

CZU 338.439:005

**ASPECTE CONCEPTUALE PRIVIND  
TRATAREA SISTEMICĂ A  
MANAGEMENTULUI COMERCIAL  
CU PRODUSE AGROALIMENTARE**

*Lect. univ. Tatiana DIACONU, USM  
tatiana.diaconu@mail.ru*

*Conf. univ. dr. Svetlana MIRINOV, USM  
Conf. univ. dr. Ludmila PASCARI, USM*

*Comerțul prezintă o importanță strategică pentru dezvoltarea echilibrată și viabilă a sistemelor economice și sociale dintr-o țară, iar dezvoltarea managementului în activitatea comercială a unei organizații reprezintă vectorul principal al succesului în afaceri. Lucrarea pe care o supunem atenției abordează probleme extrem de importante ale managementului comercial, care se vrea a fi modern, performant și, totodată, specific întreprinderilor a căror activitate de bază constă în producerea și comercializarea produselor agroalimentare.*

***Cuvinte-cheie:** management, comerț, sistem, produse agroalimentare, sector agroalimentar.*

**JEL: M11, M21.**

**Introducere**

În economia de piață, managementul comercial din sectorul agroalimentar dobândește valențe majore în promovarea și eficientizarea activității comerciale, îndeosebi, la nivel microeconomic, punându-i la dispoziție un set coerent de concepte, principii, metode și tehnici de conducere a căror cunoaștere și implementare practică, contribuie la viabilitatea, modernizarea și dezvoltarea firmelor, la creșterea profitabilității acestora în condițiile de profitabilitate crescândă pe plan local, zonal, regional și mondial.

Astfel, pentru Republica Moldova, comerțul prezintă o importanță strategică în dezvoltarea echilibrată și viabilă a sistemelor economice și sociale ce dețin un grad ridicat de complexitate. Structurat pe compartimente interioare multiple, în cadrul cărora roluri importante le revin: distribuției cu amănuntul, depozitării mărfurilor, aprovizionării cu ridicata, precum și activităților de import-export, domeniul comercial necesită o organizare și gestionare a acestora prin intermediul unui management comercial eficient. În Republica Moldova, puține cercetări științifice au fost

CZU 338.439:005

**CONCEPTUAL ASPECTS  
REGARDING SYSTEMIC TREATMENT  
OF COMMERCIAL MANAGEMENT  
OF AGRI-FOOD PRODUCTS**

*Univ. lect. Tatiana DIACONU, SUM  
tatiana.diaconu@mail.ru*

*Assoc. Prof. PhD Svetlana MIRINOV, SUM  
Assoc. Prof. PhD Ludmila PASCARI, SUM*

*Trade is of strategic importance for the balanced and viable development of economic and social systems in a country. And the management development of an organization's commercial activity is the main vector of business success. The paper we are addressing approaches extremely important problems of the commercial management, which is meant to be modern, efficient and at the same time specific to the enterprises, whose main activity is the production and marketing of agri-food products.*

***Key words:** management, commerce, system, agri-food products, agri-food sector.*

**JEL: M11, M21.**

**Introduction**

In a market economy commercial management in the agri-food sector acquires major valences in the promotion and efficiency of commercial activity, especially at the microeconomic level, to which it provides a coherent set of concepts, principles, methods and management techniques whose knowledge and implementation contributes to the viability, modernization and development of firms, increasing their profitability in increasing profitability conditions at local, regional, and global level.

Thus, for the Republic of Moldova, trade is of strategic importance for the balanced and viable development of the economic and social systems that have a high degree of complexity. Trade is structured on multiple inland areas, with important roles in: retail distribution, warehousing, wholesale supply and import / export activities; it is necessary to organize and manage them through efficient commercial management. Few scientific researches have been devoted to the study of commercial management, each author being original through the application of various research methods, as well as a forwarded proposal that relates to the field

consacrate studierii managementului comercial, fiecare autor dând dovadă de originalitate prin aplicarea diverselor metode de cercetare și a propunerilor înaintate ce vizează domeniul investigat. Problemele abordate în lucrările specialiștilor din domeniu nu descoperă suficient conceptul de management comercial în sectorul agroalimentar, accentele fiind puse, fie pe comerțul cu produse agroalimentare, fie pe managementul promovării exportului de produse agroalimentare. Nu putem vorbi despre studii complexe făcute în domeniul managementului comercial, tratat ca sistem în sectorul agroalimentar, deoarece autorii publicațiilor anterioare și-au concentrat atenția asupra unor elemente ale managementului, ignorându-se rolul acestuia în dezvoltarea comerțului cu produse agroalimentare, lăsând goluri în acest domeniu important pentru țara noastră. Iar, în acest context, prezenta lucrare își propune ca scop cercetarea managementului comercial sub aspect sistemic, pentru a găsi soluții de eficientizare a managementului comercial în sectorul agroalimentar.

#### **Material și metodă**

În acest articol, sunt prezentate rezultatele unor investigații teoretice și practice ce țin de perfecționarea managementului comercial din sectorul agroalimentar. În scopul realizării acestui studiu, s-au utilizat diverse metode de cercetare, precum: metoda analizei și sintezei, metoda comparației, metoda logică (pentru determinarea priorităților de dezvoltare a acestui sector), iar în baza constatărilor efectuate, au fost trase concluzii privind necesitatea tratării sistemice a managementului comercial în sectorul agroalimentar.

#### **Rezultate și discuții**

Managementul comercial este o știință relativ nouă, interdisciplinară și abordează problematica vastă și dinamică a întreprinderilor într-o concepție sistemică prin prisma perfecționărilor și modelărilor moderne, corespunzătoare mecanismelor economiei de piață. Desprins din necesitățile practice și științele economice moderne, managementul comercial are ca scop principal creșterea eficienței economice a organizației [2, 6]. Literatura de specialitate abordează diverse concepte privind managementul comercial. Managementul comercial este acea 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 [5]. În opinia lui C.

investigat. The issues addressed in the work of specialists in the field do not sufficiently reveal the concept of commercial management in the agri-food sector, dealing with the trade in agri-food products or the management of the promotion of the export of agri-food products. We cannot talk about complex studies conducted in the field of commercial management of the food system in the agri-food sector, because the authors focused on certain elements of management, ignoring its role in the context of the development of agri-food trade, leaving gaps in this field of major importance for our country. In this context, the present paper aims at the purpose of the commercial management research in the systemic aspect of finding solutions for improving the commercial management in the agri-food sector.

#### **Material and method**

This article presents the results of some theoretical and practical investigations aimed at improving the management of the agri-food sector. Various research methods have been used to carry out this study, such as: analysis and synthesis method, comparison method, logical method to determine the development priorities of this sector. On the basis of the findings, conclusions are drawn regarding the need for systemic treatment of commercial management in the agri-food sector.

#### **Results and discussions**

Commercial management is a relatively new, interdisciplinary science and addresses the vast and dynamic issues of enterprises in a systemic view through modern perfections and modelling, corresponding to the mechanisms of the market economy. Removed from the practical needs and modern economic sciences, commercial management aims primarily to increase the economic efficiency of the organization [2, 6]. Specialized literature addresses various concepts of commercial management. Commercial management is the sub-branch of management, which studies business processes and management relationships in order to identify systems, methods and management techniques designed to increase the efficiency of their business [5]. In the opinion of C. Mutu, commercial management implies “management science, which can be defined as a process of management or administration of a commercial enterprise, conducting and controlling the activities carried out within commercial enterprises, that is, the way in which

Mutu, managementul comercial presupune „știința managerială, care poate fi definită ca un proces de conducere sau administrare a unei întreprinderi comerciale, conducerea și controlul activităților desfășurate în cadrul întreprinderilor comerciale, adică a modului în care sunt realizate funcțiile acestora (producție, comercială, financiar-contabilă, de personal și de cercetare-dezvoltare [1, p.10]. Conform altui enunț, al autorului sus-menționat, managementul comercial reprezintă o grupare de elemente sau subsisteme concentrate într-un lot coerent și unitar, respectiv un întreg compus din părți ordonate corespunzător unei scheme sau unui plan [1, p. 9].

Trecerea la o economie de piață, în care legea cererii și ofertei și concurența sunt elemente dominante, modificările survenite în modul de desfășurare a activităților comerciale, care sunt din ce în ce mai complexe și mai greu de condus de către oamenii nepregătiți în domeniu, adică fără un minimum de cunoștințe teoretice și practice, au determinat necesitatea extinderii aplicării managementului comercial în sectorul agroalimentar.

În opinia autorilor acestei lucrări, managementul comercial, în sectorul agroalimentar, reprezintă totalitatea proceselor de planificare, organizare, motivare și control ale 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.

Impactul influenței factorilor atât pe plan intern, cât și extern, a determinat dezvoltarea management comercial în cadrul întreprinderilor care produc produse agroalimentare. Fiind multe la număr și, în același timp, diferite, după calitate și după modul de solicitare a acestora de către consumatori, produsele agroalimentare au un impact asupra cererii, ofertei și asupra managementului comercial în sectorul agroalimentar. Sub impactul unor factori exogeni (crize economice, ani secetoși, impacturile negative ale unor interese geopolitice etc.), endogeni (creșterea, reducerea veniturilor populației, a prețurilor, apariția unor produse agroalimentare necalitative, calitative etc.), structura produselor agroalimentare este într-o permanentă schimbare, iar în acest context, întreprinderile din sectorul agroalimentar trebuie să-și desfășoare activitățile pentru perfecționarea managementului comercial. Managementul comercial din sectorul agroalimentar poate fi eficien-

their functions are performed (production, commercial, financial, accounting, personnel and research and development) [1, p.10]. By another assertion, commercial management represents a group of elements or subsystems concentrated in a coherent and unitary lot, respectively the whole consisting of parts ordered according to a scheme or plan [1, p. 9].

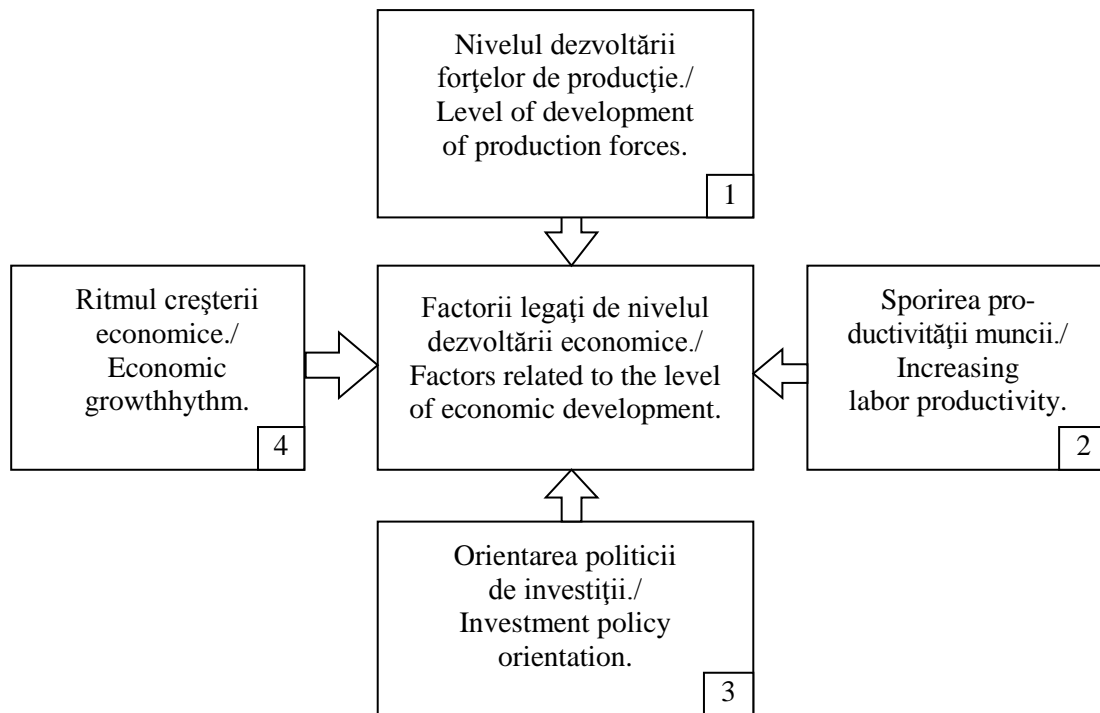
The transition to a market economy where the law of supply and demand and competition are dominant, the changes in the course of commercial activities, which are increasingly complex and difficult to manage by people not prepared in the field, that is without a minimum of theoretical and practical knowledge, determined the need to extend the application of commercial management to the agri-food sector.

According to the authors of this paper, commercial management in the agri-food sector represents all the processes of planning, organizing, motivating and controlling the supply, marketing and sales activities of agri-food products, aiming at the formation and maintenance of sustainable relations with the main business partners (suppliers, customers, intermediaries, etc.) in order to achieve major benefits.

The impact of factors influencing both internal and external factors has led to the development of commercial management in enterprises producing agri-food products. Being many in number and at the same time different in quality and consumer demand, agri-food products have an impact on demand, supply and commercial management in the agri-food sector. Under the impact of exogenous factors (economic crises, droughty years, negative impacts of geopolitical interests, etc.), endogenous (growth, reduction of population incomes, prices, emergence of non-qualitative agri-food products, qualitative e.t.c) the structure of agri-food products is in constant change. And in this context, agri-food enterprises need to carry out their business management improvement. Commercial management in the agri-food sector can only be streamlined through various forms of marketing, endowment with techniques, technologies, etc. Such efforts are necessary, but not enough. The quality or price of agri-food products are the main parameters that can spur or reduce the effect of commercial management. If the price of agri-food products is established by the intersection of

tizat doar prin diverse forme de marketing, dotări cu tehnici, tehnologii etc. Asemenea eforturi sunt necesare, dar nu și suficiente. Calitatea sau prețul produselor agroalimentare sunt parametrii principali, care pot spori sau reduce efectul managementului comercial. Dacă prețul produselor agroalimentare este stabilit de către intersecția cererii și a ofertei, adică, de către piață, apoi calitatea produselor agroalimentare se stabilește în decursul întregii perioade de la pregătirea solului agricol, selecția semințelor, utilizarea chimicalelor, până la cultivarea, recoltarea, depozitarea, păstrarea lor etc. În fiecare etapă, pot apărea factori, cu impact pozitiv sau negativ asupra produsului final, adică asupra produselor agroalimentare. În linii mari, pot fi enumerați factorii care determină cantitatea și calitatea produselor agroalimentare. Aceștia (factorii) sunt: (1) – nivelul dezvoltării economice; (1.1) – nivelul dezvoltării forțelor de producție; (1.2) – sporirea productivității muncii; (1.3) – orientarea politicilor de investiții; (1.4) – ritmul creșterii economice (Figura 1); (2) – progresul tehnic; (2.1) – implementarea progresului tehnico-științific; (2.2) – creșterea gradului de tehnicitate al producției; (2.3) – perfecționarea tehnologiilor aflate în funcție; (2.4) – importul unor tehnici, tehnologii moderne, eficiente (Figura 2); (3) – utilizarea resurselor proprii; (3.1) – utilizarea suficientă a resurselor umane; (3.2) – ridicarea calificării forței de muncă; (3.3) – utilizarea resurselor regenerabile, reducerea consumului de energie; (3.4) – soluționarea unor probleme ecologice; (3.5) – protejarea solului de fenomenul eroziunii, de alunecări; (3.6) – protejarea terenurilor agricole de diverse construcții (Figura 3); (4) – factori externi; (4.1) – instabilitatea relațiilor economice cu unii parteneri din exterior; (4.2) – vulnerabilitatea frontierei de est a Republicii Moldova; (4.3) – importul resurselor energetice nejustificat de scumpe; (4.4) – impactul pozitiv din partea UE asupra economiei Republicii Moldova; (4.5) – acceptarea nejustificată a unor credite de la BERD; (4.6) – participarea Republicii Moldova la Uniunea GUAM; (4.7) – rezultatele pozitive în urma reformelor impuse Republicii Moldova de către UE; (4.8) – suporturi politice, financiare din exterior (Figura 4). Totuși, unul din factorii primordiali, care au un impact enorm asupra managementului comercial din sectorul agroalimentar sunt factorii ce țin de nivelul de dezvoltare al economiei naționale (figura 1).

demand and supply, that is, by the market, then the quality of agri-food products is established throughout the whole period of agricultural soil preparation, seed selection, use of chemicals, cultivation, storage, keeping, etc. At each stage there may be factors with positive or negative effects on the final product, namely on agri-food products. In general, factors determining the quantity and quality of agri-food products can be listed. These (factors) are: (1) – the level of economic development; (1.1) – the level of development of the productive forces; (1.2) – the increase of labour productivity; (1.3) – orientation of investment policies; (1.4) – growth rate (Figure 1); (2) – technical progress; (2.1) – implementation of scientific and technical progress; (2.2) – increasing the degree of technicalness of production; (2.3) – improving the technologies in place; (2.4) – the import of modern, efficient technologies (Figure 2); (3) – use of own resources; (3.1) – sufficient use of human resources; (3.2) – raising the qualification of the labour force; (3.3) – use of renewable resources, reduction of energy consumption; (3.4) – solving environmental problems; (3.5) – soil protection against erosion, landslides; (3.6) – protection of agricultural lands of various constructions (Figure 3); (4) – external factors; (4.1) – instability of economic relations with some external partners; (4.2) – the vulnerability of the eastern border of the Republic of Moldova; (4.3) – import of unjustifiably expensive energy resources; (4.4) – the positive impact of the EU on the economy of the Republic of Moldova; (4.5) – unjustified acceptance of EBRD credits; (4.6) – participation of the Republic of Moldova in the GUAM union; (4.7) – the positive results from the reforms imposed by the EU on the Republic of Moldova; (4.8) – political, financial support from outside (Figure 4). However, one of the primary factors that have an enormous impact on the commercial management of the agri-food sector is the factors related to the level of development of the national economy (figure 1).



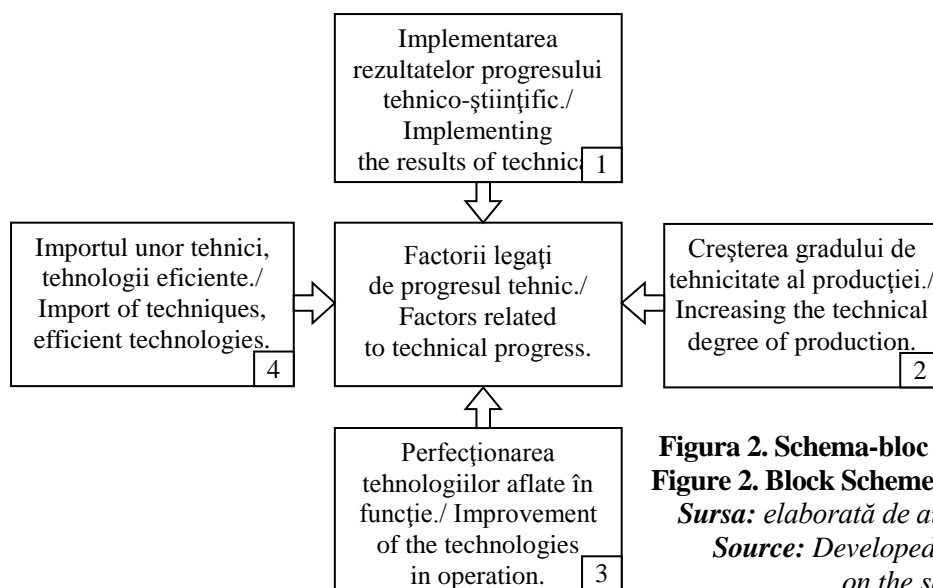
**Figura 1. Schema-bloc „Factorii ce țin de nivelul dezvoltării economice”/**  
**Figure 1. Block diagram “Factors related to the level of economic development”**

*Sursa: elaborată de autori în baza sursei [3,4] /*

*Source: Author written by source [3, 4]*

În orice țară, inclusiv Republica Moldova, nivelul de dezvoltare al economiei este dependent, de nivelul forțelor de producție, sporirea productivității muncii, orientarea politicii de investiții, precum și de ritmul de creștere economică. Impactul acestor factori este semnificativ și pentru managementul comercial în sectorul agroalimentar. Este evident că creșterea veniturilor populației și orientarea politicilor de investiții, sporirea productivității muncii, dar și a factorilor de producție asigură productivitate înaltă și îmbunătățește, în același timp, oportunitățile economice pentru managementul comercial în sectorul agroalimentar. Pe lângă factorii ce țin de nivelul dezvoltării economice, managementul comercial din sectorul agroalimentar este puternic dependent și de factorii legați de progresul tehnic (figura 2).

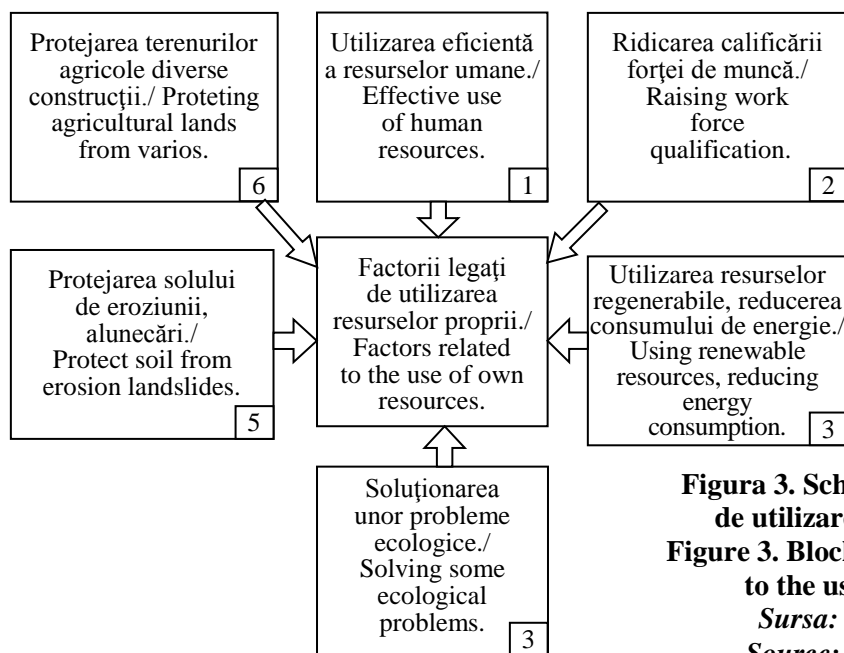
In all countries, including the Republic of Moldova, the level of development of the economy depends on the level of the productive forces, the increase of the labour productivity, the orientation of the investment policy and the growth rate. The impact of these factors is also significant for commercial management in the agri-food sector. It is obvious that the increase of the incomes of the population and the orientation of the investment policies increase the labour productivity, as well as of the production factors, ensure high productivity and at the same time improve the economic opportunities for commercial management in the agri-food sector. Besides the factors related to the level of economic development, the commercial management of the agri-food sector is also strongly dependent on the factors related to the technical progress (figure 2).



**Figura 2. Schema-bloc „Factorii de producție”/**  
**Figure 2. Block Scheme “Factors of Production”**  
*Sursa: elaborată de autori în baza sursei [7]/*  
*Source: Developed by the author based on the source [7]*

Progresul tehnic în orice activitate, inclusiv în domeniul comercial din sectorul agroalimentar, este determinat de calitățile managerului, împreună cu implementarea rezultatelor progresului tehnico-științific, creșterea gradului de tehnicitate al proceselor comerciale, nivelul de perfecționare a tehnologiilor aflate în exploatare, dar și importul unor tehnici, tehnologii eficiente. Promovarea progresului tehnico-științific în întreprindere poate genera creșterea gradului de tehnicitate a producției, iar ulterior sporirea calității și competitivității produselor agroalimentare atât pe piața internă, cât și externă. Însă managementul comercial din sectorul agroalimentar nu este dependent numai de factorii de producție, ci și de resursele proprii (figura 3).

The technical progress in any activity including commercial agri-food is determined by the manager's qualities, including the implementation of the results of the technical-scientific progress, the increase of the degree of the technical process, the level of improvement of the technologies in operation, and the import of efficient techniques and technologies. Promoting technical and scientific progress in the enterprise can lead to an increase in the level of technical production and subsequently to the improvement of the quality and competitiveness of agri-food products both on the domestic and foreign markets. But commercial management in the agri-food sector is not dependent only on production factors, but also on own resources (figure 3).



**Figura 3. Schema-bloc „Factorii ce țin de utilizarea resurselor proprii”/**  
**Figure 3. Block Scheme “Factors related to the use of own resources”**  
*Sursa: elaborată de autori/*  
*Source: written by the author*

Oricât de bine ar fi informați managerii din sectorul comercial cu produse agroalimentare, aceștia (managerii) au nevoie de AUTSORSING. Serviciile științifico-practice din exterior (AUTSORSING) vor elabora recomandări pentru fiecare caz în parte: modalități de utilizare eficientă a personalului, a resurselor umane din comerț; modalități de ridicare a calității forței de muncă; modalități de utilizare a resurselor regenerabile, reducerea consumului de energie; modalități de soluționare a unor probleme ecologice; recomandări pentru sectoarele 1 (agricultura) și 2 (procesarea materiei prime), pentru creșterea calității produselor agroalimentare. Un lucru important ce ține de acești factori îl constituie faptul că unii dintre ei sunt mai puțin previzibili, comparativ cu alți factori. Din perspectiva factorilor determinanți imprevizibili, care pot influența managementul comercial în sectorul agroalimentar, fac parte și factorii externi. Managerul structurilor comerciale din sectorul agroalimentar, trebuie să fie capabil să studieze mediul în care funcționează pentru a se adapta, în permanență, la modificările ce survin în cadrul acestuia. Monitorizarea mediului extern poate fi efectuată utilizând următorii factori menționați în figura 4.

No matter how well the managers in the agri-food business sector are not informed, they need AUTSORSING. Outsourced scientific and practical services (AUTSORSING) will develop recommendations on a case-by-case basis: effective ways of using staff, human resources in the trade; ways to raise the quality of the workforce; ways to use renewable resources, reduce energy consumption; ways of solving environmental problems; recommendations for sectors 1 (agriculture) and 2 (processing of raw materials), to increase the quality of agri-food products. One important thing about these factors is that some of them are less predictable than other factors. From the perspective of the unpredictable determinants that can influence the commercial management in the agri-food sector are also the external factors. The manager of the commercial structures in the agri-food sector must be able to study the environment in which it operates to permanently adapt to the changes that occur within it. The external environment motorization can be performed using the following factors as shown in figure 4.

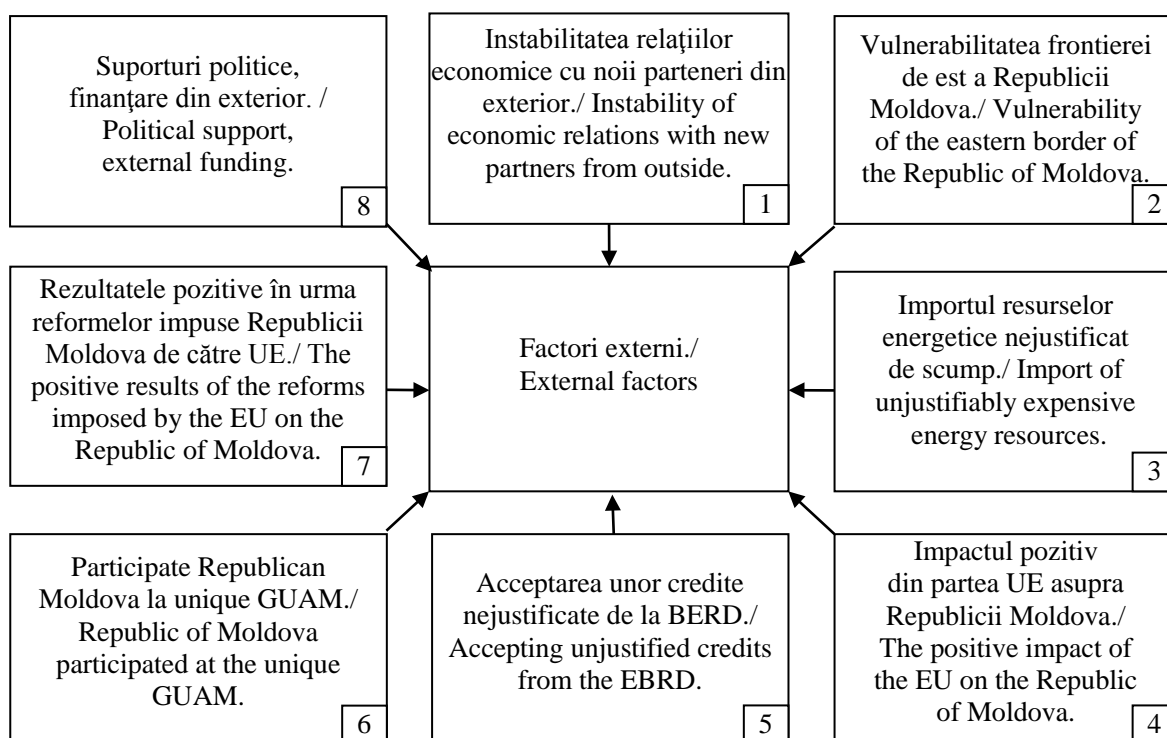


Figura 4. Schema-bloc „Factorii Externi”/ Figure 4. Block Scheme “External Factors”

Sursa: elaborată de autori/ Source: elaborated by the author

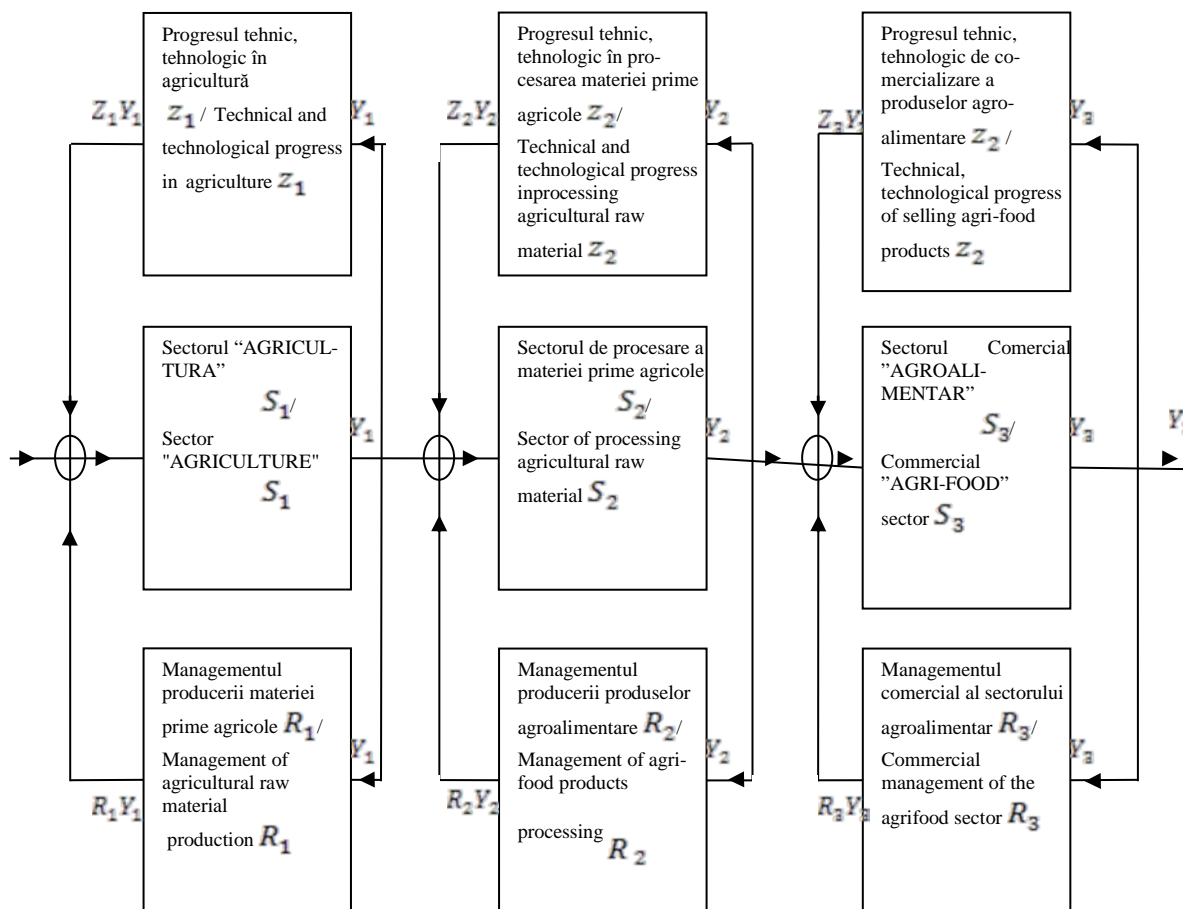
Managementul comercial din sectorul agroalimentar poate și trebuie să contribuie nu numai la comercializarea produselor agroalimentare de la „prăvălie la consumator”, dar și la contribuții de eficientizare a funcționării sectoarelor 1 (agricultura) și 2 (procesarea materiei prime agricole). În aceste activități, în Republica Moldova, s-au creat anumite impedimente, dar și unele avantaje: relațiile comerciale cu partenerii din exterior nu întotdeauna sunt stabile, previzibile; frontiera de est a Republicii Moldova este vulnerabilă; resursele energetice sunt nejustificat de scumpe; se atestă un impact pozitiv asupra comerțului din partea UE; BERD-ul acceptă creditarea Republicii Moldova; participarea Republicii Moldova la unique GUAM; rezultatele unor reforme structurale impuse Republicii Moldova de către UE; Republica Moldova profită de anumite suporturi financiare din exterior. Iar factorii externi necesită să fie tratați sistemic în scopul reducerii anumitor riscuri potențiale și multiplicării aspectelor pozitive. Pornind de la multitudinea de factori cu impact pozitiv, negativ asupra economiei naționale a Republicii Moldova, inclusiv asupra managementului comercial din sectorul produselor agroalimentare, se impune ca problemele să fi tratate, analizate sistemic. Sistemul trebuie să cuprindă trei sectoare: (1) – agricultura; (2) – procesarea materiei prime agricole; (3) – comercializarea produselor agroalimentare (figura 5).

Produsele agroalimentare ajunse în sectorul comercial au un „trend” prin trei sectoare: AGRICOL; de PROCESARE a MATERIEI PRIME AGRICOLE; COMERCIAL. Săgețile de la „stânga spre dreapta” constituie conexiunile directe, iar cele de la „dreapta la stânga” reprezintă conexiunile inverse. În figura 5, este prezentată o tratare sistemică a managementului de la „A” până la „Z”. Fiecare sector, dintre cele trei, este condus de managerii respectivi  $R_1, R_2, R_3$  și managerii  $Z_1, Z_2, Z_3$ , progresul tehnic, tehnologic, în agricultură, în procesarea materiei prime agricole, în comercializarea produselor agroalimentare. Fiecare bloc  $S_1, S_2, S_3; R_1, R_2, R_3; Z_1, Z_2, Z_3$ , sunt operatori care transformă „intrările” în „ieșiri”. Activitățile operatorilor pot fi cuantificate, exprimate analitic (figura 5).

Commercial management in the agri-food sector can and must contribute not only to the marketing of agri-food products from “shop to consumer”, but also to contributions to streamline the operation of sectors 1 (agriculture) and 2 (processing of agricultural raw material). These activities in the Republic of Moldova have created certain impediments but also some favours: the commercial relations with the outside partners are not always stable, predictable; the eastern border of the Republic of Moldova is vulnerable; energy resources are unjustifiably expensive; there is a positive impact on trade from the EU; the EBRD accepts the crediting of the Republic of Moldova; the participation of the Republic of Moldova in the unique GUAM; the results of structural reforms imposed by the EU on the Republic of Moldova; Republic of Moldova benefits from some financial support from outside. And external factors need to be treated systemically in order to reduce certain potential risks and multiply positive aspects. Starting from the multitude of factors with positive, negative impact on the national economy of the Republic of Moldova, including the commercial management in the agri-food sector, the problems need to be treated, analysed systemically. The system must cover three sectors: (1) – agriculture; (2) – processing of agricultural raw materials; (3) – the marketing of agri-food products (figure 5).

Agri-food products in the commercial sector have a “thrust” through three sectors: AGRICULTURAL; PROCESSING OF AGRICULTURAL PRIMARY MATERIAL; COMMERCIAL. Right-to-left arrows make direct connections, and right-to-left are reverse connections. In fig. 5 is a systemic management treatment from “A” to “Z”. Each sector of the three is headed by the respective managers  $R_1, R_2, R_3$  and managers  $Z_1, Z_2, Z_3$ , technical progress, technology in agriculture, processing agricultural raw material, selling agri-food products. Each block  $S_1, S_2, S_3; R_1, R_2, R_3; Z_1, Z_2, Z_3$ , are operators that convert “inputs” into “outputs”. Operators’ activities can be quantified, analysed (figure 5).





**Figura 5. Schema-bloc „Interpretarea cibernetică a sectoarelor producătoare de produse agroalimentare”/ Figure 5. Block Scheme “Cybernetic Interpretation of Agri-food Products”**  
*Sursa: elaborată de autori/ Source: elaborated by the author*

În figura 5, sistemul  $S_1$ , operatorul este reglat de doi operatori  $R_1$  și  $r_1$ . În continuare se face calculul operatorilor  $S_1, R_1, r_1$ . Rezultatul general al unui asemenea sistem de reglare poate fi scris sub forma unei singure transformări. Notăm transformările acestea prin  $R_1, Y_1$  și  $r_1 Y_1$ .

In figure 5 system  $S_1$ , the operator is regulated by two operators  $R_1$  and  $r_1$ . Let's do the  $S_1, R_1, r_1$  operators' calculation. The overall result of such a regulation system can be written as a single transformation. We note these transformations through  $R_1, Y_1$  and  $r_1 Y_1$ .

$$\text{Deci/So, } Y_1 = S_1(X + R_1 Y_1 + r_1 Y_1); Y_1 = S_1 X + S_1 R_1 Y_1 + S_1 r_1 Y_1$$

de unde / where:

$$Y_1(1 - S_1 R_1 - S_1 r_1) = S_1 X.$$

$$Y_1 = \frac{1}{1 - S_1(R_1 + r_1)} \cdot S_1 X$$

Similar, se determină/ The same way we determine:

$$Y_2 = \frac{1}{1 - S_2(R_2 + r_2)} \cdot S_2 Y_1; Y_3 = \frac{1}{1 - S_3(R_3 + r_3)} \cdot S_3 Y_2, \text{ de unde se obține / whence we obtain:}$$

$$Y_3 = \frac{S_3}{(-S_3(R_3 + r_3))} \cdot \frac{S_2}{(-S_2(R_2 + r_2))} \cdot \frac{S_1}{(-S_1(R_1 + r_1))} \cdot X$$

Deci, succesele managementului comercial este determinat de către operatorii  $R_3$  și  $r_3$ , dar nu numai, ci și de către operatorii (sistemele manageriale) din sectorul de procesare a materiei prime agricole, din sectorul agriculturii. O tratare separată a managementului comercial, din sectorul agroalimentar în afara sectoarelor 1 și 2, poate identifica doar o parte din efectele care pot fi realizate în urma unor eforturi. Problemele create în sectorul 1 și 2 nu pot fi soluționate în sectorul 3. Rezultatele sectorului 3 pot fi utile pentru sectoarele 1 și 2. Orice activitate economică poate fi inițiată, dacă pe piață există cerere la produsele finale respective. Sectorul 3 nu numai că contribuie la comercializarea produselor finite din sectoarele 1 și 2, dar și identifică cererea în profilul produselor agroalimentare. Importantă este necesitatea tratării sistemice a managementului comercial în sectorul produselor agroalimentare, deoarece succesul este întotdeauna produsul unui management reușit.

#### Concluzie

Managementul comercial cu produse agroalimentare, în bibliografia științifico-practică la această temă, este tratat într-un mod simplist. Sunt identificate tot felul de forme de marketing pe segmentul comercial „prăvălie-consumator”. O explicație la o asemenea tratare nesistemică ar putea servi volumul nejustificat de mare de produse agroalimentare de import în Republica Moldova. Structurile comerciale, în asemenea cazuri, nu cunosc tehnologiile de producere a acestor produse, nu sunt cointerestate de perfecționarea acestora (a tehnologiilor) în țările producătoare, de exemplu, în Turcia. Extinderea tratărilor parțiale ale managementului comercial cu produse agroalimentare și pentru produsele agroalimentare autohtone este, în viziunea noastră, simplistă, nerațională și nu poate contribui la creșterea competitivității produselor agroalimentare autohtone pe piețele interne și externe. Este știut faptul că prețul și calitatea produselor agroalimentare sunt parametrii principali care pot determina prezența sau lipsa cererii la acestea. Și calitatea, dar și prețul produselor agroalimentare sunt stabilite, în mare măsură, nu de către comercianți, dar de către producători pe întregul parcurs tehnologic, începând cu pregătirea fertilității teritoriilor agricole, îngrijirea plantațiilor respective etc. și terminând cu păstrarea produselor finite agroalimentare. Altfel spus, managementul comercial cu produse agroalimentare pentru produsele autohtone, necesită a fi tratat în profilul celor trei sectoare: agricultura, industria de procesare,

So, the success of commercial management is determined by the operators  $R_3$  and  $r_3$  and not only by operators (managerial systems) in the agricultural raw materials processing sector in the agriculture sector. A separate treatment of commercial agri-food management outside Sections 1 and 2 may only identify some of the effects that can be achieved through efforts. Problems created in sector 1 and 2 cannot be solved in sector 3. Sector 3 results may be useful for sectors 1 and 2. Any economic activity can be initiated if there is demand on the market for the final products concerned. Sector 3 not only contributes to the marketing of finished products in sections 1 and 2, but also identifies demand in the agri-food product profile. Important is the need for systemic management of commercial management in the agri-food sector, because success is always the product of successful management.

#### Conclusion

The commercial management of agri-food products in the scientific-practical bibliography on this topic is treated in a simplistic way. All kinds of marketing are identified on the “right-to-consumer” marketing segment. An explanation of such unsystematic treatment could serve the unjustifiably high volume of imported agri-food products in the Republic of Moldova. In such cases, commercial structures are not familiar with the technologies of producing these products; they are not interested in their improvement (of technologies) in producing countries, for example in Turkey. Extending the partial treatment of commercial management with agri-food products and domestic food products is, in our simplistic view, unreasonable and cannot contribute to increasing the competitiveness of domestic agri-food products on domestic and foreign markets. It is well known that the quality and price of agri-food products are the main parameters that can determine the presence or lack of demand for them. Both the quality and the price of agri-food products are largely determined not by traders, but by producers throughout the technological process, starting with the preparation of the fertility of the agricultural territories, care of the respective plantations, etc., and ending with keeping agri-food final products. In other words, the commercial management of agri-food products for domestic products needs to be treated in the profile of the three sectors: agriculture, processing industry, marketing forms. Each of these three sectors has its

formele de comercializare. Fiecare dintre aceste trei sectoare dispune de managementul său, însă fiecare structură managerială trebuie să țină cont de necesitatea de a reduce prețul de cost, de a crește calitatea produselor agroalimentare finite. Astfel de informații pot fi puse la dispoziția structurilor manageriale, numai dacă acestea constituie un sistem unic și complex. Doar prin tratarea sistemică poate fi eficientizat managementul comercial cu produse agroalimentare. Problemele sectoarelor 1 și 2 nu pot fi soluționate de către sectorul 3. Orice activitate economică în sectoarele 1 și 2 poate fi inițiată și desfășurată, numai dacă pe piețele interne și externe există cerere. Sectorul 3 contribuie nu numai la comercializarea produselor agroalimentare, dar și poate identifica cererea în profilul produselor agroalimentare, în funcție de calitatea și prețul de comercializare ale acestora. Managementul comercial cu produse agroalimentare poate deveni performant, numai dacă vor funcționa eficient sectoarele 1, 2 și 3, numai dacă în cele trei sectoare vor fi perfecționate formele de producere, de organizare a muncii, dacă vor fi preluate unele inovații din exteriorul țării.

management, but each managerial structure has to take into account the need to reduce the price cost, to increase the quality of the final agri-food products. Such information may be made available to management structures only if they constitute a unique and complex system. Only by systemic treatment can the commercial management of agri-food products be improved. Problems of sectors 1 and 2 cannot be resolved by sector 3. Any economic activity in sectors 1 and 2 can only be initiated and carried out if there is a demand on domestic and foreign markets. Sector 3 contributes not only to the marketing of agri-food products, but can also identify the demand in the profile of agri-food products, depending on the quality and the price of their marketing. Commercial management of agri-food products can only become effective if sectors 1, 2 and 3 are to function effectively, only if the forms of production, organization of work are improved in the three sectors, if some innovations from the outside of the country are taken over.

#### Bibliografie/Bibliography:

1. MUTU, Corneliu. *Management comercial*. Oradea, Editura Universității, 2003. 196 p.
2. NICA, Panaite, IEFTIMESCU, Aurelian. *Management: concept și implicații*. Iași, Ed. Sedcom Libris, 2008, 424 p.
3. NICOLESCU, Ovidiu. *Fundamentele managementului organizației*. București, Ed. Universitară. 2008, 415 p.
4. PAȘA, Florin. *Productivitatea – indicator de eficiență a muncii*. Iași, Ed. Polirom, 2003, 192 p.
5. PATRICHE, Dumitru, STĂNESCU, Ion ș.a. *Bazele comerțului*. București, Ed. Prouniversitaria, 2012, 230 p.
6. PURCĂREA, Theodor. *Management comercial*. București, Ed. Expert, 1994, 163 p.
7. STĂNCIOIU, Ion, MILITARU, Gheorghe. *Management – elemente fundamentale*, București, Ed. Teora, 1998, 544 p.