

CONSULTANȚĂ ÎN AGRIBUSINESS



Fundamente Introductive Teoretice,
Inovații Digitale și Strategiei de Management
în Sectorul Agroalimentar

CHIȘ SABIN

CHIȘ SABIN

**Consultanță în agribusiness:
fundamente introductive teoretice,
inovații digitale și strategii de management
în sectorul agroalimentar**

Toate drepturile rezervate autorului & Editurii Risoprint

*Editura **RISOPRINT** este recunoscută de C.N.C.S.
(Consiliul Național al Cercetării Științifice).
www.risoprint.ro www.cncs-uefiscdi.ro*



Opiniile exprimate în această carte aparțin autorului și nu reprezintă punctul de vedere al Editurii Risoprint. Autorul își asumă întreaga responsabilitate pentru forma și conținutul cărții și se obligă să respecte toate legile privind drepturile de autor.

Toate drepturile rezervate. Tipărit în România. Nicio parte din această lucrare nu poate fi reprodusă sub nicio formă, prin niciun mijloc mecanic sau electronic, sau stocată într-o bază de date fără acordul prealabil, în scris, al autorilor.

All rights reserved. Printed in Romania. No part of this publication may be reproduced or distributed in any form or by any means, or stored in a data base or retrieval system, without the prior written permission of the author.

ISBN 978-973-53-3614-1

**Consultanță în agribusiness:
fundamente introductive teoretice,
inovații digitale și strategii de management
în sectorul agroalimentar**

**Autori:
Chiș Sabin**

Director editură: GHEORGHE POP

Versiunea disponibilă online pdf reprezintă o variantă restrânsă (extras) și nu lucrarea în integralitatea sa.

COLECȚIA DE ECONOMICA

Cuprins

Capitolul 1. Fundamente ale agribusiness-ului.....	11
1.1. Definiții clasice și evoluția istorică a conceptului	11
1.2. Componentele sistemului agribusiness	11
1.3. Diferențe față de agricultura tradițională și rolul consultanței	13
1.4. Modele teoretice ale sistemului agribusiness	13
1.5. Importanța consultanței în contextul globalizării, sustenabilității și digitalizării	13
Capitolul 2. Concepte de bază și tendințe actuale în sectorul agroalimentar	15
2.1. Concepte esențiale în sectorul agroalimentar	15
2.2. Tendințe globale și europene actuale.....	16
2.3. Impactul tendințelor asupra consultanței în agribusiness.....	18
2.4. Studii de caz detaliate din UE și România	18
2.5. Provocări, oportunități și implicații pentru consultanța în agribusiness	19
Capitolul 3. Lanțul valoric în agribusiness.....	20
3.1. Teoria lanțului valoric și adaptarea sa la agribusiness.....	20
3.2. Structura și componentele lanțului valoric în agribusiness	21
3.3. Mapping-ul și analiza lanțului valoric.....	22
3.4. Ineficiențe tipice în lanțul valoric agribusiness și implicații pentru România	23
3.5. Rolul consultantului în optimizarea și upgrading-ul lanțului valoric.....	23
3.6. Perspective viitoare și integrarea cu tendințele actuale (Agriculture 4.0, Green Deal)	24
Capitolul 4. Particularitățile pieței agricole	25
4.1. Caracteristici unice ale pieței agricole - o analiză aprofundată	25
4.1.1. Perisabilitatea produselor agricole - o constrângere majoră a lanțului valoric.....	25
4.1.2. Sezonalitatea producției și a cererii - dezechilibre ciclice	26
4.1.3. Incertitudinea și inelasticitatea ofertei și cererii - sursa volatilității.....	26
4.1.4. Volatilitatea prețurilor și externalitățile neinternalizate	26
4.1.5. Asimetria informațională și intervenția statală masivă	27
4.2. Piețe reglementate versus piețe libere în Uniunea Europeană - un model hibrid	28
4.3. Analiză comparativă detaliată România - UE (cu date actualizate 2025-2026).....	29
4.5. Studii de caz extinse (analiză pas cu pas cu lecții practice pentru consultanți).....	36
4.6. Provocări actuale, oportunități 2025-2026 și perspective pe termen mediu (până în 2035)	37
Capitolul 5. Competențe de consultanță	38
5.1. Introducere: Rolul competențelor în consultanța în agribusiness.....	38

5.2. Categoriile principale de competențe în consultanța agricolă	39
5.2.1. Competențe tehnice și de specialitate (Technical & Subject-Matter Expertise)	39
5.2.2. Competențe manageriale și strategice (Managerial & Strategic Competencies).....	39
5.2.3. Competențe de comunicare și interacțiune cu clienții (Communication & Relational Competencies)	40
5.2.4. Competențe etice, profesionale și de dezvoltare personală (Ethical, Professional & Personal Development Competencies)	40
5.3. Modele teoretice ale competențelor în consultanța agricolă	41
5.4. Standarde profesionale și etice în consultanța agricolă (UE și România).....	41
5.5. Dezvoltarea și evaluarea competențelor - strategii practice.....	41
5.6. Provocări specifice pentru consultanții în agribusiness-ul românesc.....	42
5.7. Studii de caz și exemple practice	42
Capitolul 6. Tehnici de comunicare și interacțiune cu clienții	42
6.1. Introducere: Rolul central al comunicării în consultanța în agribusiness	42
6.2. Principii teoretice ale comunicării în consultanța agricolă	43
6.3. Tehnici de comunicare verbală - aspecte practice și exemple detaliate	44
6.4. Tehnici de comunicare non-verbală și paraverbală	44
6.5. Canale de comunicare - alegerea strategică	44
6.6. Bariere de comunicare specifice agribusiness-ului și strategii de depășire.....	45
6.7. Tehnici avansate: negociere, feedback constructiv și gestionarea rezistenței la	45
6.8. Studii de caz extinse.....	46
6.9. Provocări actuale (2025-2026) și tendințe viitoare în comunicarea agricolă	46
6.10. Concluzii ale capitolului	46
Capitolul 7: Analiza Nevoilor și Diagnosticarea Problemelor în Dezvoltarea Rurală și Agribusiness	46
7.1 Introducere: Nevoia ca Fundament al Intervenției în Mediul Rural	46
7.2 Tipologii ale Nevoilor în Mediul Rural și Agribusiness	48
7.2.1 Taxonomia Bradshaw (1972): Un Cadru Esențial de Referință	48
7.2.2 Niveluri de Analiză: Micro, Mezo și Macro	50
7.2.3 Nevoi Explicite și Latente	51
7.3 Cadre Teoretice și Modele Conceptuale pentru Analiza Nevoilor	51
7.3.1 Modelul Discrepanței (Witkin & Altschuld, 1995)	51
7.3.2 Abordarea Participativă , Robert Chambers și PRA	52
7.3.3 Logica Cadrului Logic Logical Framework Approach (LFA).....	54
7.3.4 Teoria Schimbării (Theory of Change ToC).....	54

7.4 Metodologia Diagnosticului Rural: Etape și Instrumente Analitice	55
7.4.1 Etapele Analizei Diagnostic în Agribusiness	55
7.4.2 Analiza SWOT în Context Rural și Agribusiness	56
7.4.3 Analiza Arborelui Problemelor	57
7.4.4 Diagrama Fishbone (Ishikawa) Analiza Cauzelor Rădăcină	59
7.4.5 Metoda Delphi în Analiza Nevoilor și Prioritizarea Problemelor	60
7.5 Instrumente Participative în Analiza Nevoilor Rurale	61
7.5.1 Evaluarea Rapidă Rurală (RRA) și PRA Complementaritate și Evoluție.....	61
7.5.2 Focus-Grupuri și Interviuri cu Informatori Cheie	62
7.5.3 Cartografierea Participativă a Resurselor și Vulnerabilităților	62
7.5.4 Calendarul Sezonier și Analiza Accesului la Piețe	63
7.6 Diagnosticul Problemelor în Agribusiness și Dezvoltarea Rurală din România	63
7.6.1 Probleme Structurale Identificate la Nivel Național	63
7.6.2 Analiza Nevoilor de Consultanță Agricolă în România	65
7.6.3 Analiza Nevoilor Regionale și Locale	65
7.6.4 Impactul Schimbărilor Climatice asupra Nevoilor Rurale	66
7.7 Prioritizarea Nevoilor și Elaborarea Hărții Problemelor	66
7.7.1 Criterii de Prioritizare a Nevoilor	66
7.7.2 Matricea Urgență-Importanță	67
7.7.3 De la Nevoi la Obiective de Intervenție: Logica SMART	68
7.8 Analiza Nevoilor în Cadrul Politicii Agricole Comune 2023-2027	68
7.8.1 Fundamentarea PNS 2023-2027 prin Analiza Nevoilor	68
7.8.2 Rolul Consilierilor Agricoli în Diagnosticul Nevoilor Fermierilor	69
7.8.3 Analiza Nevoilor ca Proces Continuu: Monitorizare și Evaluare	69
7.9 Abordări Complementare și Instrumente Avansate	70
7.9.1 Abordarea Bazată pe Active Comunitare (ABCD)	70
7.9.2 Cadrul OECD pentru Problemele Sociale din Agricultură	70
7.10 Studii de Caz Aplicative	71
7.10.1 Studiu de Caz: Diagnoza Nevoilor Agricole în Comunitățile de-a Lungul Râului Bicol, Filipine	71
7.10.2 Studiu de Caz: Analiza Diagnostic a Sectorului Agroalimentar din România	71
7.10.3 Studiu de Caz: Evaluarea Nevoilor în Agricultură Inteligentă din Punct de Vedere Climatic ..	72
7.10.4 Studiu de Caz: Analiza Nevoilor de Consultanță Agricolă în România	72
7.11 Erori Frecvente în Analiza Nevoilor și Diagnosticul Rural	72

Capitolul 8: Elaborarea de soluții personalizate în Agribusiness: De la Diagnoză la Arhitectura Intervenției	74
8.1. Introducere: Schimbarea de paradigmă în arhitectura soluțiilor agricole.....	74
8.2. Principiile fundamentale ale designului de soluții (Solution Architecture)	75
8.2.1. Principiul Co-creării (Participatory Design și Abordarea Multi-Actor)	75
8.2.2. Principiul Modularității și Retrofitting-ului (Phased Implementation)	76
8.2.3. Principiul Economiei Circulare și Bioeconomiei.....	76
8.3. Teoria Difuziei Inovațiilor, Profilarea Psihologică și "Prăpastia" Tehnologică	79
8.4. Sisteme de Suport Decizional (DSS) și Metoda Procesului Ierarhic Analitic (AHP)	80
8.5. Arhitectura soluțiilor în contextul macro-politic: Intersecția cu PAC 2023-2027	81
8.6. Integrarea tehnologică (Digital Ecosystems), Suveranitatea Datelor și Reducerea Inegalităților ...	82
8.6.1. Evitarea "Lock-in"-ului Tehnologic și Interoperabilitatea	82
8.6.2. Suveranitatea Datelor (Data Sovereignty) și EU Data Act.....	82
8.7. Studii de Caz extinse: De la Diagnoză la Arhitectura Implementării Agribusiness	83
8.7.1. Studiu de Caz: Arhitectura de conversie către Carbon Farming (Agricultura Carbonului)	83
8.7.2. Studiu de Caz: Soluționarea blocajului pe lanțul de aprovizionare prin Integrare Verticală Hibridă.....	83
Capitolul 9: Tehnologii și Inovație în Agricultură: De la Biotehnologii la Mecanizarea Avansată	86
9.1. Introducere: Inovația ca imperativ de supraviețuire în ecosistemul agroalimentar	86
9.2. Taxonomia inovațiilor în ecosistemul agricol contemporan.....	87
9.3. Inovații Hardware și Mecanizarea Avansată: Sfârșitul Erei Echipamentelor Gigantice	88
9.3.1. Vehiculele Terestre Fără Pilot (UGV) și Tranziția spre „Robotica de tip Roi”	89
9.3.2. Vehiculele Aeriene Fără Pilot (UAV - Dronele Agricole)	90
9.4. Biotehnologiile și Genetica Generației Următoare: Trecerea de la OMG la Editarea Genomică	93
9.4.1. Noile Tehnici Genomice (NGT) și Revoluția CRISPR-Cas9	93
9.4.2. Inovația Microbiomului și Biotehnologia Non-Chimică	94
9.5. Inovații Agroecologice și Tehnologia Ecosistemelor (Nature-Based Solutions)	95
9.5.1. Agricultura Regenerativă: Refacerea capitalului natural	95
9.5.2. Agricultura Carbonului (Carbon Farming) și Piețele Voluntare	96
9.6. Adoptarea tehnologiei: Modele teoretice Psihologice și Bariere Structurale	96
9.7. Managementul Inovației în Ferma Modernă și Evaluarea Economică (ROI)	98
9.8. Studii de Caz Aprofundate: Implementarea Inovației în Acțiune	102
9.8.1. Studiul A: Răspunsul la criza majoră a forței de muncă prin Robotica de tip Roi (Swarm Robotics) în zona de Viticultură Premium	102

9.8.2. Studiul B: Integrarea Inovației Agro-Biologice Non-Chimice pentru salvarea marjelor de profit într-o fermă cerealiară din Bărăgan.....	103
9.8.3. Studiul C: Inovația Dronelor Agricole hibride de mare capacitate într-o intervenție de criză pentru salvarea culturilor în relieful colinar al Moldovei	104
9.8.4. Studiul D: Digitalizarea Integrală a Lanțului Scurt și a Trasabilității - De la Micro-fermă Zootehnică la Produse Premium în Transilvania.....	106
9.9. Provocări Curente și Orizontul 2030: De la Agricultură 4.0 spre saltul ireversibil al Agriculturii 5.0 și conceptul Societatea 5.0.....	107
Capitolul 10: Agricultură 4.0 și Digitalizarea Sectorului: De la Tehnologia Informației la Ecosisteme Cibernetic-Fizice.....	114
10.1. Introducere: Evoluția istorică și schimbarea de paradigmă a sistemelor agricole	114
10.2. Arhitectura Tehnologică și Componentele Fundamentale ale Agriculturii 4.0.....	116
10.2.1. Internetul Tuturor Lucrurilor (IoT) și Rețelele de Senzori.....	117
10.2.2. Big Data Analytics și Cloud Computing	117
10.2.3. Inteligența Artificială (IA) și Învățarea Automată (Machine Learning)	117
10.2.4. Tehnologia Registrelor Distribuite (Blockchain)	118
10.3. Impactul Managerial și Transformarea Economică prin Digitalizare	120
10.4. Contextul Macro-Legislativ și Politicile Publice Europene (2025-2027)	121
10.5. Bariere Structurale de Adopție (The Digital Divide) în România	121
10.6. Studii de Caz Aprofundate: De la teorie la profitabilitate demonstrată.....	124
10.6.2. Studiul B: Mediul Controlat Avansat (SCEA - Smart Controlled Environment Agriculture) pentru serele urbane	125
Capitolul 11: Internetul Lucrurilor (IoT) și Aplicațiile sale în Agricultură: De la Senzori la Sisteme Cibernetic-Fizice.....	127
11.1. Introducere: Ecosistemul IoT și tranziția către managementul bazat pe date (Data-Driven)	127
11.2. Arhitectura Tehnologică a Sistemelor IoT în Agribusiness.....	128
11.2.1. Stratul de Percepție (Perception Layer / Sensorial).....	128
11.2.2. Stratul de Rețea și Transport (Network Layer)	128
11.2.3. Stratul de Procesare Marginală (Edge Computing Layer)	129
11.2.4. Stratul de Aplicație (Application Layer / UI)	129
11.3. Tipologia Senzorilor și a Dispozitivelor IoT în Ferma Modernă	130
11.3.1. IoT în Agricultură Vegetală (Crop & Soil Monitoring)	130
11.3.2. IoT în Zootehnia de Precizie (Precision Livestock Farming - PLF)	131
11.3.3. IoT în Agricultură în Mediu Controlat (CEA - Controlled Environment Agriculture).....	131
11.4. Modele de Afaceri, Managementul Riscului și Aplicații Manageriale ale IoT.....	132

11.4.1. Monitorizarea Lanțului Frigului (Cold Chain Logistics)	132
11.4.2. Managementul Flotei și Mentenanța Predictivă (Predictive Maintenance)	132
11.5. Provocări Majore, Securitatea Cibernetică și Cadrul Legislativ	133
11.5.1. Securitatea Cibernetică și "Agricultural Ransomware"	133
11.5.2. Suveranitatea Datelor și "EU Data Act"	133
11.6. Studii de Caz Aprofundate: Implementarea IoT în România și Europa de Est.....	134
11.6.1. Studiul A: Răspunsul IoT la seceta severă și eficientizarea resurselor hidrice în Bărăgan....	134
11.7. Concluzii și Perspective: De la IoT la AIoT (Artificial Intelligence of Things).....	135
Capitolul 12: Sisteme de Management al Informațiilor Fermei (FMIS): Nucleul Decizional și Arhitectura Agri-ERP a Agribusiness-ului Modern	137
12.1. Introducere: Evoluția de la registrele fizice la Ecosistemele de Management Digital.....	137
12.2. Arhitectura Modulară și Straturile Funcționale ale unui FMIS Avansat	137
12.2.1. Modulul de Gestiune Agronomică și Planificare a Culturilor	138
12.2.2. Modulul de Management al Stocurilor, Logisticii și Flotei.....	138
12.2.3. Modulul de Contabilitate de Gestiune și Analiză Financiară	138
12.2.4. Modulul de Conformitate Legislativă și Raportare PAC.....	138
12.3. Interoperabilitatea, Standardizarea și Riscul Captivității Tehnologice	139
12.3.1. Standardul ISOBUS (ISO 11783)	139
12.3.2. Evitarea fenomenului de "Vendor Lock-in"	140
12.4. Managementul Bazat pe Dovezi (Evidence-Based Management) și DSS	140
12.5. Economia FMIS: Analiza Cost-Beneficiu și Rentabilitatea Investiției (ROI).....	141
12.8. Viitorul Managementului: Gemenii Digitali (Digital Twins) și Guvernanța Datelor 2030	143
Capitolul 13: Management și Strategie în Agribusiness: Arhitectura Avantajului Competitiv, Reziliența Sismică și Guvernanța Datelor	145
13.1. Introducere: Reconceptualizarea Strategiei în "Noua Agricultură" a Secolului XXI.....	145
13.2. Analiza Mediului Extern: Cadrul PESTEL și Dinamica Competitivă	146
13.2.1. Cadrul PESTEL adaptat Agribusiness-ului European (Orizont 2025-2027).....	146
13.2.2. Modelul celor Cinci Forțe ale lui Porter în Agribusiness-ul Românesc	146
13.3. Analiza Internă: Viziunea bazată pe Resurse (RBV) și Capabilități Dinamice.....	147
13.3.1. Cadrul VRIO: Identificarea Nucleului Strategic	147
13.3.2. Teoria Capabilităților Dinamice (Dynamic Capabilities).....	147
13.4. Strategii Generice în Agribusiness: Dilema Cost vs. Diferențiere	148
13.4.1. Strategia Liderului prin Cost (Cost Leadership).....	148
13.4.2. Strategia de Diferențiere (Differentiation)	148

13.4.3. Strategia de Focalizare (Focus/Niche Strategy)	148
13.5. Strategii de Creștere și Integrare: Modelarea Arhitecturii Afacerii	149
13.5.1. Integrarea Verticală (Vertical Integration).....	149
13.5.2. Integrarea Orizontală și "Cooperativele de Nouă Generație"	149
13.5.3. Diversificarea și Bioeconomia Circulară.....	149
13.6. Matricea Strategiei în Agribusiness (Model Tabelar Analitic).....	149
13.7. Managementul Sustenabilității (ESG) și al Responsabilității Sociale	150
13.7.1. Pilonul de Mediu: Agricultură Carbonului (Carbon Farming)	150
13.7.2. Pilonul Social: Managementul Succesiunii și Inovarea Rurală	150
13.8. Implementarea Strategiei: Balanced Scorecard (BSC) și Controlul Strategic	151
13.9. Managementul Riscului ca Pivotal Strategic.....	151
13.9.1. Hedging-ul și Managementul Riscului de Preț	151
13.9.2. Managementul Riscului Climatic prin Inginerie	151
13.10. Studii de Caz Aprofundate: Succesul și Eșecul Strategic în România.....	151
Capitolul 14: Planificarea Afacerii Agricole: Arhitectura Sistemică a Afacerii, Modelarea Inginerească a Rentabilității și Managementul Rezilienței	154
14.1. Introducere: Reconceptualizarea Planificării într-un Mediu de "Policriză"	154
14.2. Cadrul Conceptual: Teoria Sistemelor și Business Model Canvas (BMC) în Agricultură	154
14.2.1. Modelarea prin Business Model Canvas Adaptat	154
14.3. Ingineria Proceselor: Planul Tehnic și Tehnologic.....	156
14.3.1. Auditul Resurselor Naturale și Digitale	156
14.3.2. Arhitectura Tehnologică (The Tech Stack)	156
14.4. Planificarea Financiară: Modelarea Profitabilității și Managementul Cash-Flow-ului.....	158
14.4.1. Structura Bugetului de Venituri și Cheltuieli (BVC).....	158
14.4.2. Modelarea Scenariilor de Sensibilitate (Sensitivity Analysis)	158
14.4.3. Indicatorii de Eficiență a Investiției (ROI, NPV, IRR).....	158
14.5. Strategia de Finanțare și Integrarea cu PNS 2023-2027	158
14.5.1. Alinierea la Pilonii "Green & Digital"	158
14.5.2. Intervenții Cheie pentru Agribusiness (Exemple de actualitate)	159
14.6. Managementul Riscului și Managementul Crizelor (Risk Management).....	159
14.6.1. Matricea Riscurilor în Agribusiness-ul Românesc	159
14.6.2. Strategii de "Hedging" și Asigurări	159
14.7. Planul de Marketing, Trasabilitatea și Blockchain	159

14.7.1. Managementul Lanțului de Aprovizionare (SCM).....	160
14.7.2. Brandingul și Diferențierea	160
14.8. Managementul Capitalului Uman și al Succesiunii	160
14.9. Studiu de Caz Aprofundat: Modelarea unei Ferme Vegetale de 1.500 ha în Regiunea de Sud	160
Capitolul 15: Managementul Riscurilor în Agribusiness: Arhitectura Rezilienței în Fața Incertitudinii Globale și Climatice.....	162
15.1. Introducere: De la Incertitudinea Knightiană la Managementul Sistemic al Riscului.....	162
15.2. Taxonomia Exhaustivă a Riscurilor în Agribusiness-ul Modern	162
15.2.1. Riscul de Producție (Risc Agronomic și Climatic)	163
15.2.2. Riscul de Piață și de Preț (Market & Price Risk)	163
15.2.3. Riscul Instituțional și de Reglementare (Regulatory Risk)	163
15.2.4. Riscul Financiar și de Lichiditate (Financial Risk)	164
15.2.5. Riscul Uman și Personal (Human Capital Risk).....	164
15.3. Instrumente Matematice și Analitice de Evaluare a Riscului.....	164
15.3.1. Matricea Probabilitate-Impact și "Heat Maps" (Hărți Termice)	164
15.3.2. Simulările Monte Carlo în Predicția Randamentelor	166
15.3.3. Value at Risk (VaR) în Agribusiness	166
15.4. Strategii Inginerești și Agronomice de Mitigare a Riscului	166
15.4.1. Diversificarea Portofoliului (Regula lui Markowitz)	166
15.4.2. Inovația Tehnologică ca Scut Anti-Risc (Risk Mitigation Tech)	167
15.5. Ingineria Financiară: Managementul Riscului de Preț prin HEDGING	168
15.5.1. Contractele Forward (La Termen).....	169
15.5.2. Contractele Futures (Hedging-ul pe Bursă).....	169
15.5.3. Opțiunile Financiare (Options: Call / Put)	169
15.6. Asigurările Agricole de Nouă Generație (Inovația Parametrică).....	170
15.6.1. Mecanismul Asigurării Parametrice (Weather-Index)	170
15.7. Studii de Caz Aprofundate: Arhitectura Rezilienței în Acțiune	171
15.7.1. Studiul A: Salvarea fermei de efectul „Foarfecii Prețurilor” prin utilizarea Opțiunilor (Put Options).....	171
15.7.2. Studiul B: Mitigarea Riscului Climatic prin Bioeconomie și Asigurări Parametrice (Resilience 4.0)	172
15.8. Guvernanța Riscului (Risk Governance) în Fața Evenimentelor "Lebăda Neagră" (Black Swans).....	172
16. Aspecte financiare fundamentale: arhitectura capitalului în „noua agricultură”	174

16.1. Contextul macro-financiar și tranziția spre ingineria financiară.....	174
16.2. Specificitatea activelor agricole și tratamentul lor financiar-contabil.....	175
16.3. Structura capitalului și costul mediu ponderat al capitalului	177
16.4. Efectul de levier financiar în agricultură	179
17. Analiza financiară a afacerilor agricole: diagnoză, monitorizare și indicatori de performanță.....	181
17.1. Funcția managerială a situațiilor financiare.....	181
17.2. Indicatorii de lichiditate	182
17.3. Indicatorii de solvabilitate și de gestiune a datoriei	182
17.4. Indicatorii de profitabilitate	183
17.5. Identitatea DuPont: disecția structurală a rentabilității	184
17.6. Fluxul de numerar și ciclul de conversie a numerarului	185
18. Arhitectura de finanțare în agribusiness: surse de capital și politici de sprijin	186
18.1. Finanțarea internă: rolul capitalurilor proprii.....	186
18.2. Finanțarea bancară și creditarea agricolă.....	186
18.3. Garanțiile publice și mecanismele de de-risking.....	187
18.4. Finanțarea nerambursabilă prin Planul Strategic PAC 2023–2027	187
18.5. Finanțele verzi, sustenabilitatea și capitalul alternativ.....	188
19. Evaluarea proiectelor de investiții de capital: modele decizionale și matematică financiară.....	190
19.1. Valoarea în timp a banilor și fundamentul capital budgeting-ului	190
19.2. Valoarea actualizată netă (NPV / VAN).....	190
19.3. Rata internă de rentabilitate (IRR).....	191
19.4. Perioada de recuperare a investiției (Payback Period).....	191
19.5. Indexul de profitabilitate (PI)	192
19.6. Analiza de sensibilitate și modelarea riscului	192
19.7. Opțiunile reale și flexibilitatea managerială	193
19.8. Studii de caz integrate și raționament managerial	193
Bibliografie:	195

Capitolul 1. Fundamente ale agribusiness-ului

1.1. Definiții clasice și evoluția istorică a conceptului

Conceptul de agribusiness a fost formalizat pentru prima dată de către Davis și Goldberg (1957), care l-au definit ca „suma totală a tuturor operațiunilor implicate în fabricarea și distribuția de inputuri agricole, operațiunile de producție la nivelul fermei, precum și stocarea, procesarea și distribuția produselor agricole și a articolelor derivate din acestea” (Davis & Goldberg, 1957, p. 2). Această definiție a reprezentat o schimbare paradigmatică majoră, trecând de la viziunea tradițională asupra agriculturii ca activitate primară izolată, dependentă de factori naturali, la o abordare sistemică integrată, orientată spre piață, eficiență economică și interdependențe între actori economici.

Termenul „agribusiness” (portmanteau din „agriculture” și „business”) a fost introdus în contextul postbelic al Statelor Unite, marcat de industrializarea rapidă a sectorului agricol, mecanizare și creșterea rolului corporațiilor în lanțul alimentară. Davis și Goldberg au subliniat că agricultura modernă nu mai poate fi analizată doar prin prisma producției primare, ci trebuie înțeleasă ca un lanț valoric complex, în care fiecare verigă adaugă valoare și generează interacțiuni economice (Zylbersztajn, 2017). Lucrarea lor a oferit un cadru economic riguros, bazat pe analiza fluxurilor de bunuri, servicii și informații de la furnizorii de inputuri până la consumatorul final.

În deceniile următoare, conceptul a evoluat semnificativ. Goldberg (1968) a extins perspectiva, integrând aspecte instituționale și de management. Literatura din anii 2000-2010 a incorporat dimensiuni de globalizare, sustenabilitate și tehnologie, iar în ultimii ani (2024-2026), agribusiness-ul este reinterpretat prin prisma **Agriculture 4.0**, bioeconomiei și tranziției verzi impuse de European Green Deal. Astăzi, agribusiness-ul este văzut ca un „sistem de lanțuri valorice integrate în agricultură și bioeconomie”, care include nu doar activități economice, ci și aspecte sociale, ambientale și instituționale (Abbasi et al., 2022; Mac Clay & Feeney, 2018; Prigoreanu et al., 2025).

Evoluția istorică reflectă transformările socio-economice globale: de la agricultura de subzistență pre-industrială, la agribusiness-ul industrializat al anilor '50-'70, apoi la modelul sustenabil și digitalizat din secolul XXI. În context european, inclusiv România, agribusiness-ul a devenit un pilon strategic pentru securitatea alimentară, reziliența economică și îndeplinirea obiectivelor de neutralitate climatică până în 2050 (Prigoreanu et al., 2025). Critica principală adusă evoluției conceptului este polarizarea: în timp ce marile corporații și ferme integrate beneficiază de scală și tehnologie, fermele mici și microfermele riscă marginalizarea, ceea ce impune un rol activ al consultanței în reducerea disparităților.

1.2. Componentele sistemului agribusiness

Sistemul agribusiness este compus din subsisteme interconectate care funcționează ca un lanț valoric integrat. Conform abordării clasice a lui Davis și Goldberg (1957), componentele principale sunt: sectorul de inputuri, producția primară, procesarea, distribuția și marketingul, plus subsisteme de suport (cercetare, extensie, politici și servicii de consultanță).

Literatura recentă identifică șase subsisteme cheie (The Agribusiness System: Structure and Components, 2025):

- **Input supply** furnizarea de semințe, îngrășăminte, pesticide, utilaje, irigații și servicii financiare;

- **Agricultural production** activități la nivelul fermei (culturi vegetale, creștere animală);
- **Agro-processing** transformarea produselor brute în alimente procesate;
- **Marketing and distribution** logistica, comerțul cu ridicata, retailul și exportul;
- **Research and extension services** transfer de cunoștințe și inovație;
- **Government policies and programs** reglementări, subvenții și programe de sprijin (ex. Politica Agricolă Comună - CAP).

Tabelul 1.1 oferă o sinteză comparativă a componentelor și rolului lor în consultanță:

Componentă	Descriere principală	Exemple de activități	Rolul consultantului în agribusiness	Implicații pentru România (2023-2025)
Input supply	Furnizarea resurselor productive	Semințe certificate, îngrășăminte, utilaje	Optimizarea achizițiilor, reducerea costurilor	Dependență ridicată de importuri; consultația ajută la accesarea inputurilor sustenabile
Agricultural production	Activități de producție primară	Cultivare, creștere animale	Diagnostic tehnic, management operațional	Fragmentare extremă (multe microferme); nevoie de consolidare
Agro-processing	Transformarea produselor brute	Fabrici alimentare, ambalare	Îmbunătățirea lanțului valoric, valoare adăugată	Nivel scăzut de procesare; oportunități prin fonduri UE
Marketing & Distribution	Livrare către consumator	Logistică, retail, export	Strategii de piață, branding, trasabilitate	Exporturi concentrate pe cereale; consultația susține diversificarea
Research & Extension	Cercetare și transfer de cunoștințe	Training, inovare	Facilitator al adopției tehnologice	Cooperare slabă universitate-fermă; rol crescut al consultațiilor privați
Government policies	Reglementări și programe de sprijin	CAP, Green Deal, subvenții	Ghidare în accesarea fondurilor, conformitate	Implementare inegală a Green Deal; consultația esențială pentru accesare

Sursă: Adaptat după Davis & Goldberg (1957), Zylbersztajn (2017) și surse recente (2025).

În România, sistemul agribusiness prezintă o polarizare accentuată: ferme mari competitive (peste 50 ha) coexistă cu peste 3 milioane de microferme de subzistență, ceea ce generează ineficiențe structurale în lanțul valoric (Prigoreanu et al., 2025). Consultantul intervine ca integrator, reducând costurile de tranzacție și facilitând fluxurile informaționale între componente.

1.3. Diferențe față de agricultura tradițională și rolul consultanței

Agricultura tradițională se caracterizează prin orientare spre subzistență sau piețe locale, dependență de cunoștințe empirice, productivitate limitată și vulnerabilitate la factori naturali. În contrast, agribusiness-ul este orientat spre piață, profitabilitate, scalabilitate, integrare verticală/orizontală și utilizarea intensivă a tehnologiei și managementului (Agriculture vs. Agribusiness, 2024; Agribusiness vs agriculture, 2026).

Diferențele cheie includ:

- **Orientare:** subzistență vs. comercială și orientată spre valoare adăugată;
- **Scală și tehnologie:** mică și manuală vs. mare, mecanizată și digitalizată;
- **Management:** empiric vs. strategic, bazat pe date și analiză financiară;
- **Sustenabilitate:** adesea reactivă vs. proactivă, integrând criterii ambientale și sociale.

Rolul consultanței devine esențial în această tranziție. Consultantul acționează ca facilitator strategic, ajutând fermierii să treacă de la practici tradiționale la modelul agribusiness prin diagnostic, elaborarea de soluții personalizate și suport în adopția inovațiilor. În contextul European Green Deal, consultanța sprijină alinierea operațiunilor la obiectivele de reducere a emisiilor, biodiversitate și practici regenerative (Ciot, 2021; Veghes, 2022).

1.4. Modele teoretice ale sistemului agribusiness

Principalele modele teoretice sunt:

- **Modelul sistemic clasic** (Davis & Goldberg, 1957) accent pe interdependențe și lanț valoric;
- **Abordarea instituțională** (New Institutional Economics) rolul drepturilor de proprietate, contractelor și costurilor de tranzacție (Zylbersztajn, 2017);
- **Modele de sustenabilitate** integrarea celor trei piloni (economic, social, ambiental);
- **Modele digitale (Agriculture 4.0)** extinderea sistemului prin IoT, AI, big data și robotics (Abbasi et al., 2022; da Silveira et al., 2026).

Aceste modele oferă consultanților instrumente analitice robuste pentru diagnosticarea problemelor și proiectarea intervențiilor.

1.5. Importanța consultanței în contextul globalizării, sustenabilității și digitalizării

Globalizarea, schimbările climatice și presiunile demografice impun agribusiness-ului să asigure simultan securitate alimentară, competitivitate și protecția mediului. Consultantul devine agent de transfer tehnologic, strateg de business și facilitator al tranziției verzi.

În Uniunea Europeană, European Green Deal și noua CAP impun obiective ambițioase (reducere 55% emisii până în 2030, neutralitate climatică 2050), ceea ce amplifică nevoia de consultanță specializată (Prigoreanu et al., 2025). În România, performanța economică a sectorului agricol rămâne sub media UE (profitabilitate, lichiditate și capacitate de investiții mai scăzute), iar

consultanța reprezintă un levier esențial pentru accesarea fondurilor, digitalizare și creștere sustenabilă.

Studiu de caz scurt: Fermele din România și tranziția spre agribusiness

Ferme mari din Banat și Dobrogea care au colaborat cu consultanți au înregistrat creșteri de productivitate de 20-35% prin adoptarea preciziei agricole și optimizarea lanțului valoric, în timp ce microfermele din zonele montane rămân dependente de subvenții și au rată scăzută de adopție a inovațiilor. Consultantul a facilitat accesul la programe CAP și implementarea practicilor sustenabile, demonstrând impactul direct asupra rezilienței economice (Prigoreanu et al., 2025). Fundamentele agribusiness-ului oferă un cadru esențial pentru înțelegerea sectorului agroalimentar ca sistem dinamic, integrat și orientat spre valoare. Rolul consultanței a evoluat de la suport tehnic la parteneriat strategic, esențial pentru navigarea complexității generate de globalizare, digitalizare și cerințe de sustenabilitate. Capitolele următoare vor aprofunda lanțul valoric, particularitățile pieței agricole, competențele de consultanță și inovațiile tehnologice.