

SUPORT DE SEMINAR

CONSULTANȚĂ ÎN AGRIBUSINESS

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



Chiș Sabin

2026

CHIȘ SABIN

**Suport Seminar:
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 978-973-53-3615-8

**Suport Seminar: 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

SUPPORT DE SEMINAR: CONSULTANȚĂ ÎN AGRIBUSINESS	7
PREFAȚĂ	7
SEMINARUL 1: Fundamentele Agribusiness-ului și Arhitectura Sistemului Agroalimentar.....	8
1.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	8
1.2. Sinteza Teoretică Aprofundată.....	8
1.3. Aplicație Practică: Diagnoza de Sistem pe o Fermă Reală.....	9
1.4. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor.....	10
SEMINARUL 2: Ecosistemul Agroalimentar: Concepte, Tendințe (Farm to Fork) și Sustenabilitate	11
2.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	11
2.2. Sinteza Teoretică Aprofundată.....	11
2.3. Studiu de Caz: Tensiunea dintre Ecologie și Competitivitate Economică.....	12
2.4. Aplicație Practică: Analiza PESTEL adaptată.....	13
2.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor.....	13
SEMINARUL 3: Analiza Lanțului Valoric (Value Chain) și Particularitățile Pieței Agricole	14
3.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	14
3.2. Sinteza Teoretică Aprofundată.....	14
3.3. Studiu de Caz: Capcana "Commodity" în România vs. Upgrading.....	15
3.4. Aplicație Practică: Mapping-ul Lanțului Valoric.....	16
3.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor.....	16
SEMINARUL 4: Profilul, Competențele și Etica Consultantului în Agribusiness	18
4.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	18
4.2. Sinteza Teoretică Aprofundată.....	18
4.3. Studiu de Caz: Capcana "Vendor Lock-in" și Etica Soluțiilor.....	19
4.4. Aplicație Practică: Auditul Personal al Competențelor (PDP).....	20
4.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor.....	20
SEMINARUL 5: Tehnici de Comunicare și Gestionarea Rezistenței la Schimbare.....	22
5.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	22
5.2. Sinteza Teoretică Aprofundată.....	22
5.3. Studiu de Caz: Modelul Sandwich și Negocierea Win-Win.....	23
5.4. Aplicație Practică: Antrenamentul de Ascultare Activă.....	24
5.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor.....	24

SEMINARUL 6: Diagnoza Rurală și Analiza Nevoilor: Modele Conceptuale și PRA.....	26
6.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	26
6.2. Sinteză Teoretică Aprofundată.....	26
6.3. Studiu de Caz: PRA și Salvarea unei Comunități Pomicole	27
6.4. Aplicație Practică: Construirea Calendarului Sezonier (Seasonal Calendar).....	28
6.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor	28
SEMINARUL 7: Instrumente Analitice de Diagnoză: SWOT, Fishbone și Metoda Delphi.....	30
7.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	30
7.2. Sinteză Teoretică Aprofundată.....	30
7.3. Studiu de Caz: Analiza Ishikawa pentru O Ferma de Soia.....	31
7.4. Aplicație Practică: De la Arborele Problemelor la Cadru Logic.....	32
7.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor	33
SEMINARUL 8: Co-crearea și Arhitectura Soluțiilor Personalizate (Solution Architecture).....	34
8.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	34
8.2. Sinteză Teoretică Aprofundată: Arhitectura Intervenției în Agribusiness	34
8.3. Studiu de Caz Disecat: Matricea de Decizie AHP pentru Prelucrarea Solului	35
8.4. Aplicație Practică: Construirea unei Arhitecturi de Soluție (Policy-Aligned)	36
8.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor	37
SEMINARUL 9: Inovația Tehnologică în Acțiune: Robotica (UGV/UAV) și Biotehnologii	38
9.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	38
9.2. Sinteză Teoretică Aprofundată.....	38
9.3. Studii de Caz Disecate (Teorie vs. Realitate în România)	40
9.4. Aplicație Practică: Analiza TAM (Technology Acceptance Model).....	40
9.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor	41
SEMINARUL 10: Ecosisteme Cibernetico-Fizice: IoT, Big Data și Suveranitatea Datelor	42
10.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	42
10.2. Sinteză Teoretică Aprofundată.....	42
10.3. Studii de Caz Disecate.....	44
10.4. Aplicație Practică: Arhitectura Rețelelor și Barierele de Adopție (TISM)	44
10.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor	45
SEMINARUL 11: Sisteme de Management al Informațiilor Fermei (FMIS) și Calculul ROI	46
11.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	46
11.2. Sinteză Teoretică Aprofundată.....	46

11.3. Studiu de Caz: Modelarea Financiară a Investiției (ROI) într-un FMIS	47
11.4. Aplicație Practică: Calculul Pragului de Rentabilitate (Break-Even Point)	48
11.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor	49
SEMINARUL 12: Managementul Strategic: Cadrul PESTEL, Porter, VRIO și Avantajul Competitiv	50
12.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	50
12.2. Sinteză Teoretică Aprofundată.....	50
12.3. Studiu de Caz: Ieșirea din "Commodity Trap" prin Integrare Verticală.....	51
12.4. Aplicație Practică: Diagnoza Matricei Ansoff.....	52
12.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor	52
SEMINARUL 13: Managementul Riscului: Simulări Monte Carlo și Asigurări Parametrice	54
13.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	54
13.2. Sinteză Teoretică Aprofundată.....	54
13.3. Studiu de Caz: Simularea Monte Carlo în Predicția Randamentelor.....	55
13.4. Aplicație Practică: Construirea Matricei Riscurilor (Heatmap).....	56
13.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor	56
SEMINARUL 14: Analiza Financiară a Exploatației și Evaluarea Proiectelor de Investiții.....	57
14.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării.....	57
14.2. Sinteză Teoretică Aprofundată.....	57
14.3. Studiu de Caz Analitic: Decizia de a trece la "Strip-Till"	58
14.4. Aplicație Practică: Calculul NPV și Analiza Sensibilității	59
14.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor	59
ANEXA 1: FIȘE DE LUCRU ȘI GHIDURI DE REZOLVARE PENTRU SEMINARII.....	61
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 1: Arhitectura Sistemului Agroalimentar	61
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT	61
GHID DE REZOLVARE	61
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 2: Analiza PESTEL a Mediului Agroalimentar	63
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT	63
GHID DE REZOLVARE	63
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 3: Maparea Lanțului Valoric și R.O.I.	64
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT	64
GHID DE REZOLVARE	64
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 4: Etica și Suveranitatea Datelor (Role-Play)	66

FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT	66
GHID DE REZOLVARE	66
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 5: Instrumente PRA - Calendarul Sezonier	68
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT	68
GHID DE REZOLVARE	68
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 6: Diagnoza prin Analiză Cauzală (Ishikawa și 5 Whys) ..	70
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT	70
GHID DE REZOLVARE	70
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 7: Tehnologia de Precizie și Calculul ROI	72
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT	72
GHID DE REZOLVARE	72
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 8: Arhitectura Soluțiilor (Solution Architecture)	73
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT	73
GHID DE REZOLVARE	73
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 9: Inovații în Biotehnologii și Robotică	74
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT	74
GHID DE REZOLVARE	74
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 10: IoT, FMIS și Suveranitatea Datelor	75
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT	75
GHID DE REZOLVARE	75
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 11: Sisteme de Management al Informațiilor Fermei (FMIS)	76
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT: Analiza ROI pe 3 ani	76
GHID DE REZOLVARE	76
Calcul Beneficii Anuale:	76
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 12: Management Strategic (PESTEL & VRIO)	77
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT: Auditul "Data-Driven"	77
GHID DE REZOLVARE	77
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 13: Managementul Riscului (Simulări)	78
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT: Hedging pe Bursa MATIF	78
GHID DE REZOLVARE	78
MATERIAL PENTRU SEMINARUL 14: Inginerie Financiară (Analiza investițiilor)	79
FIȘA DE LUCRU PENTRU STUDENT: Identitatea DuPont	79

GHID DE REZOLVARE	79
GRILA DE RĂSPUNSURI CORECTE	114
Tabel: Tematici propuse pentru Proiecte	115
BIBLIOGRAFIE	118

PREFAȚĂ

Agricultura secolului XXI nu mai este doar o îndeletnicire legată de exploatarea pământului, ci a devenit unul dintre cele mai complexe, tehnologizate și strategice sectoare ale economiei globale. Într-o lume marcată de ceea ce literatura de specialitate numește „policriză” – o convergență fără precedent a șocurilor climatice, a instabilității geopolitice și a volatilității piețelor financiare – agribusiness-ul a încetat să mai fie un domeniu predictibil. În acest peisaj turbulent, rolul consultantului agricol a suferit o transformare radicală: de la un simplu expert tehnic, acesta a devenit un arhitect de soluții, un partener strategic și un broker de inovație.

Lucrarea de față, structurată sub formă de suport de seminar, reprezintă o sinteză metodologică și aplicativă a fundamentelor teoretice și a inovațiilor digitale care definesc „noua agricultură”. Acest material este conceput special pentru a ghida studenții și masteranzii prin labirintul decizional al managementului agroalimentar modern.

Misiunea acestui suport didactic este de a construi o punte solidă între rigoarea academică și realitatea dură din teren. De-a lungul celor 14 unități de învățare/seminari, parcurgem drumul de la definițiile clasice ale agribusiness-ului la conceptele avansate de **Agricultură 4.0 și 5.0**. Studentul nu este invitat doar să asimileze informație, ci este provocat să utilizeze instrumente analitice de top: de la diagnoza participativă (PRA) și analiza cauzelor rădăcină (Ishikawa), până la modelarea financiară a rentabilității investițiilor (NPV, IRR) și disecția structurală a profitabilității prin Identitatea DuPont.

Un accent deosebit este pus pe **transformarea digitală**. În paginile acestui material, tehnologii precum Internetul Tuturor Lucrurilor (IoT), robotica de tip „roi” (Swarm Robotics), dronele și sistemele Big Data nu sunt prezentate ca simple curiozități tehnice, ci ca pârgii esențiale pentru obținerea unui avantaj competitiv sustenabil și pentru asigurarea rezilienței financiare în fața schimbărilor climatice.

Mai mult decât un manual tehnic, acest suport de seminar pune în centrul său **etica profesională și suveranitatea datelor**. Într-o eră în care informația este noul „teren arabil”, consultantul de agribusiness are responsabilitatea de a proteja autonomia fermierului și de a asigura o tranziție echitabilă către un model de afaceri regenerativ, aliniat la cerințele stricte ale Pactului Verde European (Green Deal).

Vă invităm să parcurgeți acest material cu o minte critică și spirit antreprenorial. Succesul în agribusiness-ul viitorului nu va fi garantat de mărimea fermei, ci de agilitatea ei strategică, de capacitatea de a învăța continuu și de calitatea diagnozei realizate la firul ierbii.

SUPPORT DE SEMINAR: CONSULTANȚĂ ÎN AGRIBUSINESS

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

SEMINARUL 1: Fundamentele Agribusiness-ului și Arhitectura Sistemului Agroalimentar

1.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării

- **Cognitiv:** Înțelegerea și asimilarea definiției clasice și moderne a agribusiness-ului; capacitatea de a diferenția conceptual agricultura de subsistență de ecosistemul comercial integrat.
- **Instrumental:** Identificarea și maparea celor șase subsisteme fundamentale ale agribusiness-ului pe o exploatație agricolă reală.
- **Atitudinal:** Conștientizarea rolului consultantului ca facilitator strategic și integrator de sistem, nu doar ca simplu prestator de servicii tehnice.

1.2. Sinteză Teoretică Aprofundată

1.2.1. Evoluția Istorică și Conceptuală

Până la mijlocul secolului XX, agricultura era privită în mediul academic și economic ca o activitate primară izolată, strict dependentă de factorii naturali și de munca fizică, decuplată adesea de piețele de capital și de tehnologie. Schimbarea de paradigmă a survenit în perioada postbelică. Conceptul de *agribusiness* a fost formalizat pentru prima dată de Davis și Goldberg (1957) la Universitatea Harvard. Aceștia au definit agribusiness-ul ca fiind „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 viziune a demonstrat că ferma modernă nu poate supraviețui ca o entitate închisă; ea este o verigă (de multe ori cea mai vulnerabilă) într-un lanț valoric complex. Goldberg (1968) a extins ulterior perspectiva, integrând aspectele instituționale (drepturi de proprietate, contracte) și de management. Astăzi, în contextul anilor 2024-2026, definiția a suferit o nouă mutație. Agribusiness-ul este reinterpretat prin prisma *Agriculturii 4.0* (digitalizare, Internet of Things), a *bioeconomiei* și a tranziției verzi impuse de politicile europene, precum *European Green Deal* (Abbasi et al., 2022; Mac Clay & Feeney, 2018). Nu mai vorbim doar de fluxuri de bunuri și capital, ci de „sisteme de lanțuri valorice integrate în agricultură și bioeconomie”, care includ obligatoriu dimensiuni sociale, ambientale și instituționale (Prigoreanu et al., 2025).

1.2.2. Arhitectura Sistemului Agribusiness

Masteranzii trebuie să opereze cu modelul celor șase subsisteme interconectate:

1. **Subsistemul de Inputuri (Input Supply):** Furnizarea de semințe certificate, îngrășăminte, pesticide, utilaje, tehnologii digitale (senzori, drone) și servicii financiare. *Rolul consultanței:* Optimizarea achizițiilor, reducerea dependenței de inputuri chimice, evaluarea fezabilității tehnologiilor.
2. **Producția Primară (Agricultural Production):** Activitățile fizice la nivelul fermei (cultivare, creșterea animalelor). Aici se resimte cel mai acut polarizarea din România: mega-ferme hiper-tehnologizate vs. milioane de microferme de subzistență.
3. **Procesarea (Agro-processing):** Transformarea produselor brute în alimente cu valoare adăugată. *Problema majoră în România:* Exportăm materie primă ieftină (grâu, porumb) și importăm produse procesate scumpe (aluaturi, carne procesată).
4. **Distribuția și Marketingul:** Logistica (inclusiv lanțul de frig - cold chain), comerțul cu ridicata, retailul modern și exportul.
5. **Cercetarea și Extensia (Research & Extension):** Transferul de cunoștințe de la universități/institute către fermieri. Aici intervine consultantul privat pentru a acoperi golul lăsat de extensia publică deficitară.
6. **Politicile Guvernamentale:** Subvențiile PAC, reglementările APIA, normele de mediu.

1.2.3. Agricultură Tradițională vs. Agribusiness

Diferențele fundamentale constau în:

- *Orientare:* Subzistență (autoconsum) vs. Comercială (orientată spre valoare adăugată și piață globală).
- *Management:* Empiric (din tată în fiu, bazat pe intuiție) vs. Strategic (data-driven, bazat pe analiză financiară și software de tip FMIS).
- *Sustenabilitate:* Reactivă (răspuns doar după o criză) vs. Proactivă (integrarea criteriilor ESG - Environmental, Social, Governance).

1.3. Aplicație Practică: Diagnoza de Sistem pe o Fermă Reală

Descrierea exercițiului (Lucru în echipe de 3-4 masteranzi - 40 minute):

Profesorul prezintă următorul scenariu: „*Ferma X din județul Ialomița exploatează 1.500 ha de teren arabil (grâu, rapiță, floarea-soarelui). Toată recolta este vândută direct din câmp (la recoltare) către un mare trader multinațional, la prețul zilei (preț spot) de la Bursa MATIF. Ferma cumpără inputuri chimice la preț premium în primăvară, pe credit furnizor, garantând cu recolta viitoare.*”

Sarcini de lucru pentru echipe:

1. Folosind modelul celor 6 subsisteme, identificați care verigi din sistemul acestei ferme sunt externalizate complet și ce vulnerabilități creează acest lucru.
2. Dezvoltați o strategie prin care consultantul agricol poate muta ferma din stadiul de "producător tradițional de materie primă" (commodity producer) în stadiul de "agribusiness integrat". Ce investiții ar trebui recomandate? (Ex: silozuri pentru stocare strategică, o presă de ulei pentru procesare primară, contracte de hedging).
3. Prezentați soluțiile în fața grupei, argumentând impactul asupra marjei de profit.

1.4. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor

1. Cum redefinește conceptul de „Agribusiness” (introdus de Davis și Goldberg) rolul fermierului în economia modernă față de agricultura tradițională?
2. Care sunt cele 6 subsisteme fundamentale ale agribusiness-ului și în care dintre ele considerați că România înregistrează cele mai mari deficite structurale? Argumentați.
3. Explicați fenomenul de polarizare a producției primare din România și modul în care acesta afectează munca unui consultant agricol.
4. Dați un exemplu concret în care o decizie luată în subsistemul "Politicilor Guvernamentale" (ex. PAC 2023-2027) obligă fermierul să își schimbe strategia în subsistemul de "Producție Primară".
5. Ce înseamnă trecerea de la un management "empiric" la unul "strategic" în agribusiness?

SEMINARUL 2: Ecosistemul Agroalimentar: Concepte, Tendințe (Farm to Fork) și Sustenabilitate

2.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării

- **Cognitiv:** Definirea academică a conceptelor de Securitate Alimentară, Sustenabilitate (Triple Bottom Line) și Bioeconomie Circulară.
- **Instrumental:** Analizarea impactului politicilor macroeconomice (European Green Deal, Farm to Fork) asupra deciziilor operaționale la nivel de fermă.
- **Atitudinal:** Dezvoltarea capacității de a privi conformitatea de mediu nu ca pe o penalizare, ci ca pe o oportunitate de finanțare și acces la piețe premium.

2.2. Sinteză Teoretică Aprofundată

2.2.1. Concepte Esențiale

Pentru a oferi consultanță de top, un specialist trebuie să stăpânească limbajul instituțional european.

- **Securitatea Alimentară:** Organizația pentru Alimentație și Agricultură (FAO) o definește prin patru piloni: *Disponibilitate* (suficiența fizică a hranei), *Accesibilitate* (capacitatea economică de a o cumpăra), *Utilizare* (calitatea nutrițională) și *Stabilitate* (reziliența în fața șocurilor, cum ar fi războiul din Ucraina sau seceta) (Trasca et al., 2025).
- **Sustenabilitatea (Triple Bottom Line):** Introdus de Elkington (1997), conceptul arată că performanța nu se măsoară doar financiar (Profit), ci și social (People - echitate, condiții de muncă) și ambiental (Planet - conservarea solului, reducerea emisiilor).
- Un studiu de referință realizat de Prigoreanu et al. (2025) folosind datele FADN (Farm Accountancy Data Network) arată o vulnerabilitate majoră a fermelor românești: o creștere economică pe termen scurt, dar bazată pe o capitalizare redusă, volatilitate mare a lichidităților și o *dependență cronică de subvenții*. Fermele din Vestul UE demonstrează o reziliență financiară net superioară datorită investițiilor în tehnologie și integrare.

2.2.2. Tendințe Globale și Europene Actuale

- **Schimbările Climatiche:** Nu mai sunt o teorie, ci o realitate operațională. Pierderile economice cauzate de extremele meteo (secete prelungite în sudul și estul României, inundații) modifică fundamental evaluarea riscului (Credit Risk) de către bănci.
- **Pactul Verde European (European Green Deal) și Strategia Farm to Fork:** Aceasta din urmă a impus inițial ținte radicale pentru 2030 (reducerea cu 50% a pesticidelor, cu 20% a îngrășămintelor chimice și transformarea a 25% din teren în agricultură ecologică).
- **Recalibrarea Politicilor (2024-2025):** Ca urmare a protestelor masive ale fermierilor din UE (care acuzau falimentul iminent din cauza birocrăției și concurenței neloiale din importuri extra-UE), Comisia Europeană a publicat *Vision for Agriculture and Food 2025*. Acest document menține țintele de mediu, dar pune un accent mult mai mare pe *competitivitate, simplificare administrativă și venituri echitabile* (European Commission, 2025).
- **Lanțurile Scurte de Aprovizionare (SFSC - Short Food Supply Chains):** Reprezintă reducerea distanței (fizice și a numărului de intermediari) dintre producător și consumator. Ele sunt soluția optimă pentru microferme, sporind transparența și reținând marja de profit la nivel local (Evola et al., 2022).

2.3. Studiu de Caz: Tensiunea dintre Ecologie și Competitivitate Economică

Context: O fermă de legume din bazinul Matca (România) primește consultanță pentru a accesa fonduri europene. Regulile "Eco-schemelor" din noul PNS 2023-2027 o obligă să reducă tratamentele chimice. Fermierul refuză, spunând: *"Dacă nu stropesc, pierd 40% din recoltă din cauza dăunătorilor. Subvenția primită pe Eco-schemă nu îmi acoperă pierderea de producție, iar la supermarket concurez cu roșii ieftine importate din afara UE, unde aceste reguli nu se aplică."*

Răspunsul Consultantului: Situația ilustrează perfect conflictul dintre Nevoia Normativă (legislația UE) și Nevoia Simțită (supraviețuirea financiară a fermierului). Soluția nu este forțarea fermierului spre faliment ecologic, ci *Inovația de Proces:* implementarea unui

sistem *IPM (Integrated Pest Management)* utilizând senzori IoT pentru a stropi doar la momentul optim, combinate cu plase anti-insecte și lansarea prădătorilor naturali (biocontrol).

2.4. Aplicație Practică: Analiza PESTEL adaptată

Exercițiu pe grupe (45 minute):

Pornind de la conceptele discutate, realizați o analiză PESTEL pentru sectorul de creștere a bovinelor de lapte din România, pentru orizontul 2025-2027.

- **P (Politic):** Care este impactul noilor strategii UE privind bunăstarea animalelor?
- **E (Economic):** Cum afectează inflația și prețul energiei electrice procesarea laptelui la fermă?
- **S (Social):** Cum afectează lipsa forței de muncă calificate (văcari/mecanizatori) și îmbătrânirea populației rurale acest sector?
- **T (Tehnologic):** Ce rol joacă roboții de muls (AMS) și senzorii IoT (bolusuri ruminale)?
- **E (Ecologic):** Cum gestionăm presiunea pe reducerea emisiilor de metan?
- **L (Legislativ):** Normele sanitar-veterinare stricte și trasabilitatea.

2.5. Întrebări de Verificare și Consolidare a Cunoștințelor

1. Explicați conceptul „Triple Bottom Line” (Elkington, 1997) aplicat în evaluarea sustenabilității unei ferme. De ce profitul singur nu mai este suficient?
 2. Conform studiului lui Prigoreanu et al. (2025) pe datele FADN, care este cea mai mare vulnerabilitate structurală a fermelor românești în ciuda creșterii economice aparente?
 3. Ce reprezintă Lanțurile Scurte de Aprovizionare (SFSC) și cum pot acestea proteja fermierii mici în perioade de criză?
 4. De ce a fost necesară trecerea de la strategia strictă *Farm to Fork* la abordarea mai flexibilă din *Vision for Agriculture and Food 2025*?
 5. Cum definește FAO securitatea alimentară și care dintre cei patru piloni este cel mai puternic amenințat de schimbările climatice din Europa de Est?
-

SEMINARUL 3: Analiza Lanțului Valoric (Value Chain) și Particularitățile Pieței Agricole

3.1. Obiectivele și Rezultatele Așteptate ale Învățării

- **Cognitiv:** Asimilarea teoriei Lanțului Valoric a lui Michael E. Porter și adaptarea acesteia la caracteristicile unice ale pieței agricole (perisabilitate, sezonalitate).
- **Instrumental:** Capacitatea de a realiza un "Mapping" (hartă) al lanțului valoric pentru a identifica scurgerile de capital (ineficiențele).
- **Atitudinal:** Formarea unei gândiri economice capabile să propună strategii de „Upgrading” (modernizare/creștere în valoare) în agribusiness.

3.2. Sinteză Teoretică Aprofundată

3.2.1. Teoria Lanțului Valoric (Porter) în Agribusiness

Conceptul introdus de Porter (1985) împarte activitățile unei firme în *Activități Primare* (Logistica de intrare, Operațiuni, Logistica de ieșire, Marketing & Vânzări, Servicii) și *Activități de Suport* (Achiziții, Dezvoltare Tehnologică, HR, Infrastructură). Scopul este identificarea verigilor care creează valoare și generează avantaj competitiv.

În agribusiness, modelul a fost adaptat masiv (Mac Clay & Feeney, 2018). Spre deosebire de producția de șuruburi, producția agricolă implică materie vie. Lanțul valoric agricol nu se oprește la poarta fermei, ci devine un *Lanț Valoric Global (Global Value Chain - GVC)* dominat adesea de "Lead Firms" (marii procesatori și retailerii) care controlează prețurile și standardele de calitate (Lang, 2026). Pentru consultant, analiza arată clar că valoarea adăugată majoră (marja de profit mare) nu se obține din *Operațiuni* (producția primară a plantei), ci din *Procesare, Marketing și Branding*.

3.2.2. Particularitățile Pieței Agricole (De ce eșuează teoriile economice clasice pe câmp)

Consultantul trebuie să trateze ferma luând în calcul limitări pe care alte industrii nu le au:

1. **Perisabilitatea:** Un producător de zmeură sau lapte crud are o fereastră de câteva ore/zile pentru a vinde marfa. Aceasta anulează puterea de negociere a fermierului, forțându-l să accepte prețuri de dumping. Soluția inginerescă: lanț frigorific (cold chain) și procesare (transformarea laptelui în brânză maturată).