de adăugat conceptul de metode moderne de conducere care presupune managementul prin obiective, prin proiecte sau prin bugete.

Funcțiile managementului, mai ales cele legate de organizare, previziune, antrenare sau control-evaluare, înțelese și aplicate corect asigură incorporarea cuvenită a instrumentelor de marketing în activitatea de management a întreprinderii, inclusiv pe centre de responsabilitate [1, p. 34].

Instrumentele de marketing și mai ales conținutul proceselor acestor instrumente care se infiltrează cu mult

succes în activitatea de management duce la necesitatea înțelegerii managementului.

Activitatea de marketing care este reprezentată ca un proces, definiția și utilizarea conceptului de strategie în marketing, programul de marketing, elementele de marketing și planificare strategică sunt unele exemple strălucite de folosire a instrumentelor de management în activitatea de marketing.

O mare parte din instrumentele de marketing cum ar fi cercetările de marketing sau programul de marketing se pot adopta și se pot utiliza cu mare succes în cadrul anumitor procese legate de management. În cazul cercetărilor de marketing se are în vedere faza sistemului informațional și faza procesului decizional. Pentru programul de marketing, metodologia de elaborare a acestuia se poate de transpus cu întocmirea proiectelor, în acest caz apelăm la managementul prin proiecte. Dacă ne referim la alte instrumente specifice ale marketingului cum ar fi metodele de cercetare calitative, sondajul, scalarea, toate aceste instrumente se folosesc ca fundament în luarea deciziilor de către manageri.

Concepția de marketing presupune orientarea tuturor activităților întreprinderii către mediu (piață, concurență, etc.). În această accepțiune, marketingul include în cadrul definiției o dimensiune importantă, denumită filosofia sau optica de marketing și care presupune că întreprinderea are succes pe piață dacă își organizează activitatea în așa mod ca produsul sau serviciul care este destinat pieței să corespundă cu cerințele acesteia. De pe această poziție s-a dezvoltat o componentă a managementului marketingului, intitulată "management orientat spre piață".

În același timp în întreprindere sunt desfășurate anumite activități care sunt specifice marketingului, localizate în compartimente specifice și care se constituie în "funcțiune" de marketing a acesteia. Implementarea marketingului doar la acest nivel reprezintă o viziune puțin mai îngustă asupra acestuia. Dirijarea acestor procese alcătuiesc o altă componentă a managementului marketingului denumită managementul activității de marketing.

Managementul marketingului studiază acele procese și relații de management apărute prin implementarea marketingului în întreprindere. El are două domenii importante, denumite corespunzător: management orientat spre piață și managementul activităților de marketing

În această cercetare au fost utilizate un șir de metode de cercetare științifică: metoda dialectică și componentele ei: analiza și sinteza, metoda comparației.

Cercetarea s-a efectuat în baza studiului problemelor legate organizarea marketingului în întreprinderile agricole. Lucrarea este realizată în cadrul Proiectului de Cercetare „*Elaborarea tehnologiei de producere a cătini albe în sistem ecologic și a prelucrării fructelor și biomasei*”, cu cifrul nr. 20.80009.5107.13.

Întreprinderile agricole (inclusiv cele care produc cățina albă) necesită noi concepte care se referă la modul cum trebuie să fie organizată activitatea în general, precum și activitatea de marketing în special, care ar îmbunătăți procesul de adaptare cu mai mult succes la anumite schimbări care pot avea loc în mediul de

marketing al acesteia.

Managementul marketingului pentru întreprinderile producătoare de cățină albă presupune elaborarea structurii organizatorice prin care fiecare lucrător al acesteia indiferent de funcție, nivel de pregătire sau atribuții, ar avea posibilitatea să știe cum să acționeze în baza concepției de marketing a întreprinderii. Aceasta presupune recepția și influențarea permanentă a nevoilor pieței, dar și dirijarea complexă și eficientă a elementelor de marketing, cu alte cuvinte a activităților legate de politicile de produs, preț, distribuție și promovare.

Activitatea de marketing pentru întreprinderile agricole presupune analiza cazurilor nereușite de pe piață, cercetarea și stabilirea piețelor țintă, determinarea strategiilor de marketing prielnice întreprinderii, elaborarea programelor de marketing, dirijarea, încorporarea și controlul eforturilor de marketing. Aceste acțiuni au loc sub influența factorilor endogeni (specificul întreprinderii, tipurile de mărfuri produse, caracteristicile personalului, calitățile specialiștilor, stilurile de conducere) și factorilor exogeni (ambianța externă a întreprinderii, tipologia piețelor, nevoile și veniturile consumatorilor, dezvoltarea ramurilor economie naționale, factorii psiho-sociali).

Aspectele care alcătuiesc coordonatele managementului marketingului pentru întreprinderile agricole sunt [7, p.45]:

- formula organizatorică adaptată care presupune alegerea soluțiilor legate de desfășurarea activității marketing în cadrul departamentelor existente sau chiar constituirea unui departament de marketing aparte;

- dimensiunile departamentului de marketing drept criteriu fiind numărul, durata și complexitatea acțiunilor desfășurate, dependența de dimensiunile celorlalte departamente ale întreprinderii;

- importanța departamentului de marketing, în situația când întreprinderile agricole sunt mari, acționează pe mai multe piețe și includ așa departamente ca producție, transport, comerț etc. În acest caz se caută soluții care ar optimiza raportul dintre centralizare și descentralizare în implementarea marketingului;

- locul departamentului de marketing în structura organizatorică a întreprinderii agricole. Departamentul de marketing necesită să fie în subordonare directă a managerului general, relaționând cu acesta și cu alte departamente. În funcție de mărimea și specificul întreprinderii, activitatea de marketing poate fi inclusă fie la nivelul II, fie la nivelul III ierarhic;

- atribuțiile departamentului de marketing. Reiese din filosofia marketingului, și anume: analiza mediului de marketing, efectuarea cercetărilor de marketing; elaborarea politicii de marketing (de produs, preț, distribuție și promovare); planificarea acțiunilor de marketing; implementarea programelor de marketing – toate acestea fiind îndeplinite de acest departament;

- structura internă a departamentului de marketing. Posturile și atribuțiile în cadrul departamentului de marketing depinde de criteriile de diferențiere a acțiunilor de marketing, cum ar fi: după produsele sau serviciile pe care le propune pieței, după piețele-țintă pe care activează, după funcțiile de marketing care le îndeplinesc; etc.

Pe parcursul a mai multor ani, marketingul a avut o evoluție când de la o simplă funcție a activității de desfaceri, a ajuns să îndeplinească un complex de activități. Actualmente specialistul de marketing necesită să aibă alte viziuni, care sunt diferite de cele a unui agent simplu de vânzări. Specialistul de marketing astăzi este acela care se bazează pe cercetările de marketing, identifică și cunoaște segmentele pieței, acordă mult timp procesului de planificare, are viziuni de lungă durată și are ca scop obținerea profitului și câștigarea unei cote de piață cât mai mari.

Pentru organizarea, implementarea și controlul activității de marketing în întreprinderile agricole este nevoie de răspuns la așa întrebări cum ar fi:

1. Care sunt tendințele ce se manifestă în organizarea activității întreprinderilor agricole?

2. În ce mod sunt organizate, în diferite întreprinderi agricole activitatea de marketing și cea de desfaceri?

3. Ce fel de relații apar între departamentul de marketing și restul funcțiilor de bază ale activității întreprinderii agricole?

4. Ce etape trebuie să parcurgă managementul întreprinderii agricole pentru a forma o orientare de piață?

5. În ce mod întreprinderea agricolă poate să-și sporească eficiența activității de marketing?

Locul activității de marketing în structura organizatorică a întreprinderii a evaluat de la un compartiment obișnuit echivalent cu celelalte compartimente a întreprinderii până la unul principal care dirijează activitatea celorlalte compartimente ale întreprinderii [8, p. 59]. (figura 1).

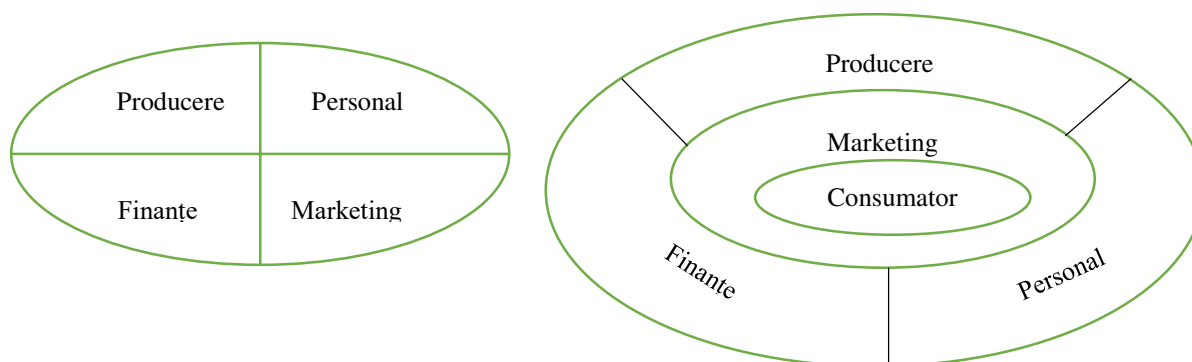


Figura 1. Evoluția locului activității de marketing în structura organizatorică a întreprinderii [8, p. 59]

Între compartimentul de marketing și celelalte compartimente ale firmei există anumite tipuri de relații. Principalele diferențe în materie de orientare între

compartimentul de marketing și celelalte compartimente se prezintă în tabelul 1 [10, p. 26].

Tabelul 1. Preocupările tipice ale compartimentelor întreprinderii [10, p. 26]

Compartimentul	Accentul pus de compartimentele întreprinderii	Accentul pus de compartimentul de marketing
Cercetare - dezvoltare	Cercetare fundamentală Caracteristici funcționale	Cercetare aplicativă Caracteristici de vandabilitate
Inginerie	Timp de proiectare îndelungat Puține modele Componente standard	Timp de proiectare scurt Multe modele Componente la comandă
Achiziție	Gamă îngustă de produse Piese standardizate Prețul materialelor Mărime mică a loturilor Efectuarea rară a achizițiilor	Gamă largă de produse Piese nestandardizate Calitatea materialelor Mărime mare a loturilor pentru evitarea epuizării stocurilor Achiziționarea imediată în funcție de nevoile clientului
Producție	Timp de producție lung Serii mari cu puține modele Nici o schimbare a modelului Comenzi standard Control de calitate media	Timp de producție scurt Serii mici cu multe modele Schimbări frecvente ale modelului Comenzi individuale Control de calitate riguros
Financiar	Cheltuieli făcute pe baza unor argumente strict raționale Bugete rigide	Cheltuieli făcute pe baza unor argumente intuitive Bugete flexibile care să poată face față nevoilor

	Fixarea de prețuri care să acopere costurile	schimbătoare Fixarea de prețuri care să permită dezvoltarea ulterioară a pieței
Contabilitate	Tranzacții standard Puține rapoarte	Condiții speciale și reduceri de preț Multe rapoarte

Marketingul presupune abordarea sistemică a activității de conducere, formularea concisă a scopului precum și determinarea acțiunilor pentru atingerea acestui scop [5]. Marketingul se subordonează scopului strategic și a obiectivelor întreprinderii. Dirijarea activității de marketing în cadrul întreprinderii agricole este destul de dificilă, de aceea este necesară utilizarea unei abordări sistemice, precum și determinarea corespunzătoare a funcțiilor și stilurilor de conducere.

Obiectele conducerii în marketing sunt elementele marketingului și anume: produsul, prețul, distribuția și promovarea. Legat de acest fapt, procesul de conducere presupune sincronizarea elementelor de marketing pentru a obține o eficiență cât mai înaltă. Pentru Moldova una din cele mai eficiente metode de conducere pentru o întreprindere agricolă ar fi comasarea conducerii strategice cu conducerea conjuncturală (tabelul 2).

Tabelul 2. Particularitățile conducerii strategice și conjuncturale în cadrul întreprinderii [8, p. 62]

Conducerea strategică	Conducerea conjuncturală
1. eforturi legate de majorarea cotei de piață și reînnoirea sortimentului de produse	1. plasarea sortimentului de produse conform situației de pe piață
2. orientarea spre obținerea profitului cu întârziere	2. orientarea spre obținerea profitului conform situației de pe piață
3. investirea în produsele de perspectivă	3. adaptarea bruscă la schimbările de pe piață
4. stabilitate în dezvoltare	4. instabilitate în dezvoltare
5. evaluarea managerilor după mărimea profitului potențial	5. evaluarea managerilor după mărimea profitului efectiv
6. obținerea randamentului pentru timp mai îndelungat	6. obținerea randamentului pentru timp mai scurt

Pentru îndeplinirea obiectivelor activității de marketing o întreprindere agricolă poate să folosească una dintre metodele moderne de management cum ar fi management prin obiective, prin bugete, prin proiecte sau prin produs.

Un management prin obiective are în vedere determinarea riguroasă a obiectivelor până la nivelul execuțiilor, o structurare pe nivele (fundamentale, derivate și specifice) în strânsă legătură unul cu celălalt. În acest mod se asigură exercitarea funcției de coordonare. Utilizarea ca metodă de management implică corelarea lor cu instrumentele de antrenare numai în această situație justificându-și caracterul ca metodă de management. Aici activitatea de marketing, prin instrumentele sale urmărește atingerea anumitor obiective. În lipsa lor imposibil sau dificil de utilizat instrumente de marketing (a strategiei și programelor), dat fiind faptul că acestea se stabilesc în dependență de obiectivele urmărite. Dacă sistemul de obiective nu corespunde instrumentelor de marketing pot apărea unele eșecuri în implementarea filosofiei de marketing. Marketingul asigură pentru management instrumentele necesare pentru stabilirea obiectivelor argumentate științific folosind previziunile de piață.

Un management prin obiective creează premisele necesare utilizării corespunzătoare a instrumentelor de marketing și are eficiență înaltă în cazul în care stabilirea obiectivelor are loc după efectuarea cercetărilor de piață și ulterior a previziunilor de marketing.

Managementul prin bugete creează o altă premisă necesară utilizării marketingului, activitățile sale specifice necesită anumite resurse care necesită planificare și alocare la începutul fiecărui ciclu de management. Acest tip de management are în vedere

gruparea proceselor de marketing pe centre de profit (respectiv și costuri) și elaborarea și argumentarea bugetelor pe tipuri de activități specifice (promovare, cercetări de marketing, etc.) [2, p. 32]. În cazul, când activitățile de marketing nu sunt bugetate prin sistemul de management, are loc derularea acestora cu dificultăți și pentru aceasta este mai rar folosit.

Un management prin proiecte este aplicat pentru procesele care se derulează o perioadă scurtă de timp și care se concep pentru a soluționa unele probleme complexe precis definite. În această situație este nevoie de diverși specialiști (inclusiv și de marketing), care se integrează temporar într-o rețea organizatorică special creată. Din alt punct de vedere, activitatea de marketing este prin excelență de acest tip și se desfășoară prin proiectarea și executarea anume a programelor de marketing. Astfel, proiectarea programului de marketing presupune utilizarea principiilor managementului prin proiecte, având la bază o metodologie bine pusă la punct care se execută de o echipă constituită corespunzător acestor principii.

Un management prin produs are loc atunci când procesele sunt tipizate în concordanță cu produsele pe care le fabrică întreprinderea. Acest tip de management este folosit în marketing când posturile de muncă sunt delimitate în dependență de un anumit tip de produs. Într-o altă formă această metodă se regăsește în cazul unei planificări strategice la nivel de întreprindere când are loc definirea activităților și anume fie domeniul de operare, fie sfera de produse sau de piețe, etc.) [8, p.60].

Activitatea de marketing se desfășoară într-o anumită succesiune, care și o determină ca proces. În acest sens procesul este alcătuit din anumite faze care se află în relații de interdependență, o fază fiind ulterioară sau

premergătoare alteia. Succesiunea fazelor și legăturilor dintre ele permite însușirea corectă a conținutului fiecărei faze. În cadrul fazelor se regăsesc anumite concepții, anumite instrumente și anumite tehnici de marketing.

Înțelegerea dublei posturi a activității de marketing care este și instrument de marketing și fază a unui proces

reprezintă cheia înțelegerii corecte a felului de utilizare de către întreprindere a instrumentelor de marketing.

În funcție de locul ocupat în succesiunea felului în care ele se derulează, activitățile concrete de marketing pot fi încadrate în trei grupe mari care sunt prezentate în figura 2. Legătura între aceste grupe se prezintă astfel:



Figura 2. Legătura dintre fazele activității de marketing [11]

Aceasta consecutivitate descrie un proces, iar grupele de activități care formează fazele acestui proces reflectă viziunea de marketing a întreprinderii. Această figură ne demonstrează că programul de marketing nu poate fi elaborat prin argumentare științifică, dacă nu se parcurg fazele anterioare. Activitățile din program se sprijină pe cercetarea de marketing și se încadrează în linia strategică rezultată prin derularea activităților de planificare strategică.

Controlul activității de marketing este o etapă de finalizare în managementul acestei activități, care reprezintă un mecanism prin care are loc măsurarea și evaluarea rezultatelor finale de aplicare a anumitor planuri și a anumitor strategii de marketing, iar ulterior pot fi adoptate măsuri de corectare în caz că nu sunt atinse obiectivele de marketing ale întreprinderii (figura 3). Obiectivele controlului activității de marketing au în vedere determinarea nivelului de atingere a scopului întreprinderii, a posibilităților de îmbunătățire a rezultatelor obținute precum și a nivelului de adaptare a întreprinderii la schimbările condițiilor mediului înconjurător [9].

În procesul implementării planurilor de marketing pot apărea multe surprize, de aceea compartimentul de marketing trebuie să supravegheze și să controleze în mod continuu activitățile de marketing. Sunt utilizate patru tipuri de control al activității de marketing:

1. Controlul realizării planului anual, responsabili

fiind conducerea superioară a întreprinderii și conducerea de la nivelul mediu. Scopul acestui control este de a examina dacă au fost atinse rezultatele planificate pe luni și trimestre a volumului vânzărilor, cotei de piață, a raportului dintre vânzări și costuri și a altor indicatori ai activității de piață;

2. Controlul profitabilității, responsabil fiind analistul de marketing. Scopul acestui control este de a examina unde câștigă întreprinderea și unde pierde în baza verificării rentabilității. Aici se stabilește profitabilitatea pe: produs, teritoriu, client, segment al pieței, canal de distribuție, mărimea comenzilor lansate;

3. Controlul eficienței, responsabili fiind conducerea tehnică și de personal precum și analistul de marketing. Scopul acestui control este de a evalua și de a îmbunătăți eficiența utilizării și impactul fondurilor destinate activității de marketing. Are loc controlul eficienței: forței de vânzare, reclamei comerciale, promovării vânzărilor, activității de distribuție;

4. Controlul strategic, responsabili fiind conducerea superioară a întreprinderii și analistul de marketing. Scopul acestui control este de a examina dacă respectiva întreprindere dă curs celor mai bune oportunități ale sale legate de piață, de produse și de canale de distribuție. Aici controlul este legat de evaluarea eficienței activității de marketing, analiza performanțelor de marketing și analiza responsabilităților etice și sociale ale întreprinderii.

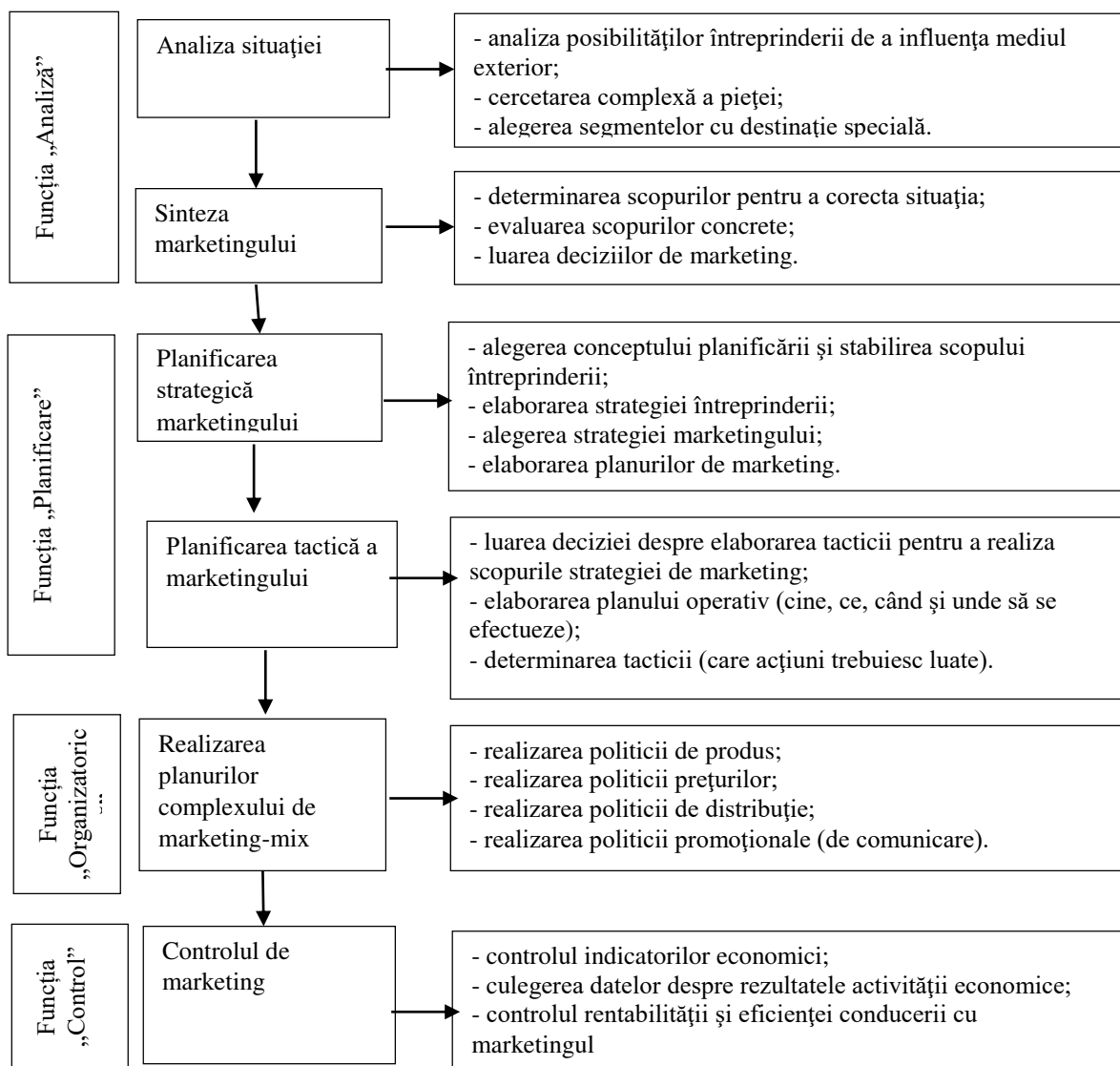


Figura 3. Consecutivitatea realizării funcțiilor managementului marketingului [5; 11]

Pentru a stabili un management al activității de marketing corespunzător și pentru a o poziționa cât mai eficient în organigrama întreprinderii agricole producătoare de cătină albă îi este necesar, mai înainte de toate, o analiză de fond a elementelor componente ale mediului de marketing în care aceasta își desfășoară activitatea, astfel încât să se poată stabili liniile strategice cărora trebuie să le corespundă forma de organizare necesară. Aceasta presupune identificarea și rezolvarea unor probleme cheie, care, de fapt, se constituie într-o analiză economico-financiară a întreprinderii, în urma căreia să se aleagă varianta optimă de organizare a activității de marketing și, în ultima instanță, organizarea departamentului de marketing a întreprinderii agricole [4, p.276-277].

Dirijarea activității de marketing în cadrul întreprinderii agricole nu trebuie să fie un scop în sine, ci să conducă la îndeplinirea strategiei globale a întreprinderii care a fost anterior stabilită [11]. Având în vedere acest fapt, se poate de menționat că marketingul nu reprezintă doar un ansamblu de concepții metodice care se folosesc la fundamentarea deciziilor, ci și un complex de instrumente utile pentru evoluția ascendentă

a entităților economice, cu influențe asupra întregii activități privind valorificarea eficientă a potențialului sinergic al acestora. În ultimul timp au avut loc diverse mutații în organizarea activității de marketing, ce au condus la integrarea concepției de marketing în structurile de management ale întreprinderilor. Aceste modificări trebuie luate în considerație de către întreprinderile agricole pentru a perfecționa anume aspectele legate de managementul activității de marketing printre care putem menționa:

- crearea structurilor organizatorice corespunzătoare îndeplinirii obiectivelor specifice unei activități de marketing.

- încadrarea instrumentelor de marketing în sistemele de conducere a întreprinderii, în așa mod ca să creeze condițiile favorabile pentru integrarea în managementul întreprinderii a principiilor, metodelor, elementelor și resurselor proprii marketingului (umane, materiale și financiare).

- conturarea unui sistem corespunzător de comunicații în interiorul întreprinderii precum și dintre întreprindere și mediul său extern, care a favoriza descentralizarea informației și asigurarea deplasării

procesului de decizie spre punctele de responsabilitate care ar permite hotărâri pertinente cu referire la deciziile în cauză.

- asigurarea unui înalt nivel de eficiență pentru întregul complex de operațiuni ce dau profitul activității întreprinderii.

Referințe bibliografice:

1. Balan I. Aplicarea variantei dezvoltate și simplificate a metodei „direct-costing” la determinarea venitului marginal pe produse, sectoare și subsectoare agricole. În: Monitorul Fiscal FISC.MD, 3.73 (2022): 44-49. https://monitorul.fisc.md/sectorul_agrar/aplicarea-variantei-dezvoltate-si-simplificate-a-metodei-direct-costing-la-determinarea-venitului-marginal-pe-produse-sectoare-si-subsectoare-agricole.html (vizitat 22.02.2024).
2. Balan I. Application of the tools of the "direct-costing" method for the objective evaluation of the activity of the responsibility centers. În: Materialele simpozionului științifico-practic cu participare internațională "Reconsiderarea rolului profesiei contabile. Acționăm astăzi pentru provocările generate de viitor", USM, Chișinău, (2022): 32-36. <https://doi.org/10.5281/zenodo.6786461>.
3. Balan I., Robu E. Directions of Harmonizing the Management Reports of Indigenous Production Entities to International Exigencies and Practice. În: Tezele conferinței științifico-practice internaționale, Institutul Umanitar de Stat din regiunea Moscova. Orehovo-Zuevo, (2018): 5-11. <https://elibrary.ru/item.asp?id=36270334>. (vizitat 02.02.2024).
4. Balan I., Zbanca A., Urîtu V. Management of budgets for agricultural crops in the 2023-2024 agricultural season. În: EIRP Proceedings of 18th International Conference on European Integration - Realities and Perspectives „Modeling Growth –between Public Policy and Entrepreneurship” (May 19-20, 2023). Danubius University. Galați, 2023, Volume 18, Issue 1, p.275-283. <https://dp.univ-danubius.ro/index.php/EIRP/article/view/331/313>. (vizitat 12.02.2024).
5. Hill E., O'sullivan T. Marketing. Oradea: Editura Antet, 1997.
6. Kotler Ph. Managementul marketingului. București: Editura Teora, 2002.
7. Mîrza S., Pitușcan F. Substantiation of marketing activities for the production of sea buckthorn for agricultural enterprises in the Republic of Moldova. In: Journal of Research on Trade, Management and Economic Development. UCCM. 7.2.14 (2020): 43-53 .
8. Mîrza S., Pitușcan F. Highlights of the marketing mix strategy on the market of sea buckthorn products. In: Journal of Research on Trade, Management and Economic Development. UCCM. 8.1.15 (2021): 59-69.
9. Munteanu V. Bazele marketingului. Iași: Editura Grafix, 1992.
10. Petrovici S., Muștuc S. Marketing. Curs universitar. Chișinău: UCCM, 2014.
11. Робу Е., Балан И. Стратегический маркетинг: учебное пособие. Кишинэу: Print-Caro, 2024. 304 с.