

**UNIVERSITATEA DE ȘTIINȚE AGRICOLE ȘI MEDICINĂ VETERINARĂ
„ION IONESCU DE LA BRAD” DIN IAȘI
FACULTATEA DE AGRICULTURĂ
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE INGINEREȘTI
DOMENIUL INGINERIE ȘI MANAGEMENT ÎN AGRICULTURĂ ȘI
DEZVOLTARE RURALĂ
SPECIALIZAREA: MANAGEMENT ÎN AGRICULTURĂ ȘI DEZVOLTARE
RURALĂ**

IACOBACHE I. (LUNGU) Adelina

TEZĂ DE DOCTORAT

**Conducător de doctorat,
Prof. univ. Dr. Stejărel BREZULEANU**

IAȘI – 2021

**UNIVERSITATEA DE ȘTIINȚE AGRICOLE ȘI MEDICINĂ VETERINARĂ
„ION IONESCU DE LA BRAD” DIN IAȘI
FACULTATEA DE AGRICULTURĂ
ȘCOALA DOCTORALĂ DE ȘTIINȚE INGINEREȘTI
DOMENIUL INGINERIE ȘI MANAGEMENT ÎN AGRICULTURĂ ȘI
DEZVOLTARE RURALĂ
SPECIALIZAREA: MANAGEMENT ÎN AGRICULTURĂ ȘI DEZVOLTARE
RURALĂ**

TEZĂ DE DOCTORAT

**STUDII PRIVIND EFICIENTIZAREA
MANAGEMENTULUI SCHIMBĂRII PRIN LEADERSHIP
ÎN SISTEMELE AGROALIMENTARE**

**Conducător de doctorat,
Prof. univ. Dr. Stejărel BREZULEANU**

Drd. Adelina IACOBACHE (LUNGU)

IAȘI – 2021

**„ION IONESCU DE LA BRAD” UNIVERSITY OF AGRICULTURAL
SCIENCES AND VETERINARY MEDICINE FROM IAȘI
FACULTY OF AGRICULTURE
DOCTORAL SCHOOL FOR ENGINEERING SCIENCES
DOMAIN AGRICULTURE AND RURAL DEVELOPMENT
ENGINEERING AND MANAGEMENT
SPECIALIZATION: AGRICULTURAL MANAGEMENT AND
RURAL DEVELOPMENT**

DOCTORAL THESIS

**RESEARCH REGARDING MANAGEMENT IMPROVEMENT
THROUGH LEADERSHIP IN FOOD SYSTEMS**

**PhD Leader,
PhD. Professor Stejărel BREZULEANU**

Adelina IACOBACHE (LUNGU)

IAȘI – 2021

CUPRINS

LISTA ABREVIERILOR.....	7
INTRODUCERE	8
REZUMAT	12
PART I – STADIUL CUNOAȘTERII	24
CAPITOLUL 1 - STRUCTURA ORGANIZATORICĂ ȘI DE MANAGEMENT A UNITĂȚILOR AGROALIMENTARE DIN ZONA DE NORD-EST A ROMÂNIEI LA NIVELUL ANILOR 2017-2019.....	24
1.1. Prezentarea cadrului natural, economic și al resurselor umane din Regiunea de Nord-Est a României.....	24
1.1.1. Așezarea geografică	24
1.1.2. Relieful.....	26
1.1.3. Clima.....	26
1.1.4. Rețeaua hidrografică	27
1.1.5. Resursele umane	27
1.1.6. Tendințe în evoluția ocupării pe piața forței de muncă.....	29
1.1.7. Contextul economic regional	32
1.2. Analiza conceptului de filieră agroalimentară în unitățile agricole și agroalimentare din Regiunea de Nord-Est a României.....	47
1.2.1. Filiera vinului.....	49
1.2.2. Filiera laptelui	55
1.2.3. Filiera cărnii	60
1.3. Concluzii parțiale	63
CAPITOLUL 2	64
ASPECTE TEORETICE PRIVIND IDENTIFICAREA ABILITĂȚILOR COMPONENTELOR DE LEADERSHIP ÎN UNITĂȚILE DIN DOMENIUL AGROALIMENTAR.....	64
2.1. Evoluția conceptului de leadership	64
2.2. Definirea conceptelor de leader și manager prin raportarea lor la activitățile întreprinse.....	66
2.3. Caracteristicile și abilitățile dezvoltate de un lider la nivelul structurii de producție în cadrul sectorului agroalimentar din Regiunea de Nord-Est.....	69
2.3.1. Analiza procesului decizional și a gradului de implicare a leadershipului	71
2.3.2. Analiza managementului strategic și gradul de implicare a leadershipului.....	74

2.4.	Analiza stilurilor de leadership întâlnite în sectorul agroalimentar	76
2.4.1.	Analiza stilurilor de leadership în funcție de modul de exercitare al autorității	77
2.4.2.	Analiza stilurilor de leadership în funcție de perspectiva comportamentală.....	78
2.5.	Concluzii parțiale	80
PARTEA A II-A – CERCETĂRI PROPRII		81
CAPITOLUL 3 - SCOPUL ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRILOR		81
3.1.	Scopul cercetărilor	81
3.2.	Obiectivele cercetărilor	84
CAPITOLUL 4 - MATERIALUL ȘI METODA CERCETĂRILOR		85
4.1.	Metoda de cercetare folosită în cadrul studiilor de caz.....	85
4.2.	Eșantionul folosit în cadrul studiilor de caz.....	85
4.3.	Instrumentele cercetării.....	86
4.4.	Calculul și interpretarea rezultatelor	86
CAPITOLUL 5 - CERCETĂRI CU PRIVIRE LA STRUCTURA ORGANIZATORICĂ ȘI DE MANAGEMENT ÎN CADRUL GRUPURILOR DE FIRME „T.C.E. 3 BRAZI”, „GRUP ȘERBAN” ȘI „DOMENIILE LUNGU”		88
5.1.	Locul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu” în sectorul agroalimentar în perioada 2017 -2019	88
5.1.1.	Analiza grupului de firme T.C.E. 3 Brazi	88
5.1.2.	Analiza grupului de firme Grup Șerban Holding.....	93
5.1.3.	Analiza grupului de firme Domeniile Lungu	102
5.2.	Istoricul dezvoltării filierelor de producție în cadrul celor trei grupuri de firme	105
5.2.1.	Analiza filierei laptelui și produselor lactate la T.C.E. Boviselect, județul Neamț.....	105
5.2.2.	Grup Șerban – filiera cărnii și produselor din carne de pasăre	112
5.2.3.	Domeniile Lungu – filiera viticultură – vinificație	120
5.3.	Prezentarea structurilor organizatorice a celor trei societăți analizate din cadrul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu”	127
5.3.1.	Structura organizatorică la T.C.E. Boviselect S.R.L din grupul de firme „T.C.E. 3 Brazi”	127
5.3.2.	Structura organizatorică a S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. din grupul de firme Grup Șerban Holding	129

5.3.3. Structura organizatorică a S.C. Crama Hermeziu S.R.L.din grupul de firme Domeniile Lungu, Iași	132
CAPITOLUL 6 PREZENTAREA METODELOR DE ANALIZĂ ȘI INTERPRETAREA REZULTATELOR OBTINUTE ÎN URMA APLICĂRII CHESTIONARELOR ÎN VEDEREA IDENTIFICĂRII ȘI DEZVOLTĂRII ABILITĂȚILOR DE LEADERSHIP ÎN CADRUL GRUPURILOR DE FIRME „T.C.E. 3 BRAZI”, „GRUP ȘERBAN HOLDING” ȘI „DOMENIILE LUNGU”	135
6.1. Studiu de caz 1 - Identificarea și dezvoltarea abilităților de leadership din cadrul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu” prin intermediul analizei răspunsurilor primite în urma aplicării chestionarului.....	135
6.2. Studiu de caz 2 - Identificarea și dezvoltarea abilităților de leadership din cadrul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu” prin intermediul analizei punctajului obținut în urma aplicării chestionarului de leadership.....	160
CAPITOLUL 7	187
CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI.....	187
BIBLIOGRAFIE.....	191
ANEXE.....	194

LISTA ABREVIERILOR

A.P.I.A. – Agenția de Plăți și Intervenții în Agricultură;
A.N.S.V.S.A. – Autoritatea Națională Sanitară Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor;
C.A.E.N. – Clasificarea Activităților din Economia Națională;
D.D. - Vin demidulce;
F.N.C. – Fabrică de Nutrețuri Combinate;
Fig. – Figura;
G.U. % - Grad de utilizare a capacității de producție;
Ha – Hectar;
I.M.M. – Intreprinderi Mici și Mijlocii;
I.N.S.S.E. – Institutul Național de Statistică;
I.T. – Tehnologia Informației;
Kg – Kilogram;
Km² – Kilometru pătrat;
Kw – Kilowatt;
M.S.C. – Material Seminal Convențional;
P.A.C. – Politica Agricolă Comună;
P.I.B. – Produsul Intern Brut;
S. – Vin sec;
S.A. – Societate pe Acțiuni;
S.C. – Societate Comercială;
S.R.L. – Societate cu Răspundere Limitată;
S.U.A. – Statele Unite ale Americii;
U.E. – Uniunea Europeană;
Vf. – Vârf.

INTRODUCERE

Lucrarea doctorală cu tema „Studii privind eficientizarea managementului schimbării prin leadership în sistemele agroalimentare” este structurată în două părți, una teoretică și una de contribuții proprii, și are obiectivul de a oferi o imagine cât mai clară asupra stilului de leadership practicat de cei care ocupă poziții de conducere și modul în care aceștia pot eficientiza activitatea generală.

Studiul s-a efectuat în perioada cuprinsă între anii 2017-2019 pe trei filiere (lapte, carne de pui și vin) în cadrul a trei societăți ce au un aport semnificativ pe piața agroalimentară la nivel de județ: S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și S.C. Crama Hermeziu S.R.L.

Liderii sunt punctul central al acestei lucrări deoarece atunci când e nevoie de implementarea unor schimbări majore, aceștia sunt vectorii principali de schimbare, din această cauză studierea modului în care acționează sau își desfășoară activitatea aceste persoane poate reprezenta un punct de interes pentru orice manager.

Tipul de conducere practicat, dar mai ales deschiderea față de nou sau rezistența la schimbare sunt câteva din variabilele ce pot influența substanțial succesul ori direcția unei societăți, într-o economie din ce în ce mai diversificată și mai activă.

Din acest motiv, considerăm că o astfel de abordare a noțiunii de leadership poate oferi o serie de informații care să ne permită să aflăm în ce măsură liderii actuali din cadrul celor trei societăți se pot adapta la schimbări și cum pot ei susține astfel de demersuri în cadrul grupului pe care îl reprezintă.

Lucrarea începe cu o prezentare generală a contextului geografic, demografic și economic în care își desfășoară activitatea societățile din domeniul agroalimentar, în special cele de pe filiera laptelui, a cărnii de pui și a vinului din Regiunea de Nord-Est a României.

În continuare se prezintă o serie de noțiuni teoretice cu privire la conceptul de leadership, măsura în care acesta se diferențiază de management și modul în care abordările pe acest subiect au evoluat de la teoriile foarte simple concentrate pe o singură variabilă la teorii mult mai complexe care încearcă să prezinte conceptul în mod integrat în ansamblul societății.

Urmează prezentarea scopului și a obiectivelor cercetării, a metodei de lucru și a materialelor folosite în cadrul lucrării, aici existând trei etape distincte: etapa de constatare a obiectivelor urmărite unde colectarea datelor s-a făcut în mod direct, în primă fază, la sediile celor trei societăți, după o întrevedere cu departamentele economic și financiar contabil și, mai apoi, prin contact pe e-mail datorită situației medicale dificile, urmează etapa de formare a metodei de lucru care reprezintă conceperea chestionarelor în concordanță cu specificul întâlnit, și

transmiterea lor pe e-mail fiecărui departamentului de personal din fiecare societate iar în final etapa evaluării rezultatelor obținute, când rezultatele în forma lor fizică au fost colectate și pe baza lor am elaborat o analiză atentă a situației reflectate și am emis niște ipoteze pentru îmbunătățirea situației existente.

Analiza și interpretarea datelor nu putea fi făcută fără o prezentare succintă a celor trei societăți din cadrul grupurilor de firme ce activează pe cele trei filiere.

În cadrul lucrării se continuă cu cele două studii de caz ce constau în prezentarea aplicării celor două chestionare, de la forma întrebărilor, a variantelor de răspuns, continuând cu prezentarea întrebărilor, ce se urmărește prin acestea și terminând cu prezentarea răspunsurilor și interpretarea lor.

Finalul lucrării cuprinde concluziile rezultate de pe urma acestor cercetări și recomandările ce pot fi făcute în vederea eficientizării managementului schimbării prin leadership.

INTRODUCTION

The thesis „Studies regarding changing management through leadership in food chain systems” is structured in two parts, a theoretical one and a part with personal contributions, and its objective is to offer a clearer vision on the leadership style practiced by those working in management positions and the way they can improve their activity.

The study was made during 2017-2019 on three branches (milk, chicken meat and wine) in three units with a significant importance on the market in their counties: S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. and S.C. Crama Hermeziu S.R.L.

Leaders are the central focus of this paper because, when major changes are required, they are the main vectors, and so studying the way they act and work can be a significant element for any manager.

The type of management that is practiced, especially by studying the attitude towards new things or the resistance to changes are only some of the variables that can substantially influence the sources or the direction of a company, in a national economy that is being more and more diverse and active.

For this reason, I personally consider that such approach on leadership can offer information that allows us to establish in what way actual leaders from the three studied units can adapt to changes and how can they support such actions in the group of firms they are part of.

The paper starts with a general presentation of the geographic, demographic and economic context in which the units in the food chain area have their activity, with a special concern on the milk, chicken meat and wine branches in the North-East Region of Romania.

Afterwards, a series of theoretical information regarding leadership, the differences it has to management and the way the researches on this matter or the leadership theories have evolved, aim to present the concept in an integrated manner.

Afterwards, the aim and the objectives of the research are presented, the method and the materials that were used, in the three distinct stages: the first one was establishing the objectives and collecting the data from the three societies, after meeting with their economic and financial departments, following e-mail exchanges. That stage of the work included the elaboration of the questionnaires according to the company's context and then sending them by e-mail to the human resource departments of each unit, and the last stage consisted in evaluating the results that were obtained and making rigorous analysis, in order to project some hypothesis and solutions for improving existing situations.

The analysis and data interpretation was made following a summarily presentation of the three societies taken into study and the three groups they are part of.

This stage is followed by two case studies consisting of the presentation of the way the two questionnaires were applied, of the questions and the possibilities they could be answered, the purpose they were made for and finally the presentation of the answers and their interpretation.

The end of this paper comes with conclusions that resulted after the research and recommendations that can be given in order to improve the changing management the leadership.

REZUMAT

Lucrarea este structurată pe 6 capitole, ce cuprind aspect teoretice și partea practică la care se adaugă concluzii, bibliografie și anexe.

În capitolul 1 am făcut o analiză cadru a Regiunii de Nord-Est a României, de la aspecte geografice și demografice până la cele legate de activitățile productive sau cele de consum.

Regiunea de Nord-Est acoperă o suprafață de 36.850 mii ha fiind alcătuită din șase județe (Bacău, Botoșani, Iași, Neamț, Suceava, Vaslui) ce întrunesc o populație de peste 3.3 milioane de locuitori.

Distribuția populației ocupate pe activități ale economiei naționale, în anul 2019, la nivelul Regiunii de Nord-Est arată că 30,60% din totalul persoanelor ocupate erau concentrate în sectorul agricol, un procent de 26,6% în industrie și construcții, iar 42,80% în servicii comerciale și sociale.

O analiză a Regiunii de Nord-Est din punct de vedere al contextului economic trebuie să înceapă cu dinamica veniturilor și a cheltuielilor populației.

În Regiunea de Nord-Est, anul 2019 a adus un venit total mediu lunar pe gospodărie de 3885,62 lei, mai mare decât în anul 2017 cu 1039,93 lei.

Cheltuielile totale ale populației în Regiunea de Nord-Est au fost, la finalul anului 2019, în medie, de 3418,28 lei lunar pe gospodărie, mai mari cu 893,24 lei față de anul 2017.

Regiunea de Nord-Est ocupă o suprafață totală de 3684.9 mii hectare (15.45% din suprafața totală a României), din care 2124.7 mii hectare reprezintă suprafața agricolă.

România, ca țară vitivinicolă, ocupă la nivelul Uniunii Europene locul cinci la suprafața viticolă și locul șase la producția de struguri și vin. Suprafața cultivată cu viță de vie ocupă circa 1,4% din întreaga suprafață agricolă a țării.

Pentru o imagine amplă a sectorului zootehnic în Regiunea de Nord-Est, avem la nivelul anului 2019 o scădere accentuată a efectivelor de bovine, porcine și păsări, valorile fiind mai mari decât cele naționale, iar în cazul ovinelor și caprinelor creșterea este una destul de mică, și aici sub media națională.

Astfel, în anul 2019, în sectorul agricol, conform datelor furnizate de Institutul Național de Statistică își desfășurau activitatea la nivelul întregii țări peste 4,17 milioane de unități (exploatații) agricole cu diferite forme juridice iar din acestea un număr ce depășește puțin peste 892 de mii în Regiunea de Nord-Est.

Filiera vinului, fiind una foarte complexă, este reglementată legislativ într-un cadru special și prezintă particularități tehnice și tehnologice începând cu marketingul produsului și continuând cu organizarea producătorilor, efectele economice și sociale, autoconsumul, politicile adoptate sau dezvoltarea cadrului instituțional.

Piața vinului în Regiunea de Nord-Est și la nivel național se caracterizează prin excedent de producție, aceasta depășește potențialul de consum intern, de aceea o parte din cantități sunt destinate piețelor internaționale, cei mai importanți cumpărători fiind țări ca Marea Britanie, China, Germania sau Olanda.

În Regiunea de Nord-Est avantajele pentru dezvoltarea filierei laptelui sunt legate de: poziționarea geografică favorabilă (unde există resurse de hrană și un areal de dezvoltare propice animalelor), diversitatea de producție, piața tânără cu consum în creștere pe acest segment, tradiția rurală pentru această activitate și perspectivele de modernizare și creare de noi exploatații și instalații de procesare prin fonduri europene.

Filiera cârnii de pui poate fi descrisă ca o înșiruire de etape pe parcursul căroră se realizează trecerea animalului viu destinat îngrășării în produse semipreparate sau procesate destinate consumului alimentar.

În capitolul 2, am făcut referire la termenul de „leadership”, care este din ce în ce mai folosit atât în literatura de specialitate (management, dezvoltare organizațională, economie, marketing etc.) cât și în mass-media sau chiar în discuțiile curente.

Leadershipul acum este considerat un proces de îndrumare de către un lider a membrilor echipei din care face parte în scopul atingerii obiectivelor comune și a cărei autoritate nu este impusă de poziția ierarhică ci este dată de colegi.

Conceptul de leadership și conceptul de manager nu sunt noțiuni similare, cu toate că cele două categorii sunt adesea folosite interschimbabil, ci ele reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: leadershipul reprezintă acea capacitate de a determina oamenii să acționeze, pentru un scop comun, managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și resurse.

În capitolul 3, am analizat scopul și obiectivele lucrării. Cercetarea științifică s-a realizat după anumite principii și a presupus o planificare riguroasă, care a inclus acțiuni concrete pentru atingerea scopului și a fost determinată de mai mulți factori, inclusiv de complexitatea temei, condițiile tehnico-materiale sau pregătirea profesională a celor chestionați.

Obiectivul central al cercetării noastre în acest studiu de caz este de a vedea potențialul fiecărui angajat de a fi lider și de a conduce o echipă spre îndeplinirea obiectivelor propuse la nivel de grup, sector, departament sau unitate de producție, indiferent de domeniul unde își desfășoară activitatea.

Capitolul 4 este dedicat identificării și dezvoltării abilităților de leadership din cadrul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu”, s-a folosit metoda anchetei, iar ca instrument al acesteia, chestionarul, deoarece ne conduce spre interpretarea unor date explicative care ajută la formarea unei opinii reale în ceea ce privește identificarea și dezvoltarea abilităților de leadership.

Completarea chestionarului nu este dificilă, întrebările sunt astfel concepute încât să fie ușor de citit, clare și concise și exclud situațiile în care persoanele chestionate nu știu să răspundă, trecând mai departe. Datele obținute au fost structurate și interpretate din punct de vedere statistic, prin programul SSM conform răspunsurilor oferite de cei chestionați.

În ceea ce privește aria de cuprindere, observăm că eșantionul este format din persoane cu vârste cuprinse între 18 și 65 ani. Acest interval demonstrează că lotul cercetării este compact, complex cuprinzând toate grupele de vârstă.

Chestionarele au fost aplicate tuturor angajaților de la nivelul directorului pe cale descendentă, în cadrul societăților S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. la 52 persoane, S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. la 56 persoane și Crama Hermeziu S.R.L. la 38 persoane, iar pentru acest lucru a fost luată legătura direct și prin e-mail cu responsabilii de resurse umane din cadrul celor trei firme.

Pentru o imagine cât mai amplă și completă a celor trei societăți analizate din cadrul grupurilor de firme T.C.E. 3 Brazi, Grup Șerban și Domeniile Lungu, în capitolul 5, vom prezenta un scurt istoric al acestora, dar și poziția lor pe piața locală în perioada 2017-2019.

Cu o activitate de aproape 30 de ani, ce funcționează în baza unui sistem integrat dezvoltat pe verticală, grupul de firme **T.C.E. 3 Brazi** are un lanț de producție complet și complex, ce începe cu însămânțarea terenurilor, se continuă cu recoltatul și procesatul cerealelor ce se transformă în hrana animalelor pentru fermele zootehnice, urmează fabricarea și procesarea produselor finite provenite din sectorul zootehnic, și se încheie cu distribuția și vânzarea lor în magazinele proprii și ale partenerilor.

Grup Șerban Holding este un grup de firme cu capital românesc, care și-a început activitatea în 1994 exploatând lipsa de pe piață a produselor de panificație și patiserie din orașul Onești, județul Bacău, și din împrejurimi, urmând să se dezvolte și să își extindă activitatea de la an la an, ajungând astăzi, la o structură integrată la nivelul grupului de firme, având următoarele domenii de activitate: agricultură, comerț cu cereale, plante oleaginoase și leguminoase, creșterea păsărilor, panificație, patiserie-cofetărie, alimentație publică (lanț propriu de magazine – Băcăniile Șerban), distribuție și transport.

Grupul de firme Domeniile Lungu înființat în anul 2000 reunește astăzi un grup de cinci societăți comerciale și tot atâtea domenii de activitate ce se îmbină perfect: viticultură, agricultură, zootehnie, horticultură și turism, fiind astfel un important jucător pe piața agriculturii din județul Iași.

Filiera laptelui și produselor lactate este reprezentată în cadrul grupurilor de firme T.C.E. 3 Brazi de T.C.E. Boviselect S.R.L., societate comercială cu profil agrozootehnic.

În cazul analizei noastre, prima verigă din cadrul filierei laptelui și a produselor lactate la T.C.E. Boviselect, județul Neamț o reprezintă faza de

programare a producției, foarte importantă, deoarece din acest punct se elaborează ciclurile de aprovizionare, programul de desfacere, se planifică activitatea financiară și, în final se anticipează linia strategică de marketing pe care se va înscrie traiectoria fermei.

A doua verigă a filierei laptelui în cadrul T.C.E. Boviselect este reprezentată de etapa de aprovizionare, care implică relații comerciale între holding și diferiți agenți economici, producători sau procesatori, astfel încât să se asigure necesarul de hrană pentru animale, de tratamente sanitar-veterinare, de material de reproducție, de ambalaje, recipiente sau alte consumabile în procesele de creștere a vacilor de lapte, de colectare a laptelui, de procesare a laptelui și de ambalare și comercializare al acestuia.

Producția de lapte este următoarea verigă din ciclul filierei laptelui în cadrul T.C.E. Boviselect și se ridică la 75 mii de hectolitri în anul 2019, în creștere față de anii precedenți, datorită creșterii efectivelor de animale din cadrul fermei de vaci, în ciuda faptului că tendința la nivelul județului este una descrescătoare.

Urmează etapa de răcire a laptelui la circa 4°C în camera de răcire, etapă ce asigură stabilitate produsului pentru maxim 48 de ore, din acest motiv laptele după răcire este transferat imediat în fabrica de lapte, aici intrând în diferite procese de producție.

Activitatea de procesare a laptelui și a produselor lactate se desfășoară în centrul de prelucrare a laptelui de la Zănești, aflat la o distanță de 2 km de ferma de vaci, astfel încât fluxul să fie unul foarte eficient. Dimensiunea activității nu este una foarte mare, procesându-se în jur de 75 mii de hectolitri de lapte dacă ne referim la anul 2019 dintr-un total de 1192 mii de hectolitri colectați în vederea consumului la nivel județean, ceea ce reprezintă 6,25 % din total.

Laptele și produsele lactate obținute la T.C.E. Boviselect S.R.L. se ambalează în diferite recipiente, în funcție de destinația acestora și tipul de produs, astfel încât ele pot fi: pungi de polietilenă, ambalaj de tip tetra-pak, bidoane, cutii de carton cu staniol sau recipiente din plastic tip gălețușă. Referitor la depozitare, aceasta se face în cadrul fabricii de lapte în zona destinată acestui scop, pastrându-se în condiții controlate de refrigerare, pe durate diferite de timp, în funcție de gama de produs.

Ultima verigă a filierei laptelui este cea de distribuție și în cazul T.C.E. Boviselect S.R.L. cuprinde mai multe activități cum ar fi: vânzarea către consumatorii finali individuali sau colectivi a laptelui și a produselor lactate, cercetarea pieței de desfacere și a celei de aprovizionare în vederea identificării preferințelor consumatorilor și, respectiv, a celor mai bune posibilități de achiziționare a inputurilor necesare în întreg procesul de producție.

Filiera cărnii și a produselor din carne de pasăre în cadrul Grup Șerban Holding are ca punct central Ferma Avicolă Șerban S.R.L., societate înființată în 2008 și care în prezent deține în proprietate trei ferme de creștere a păsărilor, cu o

capacitate totală de producție în anul 2019 a puilor broiler de peste 4.100.000 capete/an și a puilor cu creștere lentă de peste 400.000 capete/an.

Prima etapă din filiera cărnii de pasăre în cadrul Grup Șerban Holding o reprezintă baza de reproducție materializată prin stația de incubație, formată din patru incubatoare, cu o capacitate de 90720 ouă/ciclu (362880 ouă total), patru eclozionatoare de același tip, cu o capacitate de 15120 ouă/eclozionator (60480 ouă total).

Ciclul de producție durează, în medie, 52 de zile, din care, 38 – 42 zile sunt destinate îngrășării și 10 – 14 zile reprezintă perioada de vid sanitar.

Puii sunt hrăniți cu nutrețuri combinate produse în regim propriu în comuna Zorleni, județul Vaslui, într-o unitate pentru fabricarea nutrețurilor concentrate dotată cu tehnologie de ultimă generație. Capacitatea F.N.C.-ului este de 8 tone/oră, implicit 34.000 de tone/an și asigură atât hrana pentru sectorul zootehnic al holdingului, cât și partea de vânzare către terți.

După etapa de creștere, ciclul filierei cărnii de pui continuă cu etapa de procesare, ce cuprinde sacrificarea păsărilor, abatorizarea și depozitarea produselor din carne, în funcție de contractele sau comenzile de pe piață, dacă ne referim la anii 2017, 2018 și primele două trimestre din 2019, iar din ultima parte a anului 2019 aceste etape au fost eliminate, puii fiind vânduți direct către S.C. Agricola Bacău S.A., cel mai mare jucător din Regiunea de Nord-Est pe acest segment de activitate, și al doilea pe întreaga țară.

Finalul filierei cărnii de pui este reprezentat de gama de produse și rețeaua de distribuție și cuprinde totalitatea activităților economice și organizatorice pe care îl parcurg bunurile și serviciile de la producător la consumator.

În cadrul Grup Șerban Holding până în ultimul trimestru al anului 2019 distribuția avea loc atât în sistem en gros, cât și în sistem en detail. Distribuția en gros se realiza în cadrul zonei depozitul frigorific, dar cea mai mare pondere a distribuției se realiza prin rețeaua proprie de distribuție sau magazine.

Filiera viticolă și a vinificației în cadrul Domeniile Lungu este reprezentată de Crama Hermeziu, care are o istorie relativ recentă, din anul 2006, când au fost cultivate pentru consumul propriu, primele hectare.

Astăzi, Crama Hermeziu se dezvoltă ca o afacere de familie pe cele 150 de hectare, susținută și dezvoltată prin investiții în tehnologie și în pregătirea profesională a personalului.

Prima etapă a filierei vinului o constituie cadrul legislativ ce stă la baza acestei activități de producție ce funcționează pe baza Legii 164 denumită „Legea viei și a vinului în sistemul organizării comune a pieței vitivinicole” publicată în Monitorul Oficial pe 24 iunie 2015.

Pe filiera vinului, odată ajunși la maturitate, strugurii intră în etapele de recoltare, colectare și transport, momente foarte importante ce pot influența calitatea vinului, în sensul că, aceste etape trebuie să se desfășoare cu rapiditate

deoarece strugurii sunt produse perisabile și acțiunea factorilor de mediu pot determina pierderi de producție.

La Crama Hermeziu recoltarea se face manual, în ciuda productivității scăzute (600kg/zi/om), dar se asigură calitatea materiei prime și se evită posibilele infestări cu struguri putrezi sau contactul cu suprafețe riduroase în timpul transportului.

Urmează etapa de zdrobire ce se efectuează mecanic în condiții de siguranță sanitară și diferă în funcție de tipul vinului, pentru vinul alb operațiunea se va face rapid pentru a separa mustul de pielite, semințe și părți solide, ce pot da o culoare nedorită, în timp ce pentru vinul roșu mustul obținut este lăsat să intre în contact cu pielite pentru a obține aroma, culoarea și taninurile suplimentare.

Îmbutelierea este etapa finală a procesului de vinificație în cadrul Cramei Hermeziu și se face în rezervoare din oțel inoxidabil apoi în butoaie de stejar.

Ambalarea vinului în sticle sau alte ambalaje autorizate se realizează în urma unor serii de verificări prin analize chimice pentru a se observa dacă vinul este limpede, sănătos și are caracteristicile dorite.

Gama de produse este una diversă, grupate pe familii și cuprinde de la vinuri spumante, la vinuri dulci sau seci, de la vinuri albe la vinuri roze sau roșii, ce urmăresc acoperirea întregii arii de consumatori, prin comercializare în magazinele din zona Moldovei, în sectorul HoReCa dar și pe platforma magazinului online.

În capitolul 6, cercetarea are rolul de a identifica și dezvolta abilitățile de leadership în cadrul celor trei societăți analizate iar la baza acestora stau cele două chestionare ce au fost aplicate angajaților din cele trei societăți, ale căror răspunsuri vor fi detaliate în continuarea lucrării.

Chestionarul în primul studiu de caz este format din 24 de întrebări închise care oferă posibilitatea chestionatului de a da un singur răspuns din mai multe variante posibile în funcție de judecata proprie și are rolul de a identifica opinia angajaților față de leadershipul prezent la nivelul organizațiilor din care fac parte.

Chestionarul în cel de-al doilea studiu de caz este format din 25 de enunțuri care oferă posibilitatea angajatului de a da un singur răspuns din cele cinci variante posibile în funcție de cum se transpune el în situația dată.

Chestionarele sunt nominale și au fost aplicate angajaților din cadrul societăților S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și S.C. Crama Hermeziu S.R.L. iar pentru această lucrare a fost luată legătura prin e-mail cu responsabilii de resurse umane din cadrul celor trei companii.

Concluzia centrală a acestor studii de caz este că în toate cele trei unități există un potențial încă neexploatat dacă ne referim la abilitățile de leadership dar totuși îmbucurător este faptul că el se regăsește în toate treptele ierarhice, cu preponderență în sectoarele de producție unde activitățile sunt mult mai concentrate, axate pe randament, pe spiritul de echipă și pe o comunicare activă și directă între colegi.

ABSTRACT

The paper is structured in 6 chapters, followed by conclusions, references and annexes. In chapter 1, we analyzed The North-East Region of Romania, that covers a surface of 36.850 thousand hectares and is formed by six counties (Bacău, Botoșani, Iași, Neamț, Suceava and Vaslui) that gather a population of 3.3 million inhabitants.

The distribution of population on types of activities, in the national economy, in 2019, at the level of the North-East region indicates a percentage of 30,6% people working in the agricultural sector, 26,6% are working in the industry and constructions and 42,8% are working in social and commercial services.

An analysis of the North-East Region from the economic context must begin with the dynamic of the population' incomes and expenses.

In the North-East Region, 2019 has given a total medium income per month, for each household, of 3885,62 lei, more than the year 2017 by 1039,93 lei.

The total expenses of the population, in the North-East Region, was at the end of 2019, on average, 3418,28 lei per month for each household, bigger by 893,24 lei than in 2017.

The North-East Region, with 15,45 % surface from the total of Romania, has 2124,7 thousand hectares used for agricultural purpose, according to the category of use in 2019.

Romania, as a wine-producing country, occupies the 5th place in the European Union for the vineyards surface and the 6th place in grapes and wine production. The surface cultivated with vineyards occupies approximately 1,4 % of the total agricultural surface of the country.

For a clearer perspective of the zootehcnic sector in the North-East region, we notice for the year 2019 an accentuated decrease of number for cattle, swine and poultry, with bigger numbers than the national ones, and regarding to sheep and goats, the increase is less significant, being under the national rate.

So in 2019, in the agricultural sector, according to National Institute of Statistics, there were 4,17 million agricultural units, with different legally forms, and a number of little over 892 thousands units in the North-East Region.

The wine market in the North-East Region and at a national level is characterized by an over production, overcoming the intern consuming potential, and for this reason a big amount of the quantities are destined to foreign markets, the most important buyers being Great Britain, China, Germany and Holland.

The wine branch, an important and complex branch, is being complexly reglementated by law, having technical and technological particularities and especially, starting with product marketing and continuing with producers

organizations, economic and social effects, self-consume, national policies, and institutional laws.

The analysis of the milk branch for the North East Region must start with the juridic field for the processes of collecting, processing, and distribution.

In the North-East Region, the advantages of the milk branch are connected to the favorable geographic position, that offers food resources and propper land for the animals, and also to the diversity of the production, the market increasing on this part, the relevant tradition and last, but not least, the upgrade caused by occasion European funds.

Meat has significant importance for the functioning of the organism, because of its content of proteins and minerals.

Chicken meat branch represents a serious of stages, from the fattening of the animal to the semi-prepared products destined for consumption.

In chapter 2, we have made references to the word "leadership" is being more and more used in the literature (management, organizational development, economy, marketing, etc.) and also in mass media and current discussions.

Leadership is now considered a guiding process that a leader has on their team members, to obtain common goals, and whose authority is not imposed by hierarchy, but by his team.

Leadership and management are not equivalent notions, although they are often used interchangeably, and they represent distinct dimensions of the people that lead: leadership represents that ability to determine people to act, for a common goal, where as the manager is the person that assures reaching organizational goals by planning, organizing and work orientation.

In chapter 3, we analyzed the aim and the objectives of the paper. The scientific research was realized by certain principles and had a rigorous planification, that included concrete actions for reaching their goals and was generated by many factors, including the complexity, the technical and material factors, and the personal training of the people that were questioned.

The central objective of the research was to determine the potential of each employee to be a leader and guide a team to research its goals, at the level of the group, department or production unit, no matter the area of their activity.

Chapter 4 is dedicated to identifying the leadership abilities development at T.C.E. 3 Brazi, Grup Serban and Domeniile Lungu, the investigation method was used, and as an instrument, the questionnaire because it leads us to the interpretation and opinion-forming toward leadership abilities.

The process of completing the questionnaire was not difficult, as the questions are made to be easy to read, clear and concise, and exclude situations in which people could not know what to answer, the data obtained was structured and interpreted statistically.

In what concerns the age, the people that answered have 18 and 65 years old, as the research was made randomly, at people of different ages.

The questionnaire was applied to all employees, starting from up to down, at S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. on 52 people, S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. on 56 people and Crama Hermeziu on 38 people, and this was made by contacting the human resources managers from the 3 firms.

For a wide and complex management of the 3 analyzed units, T.C.E. 3 Brazi, Grup Șerban, and Domeniile Lungu, a short history will be presented in chapter 5, and also their position on the local market in 2017-2019.

With an activity of almost 30 years, working on an integrated system, developed vertically, T.C.E. 3 Brazi group has a complex and complete production chain, starting with showing the soil, harvesting and processing the cereals, for transforming it into food for the animals in their forms, afterward producing and processing the final products that come from the zootechnical sector and finish by distributing and selling them in the owner or partner stores.

Group Șerban Holding is a group of firms with Romanian capital, that was founded in 1993 in Onești, Bacău County, as an answer to the need for pastry and bakery products, developing and extending each year to an integrated activity: agriculture, cereal trade, oleaginous and leguminous plants, chicken, bakery, pastry and public eating (own shop chain-Bacaniile Serban), distribution and transport.

Domeniile Lungu Group was founded in 2000 and gathers today five firms and five activities that mix perfectly.

Milk and dairy products branch is represented, at T.C.E. 3 Brazi, by T.C.E. Boviselect S.R.L., an agro-zootechnical unit specialized in growing cattle, sheep, and goats for milk, meat, and F.S.M. (frozen seminal material) processing and selling dairy products through its firm, at a capacity of 10000 liters per day. In our analysis, the first chain of the milk and dairy products at T.C.E. Boviselect, Neamț County is represented by the production programming, a very important phase, because at this point the storage, the selling, the financial activity planning, and finally the anticipation of the strategic marketing are made.

The second chain of the milk branch at T.C.E. Boviselect is represented by the supplying stage, which involves commercial relation between the holding and different sales agents, producers, or processors, to ensure the food supply for animals, the sanitary treatments, the seminal material, the packaging, the recipients or other consumables in the process of growing cattle, milk collecting, processing packaging, and selling.

The milk production is the next chain of the milk branch at T.C.E. Boviselect and goes up to 75 thousand hectolitres in 2019, a growing number as compared to anterior years, because of growth of animal number from the cow's farm, even though the tendency of the county is decreasing.

Once collected, milk goes into a transformation process starting with primary treatments that have the role in keeping its quality. Next comes the cooling of the milk, at about 4° C in the cooling room, a stage that assures stability to the product for a maximum of 48 hours, the same reason why milk is transferred in the milk factory immediately after cooling and gets into different production processes.

Milk and dairy products processing activity is made at Zănești center, 2 km far from the cattle farm, to have an efficient flux. The dimension of the activity is not big on processing about 75 thousand hectolitres in 2019, from a total of 1192 thousand hectolitres in the county.

Milk and dairy products from T.C.E. Boviselect S.R.L. are packed into different recipients, as to their destination and type, such as polyethylene bags, tetra-pack, cartons, aluminum, or other plastic packs. As referred to as storage, this is made inside the milk factory, in a special area, keeping the refrigeration conditions on different periods, as required by the types of products.

The last chain of the milk branch is distribution, and at T.C.E. Boviselect S.R.L it has more activities, like selling the milk and dairy products to individual or collective consumers, researching the selling and the supplying for identifying consumers need and searching the best possibilities of buying inputs for the production process.

Meat and poultry products chain at Group Șerban Holding has its main focus on Ferma Avicola Șerban S.R.L., established in 2008 and that has, nowadays 3 chicken growing farms, with a total capacity of production in 2019 of over 400000 broiler chicken/year, and low growing chicken with 4000000 year.

The first stage in the meat chain at Șerban Group holding is represented by its reproduction base, meaning the incubation station, with 4 incubators with a capacity of 90720 eggs/ cycle, (362880 eggs totally), four hatchers with a capacity of 14120 eggs/ hatcher (60480 eggs totally).

The production cycle takes about 52 days of which 38-42 are destined to fattening and 10-14 days represent the sanitary void.

Chickens are fed with combined food made in their own regime at Zorleni, Vaslui County in a last generation technology unit. The capacity of the factory is 8 tones/ hour 34000 tones/year, and assures the food fo the holding zootechnical sector and also for selling on the outside.

After the growing stage, the chain of chicken meat chain continues with the processing, that simple slaughter, and depositing the meat products, depending on the contracts or orders of the market, if we refer to 2017, 2018, and the first 2 semesters of 2019, and starting with the last part of 2019, these stages were discharged and chicken is directed sold to S.C. Agricola Bacău S.A., the biggest company in the N-E Region on this production segment, and the second in the country.

The end of the chicken meat chain is represented by the product variety and distribution network and has the total of economic and organisatoric activities, that the product and services, from producer to consumer, has in maximum economic efficiency.

At Şerban Holding, until the end of 2019 distribution was made en Gros and En detail. En Gros distribution was made at the cool storage area, but the biggest quantity was distributed by its stores.

The wine chain, part of Domeniile Lungu, is represented by Crama Hermeziu with recent history, starting with 2006, when the first acres were cultivated for internal use.

Nowadays, Crama Hermeziu is a family business developed on 150 hectares, sustained and developed by technological investments and professional training of the employees.

The first chain of the wine branch is represented by the laws that govern upon this activity, functioning under Law 164, also named "the law of wine and vineyards in the system of the common organization of wine market", published in the Official Newspaper on the 24 th of June 2015.

On the wine branch, once matured, grapes go into harvesting collecting and transport processes, very important stages as they can influence the quality of wine, as they must be made as fast as possible, in order to keep grapes at good quality and prevent losses in production. At Crama Hermeziu, harvesting is made manually, despite low productivity (600 kg/day/person), but this assures the quality of grapes and avoids contact to abrasive surfaces during transportation.

Next, there is the smashing phase that is made mechanically, unsanitary conditions and specific to the type of wine, as for the white wine it will be made more rapidly to separate the juice from the cover, the seeds, and the solid parts to keep a good color, whereas the red wine needs extra time on the cover of the grapes, to obtain the color, and the tannins.

Juice is then let to fermenting naturally, 6-12 yeasts in the air, afterward being added with commercial cultivated yeast to ensure the coherence and predict the final result. Fermentation continues until all sugar is being transformed into alcohol and the wine produces, processes that can take between 10 days or a month or more.

Once fermentation is completed, the correction begins, which means eliminating yeast cells and proteins.

Bottling is the final stage of the wine process at Crama Hermeziu and is made in stainless steel barrels or oak barrels.

The packaging of the wine, in bottles or other authorized doses, is made after a series of chemical analyses to observe if the wine is clear, too, and with the desired characteristic.

The products range is diverse, grouped on families, from sparkling wines to sweet or dry wines, from white to rose or red wines, that seek the covering of all the consumer's wishes, sold in stores in the Moldova area in the HoReCa sector, but also online.

In chapter 6, the research aims to identify and develop leadership activities at the 3 societies that were analyzed, and the mean for this are the 2 questionnaires that were given to all employees in the 3 units, whose responses will be detailed in the paper.

The questionnaire is the first case of study is formed by 38 closed questions, that allows only one answer from more possible option, based on its own judgment and whose role is to identify the opinion of the employees toward leadership at their organization.

The questionnaire in the second case study is formed by 25 sentences that give the employee the possibility to give only one answer from 5 possible alternatives.

Questionnaires are nominal and were given to all employees from S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicola Serban S.R.L. and Crama Hermeziu S.R.L., and this was made by contacting the human resources delegate from each company.

The main conclusion of this study is that all 3 units have an unexploited potential toward leadership abilities and a positive aspect is that leadership can be seen at every hierarchical level, mostly in the production sectors where activities are more concentrated, based on productivity team spirit, active and direct communication between hierarchical members.

PARTEA I – STADIUL CUNOAȘTERII PART I – STAGE OF KNOWLEDGE

CAPITOLUL 1 STRUCTURA ORGANIZATORICĂ ȘI DE MANAGEMENT A UNITĂȚILOR AGROALIMENTARE DIN ZONA DE NORD- EST A ROMÂNIEI LA NIVELUL ANILOR 2017-2019 CHAPTER I ORGANISATIONAL AND MANAGEMENT STRUCTURE OF THE FOOD PRODUCING UNITS IN THE NORTH-EAST PART OF ROMANIA DURING 2017-2019

1.1. Prezentarea cadrului natural, economic și al resurselor umane din Regiunea de Nord-Est a României

Regiunea de Nord-Est a României face parte din provincia istorică Moldova și este zona în care se îmbină armonios istoria, cultura și tradiția cu un cadru natural deosebit de atrăgător, tradiționalul cu modernul și trecutul cu prezentul, toate acestea făcând ca potențialul acestei zone să fie unul imens ce poate fi exploatat printr-o gestiune corectă și investiții fezabile care să ducă la dezvoltarea infrastructurii rurale și urbane, a zonelor cu potențial turistic și, mai ales, a capacităților de producție agricolă.

1.1.1. Așezarea geografică

Regiunea de Nord-Est a României este cea mai mare a țării, dacă ne referim la suprafață, fiind alcătuită, după cum se poate vedea în figura 1.1, din șase județe (Bacău, Botoșani, Iași, Neamț, Suceava, Vaslui) ce întrunesc o populație de peste 3.3 milioane de locuitori, reprezentând 16,94% din populația totală a României, situându-se din acest punct de vedere, pe primul loc între cele opt regiuni ale țării.

Ca întindere, regiunea acoperă o suprafață de 36.850 km² (15,46% din suprafața totală a țării), cele mai întinse județe fiind Suceava, cu o suprafață de 8.553 km² și Bacău cu o suprafață de 6.621 km², cifre prezentate și în tabelul 1.1.

Geografic, după cum se poate observa și în figura 1.1, Regiunea de Nord-Est, se învecinează la Nord cu Ucraina, la Sud cu județele Galați și Vrancea (Regiunea Sud-Est), la Est cu Republica Moldova iar la Vest cu județele Maramureș și Bistrița Năsăud (Regiunea Nord-Vest) și județele Mureș, Harghita și Covasna (Regiunea Centru).



Sursa: www.insse.ro

Fig. 1.1 – Zonarea geografică a Regiunii de Nord-Est a României
Fig. 1.1 – Geographic position of the North-East Region of Romania

Unitățile administrative teritoriale din Regiunea de Nord-Est a României sunt organizate în 46 de orașe, 506 comune și 2414 sate iar județul cu cele mai multe centre urbane este Suceava cu un număr de 16 orașe, urmat de Bacău cu 8 orașe și Botoșani cu 7 orașe, în timp ce în județele Iași, Vaslui și Neamț avem câte 5 orașe, date evidențiate și în figura 1.1 și tabelul 1.1.

În pofida trecerii a 14 localități în categoria orașelor după anul 2000, gradul de urbanizare al populației este de doar 44,8%, situând regiunea pe penultimul loc.

Din punct de vedere etnic regiunea se caracterizează printr-o mare omogenitate, românii având o pondere de 97,5% din totalul populației declarate.

În jurul municipiilor reședințe de județ: Iași, Bacău, Suceava, Botoșani, Vaslui și Piatra-Neamț s-au dezvoltat structuri metropolitane aflate în diferite stadii de organizare sau expansiune urbană, în timp ce orașele mici și mijlocii sunt dominate de funcțiile de servicii și activitățile industriale, iar în zona rurală cu nevoile cunoscute: lipsa infrastructurii, lipsa utilităților, a serviciilor medicale sau sociale, activitatea de bază rămâne agricultura și serviciile agricole.

Tabelul 1.1/ Table 1.1

Unitățile administrativ teritoriale din Regiunea de Nord – Est a României la nivelul anului 2019
Administrative and territorial units in the North-East region of Romania in 2019

JUDEȚUL	Suprafața totală (kmp)	Numărul locuitorilor	Numarul municipiilor	Numărul orașelor	Numărul comunelor
BACĂU	6.621	684.788	3	5	79
BOTOȘANI	4.986	345.438	2	2	68
IAȘI	5.476	722.126	2	2	85
NEAMȚ	5.896	467.230	2	2	70
SUCEAVA	8.553	651.134	5	3	90
VASLUI	5.318	431.501	3	1	71
TOTAL	36.850	3.302.217	17	29	506

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

1.1.2. Relieful

Regiunea de Nord-Est se caracterizează geografic prin prezența tuturor formelor de relief, cu zonă muntoasă Carpații Orientali și Subcarpații, cu zonă întinsă de podiș și terminându-se cu câmpie întinsă, zonă cu un foarte bun potențial agricol.

O secțiune longitudinală asupra regiunii, se prezintă sub forma unei pante care coboară dinspre Vest spre Est, astfel: la Vest, Munții Carpați cu înălțimi apropiate de 2000 m în Nord (Vf. Pietrosu, Vf. Rarău, Vf. Giumalău, Vf. Ocolașu Mare, Vf. Hașmașu Mare) și cu o scădere de înălțime spre Sud (Munții Ciuc, Munții Troțușului și, în mică măsură, Munții Vrancei), urmează Subcarpații cu înălțimi cuprinse între 700 – 800 m. În continuare, jumătatea estică este împărțită în două mari zone: Câmpia colinară a Moldovei, în partea nordică și Podișul Bârladului, în partea de Sud. Partea de Nord-Vest a regiunii este cunoscută și sub numele de Podișul Sucevei, cu o înălțime medie de 500 metri și este faimoasă pentru „obcinele” sale (ușoare ondulații ale reliefului).

1.1.3. Clima

Această diversitate a formelor de relief creează zone climatice cu diferențe semnificative, cu influențe baltice și continentale, între cele muntoase și cele de deal și de podiș.

În zona muntoasă a regiunii (zona vestică a județelor Suceava, Neamț și Bacău), climatul este continental moderat, cu veri răcoroase, ploioase, și ierni bogate în precipitații sub formă de ninsoare, în timp ce în zona subcarpatică, de dealuri și câmpie, climatul este temperat continental, cu veri călduroase și secetoase și cu ierni reci și cu puțină zăpadă. Temperatura medie anuală a aerului este de 2 °C în zona de munte și de 9 °C în zona subcarpatică de dealuri și câmpie.

1.1.4. Rețeaua hidrografică

Regiunea de Nord-Est are o rețea hidrografică bine proporționată, cu un însemnat potențial hidroenergetic valorificat prin numeroase lucrări de amenajare, fiind străbătută de un număr de opt cursuri importante de apă, care se repartizează pe direcția Nord-Sud, cele mai mari bazine hidrografice revenindu-le râului Siret (42.890 km²) și râului Prut (10.990 km²) care se constituie în graniță naturală cu Republica Moldova, pe o lungime de aproximativ 680 km.

1.1.5. Resursele umane

Recunoscută ca fiind un areal cu potențial demografic remarcabil, având peste 3.3 milioane de locuitori (vezi tabelul 1.1), Regiunea de Nord-Est se caracterizează printr-o serie de particularități demografice.

În profil teritorial, populația din Regiunea de Nord-Est după domiciliu nu este uniform distribuită, factorii geografici și polarizarea economică a condus treptat și la o polarizare demografică.

Astfel, în anul 2019 în județul Iași este concentrată peste 20% din populația cu domiciliul în Regiunea de Nord-Est (21,86%), De asemenea, județul Bacău are și el o densitate mare (peste 100 locuitori/km²), iar restul județelor prezintă valori apropiate de media națională de 93 locuitori/km², cu peste 75 de locuitori pe km², după cum se poate observa și în figura 1.2.



Sursa: www.insse.ro

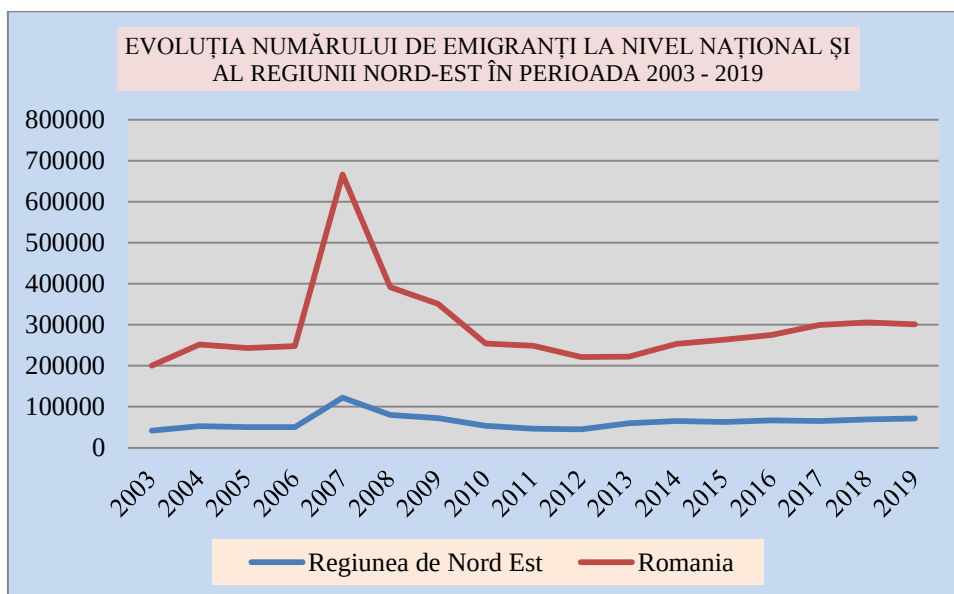
Fig. 1.2 – Densitatea populației la nivelul anului 2019 pe județe în România

Fig. 1.2 – Population density in 2019 by counties in Romania

Datele statistice prezentate trebuie să țină cont de faptul că aproape o treime din numărul total al persoanelor plecate din țară sunt din această zonă, aspect datorat nivelului redus de dezvoltare economică.

Între anii 2003-2020, fluxul de persoane care au părăsit România din regiunea de Nord Est pentru o perioadă de cel puțin 12 luni a înregistrat variații semnificative de la un an la altul, fiind influențat de contextul social, politic și național al comunității europene.

Anul 2007, în care România a devenit stat membru al Uniunii Europene, a marcat un maxim istoric al fluxului de emigranți (544,1 mii persoane la nivelul țării și peste 120 de mii din zona pe care o analizăm), de aproape trei ori mai mult decât în anul precedent. În anii care au urmat, numărul românilor care au emigrat din Regiunea de Nord-Est și din țară a scăzut, minimul înregistrându-se în anul 2013 (puțin peste 162 de mii persoane) la nivel național, în timp ce în Regiunea de Nord-Est trendul crescător se menține, dar fără fluctuații majore, ajungând la nivelul anului 2019 la o populație de 79680 persoane după cum se poate observa în graficul prezentat în figura 1.3.



Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Fig. 1.3 – Graficul fluctuației emigranților din România în perioada 2003 – 2019

Fig. 1.3 – Emigrants fluctuation graphic for Romania during 2003 – 2019

În condițiile prezentate mai sus și cu un spor natural în regres în ultimii ani, se accentuează din ce în ce mai tare fenomenul de îmbătrânire al populației din această regiune, fenomen prezent în zonele dezvoltate, cu o accelerare mai mare în țările Uniunii Europene.

1.1.6. Tendințe în evoluția ocupării pe piața forței de muncă

Importanța cercetării în domeniul ocupării forței de muncă rezultă din legăturile puternice care se stabilesc între evoluțiile pieței muncii și fenomenele sociale și economice. În prezent, România se află încă mult în urma mediei europene în ceea ce privește nivelul dezvoltării economico-sociale, iar cauzele fundamentale sunt generate de evoluțiile demografice recente, dar și de decalajele mari care separă România de celelalte state din Uniunea Europeană în ceea ce privește distribuția forței de muncă pe cele trei mari sectoare ale economiei naționale.

Populația activă din punct de vedere economic include persoanele ocupate pe piața forței de muncă și șomerii. În anul 2019, populația activă a României era de 9,06 milioane de persoane, cu peste 295 mii persoane mai puțin, comparativ cu 2010 această diminuare a populației active, fiind o consecință directă a tendinței de scădere a populației la nivel național, a modificărilor structurii pe vârste a acestora și a nivelului ridicat de emigrare.

La sfârșitul anului 2019, populația activă a regiunii Nord-Est era puțin peste 1,19 milioane de persoane, reprezentând 36,03% din totalul populației regiunii, urmând trendul descrescător înregistrat în ultimul deceniu în rândul populației ocupate, datele detaliate fiind prezentate în tabelul 1.2.

Tabelul 1.2/ Table 1.2

Balanța forței de muncă în Regiunea de Nord – Est a României în perioada 2013-2019

The balance of labour force in the North-East Region of Romania during 2013-2019

		mii persoane						
		2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019
populația activă, din care:		1289.00	1263.10	1227.20	1194.30	1190.60	1192.40	1194.90
	masculin	680.40	669.00	659.10	655.20	653.50	647.20	643.70
	feminin	608.60	594.10	568.10	539.10	537.10	545.20	551.20
populația ocupată, din care:		1203.70	1180.20	1149.40	1116.10	1124.10	1134.80	1143,9
	masculin	627.90	618.00	612.07	606.89	613.36	613.37	621.82
	feminin	575.80	562.20	537.33	509.21	510.74	521.43	522.88
șomeri înregistrați, din care:		85.30	82.90	77.80	78.20	66.50	57.60	51.00
	masculin	52.42	51.05	46.92	48.37	40.19	33.80	28.26
	feminin	32.88	31.85	30.88	29.83	26.31	23.80	22.74

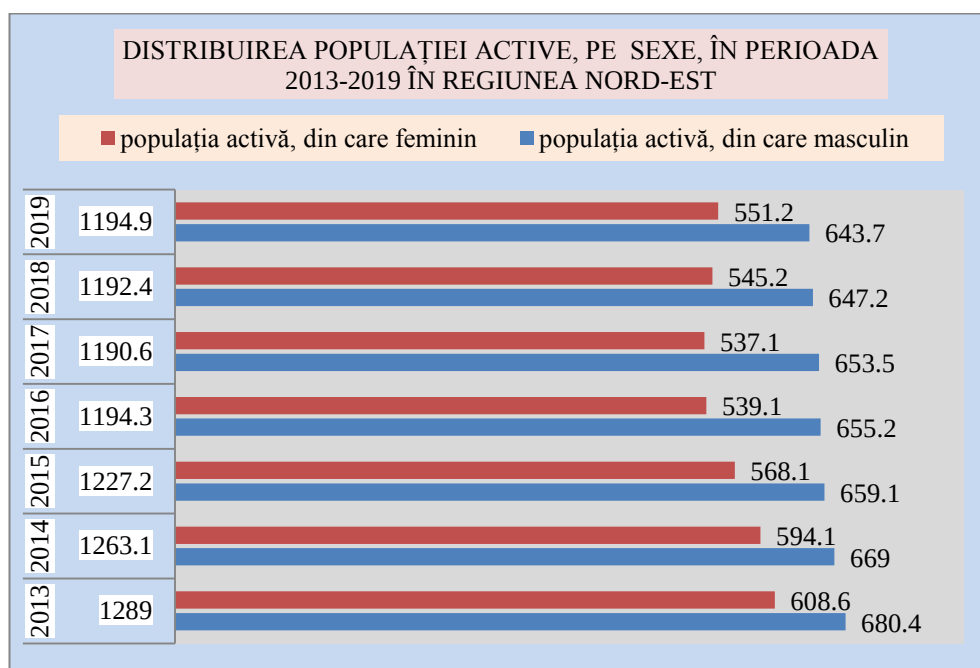
Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Populația aflată în șomaj reprezintă un indicator important pentru monitorizarea și analiza pieței forței de muncă, fiind o componentă a populației active. Numărul total de șomeri, în regiunea de Nord-Est, a cunoscut o scădere permanentă în perioada 2013-2019, fiind puternic influențat de conjunctura

economică, în special de efectele dezvoltării economice care s-a manifestat în perioada 2015-2019 și de politicile de ocupare din diverse perioade mai scurte de timp.

Privind evoluția șomajului din tabelul 1.2., avem până în 2015, o perioadă de stabilizare a numărului de șomeri, variațiile fiind relativ mici, iar după anul 2015 numărul șomerilor a înregistrat o scădere continuă și semnificativă, ajungând în anul 2019 la 51 mii de persoane, cu aproximativ 6 mii de persoane mai puține decât în anul 2018 și cu peste 34 mii de persoane mai puțin decât în anul 2013.

O caracteristică a populației active din România o constituie prezența mai mare pe piața forței de muncă a populației de sex masculin. În perioada 2013–2019, populația masculină activă din punct de vedere economic a fost permanent superioară celei feminine, dar și în creștere, cu ponderi cuprinse între 54,27% și 54,09% în ultimii doi ani analizați, după cum se poate observa și în figura 1.4.

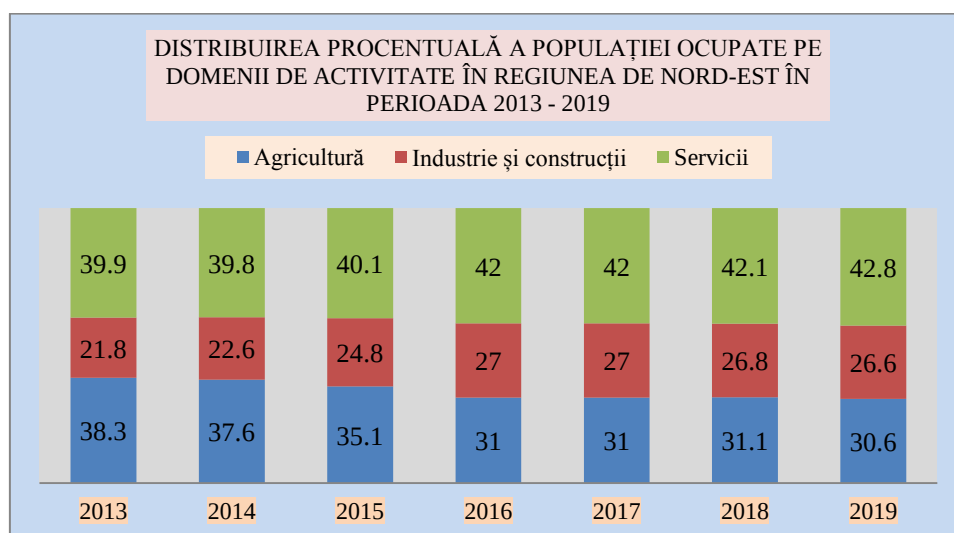


Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Fig. 1.4 – Distribuția pe sexe a populației active în Regiunea de Nord Est între anii 2013 – 2019
Fig. 1.4 – Sex distribution of the active population in the North-East Region during 2013 – 2019

Distribuția populației ocupate pe activități ale economiei naționale, în anul 2019, la nivelul Regiunii de Nord-Est arată că 30,60% din totalul persoanelor ocupate erau concentrate în sectorul agricol, un procent de 26,6% în industrie și construcții, iar 42,80% în servicii comerciale și sociale, aceste valori arătând că ponderea populației ocupate în agricultură a scăzut ușor, în principal în favoarea

serviciilor, comparativ cu perioadele anterioare, lucru evidențiat și în graficul de mai jos (figura 1.5).



Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Fig. 1.5 – Distribuția pe domenii de activitate a populației ocupate în Regiunea de Nord Est în perioada 2013 - 2019

Fig. 1.5 – Line of business distribution of the employed population in the North-East Region of Romania during 2013 - 2019

Nivelul scăzut al veniturilor din agricultură, cât și lipsa altor activități economice alternative nu au stimulat tinerii să rămână în mediul rural, bătrânii fiind nevoiți să lucreze singuri terenurile agricole.

Și din acest motiv, conform statisticilor regionale centralizate în tabelul 1.3 pentru Regiunea de Nord-Est, din totalul populației ocupate la anul de referință 2019, 25,5% sunt cu vârste cuprinse între 55-64 de ani, iar 17,6% cu vârste de peste 65 de ani, ceea ce accentuează faptul prezentat anterior în lucrare, referitor la fenomenul de îmbătrânire a populației ocupate.

Tabelul 1.3/ Table 1.3

Structura pe vârste a populației ocupate în agricultură în Regiunea de Nord-Est pentru anul 2019

Age distribution of the agriculture employed population in the North-East Region in 2019

Anul	Total populație ocupată în agricultură – mii persoane	Total populație %	15-24 ani %	25-34 ani %	35-44 ani %	45-54 ani %	55-64 ani %	65 ani și peste %
2017	346.1	100	5.8	10.4	18.8	22.7	25.0	17.3
2018	352.6	100	5.6	10.3	18.9	22.8	25.1	17.3
2019	353.9	100	5.6	10.3	18.6	22.4	25.5	17.6

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Aceste ponderi ne arată o imagine de ansamblu a dimensiunii rurale, a agriculturii în mod special, domeniu rămasă fără forță de muncă, mulți preferând să emigreze către urban sau străinătate, fără resurse, cu investiții foarte mici, fără perspective de dezvoltare pe termen mediu și lung și cu o tehnologie, în mare parte uzată sau depășită.

1.1.7. Contextul economic regional

Regiunea de Nord-Est, conform standardelor Uniunii Europene, are un nivel de dezvoltare foarte scăzut, printre factorii ce au determinat un asemenea decalaj față de alte regiuni este de menționat în primul rând poziția periferică în contextul Uniunii Europene sau macroregional, în cadrul propriei țări, apoi lipsa infrastructurii, a unor proiecte integrate sustenabile care să susțină economic și social regiunea.

Așadar, datorită efectului de graniță opacă și a gradului redus de accesibilitate la o dezvoltare generală, regiunea se confruntă și cu fenomenul de îmbătrânire a populației, caracterizată printr-un declin demografic, în timp ce populația activă ocupă un procent mic – puțin peste 36% din populația totală.

Activitățile economice de bază în mediul rural sunt: agricultura (cultivarea culturilor cerealiere, cultura cartofului, a leguminoaselor și a sfecelei de zahăr fiind practicate în toate județele), viticultura în județele Vaslui, Bacău și Iași, pomicultura în județele Iași, Suceava și Neamț, zootehnia – în toate județele, exploatarea și/sau prelucrarea lemnului în județele Suceava, Neamț și Bacău și agroturismul în județele Suceava, Neamț și Bacău.

O analiză a Regiunii de Nord-Est din punct de vedere al contextului economic trebuie să înceapă cu dinamica veniturilor și a cheltuielilor populației deoarece furnizează informații cu privire la nivelul de dezvoltare socio-economică, nivelul de trai, nivelul de civilizație și de dezvoltare culturală.

Potrivit datelor centralizate la nivel național, în anul 2019, veniturile totale medii lunare ale gospodăriilor au reprezentat, în termeni nominali, 4790 lei, valoarea acestora fiind cu 1398,33 lei mai mare decât în anul 2017, reprezentând o creștere de 41,22%. Veniturile bănești au fost, în medie, de 4454.70 lei lunar pe gospodărie, în creștere cu 1392,02 lei față de anul 2017, iar veniturile convertite din natură de 335,3 lei lunar pe gospodărie (cu 6,3 lei mai mari comparativ cu anul 2017), datele complete fiind prezentate în tabelul 1.4.

În Regiunea de Nord-Est, anul 2019 a adus un venit total mediu lunar pe gospodărie de 3885,62 lei, mai mare decât în anul 2017 cu 1039,93 lei, iar dacă analizăm situația din punct de vedere al veniturilor bănești diferența este și mai mare, ajungând la o valoare de 1082,60 lei, lucru datorat în mare parte scăderii veniturilor provenite din conversia produselor agroalimentare în valori bănești, date valorice evidențiate în tabelul 1.4.

Tabelul 1.4/ Table 1.4

Veniturile totale ale populației în regiunea de Nord – Est și la nivel național în perioada 2017-2019
Total income of the population in the North-East Region and nationally during 2017-2019

	ROMÂNIA		NORD-EST	
	2017			
	%	-lei-	%	-lei-
Venituri bănești, din care:	90.30	3062.68	84.30	2398.92
Venituri salariale	61.20	2075.70	50.50	1437.07
Venituri din agricultura	2.30	78.01	3.70	105.29
Venituri din activitati neagricole independente	2.30	78.01	2.50	71.14
Venituri din prestatii sociale	21.60	732.60	22.20	631.74
Venituri din proprietate si vanzarea de active din patrimoniul gospodariei	1.10	37.31	0.10	2.85
Alte venituri	1.80	61.05	5.30	150.82
Contravaloarea veniturilor în natură	1.40	47.48	1.00	28.46
Contravaloarea consumurilor de produse agroalimentare din surse proprii	8.30	281.51	14.70	418.32
Venituri totale	100.0	3391.67	100.0	2845.69
	2018			
	%	-lei-	%	-lei-
Venituri bănești, din care:	92.20	3920.21	87.10	2973.79
Venituri salariale	67.20	2857.25	56.40	1925.63
Venituri din agricultura	1.90	80.79	3.40	116.08
Venituri din activitati neagricole independente	2.20	93.54	2.90	99.01
Venituri din prestatii sociale	18.70	795.10	19.60	669.19
Venituri din proprietate si vanzarea de active din patrimoniul gospodariei	1.10	46.77	0.10	3.41
Alte venituri	1.10	46.77	4.70	160.47
Contravaloarea veniturilor în natură	1.40	59.53	0.80	27.31
Contravaloarea consumurilor de produse agroalimentare din surse proprii	6.40	272.12	12.10	413.12
Venituri totale	100.0	4251.86	100.0	3414.23
	2019			
	%	-lei-	%	-lei-
Venituri bănești, din care:	93.00	4454.70	89.60	3481.52
Venituri salariale	68.60	3285.94	60.90	2366.34
Venituri din agricultura	1.80	86.22	3.30	128.23
Venituri din activitati neagricole independente	2.00	95.80	2.70	104.91
Venituri din prestatii sociale	18.40	881.36	18.20	707.18
Venituri din proprietate si vanzarea de active din patrimoniul gospodariei	1.10	52.69	0.10	3.89
Alte venituri	1.10	52.69	4.40	170.97
Contravaloarea veniturilor în natură	1.40	67.06	0.90	34.97
Contravaloarea consumurilor de produse agroalimentare din surse proprii	5.60	268.24	9.50	369.13
Venituri totale	100.0	4790.00	100.0	3885.62

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Cheltuielile populației și comportamentul de consum reprezintă indicatori importanți pentru descrierea stării unei economii naționale, a circumstanțelor economice și financiare în care se află societatea la un anumit moment.

Tabelul 1.5/ Table 1.5

Cheltuielile totale ale populației în regiunea de Nord – Est și la nivel național în perioada 2017-2019
Total population expenses in the North-East Region and nationally during 2017-2019

	ROMÂNIA		NORD-EST	
	2017			
	%	-lei-	%	-lei-
Cheltuieli bănești, din care:	90.20	2592.47	83.40	2105.88
Cumpărarea de alimente și băuturi	20.10	577.70	20.80	525.21
Cumpărarea de alimente nealimentare	25.60	735.78	23.60	595.91
Plata serviciilor	18.40	528.84	17.30	436.83
Cheltuieli pentru investiții	0.50	14.37	0.60	15.15
Cheltuieli de producție	0.70	20.12	1.30	32.83
Impozite, contribuții, taxe	21.10	606.44	16.50	416.63
Alte cheltuieli	3.80	109.22	3.30	83.33
Contravaloarea consumurilor de produse agroalimentare din resurse proprii	9.80	281.67	16.60	419.16
Cheltuieli totale	100.0	2874.14	100.0	2525.04
	2018			
	%	-lei-	%	-lei-
Cheltuieli bănești, din care:	92.6	3395.26	86.60	2676.33
Cumpărarea de alimente și băuturi	17.40	637.99	19.30	596.46
Cumpărarea de alimente nealimentare	23.20	850.65	22.10	682.99
Plata serviciilor	15.90	582.99	15.60	482.11
Cheltuieli pentru investiții	0.50	18.33	0.40	12.36
Cheltuieli de producție	0.50	18.33	0.80	24.72
Impozite, contribuții, taxe	31.50	1154.98	25.20	778.79
Alte cheltuieli	3.60	132.00	3.20	98.89
Contravaloarea consumurilor de produse agroalimentare din resurse proprii	7.40	271.33	13.40	414.12
Cheltuieli totale	100.0	3666.59	100.0	3090.45
	ROMÂNIA		NORD-EST	
	2019			
	%	-lei-	%	-lei-
Cheltuieli bănești, din care:	93.20	3813.97	87.30	2984.16
Cumpărarea de alimente și băuturi	17.10	699.77	19.50	666.56
Cumpărarea de alimente nealimentare	23.30	953.49	22.60	758.86
Plata serviciilor	15.50	634.30	17.80	608.45
Cheltuieli pentru investiții	2.20	90.03	0.40	13.67
Cheltuieli de producție	0.60	24.55	0.50	17.09
Impozite, contribuții, taxe	33.00	1350.44	26.50	871.66
Alte cheltuieli	1.50	61.38	1.40	47.86
Contravaloarea consumurilor de produse agroalimentare din resurse proprii	6.80	278.27	12.70	434.12
Cheltuieli totale	100.0	4092.24	100.0	3418.28

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

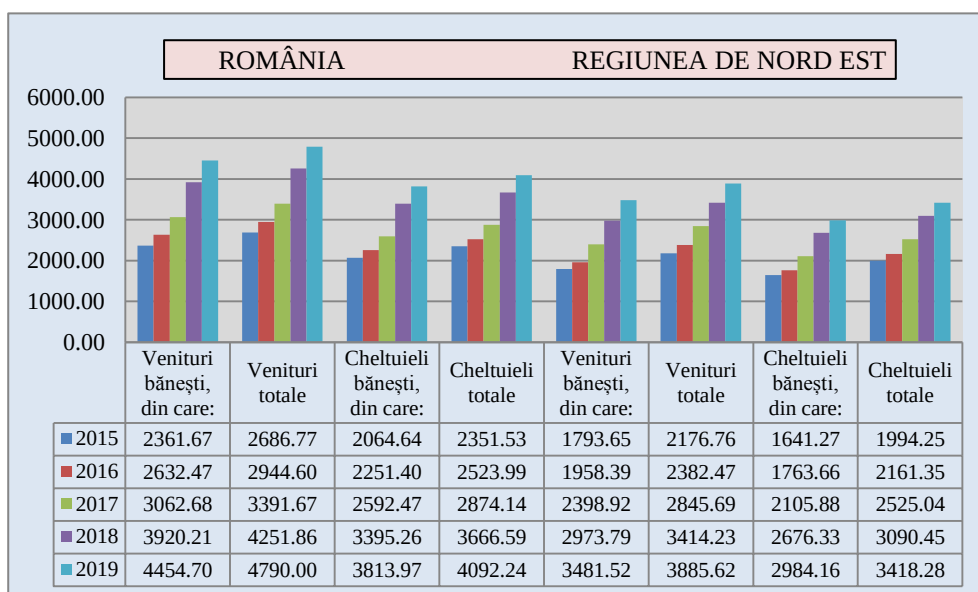
Principalele destinații ale cheltuielilor bănești efectuate de gospodăria sunt consumul de bunuri alimentare, nealimentare, servicii și transferurile către administrația publică, către bugetele asigurărilor sociale sub forma impozitelor, contribuțiilor, cotizațiilor, precum și acoperirea unor nevoi legate de producția

gospodăriei (hrana animalelor și păsărilor, plata muncii pentru producția gospodăriei, produse pentru însămânțat, servicii veterinare etc.).

Cheltuielile totale ale populației au fost, la finalul anului 2019, în medie, de 4092,24 lei lunar pe gospodărie mai mari cu 1218,10 lei față de anul 2017, valorile detaliate sunt prezentate în tabelul 1.5.

În perioada 2015-2019 se observă, și din figura 1.6, o tendință uniformă de creștere a cheltuielilor și a veniturilor medii lunare în cadrul gospodăriilor, atât la nivel regional cât și la nivel național, cu o dinamică mai mare a cheltuielilor în 2019, față de dinamica venituri, ceea ce subliniază faptul că societatea românească nu are încă format spiritul de economisire, ci mai degrabă accentuează tendința de consum, orice venit suplimentar nu face decât să crească volumul de consum, pe perioade scurte și concentrate.

Economisirea în rândul populației este esențială pentru creșterea economică și dezvoltarea socială. Cu cât rata economisirii este mai înaltă cu atât societatea dispune de mai multe fonduri pentru investiții și, deci, pentru creșterea producției și a veniturilor.



Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Fig. 1.6 – Dinamica veniturilor și a cheltuielilor în Regiunea de Nord Est și în România în perioada 2015 - 2019

Fig. 1.6 – The incomes and expenses dynamics in the North-East Region and Romania during 2015 – 2019

În România, însă, cheltuielile totale ale populației au reprezentat 85,43% din veniturile totale (în anul 2019), suma rămasă pentru economisire fiind foarte redusă. Acesta este și motivul pentru care cheltuielile pentru investiții, destinate pentru

cumpărarea sau construcția de locuințe, cumpărarea de terenuri și echipament necesar producției gospodăriei, cumpărarea de acțiuni etc. dețin o pondere foarte mică în cheltuielile totale ale gospodăriilor populației (doar 2,2%), valori prezentate și în tabelele 1.4. și 1.5.

Un alt indicator ce furnizează informații cu privire la nivelul de dezvoltare socio-economică este produsul intern brut (P.I.B.), ce reprezintă valoarea de piață a tuturor bunurilor și serviciilor din cadrul granițelor unei țări dintr-o anumită perioadă de timp, inclusiv producția companiilor străine care își desfășoară activitatea pe teritoriul țării noastre, dar exclusiv producția companiilor autohtone în afara țării.

P.I.B. indică puterea unei economii prin afișarea valorii de piață a bunurilor și serviciilor produse în cadrul unei economii într-un anumit an¹, iar principalele componente ale P.I.B. sunt consumul, investițiile, exporturile nete, cheltuielile și bunurile guvernamentale, din care consumul individual reprezintă circa două treimi din total.

O creștere a P.I.B. reflectă o expansiune economică, iar acest lucru devine o atracție pentru investitorii care văd posibilități reale de dezvoltare a afacerilor pe care le manageriază în economia respectivă, unde și moneda locală prezintă stabilitate, fără fluctuații majore sau intervenții abrupte din partea statului.²

Între anii 2015-2019, după cum se poate observa și în figura 1.7, rata de creștere a P.I.B. a fost pozitivă, și la nivelul Regiunii de Nord-Est, însă cu nivele inferioare față de cele înregistrate la nivel național.

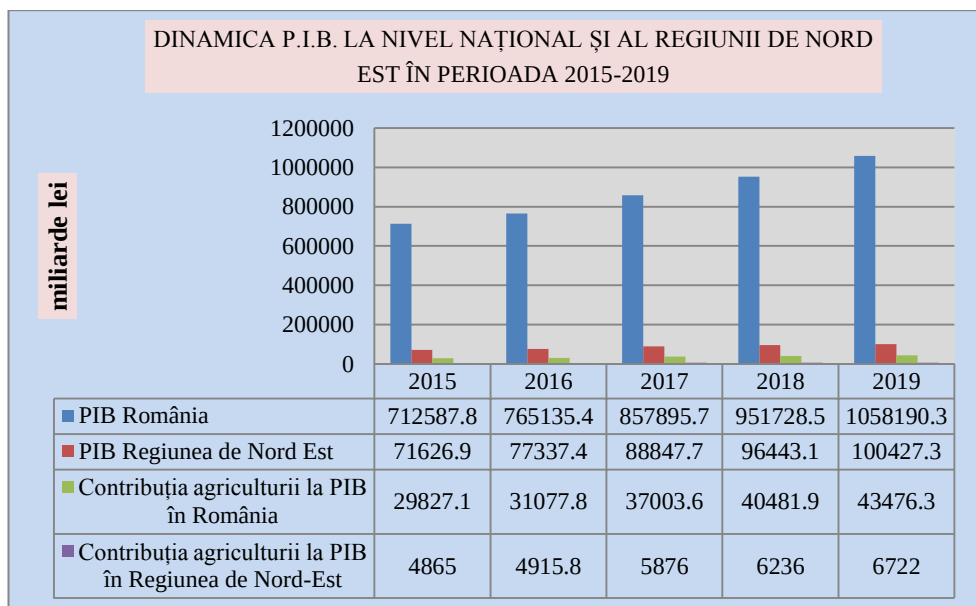
Creșterea economică din Regiunea de Nord-Est a fost susținută de condițiile economice favorabile existente la nivel comunitar și național, care au favorizat creșterea consumului individual, a investițiilor și a exporturilor.

O observație ar fi aceea că o creștere a volumului P.I.B. la nivel național cu peste 4% nu are același corespondent la nivel regional în anul 2019, când se previzionează o creștere pentru Regiunea de Nord-Est de puțin peste 3,8%. Diferențele sunt cauzate de doi factori principali: productivitatea muncii în Regiunea de Nord-Est este inferioară celei înregistrate la nivel național și ponderea populației ocupate în sectorul agricol în această regiune este superioară celei naționale.

O altă observație ar fi că ponderea Regiunii de Nord-Est la formarea P.I.B. este în jur de 10%, ceea ce întărește enunțurile făcute anterior, și anume că, în ciuda resurselor existente, naturale și umane, zona este una ce se confruntă cu un blocaj în procesul de dezvoltare, dat de lipsa infrastructurii, de poziționare, de emigrația masivă a forței de muncă și de lipsa unei strategii de dezvoltare a regiunii la nivel național.

¹ <http://bulbrokers.com/ro/training/indicatori-macroeconomici/produsul-intern-brut-pib/>

² Brăilean T., 2004 – Economie generală, Editura Institutul European, București, pag. 73



Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Fig. 1.7 – Dinamica P.I.B în Regiunea de Nord Est și în România între anii 2015 - 2019

Fig. 1.7 – G.D.P dynamics in the North-East Region and Romania during 2015 - 2019

Agricultura, alături de silvicultură și pescuit, în Regiunea de Nord-Est, a contribuit la formarea P.I.B. cu o valoare de 6722 miliarde lei, o valoare foarte mică, având în vedere suprafața cultivată (peste 1,2 milioane de hectare), suprafața cu vii și livezi aflată pe rod și potențialul productiv al acestora.

Rezultatele slabe au fost cauzate de productivitatea scăzută la hectar, de dimensiunile reduse ale suprafețelor exploatate, de practica agriculturii de subzistență la nivelul gospodăriilor individuale, de lipsa irigațiilor, de lipsa unui circuit intern la nivel de județ pentru procesarea produselor finite sau a unui circuit de comercializare direct de la producător, fără intermediari, astfel ca prețul să fie dictat de piață, de cerere și ofertă, și nu de eventualii speculanți, ce oferă prețuri foarte mici comparativ cu prețul final către cumpărător.

Deși impactul agriculturii asupra P.I.B. este unul major, nu mai are aceeași intensitate ca în urmă cu 10-15 ani când, un an agricol foarte rău, putea întoarce o creștere pozitivă într-un regres.

Tabloul ponderilor în P.I.B.-ul național ne arată o României ce tinde spre un centralism economic, astfel încât între centrele urbane dezvoltate precum: București-Ilfov, Cluj sau Iași și urbanul mic sau rural decalajele de dezvoltare sunt atât de mari încât nu au șanse să fie surmontate în următoarele decenii. Aceste decalaje intraregionale sunt în creștere de la an la an și nu pot fi remediate doar cu impulsuri de bani la bugetelor locale ci trebuie un plan care să conțină măsuri concrete de relansare a tuturor domeniilor aflate în declin.

1.2. Prezentarea sectorului primar din România și dimensiunea exploatațiilor agricole din Regiunea de Nord-Est în perioada 2017-2019 în contextul Politicii Agricole Comune (P.A.C.) 2014-2020

Sectorul agroalimentar din țara noastră la nivelul anului 2019 se caracterizează printr-o uriașă diversitate, de la companii de cercetare-dezvoltare la producători locali, de la țărani ce fac agricultură de subzistență la holdinguri agroalimentare cu tehnologie avansată, de la buticuri și întreprinderi mici și mijlocii (I.M.M.-uri) la corporații multinaționale. și poate fi considerat a fi compus din suma a două componente economice:

A. Agricultură, compusă din șase subramuri după codurile C.A.E.N.³:

- cultura vegetală (01);
- creșterea animalelor (02);
- servicii auxiliare (pentru agricultură) (03);
- silvicultura și economia vânatului (04);
- exploatarea forestieră (05);
- piscicultura și pescuitul (06).

B. Industria alimentară, în general, compusă din zece subramuri:

- producția și conservarea cărnii (18);
- prelucrarea și conservarea peștelui (19);
- prelucrarea și conservarea fructelor și legumelor (20);
- producerea uleiurilor și grăsimilor vegetale și animale (21);
- fabricarea produselor lactate (22);
- fabricarea produselor de morărit, a amidonului și a produselor din amidon (23);
- fabricarea altor produse alimentare (inclusiv zahărul) (24);
- fabricarea altor produse alimentare (25);
- industria tutunului (26);
- fabricarea băuturilor (27).

În situația economică actuală întreprinderile mici și mijlocii sunt cele care au nevoie de sprijin pentru a reuși să fie competitive pe piață deoarece aici sunt probleme din care putem enumera: lipsa unei promovării active a produselor și a brandurilor locale și regionale, sprijin financiar redus oferit I.M.M.-urilor, valoarea adăugată scăzută a produselor și activitate de cercetare-dezvoltare și inovare limitată în domeniu.

³ C.A.E.N. simbolizează acronimul folosit pentru a desemna clasificarea statistică națională a activităților economice din România. Aceste clasificări au fost proiectate pentru a permite sortarea pe criterii de omogenitate a datelor referitoare la unități statistice și pentru a asigura baza de pregătire a unei game largi de date statistice (producție, factori de producție, formarea de capital și tranzacțiile financiare) ale acestor unități.

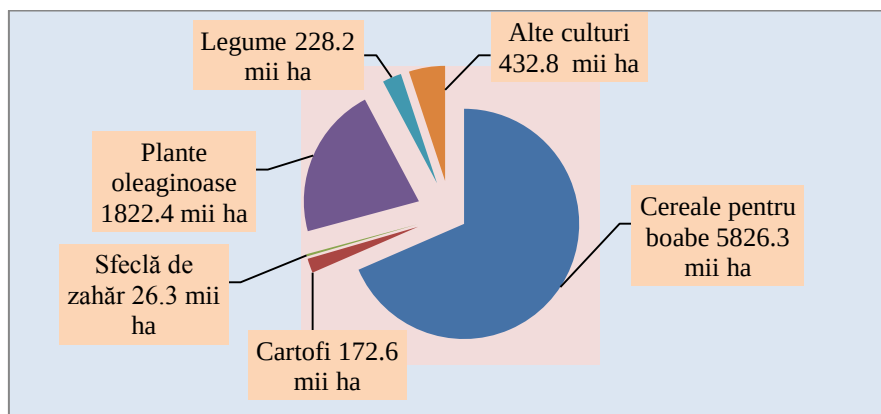
În anul 2019 totalul unităților active înscrise în registrul comerțului în industria agroalimentară la nivel național erau în număr de 7833, dintre care 13,28% se regăsesc în Regiunea Nord-Est. Cele mai multe dintre acestea își desfășoară activitatea în județele Suceava (228), Bacău (204) și Iași (204), după registrul firmelor din România.

1.2.1. Generalități cu privire la sectorul agricol din Regiunea de Nord-Est a României

Agricultura joacă un rol important în România, raportat la mărimea populației rurale și la gradul de ocupare a forței de muncă deoarece aproximativ 45,7% din populația din România locuiește în mediul rural, comparativ cu aproximativ 23,6% în statele membre U.E. existând diferențe majore între zonele rurale și cele urbane, primele fiind marcate de un nivel de sărăcie semnificativ mai mare și de un nivel de trai corespunzător mai mic.

Dezvoltarea agriculturii și furnizarea de bunuri publice în zonele rurale este esențială pentru integrarea deplină a României în comunitatea europeană și pentru îndeplinirea obiectivelor de coeziune socială.

Din datele centralizate ale Registrului General Agricol la nivelul întregii țări avem 23,8 milioane hectare, cât însumează teritoriul României, din care, suprafața agricolă utilizată în exploatarea agricole este de circa 13,3 milioane hectare (55,9 %), iar 8,5 milioane hectare reprezintă terenul arabil, structurat pe culturi de câmp în anul 2019 conform figurii 1.8.



Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Fig. 1.8 – Structura suprafețelor cultivate în România pentru anul 2019
Fig. 1.8 – The Structure of cultivated areas in Romania in 2019

Dacă urmărim evoluția suprafețelor cultivate în perioada 2015-2019, prezentate în tabelul 1.6., după datele furnizate de Institutul Național de Statistică

putem observa faptul că suprafețele arabile au crescut în ultimii doi ani, după ce în 2017 se înregistrase o scădere cu peste 100 de mii de hectare, atingând în 2019 o valoare de 8737,3 hectare (în creștere cu 1,7% față de 2018). Suprafețele cultivate în 2019, față de anul 2018, au fost mai mari la culturile de: cereale pentru boabe, cartofi, legume și mai mici la: plante uleioase sau sfeclă de zahăr.

Tabelul 1.6/Table 1.6

Structura suprafețelor cultivate în România în perioada 2015-2019
The Structure of cultivated areas in Romania during 2015-2019

-mii hectare-

Specificare	2015	2016	2017	2018	2019
Suprafața totală, din care:	8244.3	8409.2	8307.3	8466.7	8737.3
Cereale pentru boabe	5463.6	5486.9	5192.3	5257.1	5569.1
Cartofi	185.8	182.2	167.4	169.3	170.1
Sfeclă de zahăr	26.6	24.9	28.2	25.7	22.7
Plante uleioase	1514.6	1629.4	1766.3	1815	1800.1
Legume	235.7	228.1	224.5	226.3	227.2
Alte culturi	818	857.7	928.6	973.3	949.4

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Regiunea de Nord-Est ocupă o suprafață totală de 3684.9 mii hectare (15.45% din suprafața totală a României), din care 2124.7 mii hectare reprezintă suprafața agricolă structurată pe categorii de utilizare în anul 2019 conform tabelului 1.7.

Tabelul 1.7/Table 1.7

Structura fondului funciar în Regiunea de Nord Est în anul 2019
The Structure of the funciar fund in the North-East Region in 2019

-mii hectare-

Modul de folosință a fondului funciar	Regiunea Nord-Est	Bacău	Botoșani	Iași	Neamț	Suceava	Vaslui
Agricol, din care:	2124.7	320.7	392.7	381.2	281.7	347.6	400.8
Arabilă	1381.7	186.3	298.7	256.1	168.9	179.9	291.8
Pașuni	491.8	86.3	75.2	84.2	68.2	90.6	87.3
Fânețe	200.9	39.5	14.6	22.5	42.3	74.2	7.8
Vii și pepiniere viticole	31.2	5.9	1.7	11.6	0.5	0	11.5
Livezi și pepiniere	19.1	2.7	2.5	6.8	1.8	2.9	2.4

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

În anul 2019 cele mai mari suprafețe agricole se înregistrează în județele Vaslui, Botoșani și Iași, fiecare deținând în jurul a 18% din suprafața agricolă totală a regiunii. Cele mai mari suprafețe arabile sunt în județele Botoșani și Vaslui, unde ponderile raportate la suprafețele agricole sunt de 76,06%, respectiv 72,80%, după cum putem vedea în tabelul 1.7.

Județele Vaslui și Iași dețin cele mai mari suprafețe viticole, împreună având 74,03% din suprafața totală viticolă a Regiunii de Nord-Est.

La nivel regional, în anul 2019, cea mai mare parte a suprafeței cultivate a fost formată din cultura cerealelor pentru boabe (peste 690 mii ha) și plante uleioase (peste 210 mii ha), suprafețe în creștere față de anii 2017 și 2018 cu 4,10%, respectiv 28,76%, valori ce pot fi urmărite în tabelul 1.8.

Observăm o creștere la cele mai importante culturi de câmp, pe fondul creșterilor suprafețelor arabile, reduceri semnificative de suprafețe întâlnim la culturile de rapiță (multe culturi înșămânțate din lipsa zăpezilor au fost afectate de gerul iernii și au fost înlocuite cu alte culturi de primăvară) și cartofi (prețurile mici din 2018 au determinat agricultorii să renunțe la această cultură, preferând altele cu prețuri de desfacere mai mari).

Tabelul 1.8/Table 1.8

Suprafața cultivată și producția principalelor culturi din Regiunea de Nord-Est în perioada anilor 2017-2019

The cultivated surface and production rate of the main crops in the North-East Region of Romania during 2017-2019

Cultura	Suprafața cultivată -mii ha-			Producția totală -mii tone-			Diferențe (%) anul 2019 față de anul 2017	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	-mii ha-	-mii tone-
Cereale pentru boabe, din care	665.1	683.5	692.4	3324.0	4066.3	3521.0	4.10	5.93
-grâu	152.6	164.4	163.6	643.9	662.9	644.7	7.21	0.12
-orz și orzoaică	30.8	28.9	29.8	97.4	96.3	91.5	-3.25	-6.06
-ovăz	34.3	32.0	32.7	76.7	64.6	67.1	-4.66	-12.52
-porumb boabe	442.2	451.9	464.0	2473.5	3207.9	2683.1	4.93	8.47
Leguminoase	9.4	11.4	7.7	18.4	17.1	12.0	-18.09	-34.78
Plante uleioase:	210.7	213.7	271.3	554.9	594.8	616.7	28.76	11.14
-floarea soarelui	130.3	128.9	200.4	385.1	408.1	484.1	53.80	25.71
-soia boabe	35.9	33.0	34.7	64.4	82.2	68.2	-3.34	5.90
-rapiță	44.1	50.9	35.5	104.9	103.6	63.7	-19.50	-39.28
Sfeclă de zahăr	9.1	9.6	10.5	366.3	330.4	446.9	15.38	22.00
Cartofi	42.4	43.7	44.5	740.7	744.5	575.3	4.95	-22.33
Legume	40.2	42.3	42.5	534.5	602.5	557.8	5.72	4.36

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Din datele prezentate în tabelul 1.8 putem prezenta câteva situații de ansamblu asupra perioadei cuprinse între 2017-2019, astfel:

Suprafața cultivată cu porumb boabe în anul 2019, reprezintă 67,01% din suprafața cultivată cu cereale pentru boabe, iar cea cultivată cu grâu 23,63%. Producția de cereale a crescut în principal datorită plusului productiv de 209 mii de

tone la producția de porumb boabe, în condițiile în care orzul și ovăzul au avut valori productive mai mici decât în 2017, iar la grâu plusul este unul foarte mic.

La leguminoase pentru boabe producția a scăzut cu 34,78%, ca urmare a scăderii randamentului la hectar, față de anul 2017, în condițiile în care suprafața a scăzut cu o valoare procentuală mai mică (18,09%).

Dacă ne referim la plante uleioase, producția pe total a crescut cu aproape 60 de tone în ciuda faptului că s-a redus suprafața cultivată cu rapiță (8,6 mii de hectare – 19,5%), compensarea valorii producției venind de la floarea soarelui unde avem o creștere atât de producție (aproape 100 de mii tone), cât și de suprafață cultivată (70,1 mii hectare – în procente 50,8%).

La sfecla de zahăr producția a cunoscut un plus de 80 mii de tone (22%), ca urmare a creșterii suprafeței cultivate, în timp ce la cartof suprafața plantată a crescut cu 4,95% , dar producția a scăzut în 2019 cu 165 mii de tone față de anul 2017 (-22,33%), lucru datorat factorilor climatici nefavorabili.

Tabelul 1.9/Table 1.9

Suprafața cultivată și producția obținută la plantațiile viticole și în livezi în perioada 2017 – 2019 în
Regiunea de Nord-Est
Cultivated surface and productions for vineyards and orchards during 2017-2019 in the North-East
Region

Cultura	Suprafața -mii ha-			Producția totală -mii tone-			Diferențe (%) anul 2019 față de anul 2017	
	2017	2018	2019	2017	2018	2019	-mii ha-	mii tone-
Vii pe rod	29.98	31.81	28.38	176.05	206.5	156.85	-5.34	-10.91
Livezi pe rod	120.35	134.74	119.30	147.5	213.8	181.7	-0.87	23.19

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

România, ca țară vitivinicolă, ocupă la nivelul Uniunii Europene locul 5 la suprafață viticolă și locul 6 la producția de struguri și vin. Suprafața cultivată cu viță de vie ocupă circa 1,4% din întreaga suprafață agricolă a țării.

În anul 2019, după cum putem vedea în tabelul 1.9, producția de struguri a scăzut cu 19,2 mii de tone (- 5,34%) ca urmare atât a micșorării suprafeței cultivate cu 1600 hectare (5,34%), multe plantații fiind desființate și transformate în teren arabil, cât și a randamentului la hectar (- 10,91%), față de anul 2017, în timp ce producția de fructe din livezi a crescut cu 23,19% iar pe total cu 34,2 mii tone, datorită creșterii randamentului la hectar față de anul 2017 întrucât suprafața de referință la care ne raportăm a scăzut cu 0,87%.

Tabelul 1.10/Table 1.10

Dinamica efectivului de animale din România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017 – 2019

The dynamic of animal effective in Romania and North-East Region during 2017 – 2019

- capete -

Categorii de animale	România și Regiunea de Nord-Est pe județe	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Aportul (%)	Diferențe (%) anul 2019 față de anul 2017
Bovine	România	2011128	1977232	1923283	-	-4.37
	Regiunea Nord-Est	499701	486461	466332	100	-6.68
	Bacău	63857	58243	53806	11.54	-15.74
	Botoșani	96357	92708	91853	19.70	-4.67
	Iași	72366	76551	77558	16.63	7.17
	Neamț	71901	70234	69254	14.85	-3.68
	Suceava	139890	136356	131181	28.13	-6.23
	Vaslui	55330	52369	42680	9.15	-22.86
Porcine	România	4406014	3925283	3834136	-	-12.98
	Regiunea Nord-Est	458394	447482	381248	100	-16.83
	Bacău	81449	77448	75716	19.86	-7.04
	Botoșani	41253	39487	42730	11.21	3.58
	Iași	101019	99536	74070	19.43	-26.68
	Neamț	111739	115186	111694	29.30	-0.04
	Suceava	60095	55529	27378	7.18	-54.44
	Vaslui	62839	60296	49660	13.03	-20.97
Ovine	România	9981859	10176400	10358699	-	3.78
	Regiunea Nord-Est	1395832	1431147	1408107	100	0.88
	Bacău	196287	197969	185849	13.20	-5.32
	Botoșani	291693	300822	290510	20.63	-0.41
	Iași	250000	252359	253515	18.00	1.41
	Neamț	187715	190266	211526	15.02	12.68
	Suceava	256997	272369	251274	17.84	-2.23
	Vaslui	213140	217362	215433	15.30	1.08
Caprine	România	1503270	1539317	1594862	-	6.09
	Regiunea Nord-Est	230848	235687	238639	100	3.37
	Bacău	70130	73426	74260	31.12	5.89
	Botoșani	30438	31669	30452	12.76	0.05
	Iași	36259	36207	37040	15.52	2.15
	Neamț	35022	35774	37174	15.58	6.14
	Suceava	18868	19122	20212	8.47	7.12
	Vaslui	40131	39489	39501	16.55	-1.57
Păsări	România	73288712	73993010	75364575	-	2.83
	Regiunea Nord-Est	13997950	13606463	13182686	100	-5.82
	Bacău	3629746	3570959	3323652	25.21	-8.43
	Botoșani	1152045	1035569	900524	6.83	-21.83
	Iași	2448583	2565143	3358059	25.47	37.14
	Neamț	1661952	1429860	1207023	9.16	-27.37
	Suceava	1100892	988760	650881	4.94	-40.88
	Vaslui	4004732	4016172	3742547	28.39	-6.55

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Pentru o imagine amplă a sectorului zootehnic în Regiunea de Nord-Est, avem la nivelul anului 2019, după cum se poate observa și în tabelul 1.10, o scădere accentuată a efectivelor de bovine, porcine și păsări, valorile fiind mai mari

decât cele naționale, iar în cazul ovinelor și caprinelor creșterea este una destul de mică, și aici sub media națională.

Dacă analizăm, conform datelor centralizate în tabelul 1.10, contribuția fiecărui județ pe categorii de animale la totalul Regiunii de Nord-Est, avem un aport la bovine mai mare în județul Suceava (28,13%), la porcine județul Neamț este lider cu 29,30%, la ovine 20,63%, cea mai mare valoare este în județul Botoșani, la caprine efectivul mai mare este în județul Bacău, iar la păsări valorile cele mai ridicate se întâlnesc în județul Vaslui (28,39%).

Tabelul 1.11/Table 1.11

Dinamica producțiilor zootehnice din România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017 – 2019
The dynamic of zootechnic production in Romania and the North-East Region during 2017 – 2019

Categorii de produse agricole animale	Zona de referință	Unități de măsură	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Diferențe (%) anul 2019 față de anul 2017
Greutatea în viu a animalelor destinate sacrificării pentru consum - total	România	Tone	1461903	1483749	1494886	2.26
	Regiunea Nord-Est	Tone	230402	239392	241953	5.01
Greutatea în viu a animalelor destinate sacrificării pentru consum - bovine	România	Tone	196458	187816	179289	-8.74
	Regiunea Nord-Est	Tone	52315	49482	52192	-0.24
Greutatea în viu a animalelor destinate sacrificării pentru consum - porcine	România	Tone	583146	549806	512492	-12.12
	Regiunea Nord-Est	Tone	59989	58513	51564	-14.04
Greutatea în viu a animalelor destinate sacrificării pentru consum - ovine și caprine	România	Tone	116001	115821	127272	9.72
	Regiunea Nord-Est	Tone	12559	13450	15419	22.77
Greutatea în viu a animalelor destinate sacrificării pentru consum - păsări	România	Tone	565705	627733	672312	18.84
	Regiunea Nord-Est	Tone	105497	115848	119620	13.39
Producția de lapte - total (fizic)	România	Mii hectolitri	46615	46741	46161	-0.97
	Regiunea Nord-Est	Mii hectolitri	10602	10566	10529	-0.69
Producția de ouă	România	Milioane bucăți	5996	5713	5564	-7.20
	Regiunea Nord-Est	Milioane bucăți	1029	982	893	-13.22

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Scăderea producțiilor zootehnice și a efectivelor de animale la bovine și porcine, așa cum apar ele în tabelele 1.10 și 1.11, este strâns legată de problemele

sanitar-veterinare din ultimii ani, de prețuri mici de desfacere, de scăderea populației ce activează în sectorul primar, de faptul că o mare parte dintre animale sunt crescute în gospodăriile personale și utilizate pentru asigurarea consumurilor individuale și că există o capacitate insuficientă de a procesa materiile prime, de a le promova și comercializa utilizând tehnicile specifice de marketing în scopul câștigării unor segmente de piață și a lărgirii pieței de desfacere în ansamblu.

Pentru o imagine completă a situației economice prezentă în sectorul agricol din Regiunea de Nord-Est avem nevoie de o prezentare a evoluției producțiilor agricole în valoare monetară (lei) per total și pe sectoare de activitate, în orizontul de timp 2017-2019 la nivel național, regional și pe județe, după cum se pot vedea în tabelul 1.12.

Astfel, în anul 2019 valoarea producției agricole totale regionale reprezenta 15,35% din cea națională, valoarea producției vegetale este de 14,22%, iar valoarea producției animale 18,84% din totalul înregistrat la nivelul țării, în timp ce valoarea serviciilor în această regiune este una foarte scăzută, participând cu doar 5,86% la valoarea din întreaga țară.

La nivel județean, în anul 2019, cele mai mari aporturi la valoarea agricolă totală sunt aduse de județele Suceava cu 22,00%, Botoșani cu 19,41% și Iași cu 17,15%. În mod surprinzător, deși economia județului Vaslui are un caracter predominant agricol, aportul acestui județ este de numai 14,32% - ceea ce indică practicarea pe suprafețe întinse a unei agriculturi de subzistență. Totodată, același aport mic este adus și de județele Neamț (14,32%) și Bacău (14,11%).

Pentru producția agricolă vegetală, cele mai mari contribuții în anul 2019 sunt aduse de județele Suceava, Iași și Botoșani cu ponderi cuprinse între 19,04% și 20,65%, în timp ce cea mai redusă este a județului Neamț cu 12,71%.

Pentru producția agricolă animală cele mai mari aporturi sunt ale județelor Suceava, Botoșani și Bacău cu 24,88%, respective 18,19% și 17,11%. Surprinde aportul foarte redus adus de județul Vaslui, de numai 13,46%, în condițiile în care acesta deține un potențial zootehnic important, dar acest lucru se datorează activității individuale de subzistență întâlnit în tot spectrul agricol din această zonă.

Valorile producțiilor totale din 2019 sunt în creștere față de 2017 la nivel regional, cu excepția județului Vaslui unde se înregistrează o scădere de 0,35%, creșterea cea mai mare fiind în județul Suceava cu 17,40%.

Valorile producțiilor din sectorul vegetal sunt în creștere exponențială în județele Suceava cu 25,98%, Botoșani cu 25,25% și Iași cu 23,80%, valori în creștere dar cu indici mai mici în județele Neamț (12,30%) și Bacău (12,74%) în timp ce județul Vaslui prezintă o scădere de 0,47%.

Sectorul producției de origine animală are o creștere mai puțin accelerată decât sectorul vegetal, cu o valoare mai mare în județul Iași (18,61%), valori pozitive în Suceava și Bacău în timp ce județele Vaslui, Botoșani și Neamț prezintă o scădere, cel din urmă județ având o valoare procentuală de -6,00%.

Tabelul 1.12/Table 1.12

Evoluția valorii producției agricole pe sectoare în România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017-2019

The agricultural production rate on sectors in Romania and the North-East Region during 2017-2019

- mii lei-

Sectoarele de producție	România și Regiunea de Nord-Est pe județe	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Aportul (%)	Diferențe (%) anul 2019 față de anul 2017
Total	România	78494105	86349291	89989063	-	14.64
	Regiunea Nord-Est	12313218	13651847	13817497	100	12.22
	Bacău	1693073	1925932	1959251	14.11	15.72
	Botoșani	2321923	2649618	2675369	19.41	15.22
	Iași	2103620	2340788	2450639	17.15	16.50
	Neamț	1749524	1776672	1836063	13.01	4.95
	Suceava	2629192	3003592	3086614	22.00	17.40
	Vaslui	1815886	1955245	1809561	14.32	-0.35
Vegetală	România	53216739	61216194	62967346	-	18.32
	Regiunea Nord-Est	7633000	9091626	8958754	100	17.37
	Bacău	911789	1158457	1142043	12.74	25.25
	Botoșani	1487837	1827433	1841917	20.10	23.80
	Iași	1520876	1731124	1755412	19.04	15.42
	Neamț	1072773	1155354	1204722	12.71	12.30
	Suceava	1464238	1877786	1844680	20.65	25.98
	Vaslui	1175487	1341472	1169980	14.76	-0.47
Animală	România	24331854	23903451	25228818	-	3.69
	Regiunea Nord-Est	4596793	4475499	4753641	100	3.41
	Bacău	779889	765767	814970	17.11	4.50
	Botoșani	826347	814028	812097	18.19	-1.72
	Iași	553580	579262	656590	12.94	18.61
	Neamț	651158	600216	612098	13.41	-6.00
	Suceava	1153027	1113689	1225898	24.88	6.32
	Vaslui	632792	602537	631988	13.46	-0.13
Servicii agricole	România	945512	1229646	1792899	-	89.62
	Regiunea Nord-Est	83425	84722	105102	100	25.98
	Bacău	1395	1708	2238	2.02	60.43
	Botoșani	7739	8157	21355	9.63	175.94
	Iași	29164	30402	38637	35.88	32.48
	Neamț	25593	21102	19243	24.91	-24.81
	Suceava	11927	12117	16036	14.30	34.45
	Vaslui	7607	11236	7593	13.26	-0.18

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Tot din tabelul 1.12 putem extrage și valorile provenite de la sectorul servicii agricole, unde avem o creștere foarte mare în județul Botoșani (175,94%), valori

pozitive în județele Suceava și Iași, și scăderi în județele Vaslui, dar mai ales Neamț (-24.81%).

În ciuda potențialului existent în Regiunea de Nord-Est, randamentele din agricultură sunt modeste, indicând o utilizare a factorilor de producție cu mult sub valorile optime. Exploatat în mod corespunzător, potențialul existent permite angajarea forței de muncă agricole într-un mod mult mai productiv, contribuind astfel la înregistrarea unor progrese reale pe calea reducerii sărăciei rurale și a eliminării diferențelor de venit față de cele din zonele urbane.

Ca o concluzie generală putem spune că există numeroase areale în Regiunea de Nord-Est cu potențial agricol (14,30 % din suprafața agricolă totală a țării), însă care sunt insuficient valorificate din cauza mai multor factori ce influențează negativ, din care putem menționa: relieful regiunii și varietatea acestuia, calitatea terenului – cu o diversificare pronunțată, alternanța categoriilor de sol, fragmentarea terenului, forță de muncă îmbătrânită, gradul mare de sărăcie a proprietarilor, care întâmpină mari dificultăți în realizarea culturilor și creșterea animalelor, lipsa capitalului pentru restructurarea și modernizarea agriculturii în cazul fermierilor mici, instabilitatea și eroziunea solului, numeroasele alunecări de teren și lipsa unui sistem de colectare eficient al produselor, fie capacitatea de procesare existentă a producției vegetale, pomicole, viticole sau zootehnice este insuficientă.

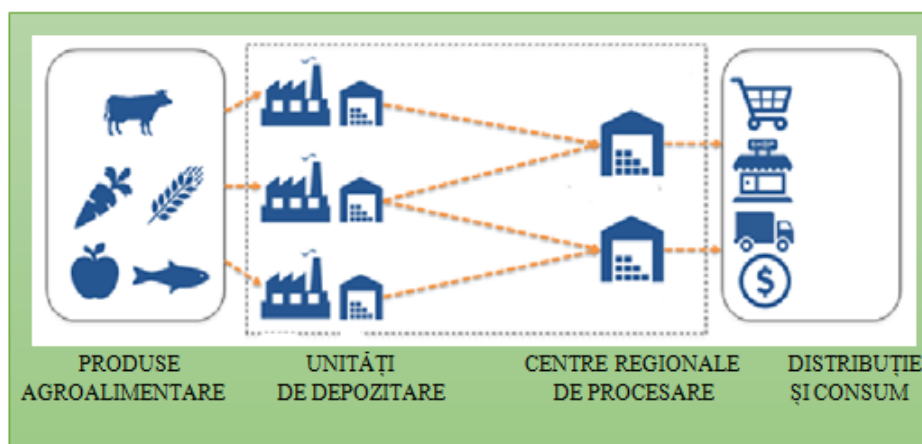
1.2. Analiza conceptului de filieră agroalimentară în unitățile agricole și agroalimentare din Regiunea de Nord-Est a României

Analiza filierei constă în a urmări întreg ciclul unui produs agroalimentar de la producția materiei prime agricole care servește la fabricarea sa, până la utilizarea lui ca produs finit, alimentar, consumabil.

Studiul unei filiere cuprinde două aspecte de bază: identificarea (descrierea) sa: produse, itinerarii, agenți economici, operații, fluxuri, costuri etc.) și analiza mecanismelor reglatoare (structura și funcționarea piețelor, intervenția statului, prognoza etc.).

Din altă perspectivă se presupune că elementele care trebuie precizate atunci când studiem o filieră sunt: produsul, spațiul geografic și durata iar în detaliu, analizăm patru componente ale unei filiere, prezentate și în figura 1.9.

- unitățile agricole și agroalimentare de producție, transformare și comercializare care asigură elaborarea produsului de la origine până la faza de consum;
- consumatorul propriu-zis al produsului;
- serviciile care intervin pentru a organiza și orienta producția, schimbul și consumul;
- relațiile verticale și orizontale dintre diverșii actori economici.



Sursa: <https://news.sap.com/italy/2017/10/la-filiera-agroalimentare-in-digital-transformation/>

Fig.1.9 – Schema unei filiere agroalimentare într-o piață liberă

Fig.1.9 – Scheme of an agri-food chain in a free market

Agenții care operează de-a lungul unei filiere pot fi: unități agricole, întreprinderi de industrie alimentară, întreprinderi care aprovizionează lanțul agroalimentar cu bunuri intermediare și echipamente cu care se exercită operații (întreprinderi de stocare, de transport, de condiționare și de ambalare, de publicitate și de promovare a vânzărilor) la care mai pot fi adăugate instituțiile de credit, firmele de asigurări, administrațiile publice și private.

Filiera agroalimentară, privită ca un sistem integrat, sprijină noțiunea de răspuns al consumatorului (feed-back-ul) și plasează toate procesele specifice pentru întreg ciclul într-un cadru bine conturat, astfel încât se cunoaște drumul fizic al produsului și serviciile care-l însoțesc, dar și forțelor interne și externe ce-l influențează: agenți economici, grupări, organizații, instituții, mediul tehnologic, mediul politic, mediul natural etc.

Analiza filierelor agroalimentare trebuie să se facă într-o optică dinamică, care să cumuleze elementele cu referire la producție, consum sau piețe și timpul cuprins de la intrarea în filieră sau în diferitele verigi ale acestora până la ieșire. Practic, analiza unei filiere agroalimentare poate fi studiată, din mai multe puncte de vedere, în amonte sau în aval, de către producători, consumatori, transformatori sau distribuitori, și aici putem avea:

- viziunea de marketing – prin care urmărește comportamentul de piață al agenților economici aflați pe filieră, costurile și profiturile realizate de către fiecare dintre aceștia;
- viziunea de ecosistem – care are în vedere dezvoltarea durabilă a filierelor agroalimentare, asociată cu evitarea risipei resurselor și a poluării;
- viziunea social-politică – prin care se analizează funcțiile, rolurile, posibilitățile, conflictele și echilibrul filierelor.

Anumite produse agricole sunt consumate în starea naturală și analiza lungimii filierei se va opri la comercializare, altfel spus la consumatorul final. Alte produse necesită una sau mai multe transformări succesive și, deci, analiza lungimii filierei se poate opri la prima sau la a doua operație de vânzare-cumpărare, fără a intra în detalii de punere a acelui produs la dispoziția consumatorilor.

Punctul central de analiză adoptat pe filieră, se poate fixa: fie la aprovizionare, unde producătorul agricol de bază apare ca un furnizor oarecare ce va fi supus unei negocieri la aprovizionare procesatorului și va putea intra în competiție cu eventualele surse din import, fie pe unul din elementele catalogate ca produs finit și atunci punctul central al filierei este producătorul, aprovizionarea va fi tratată în amonte, înaintea exploatației agricole, restul fiind o problemă de vânzare a produselor, cu sau fără faze intermediare, de către procesatori și comercianți (vânzare directă, circuit scurt, circuit lung).

O altă particularitate a analizei filierelor sistemelor agroalimentare o reprezintă „punctele forte” și „punctele slabe” ale acestora, dar pentru aceasta este necesară o analiză a structurii socio-economice a filierei, în diferitele sale etape, pentru a descoperi punctele cheie, cu ajutorul cărora se stabilește politica de ansamblu a acesteia.

Un exemplu de punct forte îl reprezintă agricultorii în negocierea cu procesatorii sau cumpărătorii, când primii, prin organizarea lor, dispun de o anumită importanță (forță) în cadrul filierei, utilizată în scopul negocierii. Un alt exemplu de punct forte al filierei se întâlnește la confluența dintre procesatori și distribuitori, când cei din urmă sunt puternici și practică un comerț modern, putând impune celor din amonte condiții de calitate, de preț și de prezentare.

Un exemplu de punct slab ale filierei ar fi un segment din cadrul filierei care nu-și îndeplinește rolul ceea ce afectează comportamentul de ansamblu al sistemului și pot lua forme de ordin financiar (exemplu: o politică de prețuri abuzivă, ce determină creșterea prețurilor și reducerea veniturilor agricultorilor) și de ordin informațional (exemplu: producătorul oficial este adesea ultimul informat despre modul în care produsele sale sunt primite de piață și de evoluțiile previzibile ale cererii).

Deorece lucrarea va face referire în partea practică la trei producători majori din domeniul agroalimentar S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L. din cadrul grupurilor de firme T.C.E. 3 Brazi, Grup Șerban și Domeniile Lungu, vom prezenta filierele celor trei produse luate în analiza lucrării: vin, lapte și carne.

1.2.1. Filiera vinului

La nivelul anului 2019, piața locală a vinului a însumat aproximativ 1,8 miliarde lei, în scădere cu 11,4% comparativ cu anul anterior, principalul motiv

fiind rezultatele financiare ale Murfatlar S.A., al cărei faliment a fost declarat în 2018, dar care a dus la o eficientizare a business-urilor celorlalți mari jucători din piață (tabelul 1.13). Cu toate acestea, țara noastră rămâne pe locul 13 în topul celor mai mari producători de vin din lume și pe locul 6 în Europa, după analiza specialiștilor de la KeysFin.

Potrivit datelor Institutului Național de Statistică, în anul 2019, în România pe segmentul de producător al filierei vinului existau 576 de companii care se ocupau de producția de vinuri și/sau cultivarea de struguri (C.A.E.N. 1102 - producția de vin din struguri și C.A.E.N. 0121 - cultivarea strugurilor), cu 5% mai puține față de anul 2018, însă în creștere cu 8% față de 2017.

Tabelul 1.13/ Table 1.13

Topul principalilor producători din industria vinului în perioada 2017- 2019
Ranking of the main wine producers during 2017- 2019

Pozitia	Compania	Cifra de afaceri (milioane euro)		
		2017	2018	2019
1	Murfatlar	27.4	-	-
2	Cotnari	28.0	23.6	26.4
3	Jidvei	28.3	32.6	36.8
4	Vincon Vrancea	17.3	27.6	24.8
5	Cramele Recaș	39.5	46.4	40.61
6	Zarea	11.1	11.5	11.3
7	Angelli	11.5	10.8	9.3
8	Cramele Ceptura	10.5	9.4	9.6
9	Domeniile Viticole Tohani	9.6	8.9	9.1
10	Vinexport Trade Mark	6.5	7.6	6.3

Sursa: Prelucrare date preluate de pe www.risco.ro

Din punct de vedere al cifrei de afaceri, județul Alba este pe primul loc pe piața vinului, cu 279,9 milioane lei și 16% din total, cea mai mare companie de aici fiind Jidvei Filiala Alba. Clasamentul este completat de județul Vrancea (260,3 milioane lei și 14,8% din total), județul Prahova (243,6 milioane lei și 13,9%), județul Timiș (243 milioane lei și 13,9%) și Regiunea București – Ilfov (193,8 milioane lei și 11%). Primele cinci județe din țară au generat, anul trecut, 69,6% din cifra de afaceri a sectorului.

În ierarhia producătorilor de vin locali, a căror date ale cifrelor de afaceri apar centralizate în tabelul 1.17, liderul pieței, cu o cotă de 11,3% și 40,61 milioane euro cifră de afaceri, este Cramele Recaș, urmat de Jidvei Filiala Alba (10,9%), Cotnari (8,2 %), Crama Ceptura (5,8%) și Zarea (5,7%). Topul primilor zece producători de vin din România au avut o cifră de afaceri cumulată de 174,21 milioane euro, în 2019, echivalentul a 56,4% din piață.

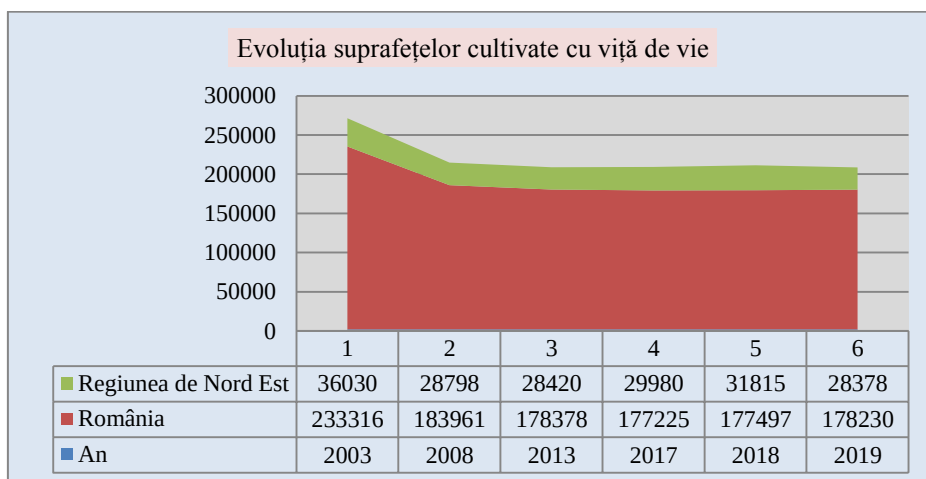
Vița de vie se cultivă în țara noastră în opt zone viticole în care se produce o gamă completă de vinuri, de la cele de consum curent până la vinuri speciale

spumante și aromatizate. Suprafața cultivată cu viță de vie are o structură în care ponderea soiurilor hibride este foarte ridicată.

Plantatiile pentru strugurii de vin ocupă 82% din suprafața viticolă totală, iar producția de vinuri se situează la nivelul a 5 - 6 milioane hl anual, cantitate care ne plasează pe locul 10 în lume.

Dacă urmărim din figura 1.10 evoluția suprafețelor cultivate cu viță de vie atât la nivelul României cât și a Regiunii de Nord-Est constatăm o scădere accentuată până la nivelul anului 2013, iar de aici începe o stabilizare a ariei, cu un mic plus în ultimii doi ani, această ușoară creștere se poate explica prin cererea internă tot mai mare, fapt care îi determină pe producătorii români să-și orienteze eforturile către piața internă și nu către export. Un alt factor în acest sens este prețul de export, mai mic decât cel de pe piața locală.

Zona viticolă din Regiunea de Nord-Est face parte din arealul viticol cunoscut și sub numele de Dealurile Moldovei fiind cea mai mare și mai renumită regiune viticolă din România, înglobând un număr de 12 podgorii, cuprinse între Subcarpații Moldovei, Carpații de Curbură, valea Prutului și valea Siretului inferior.



Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Fig.1.10 – Graficul evoluției suprafețelor cultivate cu viță de vie în perioada 2003 – 2019 în România și Regiunea de Nord-Est

Fig.1.10 – The evolution of vine cultivated surfaces during 2003-2019 in Romania and the North-East area

Încadrate în aceste podgorii se află un număr de 44 centre viticole la care se adaugă și 8 centre independente: Hlipiceni, Plugari și Probota în nord, Vaslui în centru, Grivița și Nămolosa în sud, Bozieni și Răcăciuni în vestul regiunii.

În anul 2019 consumul de vin și de produse din vin a avut o valoare mai mică în România și Regiunea de Nord-Est comparativ cu 2018, când s-a înregistrat o valoare foarte ridicată (un locuitor a consumat aproximativ 23,8 litri) dar în creștere dacă luăm anul 2017 ca punct de comparație, conform datelor furnizate de Institutul Național de Statistică și prezentate în tabelul 1.14.

Tabelul 1.14 /Table 1.14

Consumul mediu anual pe locuitor la vin și produse din vin în România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017-2019

Average wine and derived wine products consumption per person each year in Romania and the North-East region for 2017-2019

Vin și produse din vin	Unitatea de măsură	Anii		
		2017	2018	2019
România	litri	21,8	23,8	23,4
Regiunea de Nord-Est	litri	22,6	24,5	23,8

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Tabelul 1.15 / Table 1.15

Principalele soiuri nobile de struguri pentru vin înregistrate în cultură în anul 2019 în Regiunea de Nord-Est

The main noble wine types registered in 2019 in the North-East region

Soiul	Suprafața (ha)	Ponderea (%)
Fetească Regală	4479	15,78
Merlot	3897	13,73
Fetească Albă	3345	11,79
Riesling Italian	1896	6,68
Aligote	1873	6,60
Amestec soiuri nobile	1699	5,99
Cabernet Sauvignon	1591	5,61
Sauvignon	1550	5,46
Muscat Ottonel	972	3,43
Băbească Neagră	898	3,16
Roșioară	767	2,70
Fetească Neagră	690	2,43
Altele	4721	16,64
Total	28378	100,00

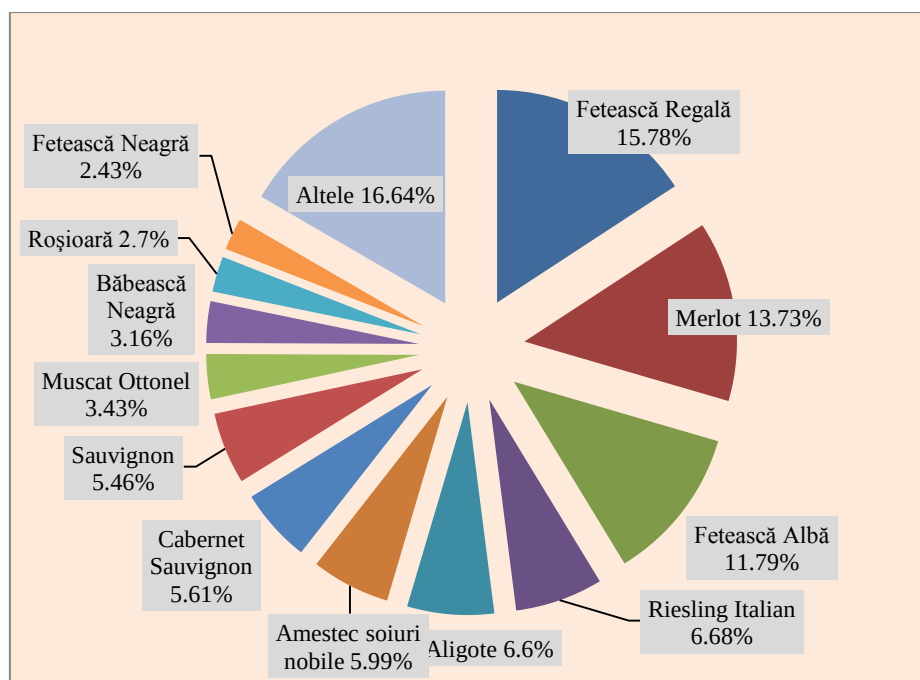
Sursa datelor: Prelucrare date operative madr.ro

Regiunea este profilată pe producerea vinurilor și, în mai mică măsură, a strugurilor de masă. Vinurile obținute, în cea mai mare parte albe, sunt într-o paletă largă, începând cu cele de consum curent, până la cele de calitate superioară în mod natural dulci, care pot sta alături de cele mai bune vinuri ale lumii în timp ce producția de vinuri roșii are un caracter insular.

Dacă ne referim la principalele soiuri nobile de struguri cultivate în Regiunea de Nord-Est atunci Feteasca Regală este soiul nobil de struguri pentru vin ce se cultivă pe cea mai mare suprafață 4479 ha reprezentând 15,78 % din suprafața totală pe care se cultivă struguri pentru vin, valori ridicate având și soiurile Merlot și Fetească Regală iar cele mai mici valori înregistrându-se la soiurile Roșioară și Fetească Neagră acestea se cultivă pe suprafețe de 767 ha și 690 ha reprezentând aproximativ 2,70%, respectiv 2,43 % din suprafața totală, date centralizate în tabelul 1.15 și evidențiate în figura 1.11.

Din punct de vedere al momentului în cadrul procesului de pe linia filierei vinului avem patru etape cu componente proprii, interdependente sau de sine statătoare, așa cum sunt prezentate în figura 1.12.

Prima etapă din cadrul filierei vinului este etapa de preproducție ce cuprinde printre altele furnizorii de material săditor, organismele de control și certificare al acestora, organismele publice de control al acestui sector, autoritățile responsabile cu protecția mediului sau cu îmbunătățiri funciare, furnizorii de materiale ce se folosesc la formarea structurii plantației de vie (șpalieri beton, sârmă, ancore etc).



Sursa datelor: Prelucrare date operative madr.ro

Fig.1.11 – Ponderea principalele soiuri nobile de vin cultivate în Regiunea de Nord-Est %

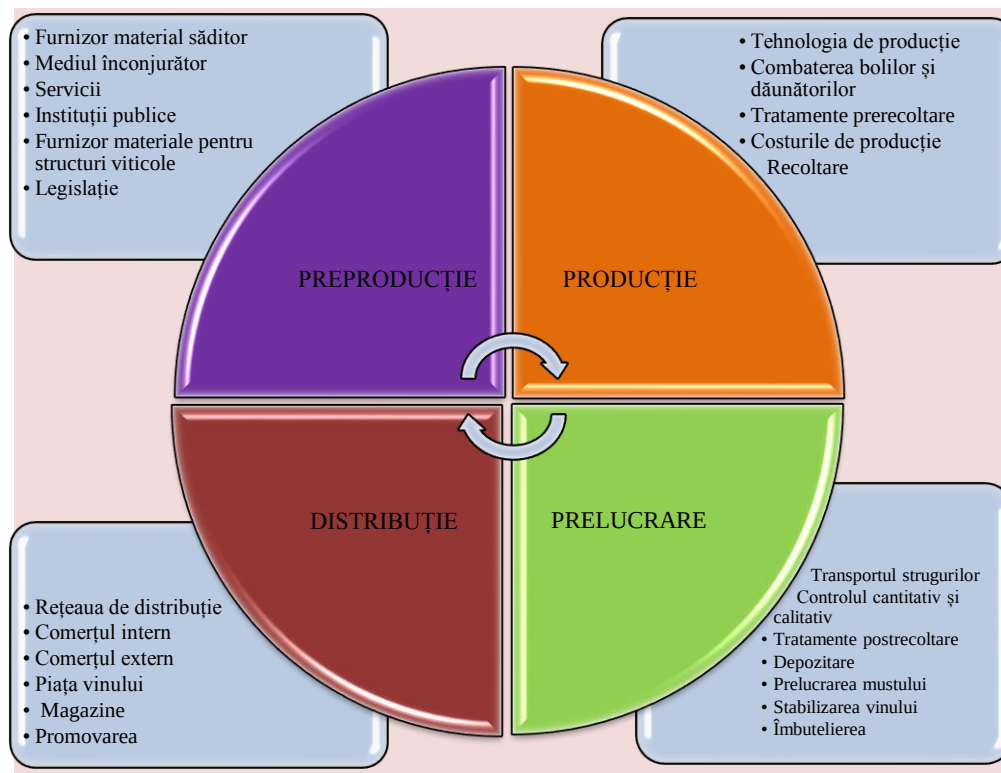
Fig.1.11 – The average of the main wine types cultivated in the North-East region %

A doua etapă este cea a producției, una mai complexă, de lungă durată ce solicită un management specializat și cuprinde: furnizorii de îngrășăminte,

furnizorii de produse fitosanitare pentru combaterea daunătorilor și a bolilor, furnizorii de echipamente specializate pentru lucrul în cadrul unei plantații de viță de vie, etc.

A treia etapă este cea de prelucrare, cuprinzând traseul dintre etapa de recoltare și cea de îmbuteliere și are în componența sa: furnizorii de echipamente și componente din cadrul fluxului tehnologic de prelucrare a stugurilor, furnizorii de tratamente specific post-recoltării, furnizorii de echipamente și componente din cadrul liniei de îmbuteliere și ambalare, furnizorii de recipiente și ambalaje pentru cosmetizarea produsului finit, etc.

Ultima etapă din cadrul filierei vinului este cea de distribuție și cuprinde pe lângă componentele clasice de distribuție efectivă (magazine, marketuri, transportatori, promotori, agenți de vânzări și firme de promovare și publicitate) și componentele pieței online (specialiști marketing on-line, I.T.-iști sau programatori).



Sursa: Contribuție proprie

Fig.1.12 – Reprezentarea grafică a filierei vinului în România

Fig.1.12 – Wine branch in România graphic representation

Filiera vinului fiind una foarte complexă, este reglementată legislativ în mod special și prezintă particularități tehnice și tehnologice începând cu marketingul

produsului și continuând cu organizarea producătorilor, efectele economice și sociale, autoconsumul, politicile adoptate sau dezvoltarea cadrului instituțional, cele mai importante dintre ele fiind:

- ❖ În România, strugurii se obțin în șapte zone viticole consacrate și se prelucrează în 171 de centre viticole, organizate în asociații profesionale la nivelul marilor producători.
- ❖ În România, viticultura se caracterizează prin existența unui potențial pedoclimatic ridicat, prin ponderea mare a soiurilor hibride în structura suprafeței cultivate cu viță de vie și caracterul dual al dimensiunilor exploatațiilor viticole.
- ❖ Plantațiile de vii necesită investiții importante pentru înființarea plantațiilor, forța de muncă și cheltuielile de producție mari la hectar, în special cu acțiunile fitosanitare și cu forța de muncă.
- ❖ Tehnologiile de cultură a viei în micile gospodării țărănești sunt tradiționale, se bazează pe munca manuală și pe tracțiune animală și se face pe suprafețe mici, în schimb în cadrul fermelor și a societăților agricole specializate pe viță de vie se cultivă suprafețe mari și se practică tehnologii moderne.
- ❖ Recoltarea strugurilor pentru vin se execută la maturitatea tehnologică, ce variază în funcție de tipul de vin ce urmează a se obține. Orice deviere de la acest proces tehnologic poate determina pierderi de producție însemnată.
- ❖ Fiind produse perisabile, strugurii impun măsuri riguroase de transport, depozitare și prelucrare.
- ❖ Filiera vinului se caracterizează printr-un grad ridicat de integrare verticală atât în societățile și fermele care produc pentru comercializare cât și în exploatațiile ce produc pentru autoconsum.

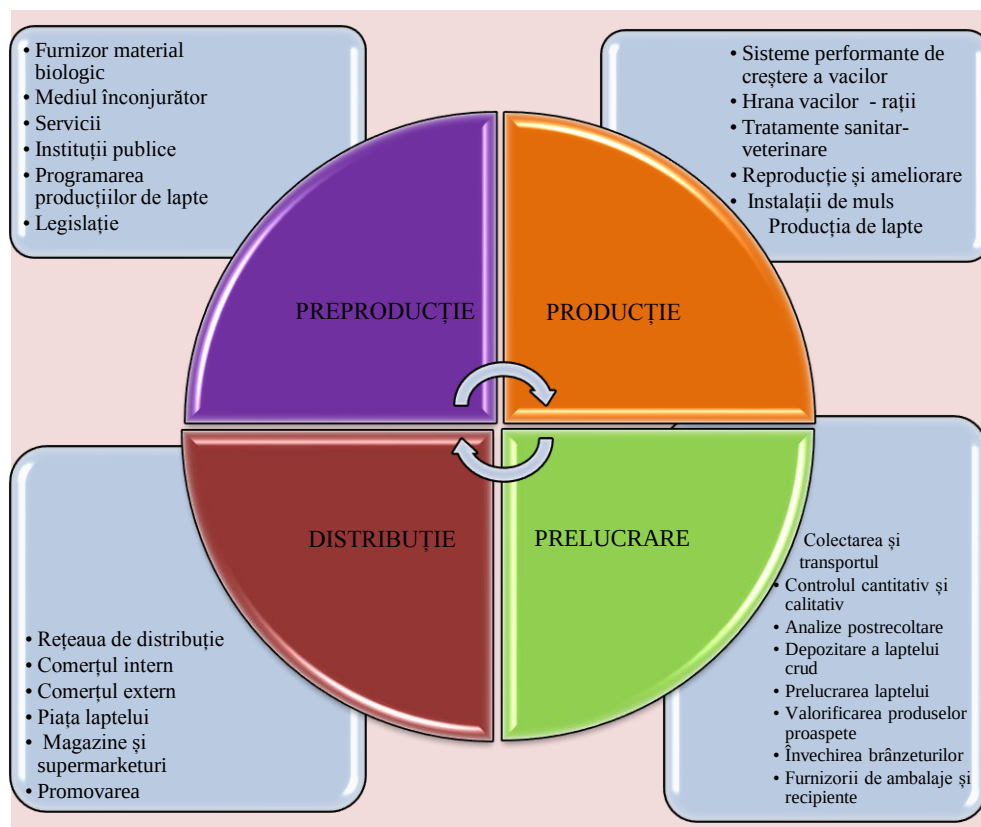
Filiera vinului prezintă o complexitate aparte prin faptul că aceeași unitate poate să integreze toate activitățile, de la cercetare, obținerea de material săditor, producerea de struguri, obținerea vinului, stabilizarea și îmbutelierea acestuia și până la distribuția către consumatorii finali, prin rețeaua proprie de magazine sau prin intermediul distribuitorilor.

1.2.2. Filiera laptelui

Laptele este un aliment complet și complex, caracterizat prin marea diversitate a componentelor sale: lipide, proteine (dintre care cazeina prezintă importanță tehnologică pentru obținerea brânzeturilor), glucide (α și β lactoză, glucoză, fructoză), enzime, acizi organici (lactic, butiric și piruvic).

Filiera laptelui în cadrul Regiunii de Nord-Est cuprinde patru etape principale: preproducție, producție, procesare și distribuție, ce se interconectează

între ele prin componentele lor ce le vom prezenta în continuare și a cărei reprezentare grafică se regăsește în figura 1.13.



Sursa: Contribuție proprie

Fig.1.13 – Reprezentarea grafică a filierei laptelui în România

Fig.1.13 – Milk branch in Romania graphic representation

Reglementarea legislativă a filierei s-a făcut prin Ordinului nr. 389 din 29 august 2002 și a Normei Sanitare Veterinare privind condițiile de sănătate pentru producerea și comercializarea laptelui crud, a laptelui tratat termic și a produselor pe bază de lapte publicate în Monitorul Oficial din data de 28 noiembrie 2002.

Conform legii, prin lapte crud se înțelege secreția glandelor mamare obținută de la una sau mai multe vaci, oi, capre sau bivolițe, secreție care nu a fost încălzită peste 40°C sau nu a fost supusă unui tratament cu efect echivalent.

Etapa de preproducție trebuie să mai cuprindă furnizorii de furaje, de materiale sanitaro-veterinare, de material reproductiv și centrele de însămânțare artificială.

Studiul filierei trebuie să continue cu analiza efectivelor de vaci de la care se obține laptele, în acest proces o importanță deosebită revine modului cum sunt

hrănite animalele, sistemul de creștere a acestora, rasa de proveniență, ereditatea, mulsul și intervalul dintre mulsuri, perioada de lactație etc., deoarece toate aceste aspecte influențează cantitativ și calitativ producția de lapte.

Una din problemele importante cu care se confruntă filiera de lapte din Regiunea de Nord-Est o reprezintă cantitatea de lapte colectat de la ferme sau de la micii producători în vederea procesării, în sensul că aceasta variază destul de mult între perioada de vară și cea de toamnă-iarnă, cu oscilații de aproximativ 30% între lunile cu cel mai ridicat și cel mai scăzut nivel al cantității de lapte livrat la procesare.

Dacă privim situația anuală atunci avem o valoare în scădere în anul 2019 comparativ cu anul 2017, cu 0,69% la nivelul Regiunii de Nord-Est și cu 0,97% la nivel național, tendința aceasta de regres datorându-se scăderii efectivelor de vaci pentru lapte cu 3,37% la nivelul României și cu 3,09% la nivelul Regiunii de Nord-Est, după cum putem vedea în tabelul 1.16 și datorită mișcărilor de pe piața procesatorilor, unde mai multe companii au fost preluate de un investitor francez, fapt ce îl vom detalia în cadrul centrelor de procesare.

Tabelul 1.16 / Table 1.16

Producția de lapte înregistrată în perioada 2017-2019 în Regiunea de Nord-Est și România
Milk production during 2017-2019 in the North-East region and in Romania

Zona de referință	Unități de măsură	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Diferențe (%) anul 2019 față de anul 2017
România	Mii capete	1170076	1147399	1130638	-3.37
Regiunea Nord-Est	Mii capete	266120	259374	257890	-3.09
România	Mii hectolitri	46615	46741	46161	-0.97
Regiunea Nord-Est	Mii hectolitri	10602	10566	10529	-0.69

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Pe linia filierei laptelui se urmărește traseul spre centrele de prelucrare și toate tratamentele prin care pot fi prevenite pierderile acestui produs perisabil. Colectarea laptelui se face în spații special amenajate pentru acest lucru iar în funcție de mărimea și facilitățile de care dispun se pot diferenția în punctul și în centrul de colectare a laptelui.

Punctul de colectare a laptelui are o capacitate redusă ce nu depășește 500 litri de lapte la o colectură și nu permite răcirea laptelui, respectiv nu este permisă depozitarea laptelui.

Centrul de colectare a laptelui are o capacitate mai mare ce nu depășește totuși 10.000 litri dar permite filtrarea, răcirea și păstrarea (depozitarea) laptelui în condiții propice și pentru perioade mai îndelungate.

Centrul de colectare trebuie amplasat într-o clădire special destinată acestui scop, care să asigure atât laptelui cât și fermierilor sau persoanelor care vin să ridice lapte, circuite bine stabilite pentru a se putea menține igiena produsului. Un

centru de colectare bine dotat cu echipamente pentru răcire sau mijloace corespunzătoare pentru răcirea laptelui și o instalație (tanc) de depozitare la rece trebuie să permită racirea laptelui de la temperatura la care a fost livrat la 4°C în maximum trei ore de la colectare și să aibă aparatură pentru determinarea calității laptelui.

În continuare vom analiza centrele de procesare a laptelui, cu marii jucători de pe piața din România dar și din Regiunea de Nord-Est. Din acest punct de vedere putem spune că la nivel național anul 2019 a adus schimbări majore precum achiziția Albalact și Dorna Lactate de către grupul francez Lactalis sau ascensiunea pe care a avut-o procesatorul autohton Simultan, producătorul brandului SIM, toate acestea ducând la o nouă configurare a clasamentului din 2019 față de cel din 2018, după cum se poate vedea în tabelul 1.17.

Tabelul 1.17 / Table 1.17

Principalii procesatori de lapte din România în anii 2018 și 2019
The main milk producers in Romania in 2018 and 2019

Nr. crt.	Nume procesator	An	Nume procesator	An
1.	S.C. Albalact S.A.	2018	S.C. Lactalis România S.R.L.	2019
2.	Fabrica de lapte Brașov S.A.	2018	Fabrica de lapte Brașov S.A.	2019
3.	Friesland România S.A.	2018	Friesland România S.A.	2019
4.	Covalact S.A.	2018	Simultan S.R.L.	2019
5.	Hochland România S.R.L.	2018	S.C. Agricover S.A.	2019
6.	Danone DPDA S.R.L.	2018	Danone DPDA S.R.L.	2019
7.	Dorna Lactate S.A.	2018	Hochland România S.R.L.	2019
8.	Lactate Harghita S.A.	2018	S.C. Carmo-Lact Prod S.R.L.	2019
9.	Simultan S.R.L.	2018	S.C. Unicarm S.R.L.	2019
10.	Lacto Solomonescu S.R.L.	2018	S.C. Tudia S.R.L.	2019

Sursa: A.P.I.A. România

Producătorul brandului de lactate Sim, deținut de compania Simultan S.R.L., a ajuns al patrulea cel mai mare procesator de lapte din România pe baza informațiilor referitoare la prim cumpărătorii de lapte furnizate de A.P.I.A. devansând giganți precum Danone și Hochland, ce ocupau pozițiile cinci și șase, urcând de pe locul nouă la nivelul anului 2018. Restul companiilor situate în 2018 între pozițiile nouă și patru au fost eliminate practic din clasament, urmare a achizițiilor. Este vorba despre Covalact S.A., al patrulea cel mai mare procesator de lapte autohton din 2018, Dorna Lactate S.A., al șaptelea procesator din 2018 și Lactate Harghita S.A., numărul opt în 2018, care au trecut în portofoliul Lactalis România S.R.L.

O putere sporită a unui procesator, în cazul nostru Lactalis România S.R.L., nu poate decât să scadă și mai mult influența fermierilor care, la rândul lor, ezită să

se asocieze, astfel încât prețul cu care se vinde litrul de lapte la poarta fermei va fi mai ușor de negociat din partea procesatorului.

În Regiunea de Nord-Est sunt 57 societăți ce au ca activitate segmentul de procesare a laptelui conform datelor de la Autoritatea Națională Sanitar-Veterinară și pentru Siguranța Alimentelor (A.N.S.V.S.A.) și de la Ministerul de Finanțe, cele mai multe aflându-se în județul Suceava, 14 unități iar cele mai puține în județul Vaslui – 7 unități, un clasament al acestor fiind prezentat în tabelul 1.18.

Tabelul 1.18 / Table 1.18
Principalii procesatori de lapte din Regiunea de Nord-Est în anii 2018 și 2019
The main milk producers in the North-East region in 2018 and 2019

Nr. crt.	Nume procesator	An	Nume procesator	An
1.	Dorna Lactate S.A.	2018	S.C. Lactalis România S.R.L.	2019
2.	Danone DPDA S.R.L.	2018	Danone DPDA S.R.L.	2019
3.	S.C. Unicarm S.R.L.	2018	S.C. Unicarm S.R.L.	2019
4.	S.C. Tudia S.R.L.	2018	S.C. Tudia S.R.L.	2019
5.	Betty Ice S.R.L.	2018	Betty Ice S.R.L.	2019
6.	S.C. Almera S.R.L.	2018	S.C. Almera S.R.L.	2019
7.	S.C. Five Continents Group S.R.L.	2018	S.C. Five Continents Group S.R.L.	2019
8.	Lacto Solomonescu S.R.L.	2018	Lacto Solomonescu S.R.L.	2019
9.	S.C. Ilvas S.R.L.	2018	S.C. Ilvas S.R.L.	2019
10.	S.C. Rolex S.R.L.	2018	S.C. Rolex S.R.L.	2019

Sursa: A.P.I.A. România

În Regiunea de Nord-Est nu sunt diferențe semnificative în rândul marilor procesatori de lapte, doar preluarea societății Dorna Lactate S.A. de către firma cu partonat francez S.C. Lactalis România S.R.L., face din aceasta liderul detașat al regiunii, a cărei capacitate de procesare a ajuns în anul 2019 la 28% din piața regională, în rest fiecare competitor și-a păstrat aria de distribuție și volumul vânzărilor.

Etapa de final în cadrul filierei laptelui este cea de distribuție în care se regăsesc agenții economici, promotori specializați în îndeplinirea anumitor operațiuni de distribuție, magazinele proprii ale producătorilor, magazinele și marketurile alimentare, etc. iar în final consumatorul.

În Regiunea de Nord-Est se pune accent pe rețeaua proprie de magazine în orașele mici sau pe supermarketuri în orașele mari unde și puterea de cumpărare este mai mare, și din acest motiv trebuie să fie o expunere a produsului mai vizibilă și mai consistentă.

În Regiunea de Nord-Est avantajele dezvoltării filierei laptelui sunt legate de poziționarea geografică favorabilă, cu resurse de hrană și areal de dezvoltare propice animalelor, diversității de producție, piața tânără cu consum pe acest

segment în creștere, tradiția relevantă și efectivul semnificativ deținut, precum și de modernizarea și crearea de noi exploatații și instalații de procesare prin fonduri europene.

Un alt punct de plecare în dezvoltarea și perfecționarea acestui segment ar trebui să-l reprezinte disciplina tot mai crescută a consumatorului care devine din ce în ce mai exigent cu ceea ce i se oferă să consume, el optând spre calitate în balanță cu prețul.

Amenințările sunt reprezentate în special de concurența țărilor din spațiul european prin liberul schimb, structura firavă a filierei care generează fisuri în implementarea unei strategii naționale a laptelui pe traseul dintre crescător, procesator, comerciant și autorități.

1.2.3. Filiera cărnii

Carnea are o importanță deosebită pentru buna funcționare a organismului, datorită conținutului crescut de proteine de calitate superioară și de substanțe minerale în general, iar în mod deosebit carnea de pui reprezintă o sursă bogată de minerale, oligoelemente și vitamine.

Conform studiului efectuat de Grupul Transavia, unul dintre cei mai mari producători de carne de pasăre din România, carnea de pui este în topul preferințelor românilor alături de carnea de porc, depășind celelalte tipuri de carne, date prezentate în tabelul 1.19. Astfel, în ceea ce privește tipurile de carne consumate, carnea de pui este cea mai frecventă alegere, 7 din 10 români susținând că o utilizează pentru pregătirea meselor de mai multe ori pe săptămână.

Tabelul 1.19 / Table 1.19

Cantitatea medie de carne consumată pe locuitor în perioada 2017-2019 la principalele tipuri de carne

Average meat consumption per inhabitant during 2017-2019 for the main meat types

Tipul de carne destinat consumului	Unitati de masura	Anii		
		2017	2018	2019
Carne de bovine	Kilograme	4,9	5,2	5,4
Carne de porcine	Kilograme	36,1	38,3	38
Carne de ovine caprine	Kilograme	2,3	2,2	2,4
Carne de pasăre	Kilograme	24,9	26,9	27,8
Alte feluri de carne	Kilograme	0,2	0,7	0,8

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Creșterea animalelor pentru carne asigură necesarul de carne al populației în cea mai mare parte și este strâns legată de producția vegetală, de industriile din amonte (care asigură o parte din inputurile necesare) și de industriile din aval (care prelucrează materiile prime).

Tabelul 1.20 /Table 1.20

Volumul de păsări sacrificate în abatoare între 2018-2019
The volume of poultry processed in abattoirs 2018-2019

Denumire specie	Număr capete sacrificate		Greutate în viu		Greutate medie (kg)		Greutate în carcasă (tone)	
	(mii)		(tone)					
	2018	2019	2018	2019	2018	2019	2018	2019
Păsări (total) România	264576	280546	627733	672312	2.37	2.39	452495	482268
Păsări (total) Regiunea Nord-Est	49935	50472	115848	119620	2.32	2.37	91527	97423
Pui (total) România	261797	278447	624696	670372	2,30	2,30	437806	467701
Pui (total) Regiunea de Nord Est	49784	50393	115359	119352	2.2	2.25	91120	97231
Găini (total) România	1327	653	3037	1940	3,30	3,50	2088	1349
Găini (total) Regiunea de Nord-Est	151	79	489	268	3.25	3.4	407	192

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

În perioada analizată, prezentată în tabelul 1.20 atât la nivelul întregii țări cât și în Regiunea de Nord-Est volumul producțiilor de păsări destinate sacrificării au crescut în anul 2019 față de 2017 cu 18,84% la nivel național, respectiv 13,39% la nivelul regiunii analizate.

În ultimul an studiat, conform datelor Institutului Național de Statistică din România au sacrificate aproape 300 de milioane de păsări și s-a produs peste 672.000 tone de carne, dintre care 99,71% a fost carne de pui, după cum se poate vedea în tabelul 1.21.

Tabelul 1.21 / Table 1.21

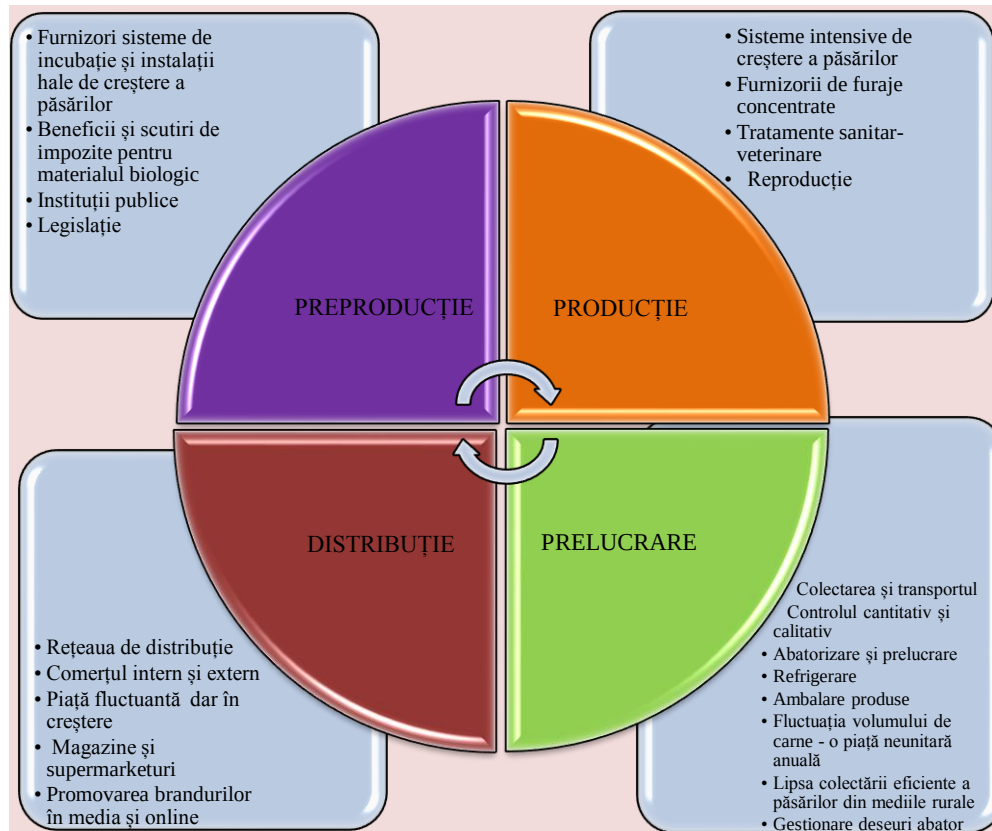
Dinamica producțiilor zootehnice din România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017 – 2019
The dynamic of zootechnical productions in Romania and in the North-East area during 2017 – 2019

Categorii de produse agricole animale	Zona de referință	Unități de măsură	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Diferențe (%) anul 2019 față de anul 2017
Greutatea în viu a păsărilor destinate consumului	România	Tone	565705	627733	672312	18.84
	Regiunea Nord-Est	Tone	105497	115848	119620	13.39

Sursa: Prelucrare date preluate de pe <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>

Producerea cărnii de pui se poate realiza în diferite sisteme și cu diferite metode de îngrășare în funcție de tipul fermei, dar totuși există câteva elemente de bază care condiționează producerea cărnii cum ar fi: vârsta păsărilor, masa corporală, durata de îngrășare, mărimea sporului de creștere, sistemul de creștere,

resursele de furaje, parametrii finali ai producției de carne (randamentul la sacrificare, consumul specific de hrană).



Sursa: Contribuție proprie

Fig.1.14 – Reprezentarea grafică a filierei cărnii de pui în România
Fig.1.14 – Graphic representation of the chicken meat branch in Romania

Abatorizarea este o etapă ce se realizează în unități specializate din industrie alimentară care necesită condiții speciale de amplasare și igienizare, pentru protecția mediului și a produselor din carne și reprezintă prima etapă a ciclului procesării, produse rezultate de la abator clasificându-se în:

- produse principale (carnea);
- subproduse de abator;
- deșeurile de abator.

Procesarea și prepararea produselor din carne de pui permite producerea unei game foarte largi de preparate potrivit cerințelor pieței și este asigurată prin fluxul diferitelor sisteme specifice ale filierei fiecărui produs sau grupe de produs.

Comercializarea reprezintă veriga finală a filierei și cuprinde formele de valorificare a cărnii de pui pe următoarele piețe specifice:

- piața liberă a producătorilor agricoli specializați în creșterea animalelor;
- piața întreprinderilor integrate care preiau animalele vii, industrializează și comercializează producția animală;
- piața producătorilor de animale pentru selecție și reproducție.

În condițiile unei concurențe din ce în ce mai puternice, calitatea devine un factor care asigură la nivel microeconomic viabilitatea unităților economice, iar la nivel macroeconomic îmbunătățirea vieții, creșterea avantajului pe piețele externe și în final dezvoltarea economică.

1.3. Concluzii parțiale

Regiunea de Nord-Est se confruntă cu o acută nevoie de dezvoltare a infrastructurii de bază: apă, canalizare, energie, depozitare a deșeurilor urbane și industriale, cea existentă fiind insuficientă și uzată moral și fizic.

Relansarea economică, accelerarea dezvoltării durabile și depășirea condiției actuale a Regiunii Nord-Est nu se poate realiza fără crearea infrastructurii necesare pentru favorizarea mediului de afaceri, sprijinirea dezvoltării I.M.M.-urilor, a spiritului antreprenorial din zona rurală și din domeniul agriculturii.

Pentru asigurarea unei dezvoltări echilibrate a Regiunii de Nord-Est se impune cooperarea întreprinderilor sau producătorilor individuali din domeniul agricol în scopul integrării filierelor pe verticală și pe orizontală, dezvoltarea activităților de marketing și consultanță în vederea formării și dezvoltării unor abilități manageriale, antreprenoriale și de piață, precum și susținerea sectorului de cercetare-dezvoltare și transfer tehnologic, promovarea tehnologiilor curate și a celor bazate pe reciclarea materialelor.

Căile de relansare a potențialului de atractivitate a regiunii vizează animarea vieții economice, promovarea turismului și a comerțului, a zonei rurale și a produselor specifice, îmbunătățirea accesibilității în zonele montane, sensibilizarea, formarea și educarea populației în spiritul cunoașterii, respectării și susținerii valorilor naturale, istorice, culturale și de ambient.

CAPITOLUL 2
ASPECTE TEORETICE PRIVIND IDENTIFICAREA
ABILITĂȚILOR COMPONENTELOR DE LEADERSHIP ÎN
UNITĂȚILE DIN DOMENIUL AGROALIMENTAR
CAPITOLUL 2
THEORETICAL ASPECTS REGARDING THE
IDENTIFICATION OF LEADERSHIP ABILITIES IN THE
UNITS OF THE AGRO-FOOD SECTOR

2.1. Evoluția conceptului de leadership

Termenul de „leadership” este din ce în ce mai folosit atât în literatura de specialitate (management, dezvoltare organizațională, economie, marketing etc.) cât și în mass-media sau chiar în discuțiile curente.

Totodată, nu doar domeniul economic caută să promoveze și să dezvolte acest concept, ci și alte sectoare au conștientizat importanța promovării și aplicării lui, inaugurându-se numeroase centre de excelență în leadership, care oferă programe de formare pentru adulți din diverse arii ale sectorului public sau privat, inclusiv sectoare din medicină, zona de securitate, educație, politică etc.

Arta de a conduce a stârnit interes încă din antichitate, astfel putem găsi referințe importante la filosofii Greciei Antice începând cu Platon (în lucrarea *Republica* (anul 360 î. Hr.)) și Plutarh (în lucrarea *Vieți paralele* (anii 70-120) care au încercat să răspundă la întrebarea care sunt calitățile fundamentale ce fac o persoană să devină lider.⁴

Abordarea conceptuală a leadershipului s-a modificat esențial de-a lungul timpului, ajungând la începutul secolului al XX-lea, o dată cu studiile realizate de Lewis Madison Terman în anul 1904 privind caracteristicile conducătorilor de succes, să se urmărească explicarea și înțelegerea fenomenului de conducere, după cum prezintă Bennis Warren în cartea sa.⁵

În prima jumătate a secolului XX se considera că pot fi lideri autentici doar persoanele care s-au născut cu asemenea aptitudini, curentul asociindu-se cu marile personalități ale vremii, astfel încât dacă nu te naști cu talentul de leadership, nu ai nici o șansă să devii lider.⁶

Însă, începând cu anii '50 ai secolului trecut, concepțiile teoretice și abordările pragmatice în această privință s-au schimbat considerabil, un exemplu

⁴ Iuga, N., 2015 – Din istoria marilor idei etice și pedagogice, Editura Grinta, Cluj Napoca, pag. 28.

⁵ Bennis, W.G., 2007 - The challenges of leadership in the modern world – Introduction to the special issue. *American Psychologist*, pag. 62.

⁶ Stogdill, R.M., 1974 – Manual de leadership: Studiul termenului, New York: Editura Free Press, pag. 28.

elocvent fiind J. E. Moser care a realizat o trecere în revistă a teoriilor legate de leadership și a arătat cum, de la studiile axate pe trăsăturile individuale, s-a ajuns la cercetările bazate pe relația dintre stilurile de leadership și productivitate sau moralitate. Apoi a urmărit teoria dinamicii grupului, la relația dintre subordonați și lider, apoi la importanța eficienței contextuale a liderului, pentru a se opri, în final, la studiile legate de abilitățile transformaționale ale liderului⁷, toate prezentate în tabelul 2.1.

Tabelul 2.1 / Table 2.1

Prezentarea principalelor teorii despre leadership și formatorii acestora
The main leadership theories presentation and their emitters

Cercetători	Teoria	Interpretarea noțiunii de lider
Th. Carlyle C. Handy S. Moscovici G. Thoveron A.P. Hare M. Weber	Teoria autorității carismatice (numită și teoria erorilor sau a marilor personalități)	Teoria se bazează pe transmiterea genetică a unor calități excepționale cu care individul se naște, asigurându-i succesul în funcția de conducere și coordonare a oamenilor. Tot în cadrul acestei teorii apare termenul de <i>carismă</i> (ce vine din grecescul <i>charisma</i> = har/dar), elaborându-se modelul carismatic al conducerii iar trăsăturile conducătorului sunt un dar de la zei sau natură. Carisma era văzută ca o calitate extraordinară și poate fi reală, presupusă sau pretinsă.
D. Byrd R M. Stogdill J. Jennings J. De Launay J.P. Guilford	Teoria trăsăturilor de personalitate	Liderii diferă de ceilalți oameni ai echipei lor prin anumite caracteristici. De-a lungul timpului s-au făcut mai multe studii pentru compararea trăsăturilor fizice, intelectuale sau de personalitate ale liderilor și ale celor care îi urmează. De exemplu, prin această teorie s-a crezut că liderii tind să fie mai bine adaptați și să aibă percepții sociale mai precise decât ceilalți, totuși, a scos la iveală faptul că liderii dispun de caracteristici ce nu se regăsesc în trăsăturile oricărui individ.
D.J. Hickson F. Fielder P. Hersey K. Blanchard E. Hollander	Teorii situaționale	Sintetizată în paragraful „situația va determina cine va fi liderul”, această abordare se bazează pe ipoteza conform căreia comportamentul liderilor se poate schimba în funcție de situație, ceea ce sugerează nevoia de flexibilitate în procesele de selecție și pregătire a liderilor. În acest tip de teorie se menționează că un lider situațional are rolul de a înțelege situația și pe subalterni, pentru a se asigura că sunt puse la dispoziție toate condițiile și elementele necesare spre atingerea obiectivelor și pentru a acorda recompensele considerate importante de către subalterni. Acest model este considerat situațional, deoarece obiectivele stabilite pentru un grup pot fi diferite de cele stabilite pentru alt grup, la fel cum diferite pot fi și nevoile subalternilor.

⁷ Johns, H.E., Moser, H.R., 2001 – Caracteristicile transformării: evoluția termenului de leadership. Publicația Education, pag. 116.

Cercetători	Teoria	Interpretarea noțiunii de lider
M. Weber B. M. Bass B. Wilpent	Teoria leadershipului tranzacțional	Teoriile tranzacționale ale leadershipului, de asemenea, sunt caracterizate printr-o tranzacție efectuată între lider și ceilalți membri ai echipei din subordine. De fapt, teoria se bazează pe o relație pozitivă între cele două entități și avantajele reciproce ce pot decurge din această colaborare. Pentru ca teoriile tranzacționale să fie eficiente și, ca urmare, să aibă o valoare motivațională, liderul trebuie să găsească un mijloc de a-și recompensa în mod adecvat membrii echipei. Cu alte cuvinte, lideri tranzacționali sunt mai eficienți atunci când aceștia dezvoltă din timp un mediu de lucru de consolidare reciprocă, pentru care individul și obiectivele organizaționale sunt sincronizate.
W. G. Bennis B. Nanus A. Bryman H. P. Sims P. Lorenzi	Teoria leadershipului transformațional	Teoria leadershipului transformațional se referă la faptul că persoana interacționează cu ceilalți și este capabilă de a forma o relație solidă, care duce la sporirea încrederii, care va duce mai târziu la o creștere a motivației, intrinseci și extrinseci în lideri. Esența teoriei transformaționale este că liderii transformă oamenii care îi urmează, prin natura lor, inspirație și personalitatea carismatică. Deoarece regulile și reglementările sunt flexibile și pot fi ghidate de normele de grup liderul trebuie să aibă abilitatea de a oferi un sentiment de apartenență pentru membrii echipei sale, pentru ca aceștia să se poată identifica cu ușurință cu liderul și cu scopul acesteia. Lider este cel care îi face pe oameni să acționeze și să-l urmeze, care îi transformă pe discipoli în conducători.

Sursa: GRINT, K, 1997 - Leadership: classical, contemporary and critical approaches, Oxford, Oxford University Press.

2.2. Definirea conceptelor de leader și manager prin raportarea lor la activitățile întreprinse

Actualmente, în domeniul economico-administrativ persistă interesul științific și aplicativ pentru studierea în profunzime a termenilor: *administrare*, *management* și *leadership*, încercându-se o anumită distincție, chiar dacă aceștia sunt puternic interpătrunși.

Administrarea este un proces dinamic de organizare și coordonare a activității unui grup, într-un context organizațional specific pentru realizarea unor sarcini sau scopuri.

Managementul se concentrează pe aspecte administrative ale activității unui conducător și este un proces care face posibilă atingerea obiectivelor organizației prin planificare, organizare, controlul utilizării resurselor și motivarea angajaților.

Leadershipul este un proces de îndrumare de către un lider a membrilor echipei din care face parte în scopul atingerii obiectivelor comune și a cărui autoritate este nu este impusă de poziția ierarhică ci este dată de colegi.

Astfel, putem spune că diferența majoră dintre management și leadership se conturează la nivelul materiei ce face obiectul activității: resursele materiale și nemateriale, respectiv oamenii.

Conceptul de leadership și conceptul de manager nu sunt noțiuni similare, cu toate că cele două categorii sunt adesea folosite interschimbabil, ci ele reprezintă de fapt dimensiuni distincte ale persoanelor din conducere: leadershipul reprezintă acea capacitate de a determina oamenii să acționeze, pentru un scop comun, managerul, în schimb, este individul care asigură atingerea obiectivelor organizaționale prin planificare, organizare și orientarea muncii.

Leadershipul poate fi catalogat ca un fenomen complex ce atinge aproape toate procesele din cadrul unei organizații, de la decizii de conducere, până la influența în cadrul personalului direct productiv, în care oamenii sunt inspirați spre a atinge anumite obiective prin motivație personală, responsabilizarea și mobilizarea făcând-o o persoană cu abilități în acest sens.

Majoritatea companiilor ce activează în sectorul agroalimentar sunt mai mult gestionate (*managed*) și mai puțin conduse (*lead*) din această cauză se caută în mod permanent o dezvoltare a capacității de exercitare a caracteristicilor de lider.

Pentru a forma o imagine de ansamblu a celor două concepte, vom defini caracteristicile fiecăruia, în cadrul activităților întreprinse, pe care le vom sintetiza schematic în figura 2.1.

Liderul- caracteristici:

- Creează viziune: are acea proiecție globală a întregii activități și știe cum să își ghideze echipa înspre atingerea obiectivelor impuse și asumate și, totodată, definește normele și comportamentele agreeate în cadrul echipei.

- Susține și implementează schimbarea: este o persoană ancorată bine în realitatea economică și socială a sectorului agroalimentar, unde permanent intervin schimbări datorită multitudinii de factori ce condiționează activitatea productivă (climă, cerințele diversificate ale pieței de consum, tehnologii noi), este persoana care încurajează schimbarea și definește pașii necesari pentru o cât mai bună înțelegere a procesului de schimbare.

- Încurajează brainstorming-ul, e deschis la idei noi și consideră că părerea fiecărui membru din cadrul echipei este importantă, iar dacă ideile noi pot aduce un plus de valoare atât în eficientizarea muncii cât și în organizarea internă a echipei pentru atingerea obiectivelor dorite, acestea sunt implementate.

- Conduce prin puterea exemplului: este important ca liderul să se comporte în conformitate cu valorile pe care le promovează, el fiind cel care definește modul de comportament și modul de comunicare în echipă. Din această cauză liderul

trebuie să fie cât mai transparent în informațiile transmise către echipă, în deciziile pe care le ia astfel încât membrii echipei să adopte un comportament asemănător.

- Transmite încredere: prin acțiunile pe care le întreprinde, transmite că este o persoană pe care membrii echipei se pot baza. Pentru un impact mai mare asupra creării unui climat bazat pe încredere, încurajează și recompensează fiecare rezultat pozitiv, oferă sprijin în situațiile în care membrii echipei au nevoie, face coaching pentru îmbunătățirea abilităților.

- Scoate ce-i mai bun din membrii echipei: prin feedback constant, coaching și alte instrumente creează mediul propice pentru a-și dezvolta membrii echipei și pentru a le valorifica punctele forte.

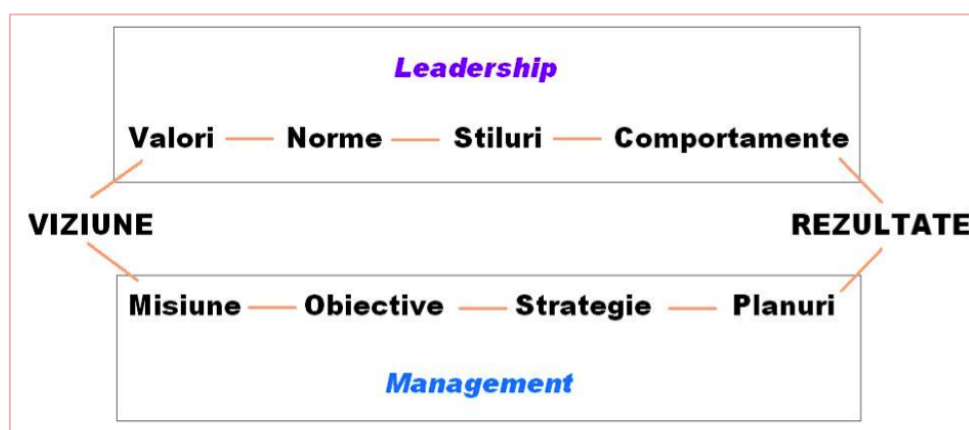
Managerul-caracteristici:

- Planifică: creează un plan de acțiune pe termen mediu și lung, bine definit, pentru atingerea obiective prin definirea strategiei, a termenelor libere, a politicilor și a procedurilor adoptate în cadrul organizației și tot el, de asemenea, are un rol important în planificarea bugetelor.

- Organizează: definește sarcinile și responsabilitățile înscrise în fișa postului, delegă sarcini dacă acestea pot fi duse la îndeplinire de persoanele aflate în subordine, stabilește relații de conducere între membrii organizației și definește rolul fiecăruia în ierarhia organizațională.

- Coordonează: în cadrul organizației este cel ce definește necesarul de resurse: umane, materiale sau timp de execuție ori integrare a proceselor.

- Motivează: managerul este cel ce coordonează selecția personalului, asigură comunicarea dintre departamente, se implică în consilierea, învățarea și dezvoltarea angajaților dar și în sancționarea acestora atunci când nu ating nivelul dorit sau se abat grav de la conduită sau normele generale.



Sursa: www.leaders.ro

Fig. 2.1 - Dualitatea management / leadership
Fig. 2.1 – The duality of management / leadership

Performanța se obține, astfel, în organizațiile în care există persoane ce au și calități de lideri care în decursul timpului vor provoca statutul managerilor, a celor cu o putere dată doar de poziția în ierarhia organizației și îi vor înlătura, pentru ca astfel să-și legitimizeze ei puterea și influența pe care o au în cadrul colectivităților respective.⁸

Responsabilitățile principale ale unui lider constau în a induce entuziasm, optimism și pasiune pentru proiectele viitoare, precum și de a cultiva o atmosferă de cooperare și încredere iar autocunoașterea, stăpânirea de sine, conștiința socială și gestionarea relațiilor – contribuie la conducerea eficientă printr-un set de abilități.⁹

Un model foarte simplu și, în același timp, deosebit de puternic în esența sa, fundamentat pe dualitatea competențelor exercitate de o persoană aflată în rol (postură) de manager și, respectiv, de lider. Dualitatea management/leadership este descrisă de gestionarea a două contexte distincte: complexitatea, respectiv schimbarea.¹⁰ Conform acestui model, o persoană joacă rol de manager atunci când activitatea lui are ca reper caracteristic gestiunea complexității, și, respectiv, rol de lider atunci când efortul se concentrează pe promovarea și punerea în practică a schimbării, aspecte evidențiate în tabelul 2.2.

Tabelul 2.2 / Table 2.2

Dualitatea competențelor exercitate de o persoană în rol de manager și lider
The duality of competences that leaders and managers exercise

MANAGEMENT (Complexitate)	LEADERSHIP (Schimbare)
Planificare / Bugetare (Managementul complexității)	Direcția / Viziunea asupra viitorului (organizației, companiei)
Organizare / Resurse umane (Dezvoltarea capacității de îndeplinire a planului)	A alinia oamenii (comunicarea noii viziuni celor care o înțeleg, și formarea de coaliții)
Control / Soluționare probleme (Asigurarea îndeplinirii planului, misiunii)	A motiva/ A inspira (menținerea oamenilor pe direcția corectă)

Sursa: Kotter, J. P. 1992, - What Leaders Really Do, Boston, Harvard Business School Press.

2.3. Caracteristicile și abilitățile dezvoltate de un lider la nivelul structurii de producție în cadrul sectorului agroalimentar din Regiunea de Nord-Est

Esența conceptului de leadership constă în capacitatea liderului de a crea viziune, motivație și elan în grupul de oameni pe care îi conduce deoarece oricâte

⁸ Nicolescu, O., Verboncu, I., 1999 – *Management - Leadership-ul, cultura organizațională și cultura managerială*, București, Editura Economică, pag. 518.

⁹ Maxwell, J.C., 2005 - *Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*, Editura Polirom, București, pag. 128.

¹⁰ Kotter, J. P., 1992 – *Ce fel de lider ești*, Boston, Harvard Business School Press, pag. 37.

planuri sau proiecții sunt construite pentru viitor, acestea nu pot fi puse în practică fără cele trei elemente centrale iar liderul cu adevărat eficient își concentrează aproape toate acțiunile pentru crearea lor folosind aptitudini diferite.

Liderii adevărați vor face în așa fel încât cei cu care lucrează/colaborează vor dori să îi urmeze sau să îndeplinească anumite sarcini specifice. Liderii nu se vor limita doar la a spune altora ce trebuie făcut. Un lider poate fi definit ca fiind cineva care ocupă o poziție în cadrul unui grup, influențează pe alții în funcție de așteptările pozițiilor ocupate și coordonează și direcționează grupul pentru atingerea scopurilor propuse.¹¹

Abilitățile specifice leadershipului nu sunt înnăscute decât în mică măsură și trebuie perfecționate prin autoinstruire și studiu, iar unul din lucrurile cele mai importante pe care un lider îl poate face este să asigure cadrul și să încurajeze noi lideri în cadrul organizației, companiei sau comunității respective.¹²

Pentru unitățile agroalimentare din Regiunea de Nord-Est abilitățile pe care liderii le pot dezvolta și pune în practică au o semnificație deosebită, specifică și diferită față de cea din unitățile industriale, unde întreprinderile dezvoltă de regulă o singură ramură de producție, pe când exploatațiile agricole și cele agroalimentare se organizează cel mai frecvent prin îmbinarea mai multor ramuri.

Tabelul 2.3 / Table 2.3

Rolurile managerului-lider într-o organizație
The roles of leading-managers in an organization

Roluri interpersonale	Mentor
	Lider de grup
	Profesionist-resursă pentru ceilalți colegi
	Consilier
	Facilitator
	Liant
Roluri informaționale	Monitor
	Specialist cu performanțe profesionale
	Expert
	Diseminare
	Facilitator al învățării
	Formator
Roluri decizionale	Strateg
	Vizionar
	Catalizator al schimbării
	Antreprenor
	Mediator
	Distribuitor de resurse
	Negociator

Sursa: prelucrare proprie a informațiilor preluate de pe www.leaders.ro

¹¹ Koch, R., 2016 - Manager 80/20. Zece metode pentru a deveni un lider grozav, Editura Act și Politon, București.

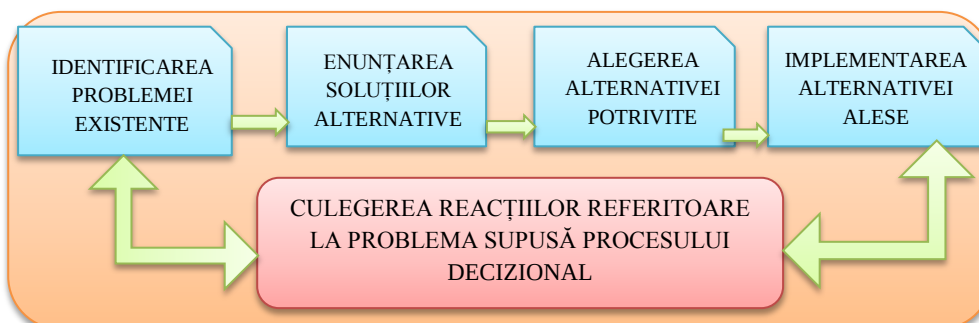
¹² Zorlentan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., 1996 - Managementul organizației Vol. 1, București, Editura Holding Reporter, pag. 63.

2.3.1. Analiza procesului decizional și gradul de implicare a leadershipului

Caracterul limitat al resurselor de orice natură: umane, materiale, financiare sau informaționale cadrul unităților agroalimentare din Regiunea de Nord-Est, implică o imensă și continuă responsabilitate, pentru manageri sau lideri, în atingerea obiectivelor organizației privind cele mai avantajoase căi de alocare și utilizare a acestora.

Decizia, partea de final a procesului decizional, reprezintă o alegere între două sau mai multe alternative pe care le avem la dispoziție la un moment dat. Decizia, la fel ca și întregul proces decizional, are un rol extrem de important deoarece prin efectele ei permite desfășurarea eficientă a activității organizației în concordanță cu mediul în care aceasta funcționează și ajută la stabilirea și realizarea obiectivelor prevăzute.

Procesul de implementare a deciziilor reprezintă ansamblul tuturor etapelor pe care le parcurge decidentul sau grupul de decidenți atunci când trebuie să facă o alegere. În acest sens, o foarte mare importanță pentru calitatea deciziei adoptate o are decidentul, nivelul lui de a gestiona situația, cât și parcurgerea corectă și completă a tuturor etapelor din procesul decizional, evidențiate în figura 2.2.



Sursa: Date prelucrate Brezuleanu S., 2005 - *Management agricol, teorie și practică*, Editura Performantica, Iași

Fig. 2.2 - Reprezentarea grafică a etapelor procesului decizional din cadrul unei unități agroalimentare din Regiunea de Nord-Est

Fig. 2.2 – Graphic representation of the decision-making process in an agro-food unit in the North-East region

Elaborarea procesului decizional și implementarea acestuia are implicații majore asupra rezultatelor economice și sociale ale unităților din punct de vedere economic, deoarece presupun eforturi umane și materiale semnificative din partea managerilor și liderilor. Pentru acest motiv apreciem că ordonarea activităților într-o succesiune logică pe etape, precum în tabelul 2.4 este de mare importanță pentru obținerea unor performanțe economice estimate de managerul unității economice.

Managerii stabilesc bugetele și planurile operaționale în detaliu și tot ei monitorizează progresul operațiunii dar sarcinile sunt atribuite membrilor leadershipului din diferite departamente. Implementarea, deși a fost identificată ca etapă distinctă a procesului decizional, este legată de toate etapele acestuia și reprezintă legătura dintre lideri și cei cu funcții manageriale.

Odată cunoscute aceste componente, se pot elabora etapele procesului decizional, prezentate și în tabelul 2.4 și anume:

Tabelul 2.4 / Table 2.4

Modelul unui proces de luare a deciziei
The model of a decision-making process

Etapele procesului decizional	Fazele procesului decizional	Elemente specifice ale fiecărei etape
I. Pregătirea deciziei	A) Clarificarea problemei ce face obiectul deciziei	- realitatea problemei - categoria de probleme în care se încadrează - gradul de prioritate
	B) Separarea problemei de sarcina curentă	- reglementarea problemei
	C) Determinarea gradului de noutate al problemei	- problemă nouă - problemă de metodă - problemă de rutină
	D) Precizarea în timp și spațiu și definirea problemei	- definirea completă a problemei - redefinirea problemei (după caz)
II. Alegerea soluției optime și luarea deciziei	A) Analiza faptelor cu ajutorul informațiilor și elaborarea variantelor	- culegerea și prelucrarea informațiilor - elaborarea variantelor - analiza faptelor pe baza principiului argumentării selective
	B) Alegerea soluției optime și luarea deciziei	- alegerea soluției optime având în vedere utilitatea alternativei, factorul timp, riscuri
III. Aplicarea și controlul modului de realizare a deciziei	A) Transmiterea deciziei	- redactarea clară a deciziei - stabilirea responsabilităților și a sarcinilor, cu îndeplinirea lor - transmiterea deciziei
	B) Transformarea deciziei în acțiune	- realizarea acțiunilor pentru atingerea obiectivului deciziei
	C) Controlul asupra modului de realizare a deciziei	- urmărirea îndeplinirii prevederilor - conexiune inversă - corectarea deciziei (dacă este necesar)

Sursa: date prelucrate după Drucker, F., 1994 – Management. Eficiența factorului decizional, Editura Destin, Deva

1. Etapa de prospectare – este perioada în care se urmărește identificarea problemei existente.

În această etapă se pun bazele pentru etapele viitoare, se face o analiză a mediului, se colectează date, se definește scopul, se alocă resursele, ca în final, să se poată identifica problema ce trebuie rezolvată. În multe situații se apreciază că trecerea rapidă peste această etapă sau incapacitatea de a sesiza corect adevăratele probleme este principala cauză a eșecului, din această cauză un rol foarte important

îl au liderii sau managementul executiv. Mai mult chiar, se consideră că încercarea de a găsi un răspuns bun la o problemă falsă este inutilă sau chiar dăunătoare.

2. Etapa de proiectare – este etapa în care se generează soluții alternative.

În această fază a procesului decizional este esențial rolul leadershipului, una din abordările ce permit stimularea creativității în faza de generare de soluții alternative o reprezintă brainstorming-ul. Într-o astfel de ședință rolul liderilor este de a genera abordări alternative pentru rezolvarea unei probleme date, indiferent de cât de nepotrivite ar putea părea aceste alternative, nefiind permise evaluarea sau criticarea sugestiilor, astfel că participanții se simt liberi să își exprime părerile. Ideile generate în ședințele brainstorming reprezintă uneori alternative importante și demne de luat în seamă în procesul decizional.

În căutarea de potențiale soluții, decidenții se confruntă cu o serie de constrângeri (resurse financiare limitate, factorul uman nepregătit din organizație, facilitățile materiale neadecvate) toate acestea limitând numărul de alternative sau posibilitatea de implementare a anumitor alternative.

Este important ca decidenții să facă parte din leadership, să cunoască aceste constrângeri, în așa fel încât să nu fie consumat în mod inutil timpul cu evaluarea unor alternative care nu sunt viabile, și să fie eliminată posibilitatea ca alternative semnificative să nu fie luate în calcul datorită faptului că managerii nu cunosc obstacolele pe care aceste alternative le pot întâmpina.

3. Etapa de selecție – acum se alege alternativa optimă după o analiză complete.

După dezvoltarea modurilor de acțiune și analiza potențialelor soluții, se ceează un model de lucru, apoi fiecare soluție ce este supusă unui simulări, luându-se în considerare toate elementele ce pot influența rezultatul. Totuși prin simulare, nu se garantează că alternativa selectată este cea mai bună.

Pentru a găsi această alternativă, trebuie examinate toate alternativele și demonstrat că cea aleasă este și cea mai bună, deși există posibilitatea unor erori în selecție datorită complexității procedurii și prezenței factorilor de risc.

4. Etapa de implementare – este perioada de punere în practică a strategiilor și soluțiilor dezvoltate în etapele anterioare.

Odată ce a fost aleasă alternativa cea mai potrivită, trebuie luate măsuri de implementarea a acesteia, deoarece chiar și cea mai bună decizie cu puțință este ineficientă dacă nu este transpusă în practică în termenii cei mai adecvați.

Succesul acestei etape este reprezentat de o bună comunicare și o planificare în prealabil a tuturor acțiunilor, liderii având un rol determinant în aceste direcții. Indivizii care sunt afectați de decizie trebuie să fie informați și trebuie să li se acorde sprijinul pentru implementarea planului.

5. Etapa de monitorizare – perioada în care se evaluează rezultatele obținute.

Evaluarea este etapa de final a procesului decizional, neglijată de obicei, deși reprezintă un element esențial. Un leadership eficient și un departament managerial

responsabil vor dori întotdeauna să compare rezultatele reale cu cele prevăzute pentru a vedea dacă problemele au fost rezolvate cu adevărat.

Atunci când decizia aleasă pare să nu funcționeze în parametri propuși, liderul poate avea reacții diferite. Poate adopta și implementa una dintre alternativele identificate în etapele anterioare sau poate alege să aștepte, considerând că nu a fost acordat suficient timp implementării planului.

2.3.2. Analiza managementului strategic și gradul de implicare a leadershipului

Managementul strategic presupune totalitatea acțiunilor de planificare, organizare și implementare a activităților exploatațiilor, ținând cont de schimbările din mediul de activitate, pentru a realiza obiectivele și misiunea întreprinderii, care nu este altceva decât strategia companiei.

În organizațiile performante, leadershipul este conceptul cel mai important din științele manageriale, fiind întâlnit la cele trei nivele ierarhice:

- în partea de sus, unde este stabilită strategia pentru un număr de componente, într-o anumită perioadă de timp;
- la nivelul mediu, unde strategia este transpusă într-una din componente și sunt stabilite obiectivele;
- la nivel de departament, unde obiectivele strategiei sunt transpuse într-un număr de obiective individuale pentru a fi îndeplinite.

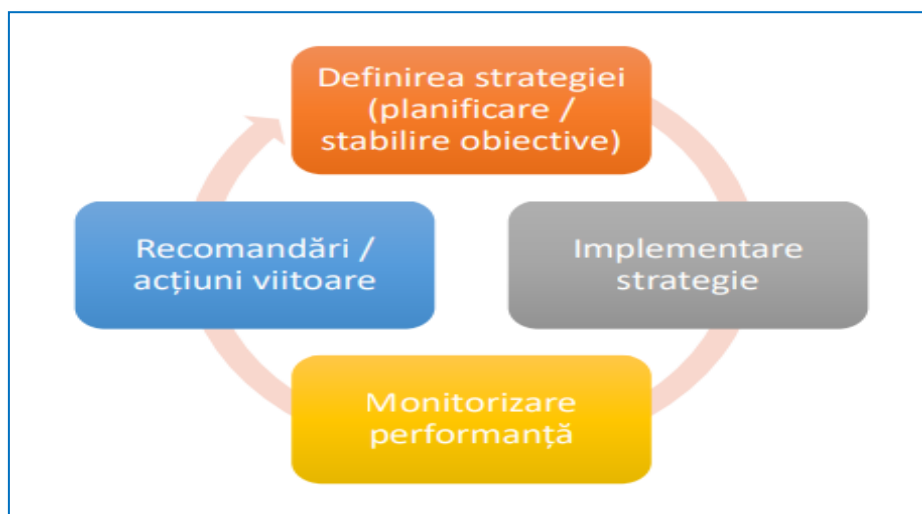
La toate aceste trei niveluri cheie, managementul strategic performant aduce cu sine orientarea organizației în direcția corectă, pentru a obține o organizare cu succes și îndeplinirea obiectivelor. O mare parte a acestor performanțe derivă din gestionarea eficientă și continuă a schimbării, îmbunătățirea proceselor și dezvoltarea echipelor.¹³

Pentru aceasta, managerii trebuie să utilizeze cu măiestrie instrumentele necesare formulării și implementării strategiei, dar mai ales să știe cum, când și unde să folosească aceste instrumente. Într-un mediu aflat într-o continuă schimbare, plin de riscuri și incertitudini, organizațiile au nevoie de lideri excepționali pentru a identifica și menține în mod constant direcția de urmat, iar performanțele acestora sunt date de onestitatea, receptivitatea, spiritul autodidact și capacitatea lor de autocunoaștere.¹⁴

Elaborarea și implementarea unei strategii manageriale este formată din mai multe etape, structurate pe un traseu precum în figura 2.3.

¹³ Dumitrescu, M., 1995 - Introducere în management și management general, Editura Eurounion, Oradea, pagina 184.

¹⁴ Semenescu, A., Ioana, A., Cezar Florin Preda, C.F., 2012 - Management strategic. Teorie și aplicații, Editura Matrix Rom, București, pagina 28.



Sursa: Date prelucrate după Semenescu, A., Ioana, A., Cezar Florin Preda, C.F., 2012 - Management strategic. Teorie și aplicații, Editura Matrix Rom, București.

Fig. 2.3 - Elaborarea și implementarea unei strategii manageriale
Fig. 2.3 – Elaborating and implementing a managerial strategy

1. Elaborarea strategiei

Elaborarea strategiei este o etapă foarte importantă, deoarece acum se trasează strategia aleasă iar de acest aspect depinde foarte mult viitorul companiei. Ca structură, este alcătuită din două părți, una de fundamentare, unde sunt aduse în discuție toate elementele interne și externe ce participă în mod activ sau pasiv la desfășurarea normală a activității, se efectuează un studiu minuțios al activității și a mediului ambiant și una de planificare când se alege o anumită strategie bine documentată, cu etapele bine planificate, cu acțiuni directe și cu toate resursele necesare în cantitate și termenii stabiliți.

2. Implementarea strategiei

Operaționalizarea strategiei necesită o pregătire temeinică, deseori ea începe cu remodelarea generală sau parțială a sistemului de management, un alt moment este pregătirea climatului din cadrul firmei și în cele din urmă avem elaborarea și implementarea planului operațional conform termenilor și cerințelor stabilite în corespundere cu responsabilitățile fiecărui angajat.

Prima etapă ce trebuie îndeplinită în cadrul demersului de operaționalizare a strategiei o constituie corelarea între structura organizațională a firmei și opțiunea strategică a acesteia. Trebuie să se urmărească dacă este necesară o adaptare a structurii organizatorice la noile obiective strategice, dacă personalul actual poate răspunde acestor noi provocări sau dacă mediul extern susține această etapă.

A doua etapă se referă la climatul interior, unde inevitabil vor apărea motive de rezistență, de inadaptabilitate din partea membrilor echipelor, aici rolul determinant îl vor avea abilitățile de leadership a celor responsabilizați cu conducerea echipelor.

Etapa de final este aceea a implementării planului operațional și cuprinde totalitatea acțiunilor prevăzute în planificarea strategică. Implementarea se va realiza în general pe companie și pe toate departamentele întreprinderii în parte, chiar pe persoane concrete urmărindu-se aici dezvoltarea abilităților de leadership a angajaților cu potențial de lider.

3. Evaluarea și controlul strategiei

Strategia implementată se aplică doar pentru o anumită perioadă de timp, într-un mediu aflat în permanentă schimbare, din această cauză este foarte importantă evaluarea și controlul acesteia. În aceste condiții, controlul strategic trebuie să evidențieze la timp impactul acestor schimbări asupra strategiei și să propună ajustările necesare atunci când se constată anumite abateri sau slăbiciuni în realizarea strategiei pe ansamblul întreprinderii, pe diferitele unități ale acesteia sau pe diferite componente ale strategiei.

În timp ce controlul strategic are rolul de a monitoriza pe termen scurt sau foarte scurt situația realizării strategiei abordate, evaluarea strategică se realizează pe un orizont de timp mai îndelungat și are ca obiectiv aprecierea și evidențierea acelor factori fundamentali și a tendințelor care asigură succesul întreprinderii în câmpul concurențial de desfășurare a activității.

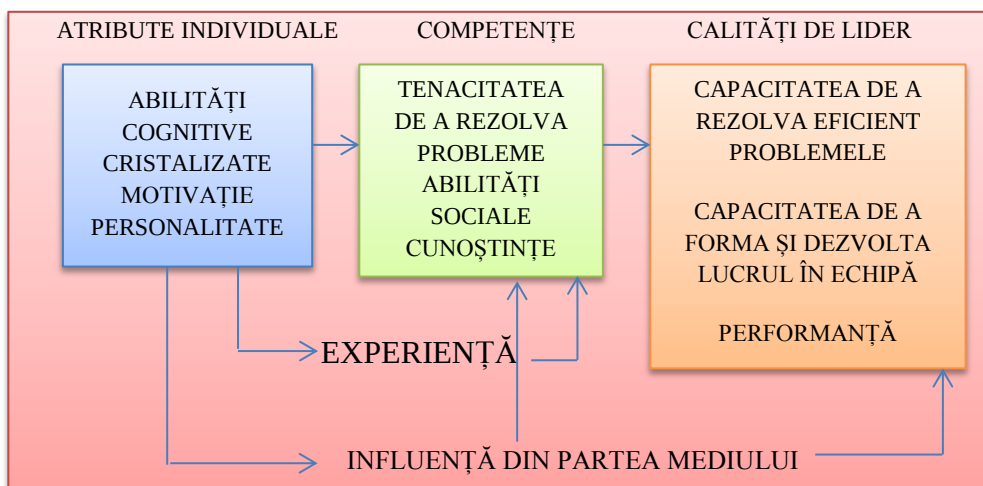
2.4. Analiza stilurilor de leadership întâlnite în sectorul agroalimentar

În noua abordare managerială, leadershipul reprezintă procesul, detaliat în figura 2.4, prin care o persoană, un lider, determină, prin utilizarea relațiilor interpersonale, una sau mai multe persoane să acționeze în vederea realizării unor obiective bine stabilite, pe baza unei viziuni puternice și atractive.

Leadershipul, nu are un etalon după care se construiește, ci el se manifestă diferit în sectorul agroalimentar, fiind influențat de o mare diversitate de factori, cei mai importanți fiind legați de personalitatea liderului, de caracteristicile susținătorilor săi și de specificul activității pe care o desfășoară. Interacțiunea acestor elemente stau la baza stilurilor de leadership pe care le întâlnim la nivelul organizațiilor din domeniul agroalimentar.¹⁵

¹⁵ Avolio, B.J., 2000 - Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations, Thousand Oaks.

În mod firesc, stilurile de leadership sunt organic conectate de stilurile manageriale, cu care se suprapun într-o măsură apreciabilă, dar față de care în același timp prezintă și anumite elemente specifice.



Sursa: Prelucrare date după Năstase, M., 2004 - Cultura organizațională și managerială, Editura ASE, București

Fig. 2.4 – Matricea de evaluare a dezvoltării capacităților de leadership

Fig. 2.4 – The matrix of leadership abilities development

2.4.1. Analiza stilurilor de leadership în funcție de modul de exercitare al autorității

În funcție de caracteristicile manageriale și psiho-sociologice implicate, cele mai larg utilizate tipologii ale stilurilor de leadership sunt:

a) autocratic – caracterizat printr-o supraveghere strictă a subordonaților de către șef, fluxuri informaționale direcționate preponderent de sus în jos, însuflarea de teamă subordonaților, frica acționând ca o modalitate de control.

În Regiunea de Nord-Est stilul autocratic se practică în fermele mici, fie ele vegetale sau zootehnice, unde angajații nu sunt calificați și nici nu sunt foarte bine instruiți, iar modul de a înțelege mesajul transmis și a pune în practică sarcina nu se poate face decât într-o manieră directă, autoritară.

b) birocratic – în care comunicarea se realizează într-o măsură apreciabilă în scris, ce pune accent pe documente și ștampile ca mijloace principale de realizare și control al activităților, descurajează inițiativa și inovarea și afectează frecvent în mod negativ moralul salariaților.

Acest stil de leadership nu este întâlnit foarte des în exploatațiile din Regiunea de Nord-Est, el se practică mai ales în situațiile când activitatea întreprinsă trebuie făcută pe baza unor norme, cum ar fi tratamentele fitosanitare sau cele veterinare.

c) „laissez-faire” – traducerea literală a termenului “Laissez-Faire” este “lăsați să facă” și este stilul de leadership prin care, în cadrul unor direcții generale de acțiune stabilite de managementul superior, se dă libertate de acțiune foarte mare subordonaților, controlul fiind aproape nul;

La nivelul Regiunii de Nord-Est acest stil de leadership se practică în exploatațiile mici, tehnologizate (ferme legumicole, de plante medicinale sau zootehnice cu efectiv redus) ce-și desfășoară activitatea cu personal calificat care își știe foarte bine sarcinile. În exploatațiile mari, cu mulți angajați, cu suprafețe mari de teren sau efective numeroase de animale, acest tip de leadership nu poate fi pus în practică din cauza lipsei de disciplină și a structurii complexe.

d) participativ – ale cărui dimensiuni sunt sociabilitatea, flexibilitatea, cooperarea, comunicațiile bune, spiritul de deschidere și atmosfera prietenească în cadrul organizației.

Atunci când o companie trebuie să facă schimbări în cadrul organizației, stilul de conducere participativ îi ajută pe angajați să accepte schimbările mai ușor. Acest stil întâmpină provocări atunci când companiile trebuie să ia o decizie importantă într-o perioadă scurtă de timp.¹⁶

Stilul de leadership participativ este foarte utilizat în cadrul exploatațiilor și a unităților agroalimentare din Regiunea de Nord-Est, deoarece prin această metodă se oferă fiecărei persoane șansa să participe la luarea unor decizii.

La nivelul exploatațiilor agricole intensitatea, și nivelul de concentrare a activităților este diferit, datorită faptului că în agricultură concentrarea pământului, a plantelor, a animalelor presupune comasarea spațială a acestora.

2.4.2. Analiza stilurilor de leadership în funcție de perspectiva comportamentală

În practică cei care văd leadershipul în această perspectivă, pun accent pe testele de personalitate și evidențierea caracteristicilor generice de lider după următorii pași:

- ❖ construiesc un portret robot al liderului;
- ❖ selectează persoane care se apropie cel mai mult un astfel de portret;

a) Stilul tranzacțional

Managerii și membrii echipei stabilesc împreună obiectivele, iar angajații sunt de acord să urmeze direcția și conducerea managerului pentru a atinge aceste obiective. Managerul are autoritatea de a evalua rezultatele și de a instrui sau corecta angajații, atunci când aceștia nu reușesc să-și atingă obiectivele, angajații

¹⁶ Bennis W., Nanus B., 2000 - Liderii.Strategii pentru preluarea conducerii.Cele patru secrete ale artei de a conduce, Editura Business Tech International Press, București, pag. 127.

fiind, astfel, răsplătiți pe baza performanțelor, adică primesc bonusuri sau sancțiuni.

Dacă liderul promite anumite recompense în schimbul anumitor decizii, comportamente, performanțe ce-i sunt satisfăcute, dar el nu reușește să ofere într-un timp rezonabil recompensele promise, vom asista la pierderea credibilității acestuia în fața susținătorilor, și îndreptarea acestora spre un alt lider sau chiar formarea unui nou lider din acel grup de oameni nemulțumiți de conducător.

Acest tip de leadership nu se practică în exploatațiile de producție agricolă din Regiunea de Nord-Est, unde există întotdeauna o variabilă ce nu depinde de factorul uman (condițiile meteo, posibile epidemii, infestări etc) ci mai degrabă în zona serviciilor, unde marja de risc este mult mai redusă iar acest tip de stimulare aduce rezultate foarte bune pe termen mediu și lung.

b) Stilul transformațional

Stilul de leadership transformațional este dependent de nivelul de comunicare al oamenilor de la conducere. Existând o permanentă comunicare, liderii îi motivează pe angajați și le sporesc productivitatea și eficiența prin prezentarea continuă a obiectivelor urmărite și prin bonusurile de care ar putea beneficia dacă duc sarcinile la bun sfârșit.

Acest stil de conducere solicită și implicarea managementului pentru a atinge obiectivele, existând o linie pe verticală a delegării sarcinilor în funcție de complexitate și grad de aplicabilitate.

Este un stil de conducere foarte des întâlnit la nivelul Regiunii de Nord-Est în exploatațiile agricole și unitățile agroalimentare mari, acolo unde se merge pe delegarea sarcinilor, pe prognoze sau planuri pe termen mediu și lung.

Unul din neajunsurile acestui tip de leadership vine din atenția sporită și concentrarea pe planurile pe termen lung și pe imaginea de ansamblu a exploatației sau unității, omițând inerent detaliile și implementarea efectivă a planurilor imediate.

c) Stilul situațional

Această categorie de lideri este destul de rară, iar liderii situaționali dețin un set de abilități cu adevărat unice. Ei sunt acei lideri care își ajustează stilul de conducere în funcție de situație și de tipul de organizație, pentru a obține rezultatul dorit. De exemplu, același lider poate folosi stilul participativ pentru a încuraja colaborarea și rezolvarea problemelor prin consultarea angajaților, dar poate deveni temporat autocratic, dacă angajații devin pasivi sau întârzie la lucru, pentru a arăta că nu tolerează astfel de comportamente.

Când productivitatea scade și business-ul are nevoie de o revigorare, el poate folosi stilul tranzacțional, oferindu-le bonusuri suplimentare de performanță angajaților.¹⁷

¹⁷ https://talentreserve.ro/șefi,dictatori_și_lideri

2.5. Concluzii parțiale

În acest capitol am urmărit evidențierea celor două concepte, cel de manager și cel de lider, prin prisma comparației, cu referiri teoretice a acestora, în primă fază, apoi cu referiri practice, de unde am desprins faptul că cele două concepte nu sunt tocmai independente, cum sunt prezentate în teorie, ci ele, în funcție de specificul situației, se pot suprapune, substitui sau chiar înlocui.

Dacă ne referim la sectorul agroalimentar unde activitățile desfășurate sunt destul de complexe, este posibil ca managerul să nu fie singura persoană cu rol de conducere, din acest motiv sarcinile sunt trasate pe verticală, multe dintre ele fiind delegate persoanelor aflate la un nivel ierarhic imediat inferior.

Un lider poate fi orice persoană cu abilități de coordonare, cu experiență practică și cu o capacitate semnificativă de a se impune și de a conduce un grup, unde poate deveni sursă de inspirație pentru restul echipei. Având în spate experiența acumulată și o capacitate de adaptare foarte rapidă, un lider evaluează situația în care se află și adoptă stilul de conducere cel mai potrivit.

Fiecare lider fie el șef de exploatație, întreprinzător sau manager dorește ca realizările exploatației să fie cât mai bune, ca o rasplată a eforturilor materiale, umane și manageriale depuse într-un ciclu de producție sau în decursul unei perioade de timp, cum ar fi un an agricol.

Concluzia pragmatică, care are la bază teoriile leadershipului, este optimistă și încurajatoare: printr-o pregătire adecvată, orice persoană care posedă un minimum de calități poate să ajungă în situația de a exercita un leadership de succes.

PARTEA A II-A – CERCETĂRI PROPRII PART II –PERSONAL RESEARCH

CAPITOLUL 3 SCOPUL ȘI OBIECTIVELE CERCETĂRILOR CHAPTER 3 AIM AND OBJECTIVES OF THE REASEARCH

3.1. Scopul cercetărilor

Teza de doctorat cu titlul „Studii privind eficientizarea managementului schimbării prin leadership în sistemele agroalimentare” a avut ca scop diagnosticarea potențialului de lider ca premisă în dezvoltarea profesională a angajaților în cadrul societăților S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L.

Sistemele de management au evoluat astfel încât rolul leadershipului este din ce în ce mai important în noile structuri. Pentru a întări această afirmație putem observa sistemele de management care la început erau utilizate doar pentru a controla scopurile și se concentrau asupra minimizării defectelor produselor și controlul produselor neconforme, însă în timp, acestea au început să se adreseze tuturor proceselor aferente fabricării produselor – astfel încât, prevenirea reprezintă acum un aspect la fel de important ca și inspecția produsului.

Acum, un sistem de management are o abordare mult mai cuprinzătoare asupra stucturii de producție în ansamblu și trebuie să dezvolte noi nivele ale leadership-ului în cadrul structurii organizaționale.

Această abordare cuprinzătoare va fi dezvoltată în partea practică a lucrării, urmărind identificarea și dezvoltarea abilităților de leadership din cadrul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban și „Domeniile Lungu”, care să determine creșterea performanțelor sectoarelor prin îndeplinirea sarcinilor de lucru și atingerea obiectivelor mai greu accesibile.

Cercetarea științifică s-a realizat după anumite principii și a presupus o planificare riguroasă, care a inclus acțiuni concrete pentru atingerea scopului și a fost determinată de mai mulți factori, inclusiv de complexitatea temei, condițiile tehnico-materiale sau pregătirea profesională a celor chestionați.

Acest studiu urmărește clarificarea unui enunț – *ce înseamnă a fi un angajat profesionist* – și caută răspuns la întrebarea: *ce fel de profesionalism este necesar în condițiile managementului actual pentru a asigura optimizarea/îmbunătățirea funcționării sistemului de producție în toate sectoarele?*

Leadershipul în cadrul sistemelor de producție agroalimentare a fost studiat pe larg în țări cu renume pe plan mondial, care au un nivel foarte performant al sectorului agricol (Franța, S.U.A., Marea Britanie, China, Australia), pe când în România, mai precis în zona de Nord-Est a fost studiat și valorificat mai puțin, de cele mai multe ori punându-se accent doar pe viziunea clasică a conceptului de leadership, care se referă la liderii din cadrul societăților, ce s-au evidențiat prin trăsături și performanțe, fără a se ține cont de faptul că putem descoperi abilități de conducător oricărui angajat, indiferent de faptul că are sau nu are această înzestrare de lider.¹⁸

În acest context, ne-am propus să studiem situația de fapt, inclusiv cunoașterea, înțelegerea, aplicarea și promovarea abilităților de leadership, să constatăm, să evaluăm interesul și motivația angajaților pentru a deveni lideri, să aplicăm și să validăm acest studiu pentru consolidarea și extinderea profesionalismului, pe de o parte, și pentru dezvoltarea abilităților de lider, pe de altă parte.

Un număr important de studii demonstrează faptul că toți oamenii au potențialul și dreptul de a fi și de a activa ca lideri la un moment dat. Chiar democrația definește în mod clar drepturile persoanelor fizice de a participa activ la luarea deciziilor care afectează nemijlocit viața lor. Subliniem totodată că, pentru a fi lider, sunt necesare abilități importante, care pot fi dezvoltate de fiecare membru al unei echipe din sectorul de producție: abilități de comunicare, de viziune strategică, asumarea deciziilor, inteligență emoțională etc.

Având la bază această idee, considerăm că, prin oferirea unui model optim de valorificare a abilităților de lider, vom determina și o eficientizare a managementului din cadrul sistemelor agroalimentare la nivelul societăților studiate și o dezvoltare generală a sectorului de activitate. După cum am menționat în capitolele anterioare, implicarea leadershipului la nivel de echipă de producție nu este o nouă sarcină pusă pe umerii managerilor, ci un ajutor real pentru ei, ca să-și îmbunătățească prestația și să conștientizeze necesitatea de schimbare, inovare, creație, în vederea dezvoltării profesionale și asigurării unui impact pozitiv asupra procesului de producție.

Pornind de la aspectele teoretice enunțate anterior, vom face un studiu de caz în care vom urmări și analiza tehnicile de identificare și dezvoltare a abilităților de leadership din cadrul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban Holding” și „Domeniile Lungu” prin intermediul analizei a două chestionare de leadership.

Pe baza celor de mai sus am demarat partea aplicativă a cercetării, care este constituită din trei etape, prezentate în tabelul 3.1 de constatare a obiectivelor urmărite, de formare a metodei de lucru, aplicarea acesteia și evaluarea rezultatelor obținute.

¹⁸ Bass B. M., 2005 – Leadershipul transformațional, Editura Nemira, București, pag. 128.

Tabelul 3.1 / Table 3.1

Etapele cercetărilor întreprinse în cadrul lucrării
Research stages of this paper

Etape	Perioada	Scop	Conținut	Metodologie
Etapa de constatare a obiectivelor urmărite	Septembrie 2019 – Iulie 2020	Cercetare practică în vederea colectării informațiilor și datelor în vederea stabilirii chestionarelor aplicate	Date cu privire la domeniul de activitate a celor trei societăți analizate, numărul de angajați, rezultatele obținute și fluxurile tehnologice	Colectarea datelor s-a făcut în mod direct, în primă fază, la sediile celor trei societăți, după o întrevvedere cu departamentele economic și financiar contabil și mai apoi prin contact pe mail datorită situației medicale dificile.
Etapa de formare a metodei de lucru și aplicarea acesteia	August 2020 – Octombrie 2020	Desfășurarea propriu-zisă a cercetării bazate pe aplicarea celor două chestionare	Formarea enunțurilor din cele două chestionare, în funcție de specificul întâlnit în cadrul celor trei societăți	Chestionarele s-au adaptat în concordanță cu specificul întâlnit, au fost trimise pe mail departamentului de personal din fiecare societate, aplicarea lor s-a făcut prin intermediul acelorași departamente, ele ocupându-se de distribuire și strângere.
Etapa evaluării rezultatelor obținute	Noiembrie 2020 – Februarie 2021	Analiza cantitativă și calitativă a rezultatelor experimentului (comparații între rezultatele obținute pe societăți)	Evaluarea finală A rezultatelor obținute în urma aplicării chestionarelor la cele trei societăți analizate	Rezultatele în forma lor fizică au fost colectate și au fost trimise, prin intermediul poștei, de către departamentul resurse umane din fiecare societate. Pe baza lor am elaborat o analiză atentă a situației reflectate și am emis niște ipoteze pentru îmbunătățirea situației existente.

Sursa: Studii și cercetări proprii

Premisele teoretice pe care s-au bazat aplicarea chestionarelor pentru inițierea abilităților de leadership în cadrul personalului sunt:

Leadershipul în calitate de proces de dezvoltare profesională, este un proces intenționat, organizat, clar direcționat, subordonat unor finalități, ce contribuie la dezvoltarea profesională a angajatului, inclusiv prin analiza atentă a rezultatelor acumulate de acesta.

Leadershipul vizează anumite obiective ce se bazează pe o diversitate de activități ce vor determina nivelul de dezvoltare a abilităților de lider.

Aplicarea leadershipului, în baza unei metodologii relevante, ce denotă relația obiectivă dintre potențialul individual al persoanei și echipa de lucru din

care face parte are ca scop final succesul dezvoltării profesionale individuale și al dezvoltării echipei din care face parte individul.

3.2. Obiectivele cercetărilor

Cercetările au arătat că oamenii nu vin la muncă numai pentru bani, ci și pentru multe alte nevoi și așteptări pe care vor să și le atingă la locul de muncă, precum: dezvoltare profesională, apartenență la un grup ori apreciere din partea colegilor sau șefilor.

Obiectul cercetării noastre – eficientizarea managementului schimbării prin leadership – reprezintă procesul de formare și manifestare a angajatului lider în cadrul echipelor de lucru în diferite etape ale ciclurilor de producție și o extindere a profesionalismului acestuia, inclusiv prin împuternicirea de a-și valorifica în mod continuu potențialul său de lider în procesul activității productive.

Obiectivul central al cercetării noastre în acest studiu de caz este de a vedea potențialul fiecărui angajat de a fi lider și de a conduce o echipă spre îndeplinirea obiectivelor propuse la nivel de grup, sector, departament sau unitate de producție, indiferent de domeniul unde își desfășoară activitatea.

În completarea și detalierea elementelor prezentate în obiectivul central al cercetării, apreciem că prin studiile și cercetările realizate au fost vizate mai multe obiective specifice după cum urmează:

- Identificarea caracteristicilor managementului schimbării;
- Identificarea principalelor deosebiri dintre management și leadership;
- Studierea caracteristicilor pe cele trei filiere: carne, lapte și vin pentru Regiunea de Nord-Est a României;
- Identificarea abilităților de leadership în cadrul celor trei companii la nivel de departament;
- Studierea relațiilor profesionale pe cale ierarhică între membrii unui departament;
- Stabilirea modului în care se duc la îndeplinire sarcinile trasate pentru fiecare departament, echipă și individ.
- Identificarea persoanelor ce pot fi lideri în cadrul echipelor din care fac parte și modul în care acestea pot conduce ceilalți membri din grup.

Pentru o imagine cât mai amplă a temei studiului voi analiza răspunsurile oferite de respondenți și voi specifica, în același timp, și scopul urmărit cu fiecare întrebare din chestionar, acolo unde este cazul, conform variabilelor din grilele de răspunsuri.

Programul de cercetare a fost conceput conform unei structuri și strategii precise, pe baza unor etape bine formate, descrise în tabelul 3.1 și a fost realizat cu participarea cadrelor de conducere din cadrul firmelor analizate S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L.

CAPITOLUL 4
MATERIALUL ȘI METODA CERCETĂRILOR
CHAPTER 4
MATERIAL AND METHOD OF THE RESEARCH

4.1. Metoda de cercetare folosită în cadrul studiilor de caz

În scopul identificării și dezvoltării abilităților de leadership din cadrul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban și „Domeniile Lungu”, s-a folosit metoda anchetei, iar ca instrument al acesteia, chestionarul, deoarece ne conduce spre interpretarea unor date explicative care ajută la formarea unei opinii reale în ceea ce privește identificarea și dezvoltarea abilităților de leadership.

Chestionarul este un instrument folosit în studii de cercetare atât cu scopul de a oferi o dimensiune clară a componentelor analizate, în cazul nostru a abilităților de leadership, cât și pentru a oferi un profil cât mai complet al performanțelor unui candidat și al potențialului său de lider. Totodată, este unul din instrumentele de leadership cel mai des folosite în cadrul cercetărilor de teren și de laborator, fiind un instrument adecvat și foarte util în activități de selecție, transfer, promovare, dezvoltare și consiliere individuală, de grup sau organizațională.

Cele două chestionare au fost concepute astfel încât să se adreseze atât angajaților cu studii generale și medii, cât și celor cu studii superioare, nefiind nevoie de două chestionare diferite, unul pentru personalul de conducere și unul pentru cei aflați în subordine.

Completarea chestionarului nu este dificilă, întrebările sunt astfel concepute încât să fie ușor de citit, clare și concise și exclud situațiile în care chestionații nu știu să răspundă, trecând mai departe. Datele obținute au fost structurate și interpretate din punct de vedere statistic în funcție de răspunsurile oferite.

4.2. Eșantionul folosit în cadrul studiilor de caz

Pentru realizarea studiilor de caz am selectat grupul de indivizi ce vor face obiectul respondenților celor două chestionare astfel încât cercetarea să fie reprezentativă și să ofere răspunsuri valabile la ipotezele enunțate în cadrul celor două studii de caz.

Eșantionul a fost alcătuit pornind de la constatarea că leadershipul la nivelul sectoarelor de producție din cadrul societăților cu profil agroalimentar reprezintă un proces de dezvoltare profesională și socială care poate fi promovat și sprijinit prin metodologii adecvate în oricare din grupele de vârstă sau pregătire socio-profesională. Din aceste considerente am inclus în studiul nostru: cadre manageriale și personal direct productiv din trei societăți reprezentative: S.C.

T.C.E. Boviselect S.R.L. din industria laptelui, S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. din industria cărnii și Crama Hermeziu S.R.L. din industria vinului.

Faptul că în sectorul agroalimentar predomină genul masculin este reflectat și în cercetarea pe care am efectuat-o. Astfel, doar 21.92% din grupul analizat este reprezentat de respondenți femei.

În ceea ce privește vârsta observăm că eșantionul este format de persoane cu vârste cuprinse între 18 și 65 ani. Acest interval demonstrează că lotul cercetării este aleatoriu, cuprinzând persoane cu vârste diferite.

Chestionarul a fost aplicat tuturor angajaților de la nivelul director în jos, în cadrul societăților S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. – 52 persoane, S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. – 56 persoane și Crama Hermeziu S.R.L. – 38 persoane iar pentru acest lucru a fost luată legătura prin e-mail cu responsabilii de resurse umane din cadrul celor trei firme analizate.

4.3. Instrumentele cercetării

Chestionarul în cazul primului studiu de caz este format din 24 de întrebări închise care oferă posibilitatea chestionatului de a da un singur răspuns din mai multe variante posibile în funcție de judecata proprie. El este aplicat pentru a identifica opinia personalului din cadrul grupurilor de firme S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L. cu privire la stilul de leadership prezent la nivelul organizațiilor studiate.

Chestionarele au fost concepute astfel încât să se adreseze întregului personal aflat în subordinea directorilor de departamente iar completarea chestionarelor nu este dificilă, întrebările sunt astfel concepute încât să fie ușor de citit, clare și concise și exclud situațiile în care chestionații nu știu să răspundă, trecând mai departe. Datele obținute pot fi structurate și interpretate în funcție de punctajul atribuit de cei chestionați.

Problema care se ridică într-o astfel de cercetare este legată de măsura în care răspunsurile la întrebările din cadrul chestionarelor corespund comportamentului real al respondenților deoarece există tentația este de a oferi răspunsuri ideale (cum ar trebui să fie) evitându-le pe cele reale (cum sunt de fapt).

4.4. Calculul și interpretarea rezultatelor

În cazul primului chestionar am interpretat răspunsurile din punct de vedere al ponderilor rezultate în urma introducerii informațiilor primite într-o bază de date. După introducerea datelor am făcut analize de frecvență în baza răspunsurilor oferite de către personalul grupurilor de firme S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L.

Răspunsurile vor fi reprezentate grafic și vor fi argumentate cu cifre și comparații între cele trei societăți, astfel încât concluziile finale să fie la obiect și cât se poate de realiste.

În cazul celui de-al doilea chestionar de leadership fiecărui răspuns îi este atribuit un punct, astfel încât cele 25 de puncte sunt distribuite între cele cinci opțiuni de răspunsuri: ☐ sunt foarte de acord ☐ sunt de acord ☐ neutru ☐ nu sunt de acord ☐ nu sunt deloc de acord.

La finalul chestionarului se adună punctele fiecărei variante de răspuns și se înmulțește cu un coeficient de conversie ce diferă în funcție de importanță sunt: sunt foarte de acord - 12 puncte; sunt de acord - 9 puncte; neutru - 6 puncte; nu sunt de acord - 3 puncte și nu sunt deloc de acord - 0 puncte.

În funcție de rezultatele obținute pe baza chestionarului putem avea patru variante de încadrare a personalului în ceea ce privește identificarea și dezvoltarea abilităților de lider în cadrul societăților S.C. TCE Boviselect SRL, S.C. Ferma Avicolă Șerban SRL și Crama Hermeziu SRL:

Varianta 1 – Punctajul obținut se încadrează între valorile minime și cele de până la 150 de puncte – În această situație abilitățile de conducere sunt foarte scăzute.

Ca metodă de îmbunătățire trebuie căutate diverse informații, resurse și traininguri de care să beneficieze pentru a deveni mai eficient ca lider.

Varianta 2 – Punctajul obținut se încadrează între valorile de 151 și cele de până la 225 de puncte – În această situație abilitățile de conducere sunt medii și ca metodă de îmbunătățire trebuie căutate și setate obiective de dezvoltare personală cu un plan de acțiune bine structurat și cu termene intermediare.

Varianta 3 – Punctajul obținut se încadrează între valorile de 226 și cele de până la 269 de puncte – În această situație abilitățile de conducere sunt bune și expertiza de îmbunătățire trebuie să se facă doar pe anumite abilități care necesită mai multă atenție și aprofundare.

Varianta 4 – Punctajul obținut se încadrează între valorile de 270 și cele de 300 de puncte – În această situație abilitățile de conducere sunt foarte bune și rolul persoanelor în cauză este de a forma și pe cei din jurul său.

Aspectul central studiat are la bază dorința și disponibilitatea oricărui angajat indiferent de poziție și studii de a-și dezvolta abilitățile de lider. În acest sens, în studii anterioare efectuate majoritatea dintre respondenți au manifestat interes, argumentând însă această opțiune prin dorința de a avansa în carieră, de a obține o funcție mai bună și de a avea o imagine bună în cadrul societății și doar o parte au argumentat necesitatea de a-și dezvolta abilitățile de lider pentru a avea oportunitatea de a participa la luarea de decizii, pentru a implementa proiecte de dezvoltare personală și profesională, pentru a reuși să inspire și ceilalți colegi.

CAPITOLUL 5
CERCETĂRI CU PRIVIRE LA STRUCTURA
ORGANIZATORICĂ ȘI DE MANAGEMENT ÎN CADRUL
GRUPURILOR DE FIRME „T.C.E. 3 BRAZI”, „GRUP
ȘERBAN” ȘI „DOMENIILE LUNGU”
CHAPTER 5
RESEARCHES REGARDING THE ORGANIZATIONAL AND
MANAGEMENT STRUCTURE IN „T.C.E. 3 BRAZI”, „GRUP
ȘERBAN” AND „DOMENIILE LUNGU”

Procesul de organizare în sectorul agroalimentar este unul foarte complex datorită diverselor domenii de activitate și constă în gruparea tuturor acțiunilor manageriale și de producție întreprinse în cadrul unei societăți agroalimentare pentru atingerea obiectivelor și atribuirea fiecărei grupe unui lider care are abilitățile necesare pentru orientarea, antrenarea și coordonarea oamenilor ce realizează aceste activități.

5.1. Locul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu” în sectorul agroalimentar în perioada 2017 -2019

Pentru o imagine cât mai amplă și completă a celor trei societăți analizate în cadrul lucrării: „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu”, vom prezenta un scurt istoric al acestora, dar și poziția lor pe piața locală în perioada 2017-2019.

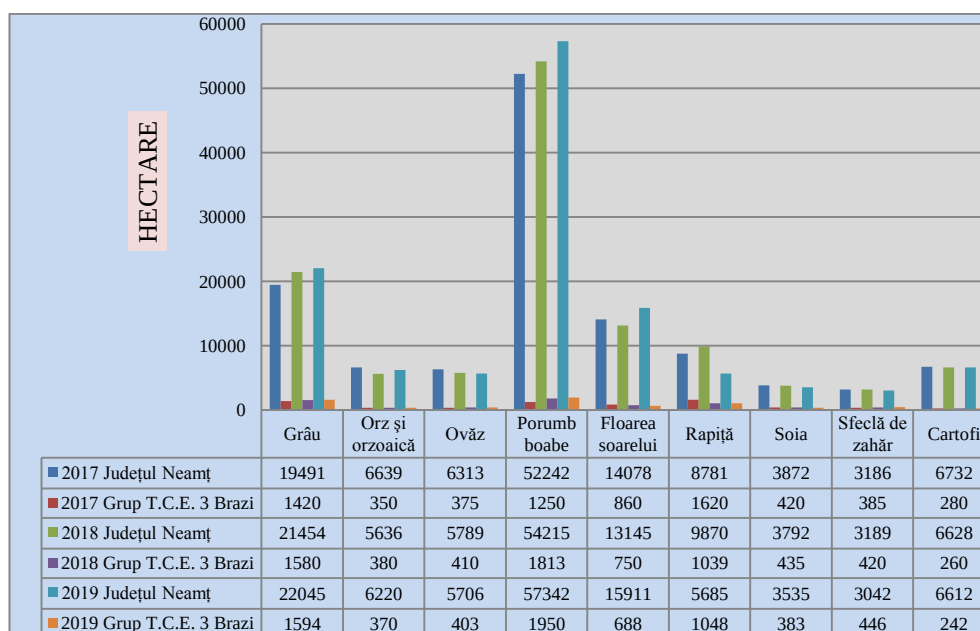
5.1.1. Analiza grupului de firme T.C.E. 3 Brazi

Grupul de firme T.C.E. 3 Brazi poate fi prezentată ca o companie cu un sistem integrat prin domeniile de activitate abordate: vegetal (T.C.E. 3 Brazi) unde la nivelul anului 2019 se cultiva o suprafață de 7124 hectare teren arabil, pe raza județului Neamț, creșterea animalelor: vaci de carne și lapte, tauri, porci și oi (T.C.E. Boviselect), prelucrarea și comercializarea cerealelor și a produselor de origine animală (T.C.E. Agrosuind), exploatarea lemnului (T.C.E. Petroforest) și industrializarea lemnului (T.C.E. Compil Impex), industria grea și strunguri carusel (T.C.E. Umario), achiziția, condiționarea și depozitarea cerealelor și a plantelor tehnice, comercializarea de produse pentru protecția plantelor (T.C.E. Mobile Dryers) și turism (T.C.E. Durău).

Cu o activitate de aproape 30 de ani, ce funcționează în baza unui sistem integrat dezvoltat pe verticală, grupul de firme T.C.E. 3 Brazi are un lanț de

producție complet și complex, ce începe cu însămânțarea terenurilor, se continuă cu recoltatul și procesatul cerealelor ce se transformă în hrana animalelor pentru fermele zootehnice, urmează fabricarea și procesarea produselor finite provenite din sectorul zootehnic, și se încheie cu distribuția și vânzarea lor în magazinele proprii și ale partenerilor.

La nivelul județului Neamț, grupul de firme T.C.E. 3 Brazi este cel mai important actor de pe piața agricolă, prin dimensiunea exploatației (7124 ha) și a producțiilor obținute, care reprezintă 4,51% din total județ, cu suprafețe în trend ascendent, și cu o importanță mai mare, în 2019, acordată culturilor de porumb, grâu, rapiță și sfeclă de zahăr datorită cererii în creștere de pe piață, după cum se poate observa în figura 5.1.



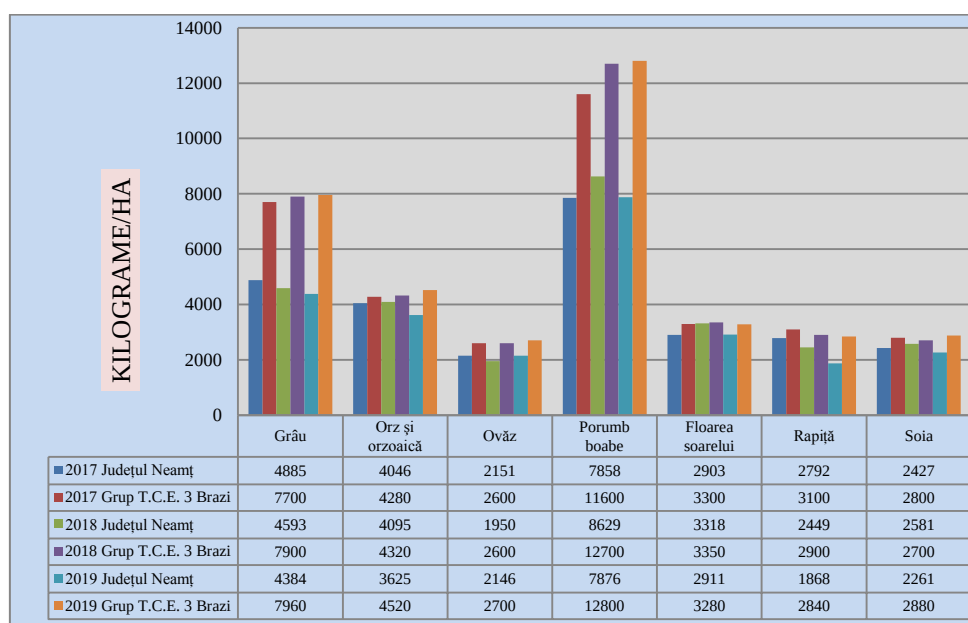
Sursa: Date prelucrate de la grupul de firme T.C.E. 3 Brazi și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Fig. 5.1 – Suprafețele culturilor de câmp din cadrul grupului de firme T.C.E. 3 Brazi la nivelul județului Neamț în perioada 2017 - 2019

Fig. 5.1 – Surfaces of the crops in T.C.E. 3 Brazi company as referred to Neamț County during 2017 - 2019

Observăm ușoare regrese la culturile de orz și ovăz, și o scădere mai accentuată la cultura de soia, unde lipsa accentuată a precipitațiilor din zonă a calamitat o parte importantă din cultură pentru anul 2018, de aici și scăderea suprafeței pentru anul 2019, iar la cartof și floarea soarelui, prețul scăzut la desfacere, din anul 2018, a determinat micșorarea suprafețelor pentru anul următor, ce au fost distribuite celorlalte culturi.

La nivelul producțiilor obținute grupul de firme T.C.E. 3 Brazi depășește producțiile medii din sectorul privat, de la nivelul județean, după cum se poate observa și în reprezentarea grafică din figura 5.2, fapt ce se datorează în mare parte complexității tehnologiilor agricole folosite, a parcului tehnologic de ultimă generație, a fluxului de inputuri ce acoperă orice nevoie ivită la nivelul exploatației și, nu în ultimul rând, datorită personalului calificat și instruit ce își duce la îndeplinire sarcinile trasate de superiorii ierarhici.



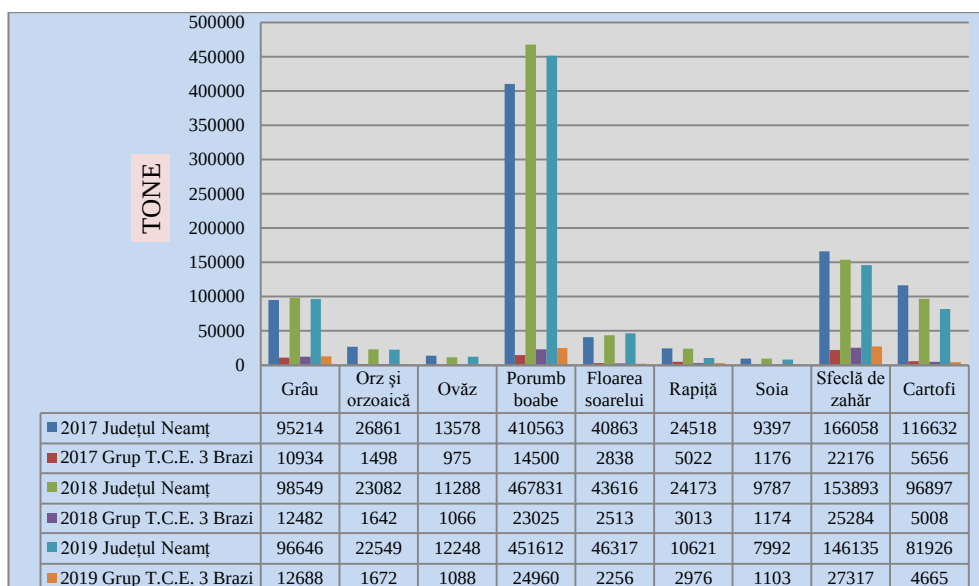
Sursa: Date prelucrate de la grupul de firme T.C.E. 3 Brazi și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Fig. 5.2 – Producțiile medii obținute la principalele culturi de câmp în cadrul grupului de firme T.C.E. 3 Brazi comparativ cu sectorul privat de la nivelul județului Neamț în perioada 2017 – 2019

Fig. 5.2 – Average productions obtained at the main crops at T.C.E 3 Brazi company compared to the private sector in Neamț County during 2017 – 2019

Analiza grafică a datelor referitoare la producțiile totale din județul Neamț și din grupul de firme T.C.E. 3 Brazi, prezentată în figura 5.3, ne arată importanța pe care o are societatea la nivelul județului, în sensul că, deși exploatează o suprafață de 7124 ha în anul 2019, ceea ce reprezintă un procent de 4,51% din totalul agricol aferent județului Neamț, valorile producțiilor pe fiecare cultură depășesc această valoare în județul Neamț.

Dacă privim mai în profunzime putem vedea că fiecare producție pe cultură depășește valoarea procentuală a suprafeței la nivel județean, valorile cele mai mici înregistrându-se la cultura de floarea soarelui, unde la o suprafață de 4,32% din totalul arabil s-a obținut o valoare de 4,87% din totalul producției județene.



Sursa: Date prelucrate de la grupul de firme T.C.E. 3 Brazi și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Fig. 5.3 – Producțiile totale obținute la culturile de câmp în cadrul grupului de firme T.C.E. 3 Brazi comparativ cu sectorul privat din județului Neamț în perioada 2017 – 2019

Fig. 5.3 – Total productions obtained for the crops at T.C.E 3 Brazi company compared to the private sector in Neamț County during 2017 – 2019

Creșterea cea mai spectaculoasă o avem la rapiță, unde suprafața reprezintă 18,43% din totalul suprafeței cultivate cu rapiță la nivel județean iar producția se ridică la 28,01% din totalul producției județene. Alte valori foarte bune din punct de vedere al producțiilor raportate la suprafețe în mod procentual s-au obținut la culturile de soia, grâu și porumb, datele complete se regăsesc în tabelul 5.1.

Tabelul 5.1./Table 5.1.

Ponderea grupului de firme T.C.E. 3 Brazi în agricultura județului Neamț în anul 2019
The weight of T.C.E 3 Brazi group in agriculture in Neamț County in 2019

Cultura de câmp	Suprafațe 2019			Producții totale 2019		
	Județul Neamț (ha)	Grup T.C.E. 3 Brazi (ha)	Valoare procentuală %	Județul Neamț (tone)	Grup T.C.E. 3 Brazi (tone)	Valoare procentuală %
Total	157659	7124	4.51	-	-	-
Grâu	22045	1594	7.23	96646	12688	13.12
Orz și orzoaică	6220	370	5.94	22549	1672	7.41
Ovăz	5706	403	7.06	12248	1088	8.88
Porumb boabe	57342	1950	3.40	451612	24960	5.52
Floarea soarelui	15911	688	4.32	46317	2256	4.87
Rapiță	5685	1048	18.43	10621	2976	28.01
Soia	3535	383	10.83	7992	1103	13.80
Sfeclă de zahăr	3042	446	14.66	146135	27317	18.69
Cartofi	6612	242	3.66	81926	4665	5.69

Sursa: Date prelucrate de la grupul de firme T.C.E. 3 Brazi și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Sectorul zootehnic este reprezentată în cadrul grupului de firme T.C.E. 3 Brazi de T.C.E. Boviselect S.R.L., societate înființată în anul 2008, sub denumirea de S.C. Boviselect S.A., transferată mai apoi către grupul de firme T.C.E.

Aceasta este o societate comercială cu profil agrozootehnic, specializată în creșterea bovinelor, ovinelor și caprinelor pentru lapte și carne, recoltarea, producerea și comercializarea de M.S.C. (material seminal congelat), procesarea și comercializarea produselor lactate prin intermediul unei fabrici proprii cu o capacitate de procesare de 10.000 litri pe zi.

T.C.E. Boviselect S.R.L. este structurată pe patru sectoare zootehnice și unul de producție, după cum urmează:

1. Ferma de vaci de lapte, cu un efectiv mediu de 700 capete, rasa majoritară fiind Red Holstein, apoi Bălțată Românească, Bruna Românească, Jersey.

2. Ferma de vaci pentru carne, cu un efectiv mediu de 400 capete, specializată în creșterea și îngrășarea bovinelor, în special din rasa Aberdeen Angus, cât și Siemmental și Limousine.

3. Îngrășătorie tineret taurin, cu un efectiv de peste 750 capete, și cu o capacitate maximă de 800 capete.

4. Ferma de ovine are un efectiv de 3800 capete ovine cu un fond genetic valoros, care provine din rasele Țurcană albă, Merinos, Carabașa de Teleorman, Karakul, Ile de France, Suffolk.

Tabelul 5.2 / Table 5.2

Efectivele de animale ale grupului de firme T.C.E. 3 Brazi la nivelul județului Neamț în perioada 2017 – 2019

The animals efectives at T.C.E 3 Brazi group at the level of Neamț County during 2017 – 2019

Categorii de animale	Anul 2017		Anul 2018		Anul 2019		Diferență 2017/2019 (%)	
	Neamț	T.C.E. Boviselect	Neamț	T.C.E. Boviselect	Neamț	T.C.E. Boviselect	Neamț	T.C.E. Boviselect
Vaci, bivolițe și juninci	45888	1820	45437	1838	41005	1850	-10,64	1,64
Ovine	187715	3650	190266	3720	211526	3800	12,68	4,1

Sursa: Date prelucrate de la grupul de firme T.C.E. 3 Brazi și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Toate aceste valori puse în balanță în tabelul 5.2 cu datele celorlalți producători agricoli din mediul privat din județul Neamț ne oferă o imagine amplă a profesionalismului prezent în cadrul grupului de firme T.C.E. 3 Brazi, unde cu permanente investiții în utilaje, tehnologii și resurse umane cumulate cu o pregătire profesională adecvată a angajaților s-a ajuns la aceste rezultate foarte bune.

5.1.2. Analiza grupului de firme Grup Șerban Holding

Grup Șerban Holding este un grup de firme cu capital românesc, care și-a început activitatea în 1994 ca urmare a necesității de produse de panificație și patiserie în orașul Onești din județul Bacău și în împrejurimi, urmând să se dezvolte și să își extindă activitatea de la an la an, astăzi, structura grupului este una integrată având următoarele domenii de activitate: agricultură, comerț cu cereale, plante oleaginoase și leguminoase, creșterea păsărilor, panificație, patiserie-cofetărie, alimentație publică (lanț propriu de magazine – Băcăniile Șerban), distribuție și transport.

În perioada de început, între anii 1995–1998, s-a decis extinderea volumului de activității, crescând capacitatea de producție iar mai apoi s-a urmărit creșterea calității produselor. Odată cu aceste decizii pe termen lung cifra de afaceri în cadrul companiei s-a dublat, iar numărul personalului a crescut, de la an la an, și din ce în ce mai perfecționat în domeniu.

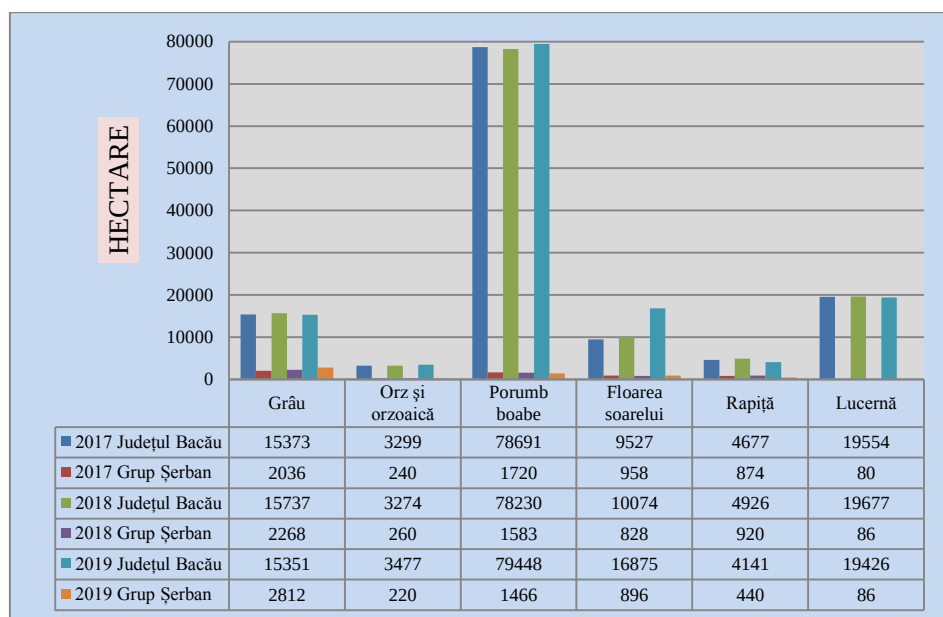
Următorii pași în dezvoltarea companiei au continuat în 2002 prin achiziționarea unei mori de grâu din Franța, și a fost urmată în 2004 de achiziționarea unei ferme de păsări în comuna Zorleni, județul Vaslui. Deoarece s-a dorit dezvoltarea sectorului zootehnic, s-a mai achiziționat o fermă de păsări la Parincea și încă una la Tătăraști, județul Bacău, ajungând la o capacitatea totală de producție este de 800.000 capete/serie a puilor broiler sau de 650.000 capete/serie a puilor cu creștere lentă.

Mai mult, în 2016 s-a finalizat investiția în mărirea capacității de depozitare a cerealelor și a plantelor oleaginoase, în prezent având o capacitate totală de depozitare de 80.000 de tone în trei baze localizate în Simila, Orbeni și Filipești. Capacitatea totală de recepție a cerealelor este de 400 tone/h, iar capacitatea de uscare este 1800 tone/24 ore.

La finalul anului 2018, pentru eficientizarea productivității muncii și creșterea capacității de producție în domeniul panificației, compania a investit într-o linie de divizare, feliere și ambalare la pungă și flowpack a produselor de panificație. Mai mult are în plan modernizarea întregii linii de fabricare a produselor de panificație, patiserie și cofetărie.

Grup Șerban deține în domeniul agricol peste 12000 de ha teren agricol distribuit în trei județe: Bacău, Vaslui și Vrancea.

Structura culturilor, pe județe evidențiată în figurile 5.4 și 5.5 la nivelul grupului de firme, respectă modelul integrat al companiei, axându-se pe culturile de cereale păioase și porumb, necesare pentru susținerea domeniilor de panificație-patiserie și al celui de creștere a puilor, pe culturile oleaginoase și pe leguminoase pentru boabe, al căror conținut nutrițional proteic, ajută la formarea rețetelor proprii de hrană pentru fermele de pui.



Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.inse.ro:8077/tempo-online

Fig. 5.4 – Suprafețele culturilor de câmp în cadrul Grup Șerban Holding la nivelul județului Bacău în perioada 2017 – 2019

Fig. 5.4 – The surfaces of crops in Grup Șerban at the level of Bacău County during 2017–2019

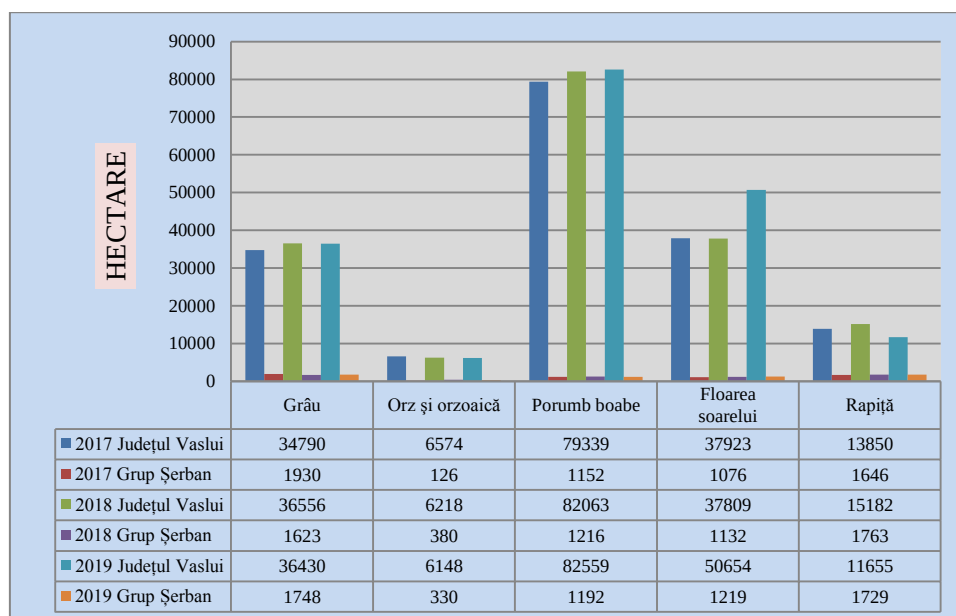
Suprafețele culturilor de câmp cultivate în cadrul Grup Șerban Holding pe parcursul celor trei ani analizați rămâne una constantă per total, dar prezintă o anumită dinamică, fapt ce demonstrează un management agricol riguros, ce respectă rotația culturilor ținând cont totodată de caracteristicile pedoclimatice din zonă.

Dacă ne referim la culturi vedem o creștere semnificativă la cultura de grâu, fapt ce ne demonstrează accelerarea investițiilor și a capacității de producție din anii 2018 și 2019 în sectorul de panificație, în timp ce celelalte culturi cunosc o scădere a suprafețelor, mai accentuată la culturile de porumb și rapiță.

Explicațiile ar fi de ordin economic, la prima cultură, s-a preferat micșorarea suprafeței și înlocuirea acesteia cu grâu comun pentru a da un plus valoare producției prin activitățile de morărit și panificație din cadrul companiei și la cea de-a doua a fost vorba de condițiile meteo nefavorabile, mai precis lipsa precipitațiilor, existând o neuniformitate la nivelul răsăririi, la care s-au mai adăugat lipsa zăpezilor pe timpul iernii.

Toate aceste intemperii au determinat reînsămânțarea a aproximativ 80 de hectare cu porumb, evitându-se cultura de floarea soarelui datorită spectrului destul de larg de boli comune pe care cele două culturi de câmp le prezintă.

Culturile de orz, orzoaică și lucernă nu prezintă diferențe semnificative din punct de vedere al suprafețelor și sunt foarte importante pentru sectorul zootehnic, acoperind necesarul pentru rețetele de furajare folosite în alimentația păsărilor din cele trei ferme de pui pentru carne.



Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Fig. 5.5 – Suprafețele culturilor de câmp în cadrul Grup Șerban Holding la nivelul județului Vaslui în perioada 2017 – 2019

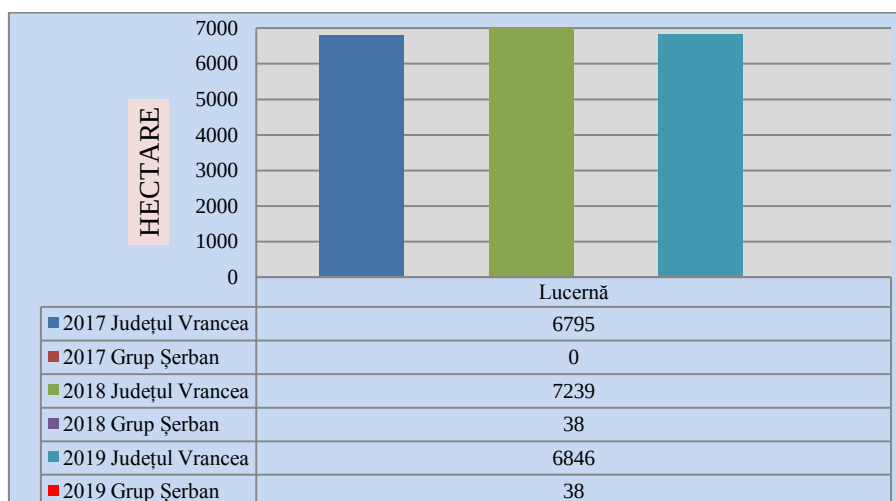
Fig. 5.5 – The surface of the main crops in Grup Șerbaan Holding at the level of Vaslui County during 2017 – 2019

În județul Vaslui, Grup Șerban Holding în perioada 2017-2019 a avut o linie diferită de cea din județul Bacău, motivul principal fiind asolamentul aplicat și condițiile pedoclimatice puțin diferite, prezente în Podișul Bârladului. Astfel, avem o stabilitate mai mare la dinamica suprafețelor pe culturi, diferențele fiind până în 200 de hectare, scăderi întâlnim la cultura de grâu și creșteri la celelalte culturi, cu valori mai ridicate la orz, orzoaică și floarea soarelui.

În județul Vrancea holdingul exploatează din anul 2018 o suprafață de 38 hectare (vezi figura 5.6), toate fiind cultivate cu lucernă pentru masă verde necesară în furajarea puilor.

Grup Șerban Holding nu intenționează o extindere imediată pe județul Vrancea, ci mai degrabă urmărește o comasare a suprafețelor exploatate pe celelalte județe, respectiv Vaslui și Bacău, astfel încât randamentul la hectar să crească, și o diversificare a culturilor de câmp, prin introducerea în cadrul structurii

culturilor de câmp începând cu anul 2020 a culturii cartofului, mai precis a soiurilor folosite în industrializare la fabricarea chipsurilor.



Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Fig. 5.6 – Suprafețele culturilor de câmp în cadrul Grup Șerban Holding la nivelul județului Vrancea în perioada 2017 – 2019

Fig. 5.6 – The surface of the main crops in Grup Șerbaan Holding at the level of Vrancea County during 2017 – 2019

Sectorul zootehnic este unul în plină dezvoltare, achiziționarea fabricii de nutrețuri combinate din județul Vaslui în 2018 a generat o creștere a numărului de păsări sacrificate în anul 2019 față de anul 2017 cu 8,9% ajungând la un efectiv de peste cinci milioane de păsări.

Tabelul 5.3 / Table 5.3

Efectivele de păsări sacrificate în cadrul Grup Șerban Holding la nivelul județului Vaslui în perioada 2017 – 2019

The poultry processed at Grup Șerban Holding at the level of Vaslui County during 2017 – 2019

Categorii de animale	Anul 2017		Anul 2018		Anul 2019		Diferență 2017/2019 (%)	
	Vaslui	Grup Șerban	Vaslui	Grup Șerban	Vaslui	Grup Șerban	Vaslui	Grup Șerban
Pui de carne (tone)	10830	5014	9897	5110	11393	5850	5,19	16,67

Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

În județul Vaslui, capacitatea de producție a fermei de pui din comuna Zorleni în anul 2019 depășește jumătate din producția de pe piața județului, lucru evidențiat în tabelul 5.3, ceea ce ne demonstrează importanța pe care o are Grup Șerban Holding în acoperirea cererii pieței. Evoluția producțiilor este una ascendentă, un pic diferită decât tendința sinusoidală de la nivelul județului, acolo

unde în 2018 volumul de carne de pasăre a fost inferior celui din 2017, însă în 2019 s-a înregistrat o creștere semnificativă de 5,19 % datorită capacității de producție de la Grup Șerban Holding unde s-a înregistrat o creștere de 16,67%.

Tabelul 5.4 /Table 5.4

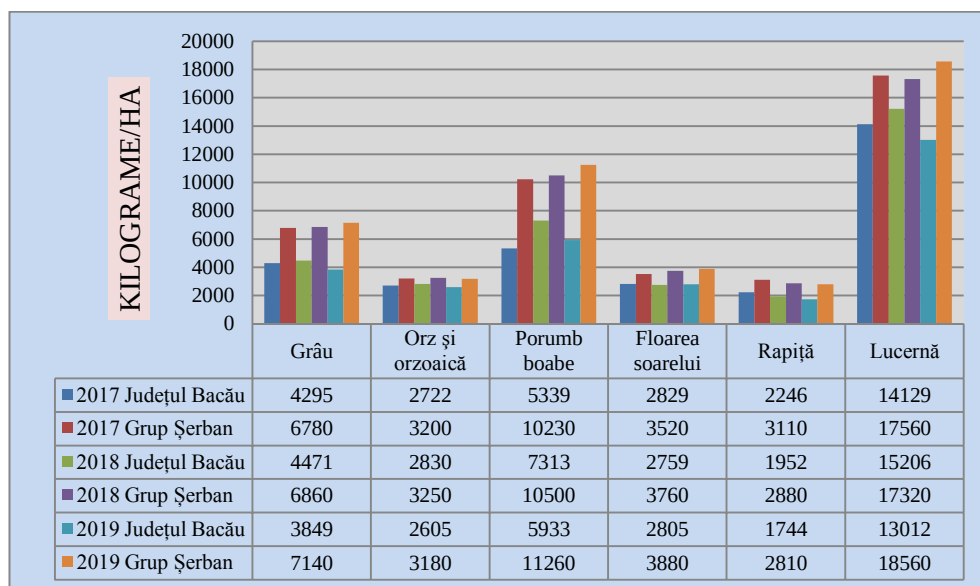
Efectivele de păsări sacrificate în cadrul Grup Șerban Holding la nivelul județului Bacău în perioada 2017 – 2019

The poultry processed at Grup Șerban Holding at the level of Bacău County during 2017 – 2019

Categorii de animale	Anul 2017		Anul 2018		Anul 2019		Diferență 2017/2019 (%)	
	Bacău	Grup Șerban	Bacău	Grup Șerban	Bacău	Grup Șerban	Bacău	Grup Șerban
Pui de carne (tone)	60878	3204	66965	3253	66469	3384	9,18	5,61

Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

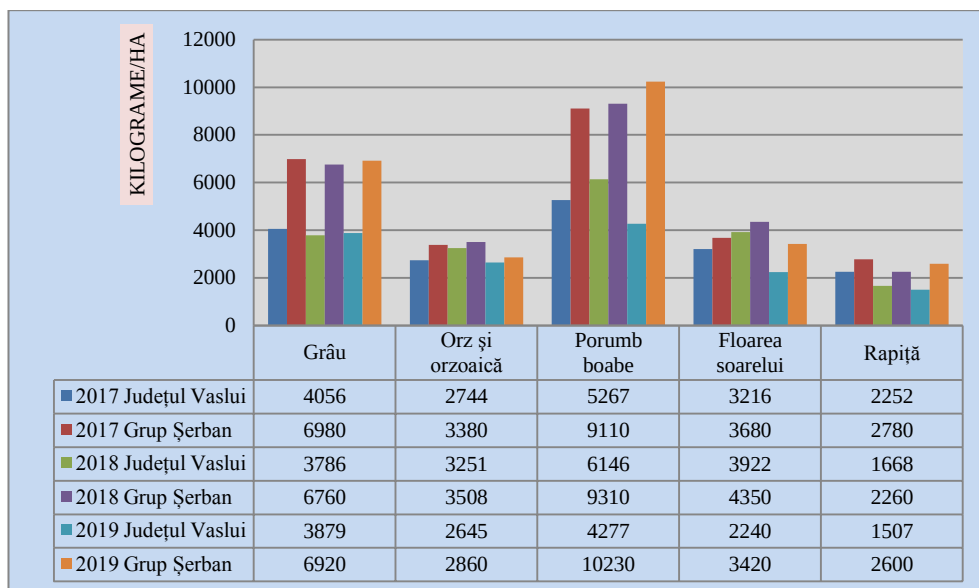
În județul Bacău piața puilor de carne este dominată de S.C. Agricola Internațional S.A. Bacău, din acest motiv producția de carne de pui în cadrul Grup Șerban Holding se desfășoară în două ferme cu capacități mai mici, numărul puilor creșcuți ajungând în 2019 la 1,88 milioane capete, fapt care a dus la obținerea unei producții de 3384 t carne de pui în 2019, date centralizate în tabelul 5.4.



Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Fig. 5.7 – Producțiile medii obținute la principalele culturi de câmp în cadrul Grup Holding Șerban comparativ cu sectorul privat din județul Bacău în perioada 2017 – 2019

Fig. 5.7 – Medium productions for the main crops at Grup Șerban Holding compared to the private sector in Bacău County during 2017 – 2019



Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Fig. 5.8 – Producțiile medii obținute la principalele culturi de câmp în cadrul Grup Holding Șerban comparativ cu sectorul privat din județul Vaslui în perioada 2017 – 2019

Fig. 5.8 – Medium productions for the main crops at Grup Șerban Holding compared to the private sector in Vaslui County during 2017 – 2019

Producțiile medii la hectar, evidențiate în figurile 5.7 și 5.8 pentru principalele culturi la nivelul anului 2019, au o tendință de creștere, cu excepția culturii de rapiță, unde iarna geroasă, lipsa zăpezilor și a precipitațiilor au făcut ca producțiile medii ale culturii să fie unele mai scăzute decât cele din 2018, nefiind totuși o situație foarte dificilă. Situația se explică prin distribuirea suprafețelor cultivate cu rapiță în mai multe zone și nu toate au fost afectate de calamități.

Tabelul 5.5 / Table 5.5

Producția medie (kg/ha) la cultura de lucernă masă verde în cadrul Grup Șerban Holding și în județul Vrancea în perioada 2017 – 2019

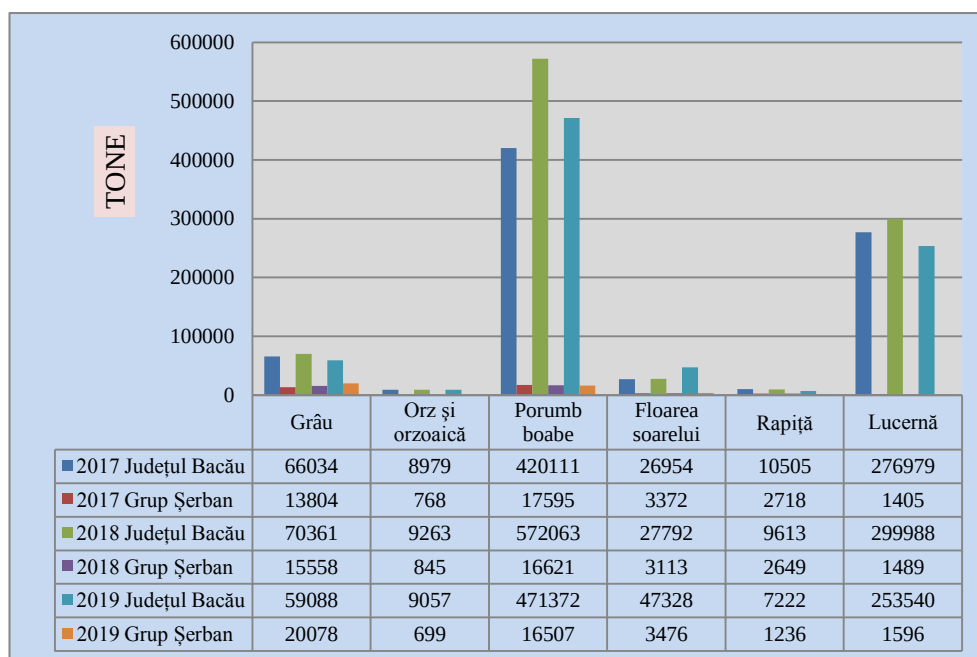
Medium productions for alfalfa at Grup Șerban Holding in Vrancea County during 2017 – 2019

Cultura agricolă	Anul 2017		Anul 2018		Anul 2019	
	Vrancea	Grup Șerban	Vrancea	Grup Șerban	Vrancea	Grup Șerban
Lucernă masă verde (kg/ha)	15507	16860	16242	18560	14876	17840

Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.insse/tempo-online.ro

În cazul lucernei masă verde valoarea producției medii la hectar pentru anul 2019 în județul Vrancea mai mică decât valoarea obținută în cadrul holdingului, o tendință întâlnită pe tot parcursul analizei noastre și prezentată în tabelul 5.5.

Nivelul producțiilor culturilor de câmp în cadrul Grup Șerban Holding reflectă gradul de tehnologizare și de implicare managerială în domeniul productiv, unde viziunea amplă de integrare a tuturor activităților a făcut ca dezvoltarea să fie una bine structurată, cu rezultate în creștere și cu perspective de extindere, în toate cele trei județe analizate, date prezentate și în figurile 5.7, 5.8, 5.9 și 5.10.



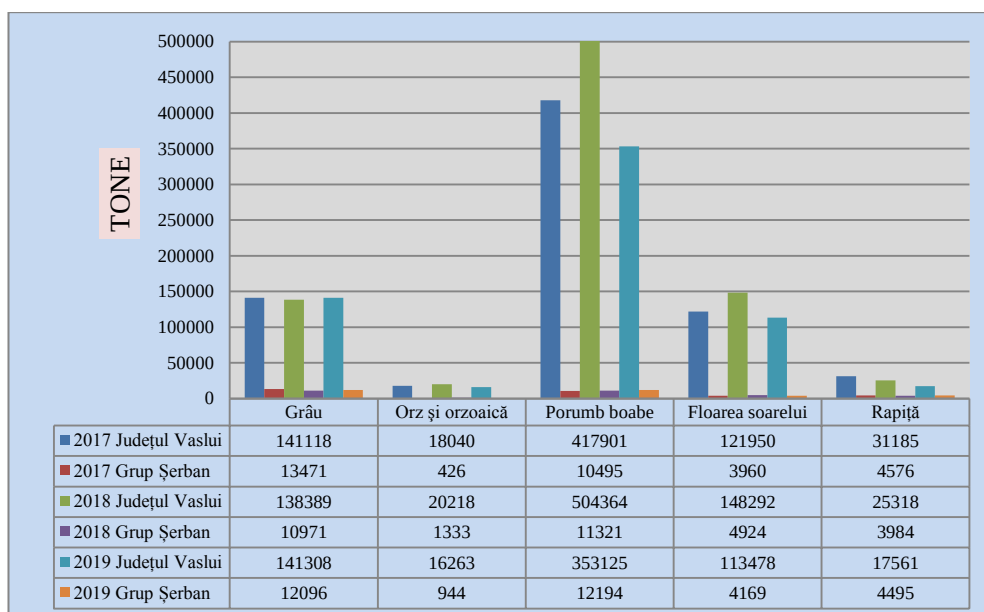
Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.insse/tempo-online.ro

Fig. 5.9 – Producțiile totale obținute la principalele culturi de câmp în cadrul grupului de firme Grup Șerban Holding în județul Bacău între anii 2017 – 2019

Fig. 5.9 – Total productions for the main crops at Grup Șerban Holding compared to the private sector in Bacău County during 2017 – 2019

Volumul producțiilor totale obținute de Grup Holding Șerban nu au aceeași dinamică pe care o întâlnim la producțiile totale de la nivelul județului Bacău. La cultura de grâu, la nivelul județului Bacău, producția cunoaște un vârf în anul 2018 și apoi în anul 2019 o scădere, în ciuda faptului că suprafețele cultivate au crescut de la an la an, în timp ce în cadrul holdingului Grup Șerban creșterile au fost constante, atât din punct de vedere al producțiilor dar și al suprafețelor cultivate, date evidențiate de figura 5.9.

Cultura cu cel mai slab randament la nivelul județului Bacău în anul 2019 a fost cea de rapiță, volumul producției fiind la jumătate din volumul înregistrat în anul 2018, după cum se poate vedea în figura 5.9, explicația fiind condițiile meteo atipice atât în perioada de răsărire, când nivelul precipitațiilor au fost foarte scăzute, cât și pe timpul iernii, fără zăpadă și cu temperaturi foarte mici.



Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Fig. 5.10 – Producțiile totale obținute la principalele culturi de câmp în cadrul grupului de firme Grup Șerban Holding în județul Vaslui între anii 2017 – 2019

Fig. 5.10 – Total productions for the main crops at Grup Șerban Holding compared to the private sector in Vaslui County during 2017 – 2019

În județul Vaslui situația culturilor la Holding Grup Șerban în perioada 2017-2019 este una mult mai satisfăcătoare, aici condițiile meteo și factorii pedologici nu au avut un impact negativ accentuat iar volumul producțiilor au o tendință de creștere, spre deosebire de situația la nivelul întregului județ, unde anul 2018 s-a dovedit a fi unul extrem de productiv, în timp ce volumul a scăzut în 2019 chiar sub valorile din 2017, după cum se poate observa în figura 5.10.

Tabelul 5.6 / Table 5.6

Ponderea grupului de firme Grup Șerban Holding în agricultura județului Bacău în anul 2019
The weight of Grup Șerban Holding in agriculture in Bacău County in 2019

Cultura de câmp	Suprafețe 2019			Producții totale 2019		
	Județul Bacău (ha)	Grup Șerban Holding (ha)	Valoare procentuală %	Județul Bacău (tone)	Grup Șerban Holding (tone)	Valoare procentuală %
Total	159217	5920	3.72	-	-	-
Grâu	15351	2812	18.32	59088	20078	33.98
Orz și orzoaică	3477	220	6.33	9057	699	7.72
Porumb boabe	79448	1466	1.85	471372	16507	3.50
Floarea soarelui	16875	896	5.31	47328	3476	7.34
Rapiță	4141	440	10.63	7222	1236	17.11
Lucernă	19426	86	0.44	253540	1596	0.63

Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Ponderea suprafețelor și a producăiilor obținute în totalul județului, centralizate în tabelele 5.6, 5.7 și 5.8, ne arată impactul real pe care îl are Grup Șerban Holding la nivelul agriculturii din județ. Dacă ne referim la județul Bacău avem cele mai bune rezultate la cultura de grâu cu 18,32% din suprafață și 33,98% din producție. Rezultate bune au fost înregistrate la toate culturile, notă discordantă făcând cultura de rapiță, care în ciuda rezultatelor slabe la hectar a acoperit 17,11% din totalul volumului de producție, în condițiile în care suprafața ca pondere la nivelul culturii a fost de doar 10,63%.

Tabelul 5.7 / Table 5.7

Ponderea grupului de firme Grup Șerban Holding în agricultura județului Vaslui în anul 2019
The weight of Grup Șerban Holding in agriculture in Vaslui County in 2019

Cultura de câmp	Suprafețe 2019			Producții totale 2019		
	Județul Vaslui (ha)	Grup Șerban Holding (ha)	Valoare procentuală %	Județul Vaslui (tone)	Grup Șerban Holding (tone)	Valoare procentuală %
Total	218136	6218	2.85	-	-	-
Grâu	36430	1748	4.80	141308	12096	8.56
Orz și orzoaică	6148	330	5.37	16263	944	5.80
Porumb boabe	82559	1192	1.44	353125	12194	3.45
Floarea soarelui	50654	1219	2.41	113478	4169	3.67
Rapiță	11655	1729	14.83	17561	4495	25.60

Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

În județul Vaslui în anul 2019 s-au obținut rezultate foarte bune la cultura de porumb, unde suprafața a reprezentat 1,44% din total suprafață cultivată la nivelul județului iar producția a fost de 3,45% din total producție obținută pe întreg județul. Alte culturi cu rezultate foarte bune au fost cele de grâu, floarea soarelui și rapiță în timp ce orz și orzoaică ponderea nu a crescut cu mai mult de 0,43%.

În județul Vrancea lucerna cultivată pe cele 38 de hectare a reprezentat 0,56% din suprafața cultivată cu această cultură la nivelul județului în timp ce producția de 678 tone masă verde a reprezentat 0,67% din producția de lucernă masă verde de la nivelul județului.

Tabelul 5.8 / Table 5.8

Ponderea grupului de firme Grup Șerban Holding în agricultura județului Vrancea în anul 2019
The weight of Grup Șerban Holding in agriculture in Vrancea County in 2019

Cultura de câmp	Suprafețe 2019			Producții totale 2019		
	Județul Vrancea (ha)	Grup Șerban Holding (ha)	Valoare procentuală %	Județul Vrancea (tone)	Grup Șerban Holding (tone)	Valoare procentuală %
Total	121088	38	0.03	-	-	-
Lucernă	6846	38	0.56	101848	678	0.67

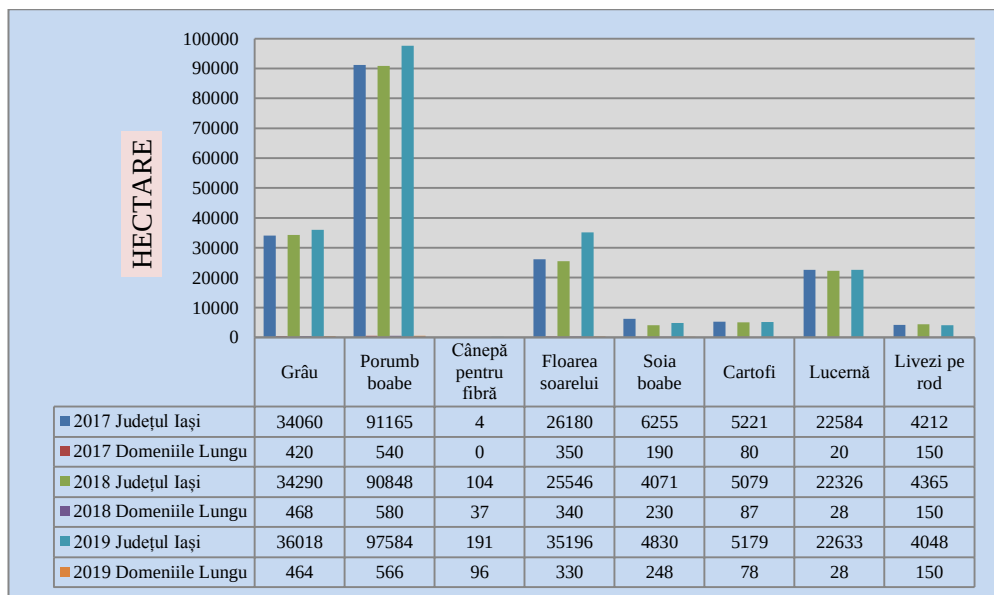
Sursa: Date prelucrate de la Grup Șerban Holding și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

5.1.3. Analiza grupului de firme Domeniile Lungu

Domeniile Lungu înființate în anul 2000 reunește astăzi un grup de cinci societăți comerciale și tot atâtea domenii de activitate ce se îmbină perfect: viticultură, agricultură, zootehnie, horticultură și turism, fiind astfel un important jucător pe piața agriculturii din județul Iași.

În domeniul agricol începând cu anul 2006 și-a creat o bază tehnico-materială solidă prin achiziționarea de utilaje agricole performante care permit aplicarea de tehnologii de ultimă oră și s-au realizat investiții majore în reabilitarea infrastructurii de irigații ce deservește terenurile din exploatare, dezvoltată mai apoi în 2010 prin achiziționarea de instalații de irigații tip pivot și liniare ce deservește o suprafață de 1000 ha.

În prezent Domeniile Lungu administrează aproape 2000 de hectare, unde se practică tehnologii agricole, la standarde europene, implementate și dezvoltate zi de zi, cu ajutorul utilajelor de ultimă generație, cu echipamente specializate și cu un sistem de irigații ce deservește cea mai mare parte din suprafața agricolă.



Sursa: Date prelucrate de la grupul de firme Domeniile Lungu și www.statistici.inse.ro:8077/tempo-online

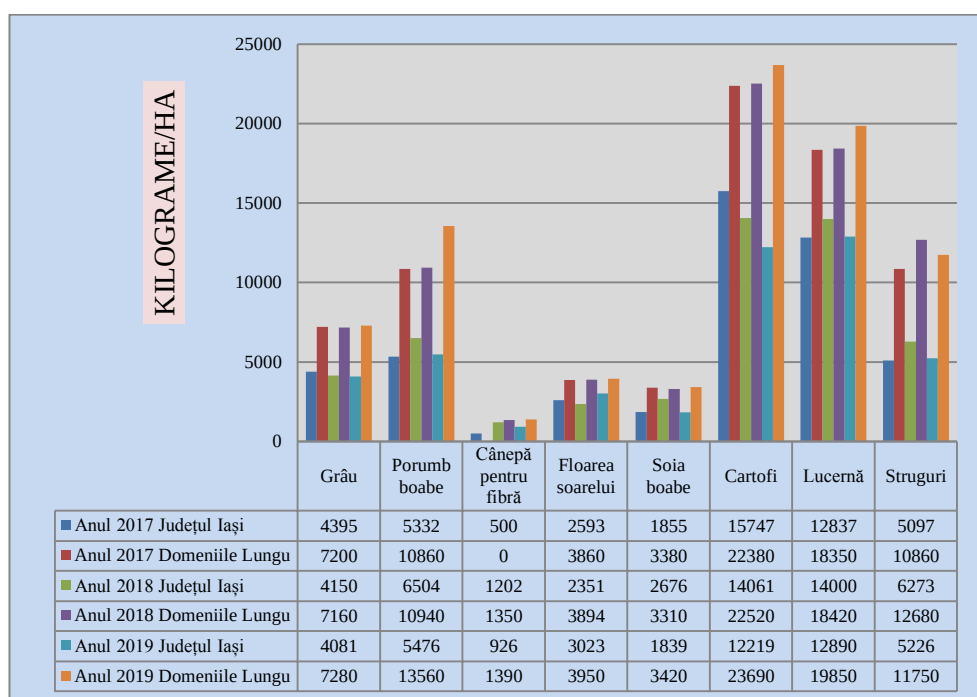
Fig. 5.11 – Suprafețele culturilor de câmp și a viței de vie în cadrul grupului de firme Domeniile Lungu la nivelul județului Iași în perioada 2017 – 2019

Fig. 5.11 – The surfaces cultivated with crops and wine at Domeniile Lungu Group at the level of Iași County during 2017 – 2019

Structura culturilor în perioada 2017-2019, prezentată în figura 5.11, nu a cunoscut schimbări majore, s-a încercat din partea managementului companiei un echilibru și în acest sens cu mențiunea că în anul 2018 a fost introdusă în asolament

cultura de cânepă pentru fibră, cu o suprafață relativ mare la nivelul județului Iași, depășind o treime din suprafața destinată acestei culturi la nivelul întregului județ, urmând ca anul următor, în 2019, suprafața să ajungă la 96 hectare, un pic peste jumătate din suprafața totală pe județ destinată acestei culturi.

Dacă facem referire la producțiile obținute, prezentate în figura 5.12 acestea sunt dintre cele mai ridicate din județ deoarece cea mai mare parte din suprafață cultivată este irigată, iar problema secetei pedologice nu există.



Sursa: Date prelucrate de la grupul de firme Domeniile Lungu și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

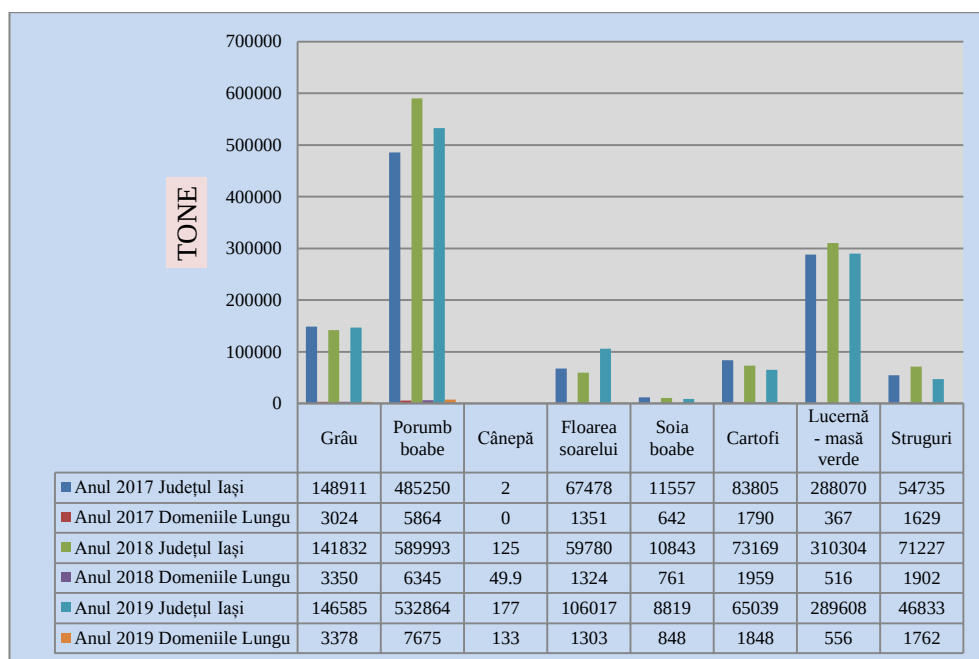
Fig. 5.12 – Producțiile medii ale culturilor de câmp și a viței de vie în cadrul grupului de firme Domeniile Lungu la nivelul județului Iași între anii 2017 - 2019

Fig. 5.12 – Medium productions of crops and wine at Domeniile Lungu Group at the level of Iași County during 2017 – 2019

În procesul de producție se respectă perioadele optime de semănat, se aplică normele de îngrășăminte specifice fiecărei culturi și se fac tratamentele adecvate pentru buruieni, dăunători sau fungi, fapt pentru care valorile producțiilor sunt dintre cele mai bune din județ și cu mult peste media județeană.

Valorile producțiilor viticole sunt, deasemenea, dintre cele mai mari la nivelul județului Iași fapt pentru care se încearcă noi direcții de dezvoltare, mai mult pe partea de expunere și publicitate a brandului Crama Hermeziu pe plan local și promovări ușoare în unele zone din afara României.

Analizând valorile producțiilor totale obținute de firmă în perioada analizată, pe județ, putem spune că acestea au înregistrat o evoluție descendentă la cultura de floarea soarelui, iar la culturile de porumb boabe, soia, grâu și cartof au fost înregistrate creșteri an de an, după cum se poate observa și în figura 5.13.



Sursa: Date prelucrate de la grupul de firme Domeniile Lungu și www.statistici.inse.ro:8077/tempo-online

Fig. 5.13 – Producțiile totale ale culturilor de câmp și a viței de vie în cadrul grupului de firme Domeniile Lungu la nivelul județului Iași între anii 2017 - 2019

Fig. 5.13 – Total productions of crops and wine at Domeniile Lungu Group at the level of Iași County during 2017 – 2019

Dacă analizăm valorile procentuale ale producțiilor din tabelul 5.9 la nivelul județului și le raportăm la valorile procentuale ale suprafețelor, atunci vom avea imaginea reală a impactului pe care grupul de firme Domeniile Lungu le are în agricultura județului Iași la nivelul anului 2019.

Vedem impactul foarte mare care îl are la cultura de cânepă, dar și la cultura de soia, unde valoarea suprafeței cultivate este de 5,13% din totalul județului iar cea a producției realizate se ridică la 9,62%. Dacă urmăm același raționament vedem valori foarte bune la toate culturile de câmp, cum ar fi: porumb, grâu și cartofi, și bune la floarea soarelui și lucernă. Un caz aparte fiind cel al culturii de viță de vie, unde competitorii de pe piață au fost foarte productivi, la rândul lor în 2019, astfel încât valorile procentuale sunt foarte apropiate la 3,71% din suprafața de pe județul Iași avem 3,76% la producția de pe județ.

Tabelul 5.9 / Table 5.9

Ponderea grupului de firme Domeniile Lungu în agricultura județului Iași în anul 2019
The weight of Domeniile Lungu Group in agriculture at the level of Iași County in 2019

Cultura de câmp	Suprafețe 2019			Producții totale 2019		
	Județul Iași (ha)	Domeniile Lungu (ha)	Valoare procentuală %	Județul Iași (tone)	Domeniile Lungu (tone)	Valoare procentuală %
Total	240335	1960	0.82	-	-	-
Grâu	36018	464	1.29	146585	3378	2.30
Porumb boabe	97584	566	0.58	532864	7675	1.44
Câneapă pentru fibră	191	96	50.26	177	133	75.14
Floarea soarelui	35196	330	0.94	106017	1303	1.23
Soia boabe	4830	248	5.13	8819	848	9.62
Cartofi	5179	78	1.51	65039	1848	2.84
Lucernă	22633	28	0.12	289608	556	0.19
Livezi pe rod	4048	150	3.71	46833	1762	3.76

Sursa: Date prelucrate de la grupul de firme Domeniile Lungu și www.statistici.inss.ro:8077/tempo-online

Aspectul general al activității de producție din sectorul agricol este acela că deși nu exploatează o suprafață foarte mare o face foarte eficient factorul determinant fiind sistemul de irigații, ce scade importanța factorilor climatici în ansamblul exploatației, și o tehnologie bine pusă la punct fără abateri la normele de consum sau la perioadele optime a lucrărilor.

5.2. Istoricul dezvoltării filierelor de producție în cadrul celor trei grupuri de firme

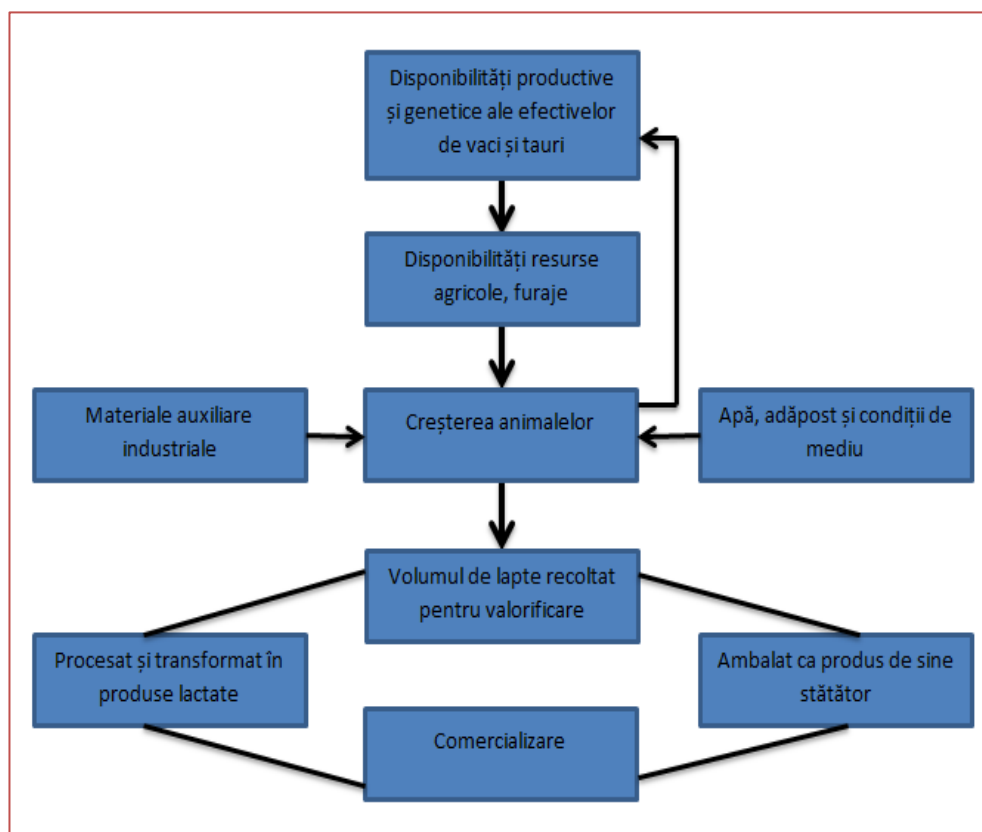
5.2.1. Analiza filierei laptelui și produselor lactate la T.C.E. Boviselect, județul Neamț

Filiera laptelui ca sistem de producere, procesare și valorificare a laptelui și produselor din lapte reprezintă unica formă rațională și sigură de management a calității laptelui prin aplicarea și respectarea unor principii de bază ale securității alimentelor, cum este cazul principiului responsabilității producătorului alimentelor privind calitatea acestora, trasabilitatea produselor alimentare și mai ales securitatea sanitară (salubritatea) alimentelor pe întregul circuit de la fermă la masă (consumator).

Filiera laptelui și produselor lactate prezentată în mod simplificat în figura 5.14 este reprezentată în cadrul grupurilor de firme T.C.E. 3 Brazi de T.C.E. Boviselect S.R.L., societate înființată în anul 2008, sub denumirea de S.C. Boviselect S.A. transferată mai apoi către grupul de firme T.C.E.

Aceasta este o societate comercială cu profil agrozootehnic, specializată în creșterea bovinelor, ovinelor și caprinelor pentru lapte și carne, recoltarea,

producerea și comercializarea de M.S.C. (material seminal congelat), procesarea și comercializarea produselor lactate prin intermediul unei fabrici proprii cu o capacitate de procesare de 10.000 litri pe zi.



Sursa: T.C.E. Boviselect S.R.L.

Fig. 5.14 - Filiera laptelui și a produselor lactate la T.C.E. Boviselect S.R.L.

Fig. 5.14 – Milk and dairy products branch at T.C.E. Boviselect S.R.L.

În cazul analizei noastre, prima verigă din cadrul filierei laptelui și a produselor lactate la T.C.E. Boviselect, județul Neamț o reprezintă faza de programare a producției, foarte importantă, deoarece din acest punct se elaborează ciclurile de aprovizionare, programul de desfacere, se planifică activitatea financiară și, în final se anticipează linia strategică de marketing pe care se va înscrie traiectoria fermei.

Programarea producției de lapte în cadrul T.C.E. Boviselect se face pe baza mișcării efectivului de vaci și a curbei de lactație, metodă ce constă în stabilirea prealabilă a producției lunare pe vacă unitate productivă. Această producție se determină pe baza producției procentuale pe luni de lactație, conform datelor din curba de lactație.

În continuare, luând în considerare fiecare lună calendaristică se face produsul între efectivele de vaci pe luni de lactație și producția de lapte pe vacă obținându-se astfel producția de lapte pe luni de lactație de la întregul efectiv al lunii respective de lactație.

A doua verigă a filierei laptelui în cadrul T.C.E. Boviselect este reprezentată de etapa de aprovizionare, care implică relații comerciale între holding și diferiți agenți economici, producători sau procesatori, astfel încât să se asigure necesarul de hrană pentru animale, de tratamente sanitar-veterinare, de material de reproducție, de ambalaje, recipiente sau alte consumabile.

Hrana vacilor se face după rații de furajare calculate de specialiștii din cadrul fermei, specifice fiecărui anotimp și fiecărei perioade de lactație, astfel încât să le acopere necesarele nutritive și minerale. Gama de nutrețuri este una foarte diversificată, de la furaje verzi, la cele uscate sau preparate furajere cu adaosuri de substanțe minerale sau medicamentoase, după cum se poate vedea în tabelul 5.11.

Tabelul 5.10 / Table 5.10

Gama de nutrețuri folosite în sectorul zootehnic la T.C.E. Boviselect în perioada 2017 – 2019
The fodder range used at T.C.E. Boviselect in 2017 – 2019

Grupa de nutrețuri	Tipul	Furnizor
Fibroase	Fânuri	Producători locali
Suculente	Nutrețuri însilozate, borhoturi, rădăcinoase, tuberculi, bostănoase	T.C.E. Agrosuind Producători locali
Concentrate	Concentrate cultivate, concentrate industriale, făinuri proteice de origine vegetală sau animală	T.C.E. Agrosuind
Substanțe energetice	Grăsimi vegetale și animale de uz furajer, glucoză, amidon, melasă	SMD Animal Food Zoogreen S.R.L.
Preparate furajere	Nutrețuri combinate, complexe de proteine + vitamine + substanțe minerale + antibiotice	T.C.E. Agrosuind
Verzi	Lucernă, trifoi, sulfină, mazăre furajeră, soia, mazărice, borceaguri, porumb furajer, secară, ovăz și orz, iarbă de Sudan, sorg etc	T.C.E. 3 Brazi Producători locali

Sursa: Date prelucrate S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.

Producția de lapte este următoarea verigă din cilclul filierei laptelui în cadrul T.C.E. Boviselect și se ridică la 75 mii de hectolitri în anul 2019, în creștere față de anii precedenți, datorită creșterii efectivelor de animale din cadrul fermei de vaci, în ciuda faptului că tendința la nivelul județului este una descrescătoare, date detaliate în tabelul 5.11.

Odată colectat laptele intră într-un proces de transformări ce începe cu aplicarea tratamentelor primare ce are rolul de a evita deprecierea calitativă ale laptelui. În cadrul T.C.E. Boviselect laptele în timpul mulsului și după colectare este protejat antiseptic astfel încât să nu intre în contact cu microorganisme.

Urmează etapa de răcire a laptelui la circa 4°C în camera de răcire, etapă ce asigură stabilitate produsului pentru maxim 48 de ore, din acest motiv laptele după răcire este transferat imediat în fabrica de lapte, aici intrând în diferite procese de producție.

Tabelul 5.11 / Table 5.11

Efectivul de vaci pentru lapte și cantitatea de lapte la T.C.E. Boviselect în perioada 2017 – 2019
The cows producing milk and milk quantity range at T.C.E. Boviselect during 2017 – 2019

Categorii	Anul 2017		Anul 2018		Anul 2019		Diferență 2017/2019 (%)	
	Neamț	T.C.E. Boviselect	Neamț	T.C.E. Boviselect	Neamț	T.C.E. Boviselect	Neamț	T.C.E. Boviselect
Vaci de lapte - număr	40074	618	39462	714	39010	756	-2,65	22,33
Cantitate lapte mii hectolitri	1349	63	1279	71	1192	75	-11,63	19,04

Sursa: Date prelucrate S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Activitatea de procesare a laptelui și a produselor lactate se desfășoară în centrul de prelucrare a laptelui de la Zănești, aflat la o distanță de 2 km de ferma de vaci, astfel încât fluxul să fie unul foarte eficient. Dimensiunea activității nu este una foarte mare, procesându-se în jur de 75 mii de hectolitri de lapte dacă ne referim la anul 2019 dintr-un total de 1192 mii de hectolitri colectați în vederea consumului la nivel județean.

Laptele și produsele lactate obținute la T.C.E. Boviselect S.R.L. se ambalează în diferite recipiente, în funcție de destinația acestora și tipul de produs, astfel încât ele pot fi: pungi de polietilenă, ambalaj de tip tetra-pak, bidoane, cutii de carton și staniol sau recipiente din plastic tip gălețușă.

Referitor la depozitare, aceasta se face în cadrul fabricii de lapte în zona destinată acestui scop, păstrându-se în condiții controlate de refrigerare, pe durate diferite de timp, în funcție de gama de produs, conform tabelului 5.12.

Tabelul 5.12 / Table 5.12

Condiții și perioade de depozitare a laptelui și a produselor lactate
Conditions and storage period for milk and dairy products

Produsul	Condiții de depozitare	Perioada de depozitare
Laptele de consum	4-8°C	2-3 zile
Iaurt	4-8°C	Maxim 48 ore
Smântână	2-6°C	1-2 zile
Unt	0-5°C	5-10 zile
	-18°C	6-9 luni
Brânză	4-8°C	Diferite perioade

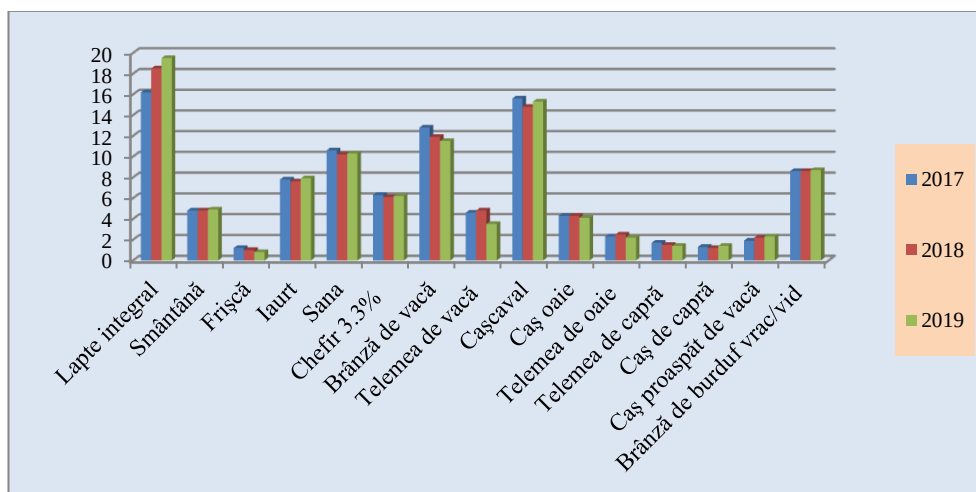
Sursa: Date prelucrate S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.

Canalul de distribuție, ultima verigă din cadrul filierei, prin care laptele și

produsele lactate ajung la consumator este unul direct: producător – consumator, reprezentat de vânzările directe în cele 10 magazine proprii sau pe platforma de comenzi online, de pe site-ul companiei T.C.E. 3 Brazi.

Gama de produse acoperă cerințele pieței, din fabrică ieșind un număr de 40 produse finite, ambalate sau îmbuteliate în recipiente de diferite mărimi, ce sunt comercializate la cele mai înalte standarde de calitate într-un lanț de 10 magazine proprii, în 5 orașe din Moldova, respectiv Iași, Bacău, Piatra Neamț, Târgu Neamț și Roman, target-ul grupului fiind deschiderea a cel puțin 33 de magazine în toată Regiunea Moldovei până în anul 2025.

La nivelul anului 2019, comparativ cu anii precedenți vânzările au cunoscut o ușoară creștere la majoritatea produselor, după cum se poate observa în figura 5.15, cu un plus semnificativ la laptele integral și la cașul proaspăt de vacă și capră. Un ușor regres avem la frișcă și la gama brânzeturilor de vacă, însă aici s-a adoptat pe termen scurt o strategie nouă de marketing ce vizează îmbunătățirea rețetei de producție și schimbări majore în ceea ce privește modul de prezentare, prin îmbunătățirea calității ambalajelor și schimbarea gramajelor produselor.



sursa: T.C.E. Boviselect S.R.L.

Fig. 5.15 - Evoluția grafică a vânzărilor de produse lactate comercializate de T.C.E. Boviselect S.R.L.

Fig. 5.15 – Graphic evolution of the sales of dairy products at T.C.E. Boviselect S.R.L.

Toate aceste aspecte expuse în cadrul analizei filierei laptelui în Regiunea de Nord-Est trebuie privite și din perspectiva cererii în creștere de pe piața internă din ultimii ani, prin diversificarea spectrului de consum din coșul zilnic al cetățeanului român sau prin măsurile sociale adoptate la nivel guvernamental, cum ar fi „Laptele și cornul” în școli, enunțuri dovedite de valorile înregistrate la consumul de lapte pe cap de locuitor la nivel național și regional în perioada 2017-2019 prezentate în tabelul 5.13.

Etapa economică din cadrul filierei unui produs, indiferent de natura acestuia, o constituie calculul eficienței activității, transpusă în profitul, în cazul nostru profitul activității de producere, prelucrare și comercializare a laptelui de vacă în cadrul societății T.C.E. Boviselect S.R.L. din localitatea Zănești.

Tabelul 5.13 / Table 5.13

Consumul mediu de lapte și produse din lapte în echivalent lapte 3.5% grăsime pe cap de locuitor în România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017-2019

Medium milk and dairy products with 3.5% fat per inhabitant in Romania and North-East region during 2017-2019

Produsul alimentar	U.M.	Zona	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
Lapte și produse din lapte în echivalent lapte 3,5% grăsime	Litri	România	244,1	250,7	252,2
		Regiunea de Nord-Est	239,5	242,8	248,3

Sursa: www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Cheltuielile totale prezentate structural ca valori nominale și procentuale în tabelul 5.14 ne arată faptul că cele alocate materiilor prime ocupă ponderea cea mai mare (peste 73%) din totalul cheltuielilor de producție a laptelui, urmate de cheltuielile cu forța de muncă – în jurul a șase procente.

Tabelul 5.14 / Table 5.14

Structura cheltuielilor de producție la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.

The structure of production costs at S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.

Indicatori	Anul 2017		Anul 2018		Anul 2019	
	Mărime (lei)	Structura (%)	Mărime (lei)	Structura (%)	Mărime (lei)	Structura (%)
Cheltuieli totale din care:	23641335	100	28825839	100	32861461	100
Materii prime	17429688	73.73	21607619	74.96	24085486	73.29
Alte materii și materiale	436277	1.85	623881	2.16	745425	2.27
Lucrări zootehnice	249850	1.06	263168	0.91	414012	1.26
Transport	476422	2.02	422035	1.46	599680	1.83
Energie	821807	3.48	995431	3.45	1214592	3.69
Cheltuieli de aprovizionare	238468	1.01	372869	1.29	439891	1.34
Retribuții	1498428	6.32	1202101	4.17	1943815	5.92
C.A.S. și alte contribuții	483314	2.04	612725	2.16	630107	1.92
Alte taxe și impozite	83254	0.35	123704	0.43	129623	0.39
Alte cheltuieli	212193	0.9	361884	1.25	378348	1.16
Dobânzi	4786	0.02	4616	0.01	5263	0.01
Amortizare	314473	1.33	447823	1.55	464918	1.41
Cheltuieli indirecte	1392375	5.89	1787983	6.2	1810301	5.51

Sursa: S.C. T.C.E Boviselect S.R.L.

Se observă din datele prezentate în tabelul 5.16 o situație mai deosebită la nivelul cheltuielilor anului 2018, când valoarea destinată materiilor prime a depășit 21 milioane lei (74,96% procentual din total cheltuieli), fapt explicat prin mărirea și diversificarea efectivului de animale și constituirea unui stoc de furaje consistent care să poată acoperi o eventuală lipsă a sectorului vegetal.

În condițiile unei stabilități macroeconomice pe piața laptelui, la nivelul anului 2019, s-a ajuns la un preț mediu de vânzare pe un litru de lapte în cadrul companiei de 4,39 lei iar la o producție de 75187 hectolitri se înregistrează venituri de peste 33 milioane de lei, rezultând un profit de aproape 180.000 lei, date centralizate și prezentate pe parcursul celor trei ani analizați în tabelul 5.15.

Ponderea cheltuielilor cu materiile prime în cei trei ani analizați (73,73% în 2017, 74,96% în 2018 și 73,29% în 2019) scot în evidență direcția adoptată de și anume s-a investit în modernizarea procesului de producție și cel de comerț.

Tabelul 5.15 / Table 5.15

Structura principalilor indicatori la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. în perioada 2017-2019
The structure of the main indicators at S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. during 2017-2019

Nr. crt.	Indicatori	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Diferență 2017/2019 (%)
1.	Producția totală (hl)	63091	71053	75187	19.17
2.	Cheltuielile totale de producție (lei), din care:	23641335	28825839	32861461	39.00
3.	Cost lei/hl	374.72	405.69	437.06	16.64
4.	Preț lei/hl	376.15	406.48	439.45	16.83
5.	Valoarea producției (lei)	23731679	28881623	33040927	39.23
6.	Profitul (total)	90344.65	55784.44	179466.15	98.65
7.	Profitul (lei/hl)	1.43	0.79	2.39	67.13

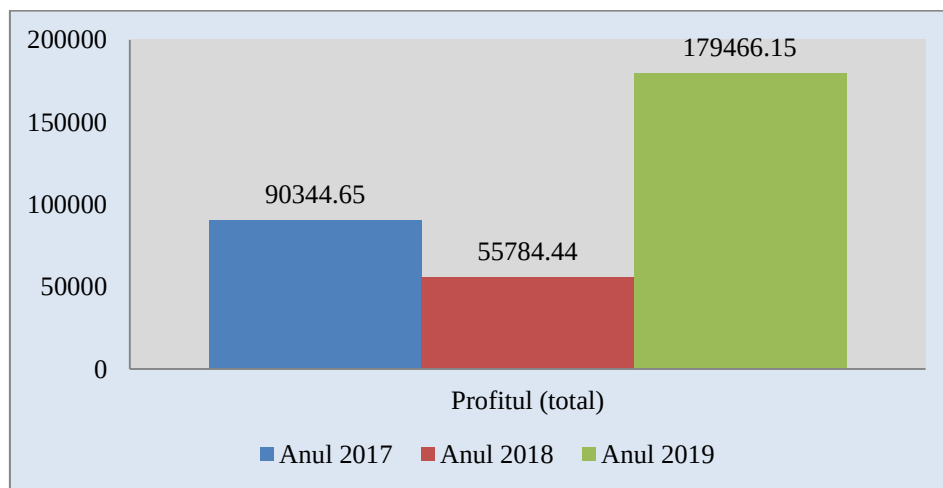
Sursa: S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.

Dacă urmărim nivelul profitului din figura 5.16 avem un an 2018 mai slab în ciuda faptului că nivelul producției a fost în creștere, la fel și cel al prețului, valori evidențiate în tabelul 5.15 situația fiind generată de nivelul ridicat al cheltuielilor de exploatare a căror cauzalitate a fost explicat anterior.

Anul 2019 la societatea T.C.E Boviselect S.R.L. prezintă un echilibru în privința cheltuielilor și a celorlalți indicatori, după cum se poate observa în tabelul 5.17, totuși iese în evidență volumul producției în creștere, care cuantificat cu un preț de vânzare bun, aduce un profit de 2,39 lei pe hectolitr de lapte.

În perioada 2020-2025 S.C. T.C.E Boviselect S.R.L. și-a fixat o serie de obiective pentru un flux mai eficient în cadrul filierei, printre care putem menționa: producerea furajelor în cadrul unității prin care se va urmări scăderea cheltuielilor cu materiile prime sub 70%, suplimentarea rațiilor prin introducerea de noi furaje concentrate, mărirea capacității de stocare a produselor în vederea comercializării, mărirea ariei de distribuție prin magazinele proprii deoarece specificul filierei face

ca producătorii să nu prezinte un grad mare de dependență față de un client sau un grup de clienți.



Sursa: Date prelucrate S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.

Fig. 5.16 - Evoluția grafică a profitului la T.C.E. Boviselect S.R.L. în perioada 2017-2019

Fig. 5.16 – The graphic evolution of profit at T.C.E. Boviselect S.R.L. during 2017-2019

Tot din cauza acestei particularități se va accentua promovarea platformei de vânzări online cu distribuție direct la domiciliu în zonele limitrofe magazinelor proprii dat fiind specificul comportamental al consumatorului, unul nestatornic, în cadrul pieței laptelui.

5.2.2. Grup Șerban – filiera cărnii și produselor din carne de pasăre

Filiera cărnii și a produselor din carne de pasăre în cadrul Grup Șerban Holding prezentată schematic în figura 5.17 are ca punct central Ferma Avicolă Șerban S.R.L., societate înființată pe 03.10.2008 și care în prezent deține în proprietate trei ferme de creștere a păsărilor, cu o capacitate totală de producție în anul 2019 a puilor broiler de peste 4.100.000 capete/an și a puilor cu creștere lentă de peste 400.000 capete/an.

Prima etapă din filiera cărnii de pasăre în cadrul Grup Șerban Holding o reprezintă baza de reproducție materializată prin stația de incubație, formată din patru incubatoare, cu o capacitate de 90720 ouă/ciclu (362880 ouă total), patru eclozionatoare de același tip, cu o capacitate de 15120 ouă/eclozionator (60480 ouă total).

Stația de incubație este compartimentată în mai multe încăperi, astfel încât fluxul tehnologic să fie unul conform cu standardele europene, și are următoarele etape: ouăle ajung prima dată în sala de recepție prevăzută cu instalație de

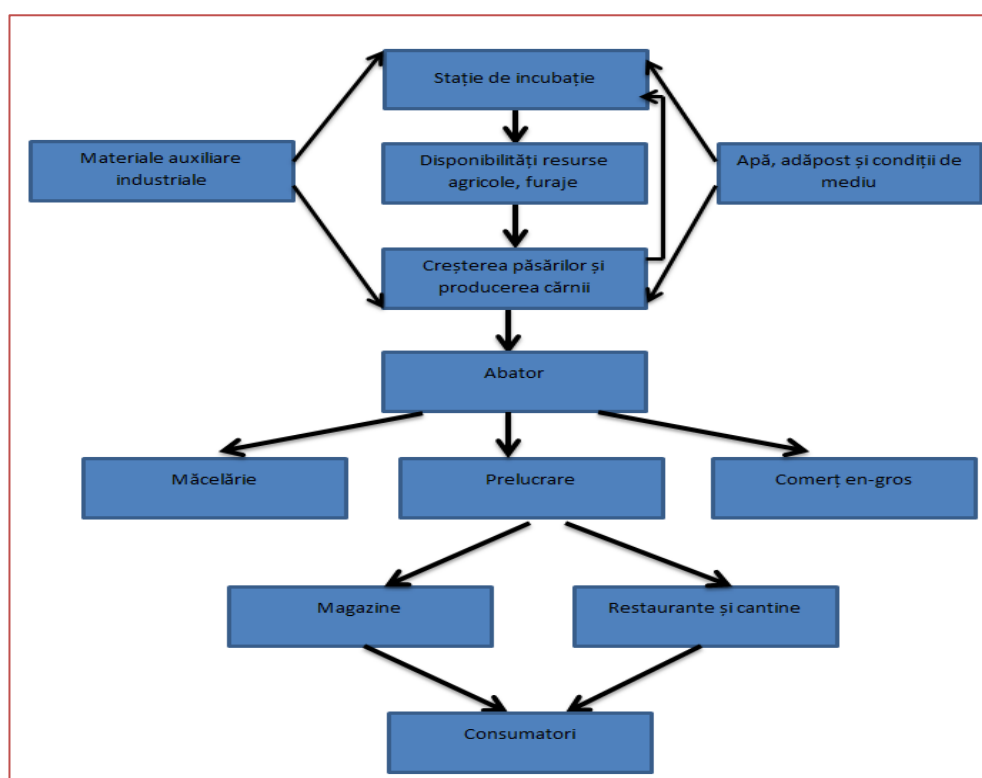
climatizare, unde sunt sortate și așezate în cofraje pe cărucioare mobile, după care sunt decontaminate și trimise la incubație. După 21 de zile și jumătate, timp în care au loc incubația și ecloziunea, puii sunt sortați și dirijați către cele trei ferme de creștere a păsărilor.

Cele trei ferme de producție și îngrășare a puilor de carne sunt structurate astfel:

Ferma 1 este formată din 7 blocuri, însumând 14 hale, cu o suprafață totală tehnologică de 13.100 m² și o capacitate de 350.000 de capete/serie, realizându-se 6,5 serii/an;

Ferma 2 cuprinde 3 blocuri, însumând 6 hale (parter + etaj) și alte 3 hale simple, cu o suprafață totală tehnologică de 7.500 m² și o capacitatea de cazare de 225.000 capete/serie, realizându-se 6,5 serii/an;

Ferma 3 dispune de 8 hale, cu o suprafață totală tehnologică de 5760 m² și o capacitate de 175.000 capete/serie, realizându-se 6,5 serii/an.



Sursa: Grup Șerban Holding S.R.L.

Fig.5.17 - Filiera cărnii de pasăre la Grup Șerban Holding S.R.L.

Fig.5.17 – Poultry meat branch at Grup Șerban Holding S.R.L.

Halele de îngrășare sunt complet automatizate, dotate cu utilaj de adăpare, utilaje de hrănire cu spiromat pentru distribuirea hranei în interiorul halelor și un

transportator care are rolul de a conduce furajul din exterior la nivelul spiromatului din hală în timp ce pentru asigurarea microclimatului necesar acestea sunt dotate cu aroterme (două pe fiecare hală) care funcționează cu gaz metan, ventilatoare pentru evacuarea aerului viciat (zece pe fiecare hală cu o putere de 0,37 Kw și o capacitate de 10.500 m³/oră), precum și ventilatoare de interior pentru omogenizarea aerului din interior (cu o putere de 0,37 Kw).

Tabelul 5.16 / Table 5.16

Condițiile și normele de hrană folosite în creșterea puilor la Ferma Avicolă Șerban

Conditions and fodder wages used in growing chicken at Ferma Avicolă Șerban

Nr. crt.	Vârsta puilor (zile)	Greutate pui (grame)	Temperatura în adăpost (C)	Consum de furaj(kg/pui)
1	1-7	115	30-32	0.15
2	8-14	300-400	27-29	0.45
3	15-21	600-700	25-27	0.95
4	22-28	900-1100	23-25	1.65
5	29-38 (42)	1300-1600	21-23	2.5

Sursa: Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Ciclul de producție durează, în medie, 52 de zile, din care, 38 – 42 zile sunt destinate îngrășării și 10 – 14 zile reprezintă perioada de vid sanitar.

Puii sunt hrăniți cu nutrețuri combinate produse în regim propriu în comuna Zorleni, județul Vaslui, într-o unitate pentru fabricarea nutrețurilor concentrate dotată cu tehnologie de ultimă generație. Capacitatea F.N.C.-ului este de 8 tone/oră, implicit 34.000 de tone/an și asigură atât hrana pentru sectorul zootehnic al holdingului, cât și partea de vânzare către terți.

Aceste nutrețuri prezentate în tabelul 5.17 conțin substanțele nutritive, niveluri optime de minerale și vitamine necesare în dezvoltarea păsărilor și sunt administrate în funcție de vârstă, asigurându-se astfel un grad ridicat de conversie al hranei precum și o rezistență sporită la factorii de îmbolnăvire.

Tabelul 5.17 / Table 5.17

Gama de furaje folosite în hrana păsărilor la Ferma Avicolă Șerban în perioada 2017-2019

The fodder range used in feeding chicken at Ferma Avicolă Șerban during 2017-2019

Nr. crt.	Denumire	Nivel de proteină (%)	Grupa de vârstă (zile)	Mod de prezentare
1.	Furaj pui prestarter	24.5	0-3	brizură
2.	Furaj pui starter intensiv	23	3-30	făină sau brizură
3.	Furaj pui starter semiintensiv	20	3-30	făină sau brizură
4.	Furaj pui creștere intensiv	19	peste 30	făină sau granulă
5.	Furaj pui creștere semiintensiv	17	peste 30	făină sau granulă
6.	Furaj păsări întreținere	16	peste 30	făină sau granulă
7.	Furaj multispecii	16	peste 30	făină sau granulă

Sursa: Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

După etapa de creștere, ciclul filierei cărnii de pui continuă cu etapa de procesare, ce cuprinde sacrificarea păsărilor, abatorizarea și depozitarea produselor din carne, în funcție de contractele sau comenzile de pe piață. Dacă ne referim la anii 2017, 2018 și primele două trimestre din 2019, iar din ultima parte a anului 2019 aceste etape au fost eliminate, puii fiind vânduți direct către S.C. Agricola Bacău S.A., cel mai mare jucător din Regiunea de Nord-Est pe acest segment de producție, și al doilea pe întreaga țară, după cum se poate observa și în tabelul 5.18, unde se prezintă volumul de păsări sacrificate la nivel de regiune și județ.

Din datele prezentate se poate deduce impactul pe care îl are județul Bacău, la nivel regional, în ceea ce privește volumul de carne din pasăre, producătorii cei mai importanți fiind Agricola Bacău S.A. și Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Tabelul 5.18 / Table 5.18

Volumul în viu a puilor de carne sacrificați în perioada 2017-2019 în Regiunea de Nord-Est
The volume in vivo of poultry processed in 2017-2019 in the North-East region

Detalii	Zonare	Unități de măsură	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
Greutatea în viu a animalelor destinate sacrificării pentru consum – păsări	Regiunea Nord-Est	Tone greutate vie	105496	115847	119619
	Bacău	Tone greutate vie	60878	66965	66469
	Vaslui	Tone greutate vie	10830	9897	11393

Sursa: www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Pentru o imagine mai amplă a filierei cărnii de pasăre la Ferma Avicolă Șerban S.R.L. trebuie analizată utilizarea capacității de producție proiectată, în perioada de referință, datele centralizate fiind cuprinse în tabelul 5.19.

Tabelul 5.19 /Table 5.19

Gradul de utilizare a capacităților de producție la Ferma Avicolă Șerban în perioada 2017-2019
The graph of production capacities utilisation at Ferma Avicolă Șerban in 2017-2019

Specificare	U.M.	Capacitate proiectată	Anul 2017		Anul 2018		Anul 2019	
			Realizat	G.U.%	Realizat	G.U.%	Realizat	G.U.%
Ferme pui carne (tehnologie la sol)	Cap./serie	700000	620000	88,5	670000	95,7	690000	98,5
Stație de incubație (pui de o zi)	Cap./serie	6500	6200	95,4	6200	95,3	6300	96,9
Abator păsări	Cap./serie	5000	4800	96,0	5000	100	3200	64,0
Păsări vii	Cap./serie	60000	57000	95,0	58000	96,6	60000	100

Sursa: Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

La fermele de îngrășare puilor de carne, gradul de utilizare a capacității de producție a ajuns, în anul 2019, la peste 98 %, cu 10 procente mai mult decât în

2017. Creșteri avem și la stația de incubație sau în sectorul de creștere lentă a puilor, unde chiar s-a atins capacitatea maximă. Valorile în descreștere din 2019 în cadrul abatorului se explică prin renunțarea la această etapă din ultimul trimestru al anului, puii fiind vânduți direct către Agricola Bacău S.A.

S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. s-a remarcat pe piață prin calitatea produselor oferite consumatorilor, aceasta datorită atenției deosebite pe care au alocat-o modului de creștere și hrănire a puilor.

Puii cu creștere lentă, foarte căutați pe piață, îndeplinesc pretențiile consumatorii, care sunt din ce în ce mai atenți la alimentația lor, printre beneficii putem enumera:

- ❖ consistență superioară, datorită perioadei mai îndelungate de creștere a puilor, carnea fiind mai sățioasă și mai spornică;
- ❖ gust de pui mai pronunțat, datorat rasei de pui rustic și creșterii tradiționale, similar gustului de odinioară al puiului de curte din gospodăria bunicilor;
- ❖ culoarea gălbuie, datorată alimentației puilor bazată în principal pe porumb, care conferă cărnii culoarea fripturii arămii;
- ❖ sursa de proteine sănătoase, prin rasa de păsări rezistentă la boli și prin grija creșterii, carnea fiind ideală pentru consum.

Evoluția cererii și a ofertei la carnea de pasăre din perioada 2017-2019 în cadrul S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L., prezentată în tabelul 5.20 nu se manifestă uniform pe tot parcursul anului, ci are mai mult un flux variabil influențând astfel în mod direct fluxul tehnologic și nivelul încasărilor. Aceste oscilații sunt date de climă, existând un consum mai mare pe timpul iernii, de sărbătorile creștine ce aduc, deasemenea, creșteri la nivelul cererii de pe piață sau de producțiile din gospodăriile individuale.

Tabelul 5.20 / Table 5.20

Volumul vânzărilor cărnii de pasăre din perioada 2017–2019 în cadrul Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

The volume of sales for poultry during 2017–2019 at Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Produsul	Anul 2017			Anul 2018			Anul 2019		
	Cerere	Ofertă	Gradul de acoperire	Cerere	Ofertă	Gradul de acoperire	Cerere	Ofertă	Gradul de acoperire
Pui broiler (mii capete)	3800	3756	98,8	3950	3892	98,5	4211	4100	97,4
Pui cu creștere lentă (mii capete)	380	372	97,8	390	385	98,7	411	400	97,3

Sursa: Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Din datele prezentate se constată o tendință de creștere a ofertei și a cererii de consum la ambele tipuri de pui comercializați, însă gradul de acoperire, în ciuda creșterii producțiilor, scade cu 0,5% la puii cu creștere lentă și 1,5% la puii broiler.

Acest lucru poate fi pus pe seama tendințelor de consum în creștere ale populației prezentate în tabelul 5.21.

Dacă în anul 2017 la nivelul Regiunii de Nord-Est un locuitor consuma 23,7 kilograme carne de pasăre, în 2019 volumul de carne de pasăre consumat a crescut cu 3,6 kilograme ajungând la 27,3 kilograme pe cap de locuitor, ocupând după carnea de porc, locul doi în preferințele românilor, pe acest palier.

Tabelul 5.21 / Table 5.21

Consumul de carne de pasăre la nivelul României și al Regiunii de Nord-Est în perioada 2017-2019
The poultry consumption in Romania and the North-East Region during 2017-2019

Produs	Unitate de măsură	Zona	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
Carne de pasăre	Kilograme	România	24,9	26,9	27,8
		Regiunea de Nord-Est	23,7	25,8	27,3

Sursa: www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

Finalul filierei cărnii de pui este reprezentat de gama de produse și rețeaua de distribuție a acestora și cuprinde totalitatea activităților economice și organizatorice privind traseul pe care îl parcurg bunurile și serviciile de la producător la consumator, în condiții de eficiență economică maximă.

Gama oferită spre cumpărători din sectorul cărnii de pasăre atinsese în anul 2019 un număr de 12 tipuri de produse de carne și ouă proaspete, distribuite prin rețeaua proprie și livrate prin propriile magazine.

Distribuția cuprinde totalitatea activităților economice și tehnico-organizatorice privind traseul pe care-l parcurg bunurile și serviciile de la producător la consumator, în condiții de eficiență economică maximă.

În cadrul Grup Șerban Holding până în ultimul trimestru al anului 2019 distribuția avea loc atât în sistem en gros, cât și în sistem en detail. Distribuția en gros se realiza în cadrul zonei depozitul frigorific, dar cea mai mare pondere a distribuției se realiza prin rețeaua proprie de distribuție sau magazine.

S-a încercat o variantă strategică a distribuției cu un control total, care viza condițiile de comercializare, volumul vânzărilor, volumul stocurilor, nivelul prețurilor, conținutul și nivelul promovării însă s-a renunțat la această metodă, deoarece implica costuri foarte mari, într-o regiune unde puterea de cumpărare a locuitorilor este redusă și unde Agricola Bacău S.A. domină piața și are o rețea de distribuție foarte puternică.

Un aspect foarte important al filierei este reprezentat de eficiența activității, care se transpune în profit, iar pentru aceasta vom prezenta volumul cheltuielilor și cel al veniturilor pentru carnea de pasăre.

Cheltuielile de producție, evidențiate în tabelul 5.22, reflectă foarte bine realitățile din zootehnia românească, și anume se observă un nivel foarte ridicat al acestora în general și o tendință de creștere de la an la an. Valorile ridicate se

datorează în special factorilor de producție, fie că facem referire la utilaje și mașini agricole care de obicei nu dau un randament satisfăcător din cauza uzurii prea mari la care sunt supuse, fie că ne referim la furaje, tratamente sau combustibil a căror prețuri depășesc posibilitățile celor mai mulți agricultori din România.

Tabelul 5.22 / Table 5.22

Structura cheltuielilor de producție la S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L.
The production expenses structure at S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Indicatori	Anul 2017		Anul 2018		Anul 2019	
	Mărime (mii lei)	Structura (%)	Mărime (mii lei)	Structura (%)	Mărime (mii lei)	Structura (%)
Cheltuieli totale din care:	27197	100	26901	100.00	29549	100
Materii prime (furaje)	12662	46.56	12083	44.92	12683	42.92
Alte materii și materiale	393	1.44	238	0.89	387	1.31
Lucrări zootehnice	1121	4.12	1862	6.92	2238	7.57
Transport	1947	7.16	1804	6.71	1532	5.18
Energie	1799	6.61	1485	5.52	1410	4.77
Cheltuieli de aprovizionare	993	3.65	1025	3.81	1392	4.72
Retribuții	1092	4.02	1526	5.67	1935	6.55
C.A.S. și alte contribuții	552	2.03	723	2.69	980	3.33
Alte taxe și impozite	60	0.22	90	0.33	96	0.33
Alte cheltuieli	1454	5.35	1756	6.52	2338	7.91
Dobânzi	489	1.8	489	1.82	489	1.65
Amortizare	2920	10.73	2564	9.53	1768	5.98
Cheltuieli indirecte	1715	6.31	1256	4.67	2301	7.78

Sursa: S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Cheltuielile pe materii prime prezintă valori normale într-o unitate de producție zootehnică unde mare parte din furajele necesare hranei puilor de carne sunt din propria producție, ele nu depășesc 50%, chiar atingând o valoare de 42,92% din total cheltuieli în anul 2019.

În structura cheltuielilor valori în creștere procentuală avem la cheltuielile cu transportul, deoarece sistarea activității de abatorizare a implicat comercializarea puilor direct către cumpărător, acest lucru implicând toată logistica și flota auto.

În anul 2018 valoarea cheltuielilor de producție a scăzut comparativ cu anul 2017 datorită funcționării la capacitate maximă a F.N.C.-ului, astfel încât volumul furajelor provenite din resurse proprii să crească cu 30%. În 2019 cheltuielile de producție au cunoscut din nou o creștere, în ciuda faptului că pe finalul anului odată cu renunțarea la partea de abatorizare și comercializare s-au redus o parte considerabilă din cheltuieli, care pusă în balanță cu valoarea de referință din 2017 ne aduce un surplus de 8,65%.

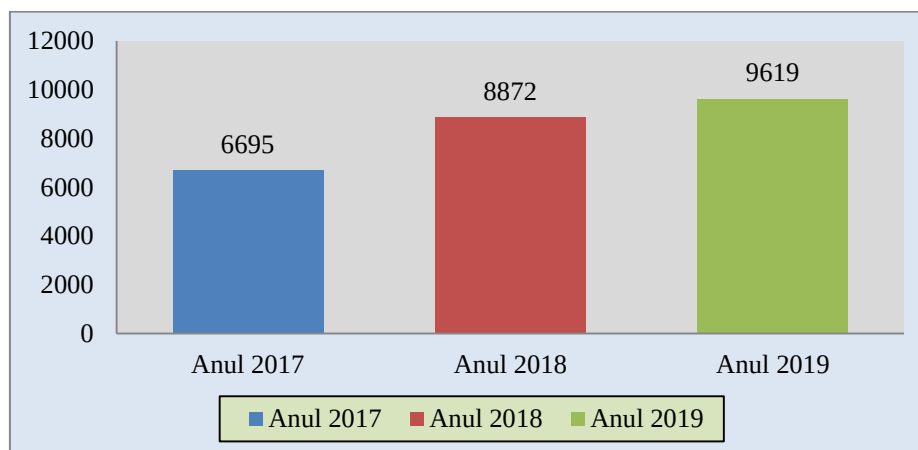
Tabelul 5.23 / Table 5.23

Structura principalilor indicatori la Ferma Avicolă Șerban S.R.L în perioada 2017-2019
The structure of the main indicators at Ferma Avicolă Șerban S.R.L during 2017-2019

Nr. crt.	Indicatori	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Diferență 2017/2019 (%)
1.	Producția totală (tone)	7017	7271	7650	9.02
2.	Cheltuielile totale de producție (mii lei), din care:	27197	26901	29549	8.65
3.	Cost lei/kg	3,87	3,70	3,86	-0.26
4.	Preț lei/kg	4,83	4,92	5,12	6.00
5.	Valoarea producției (mii lei)	33892	35773	39168	15.57
6.	Profitul (mii lei total)	6695	8872	9619	43.67
7.	Profitul (lei/kg)	0,96	1,22	1,26	31.25

Sursa: S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Din datele furnizate de către societate constatăm că activitatea de producție este una eficientă, cu o evoluție în creștere de 9,02% în ultimii trei ani, la nivelul producției, în timp ce cheltuielile au crescut cu doar 8,65%. Aceste valori cumulate cu un preț de vânzare în creștere și el cu 6% ne dau un total al profitului în 2019 cu 43,67% mai mare decât cel obținut în 2017, după cum se poate observa în figura 5.18 însă aceste valori trebuie interpretate la nivel general al activității holdingului, deoarece există posibilitatea ca profitul de aici să se anuleze cu rezultatele din alt sector de activitate.



sursa: S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Fig. 5.18 – Evoluția grafică a profitului la S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. în perioada 2017-2019
Fig. 5.18 – Graphic evolution of the profit at S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. during 2017-2019

Ca urmare, producția și consumul cărnii de pui broiler a avut o evoluție spectaculoasă în ultimele decenii în întreaga lume, dar în special în țările

dezvoltate. Piața cărnii de pasăre este bine conturată și relativ stabilă în Uniunea Europeană, cererea crescândă fiind justificată de diminuarea consumului la carnea de vită.

Ca o concluzie putem spune că sectorul avicol din cadrul Grup Șerban Holdind este bine dezvoltat, având în vedere eficiența economică ridicată, datorată tehnologiilor moderne care permit ca într-o perioadă scurtă de timp de 48 de zile să se obțină pui îngrașați de peste 2 kg.

Carnea de pui broiler este preferată de consumatori, fiind un aliment de bază sănătos pentru consumul uman, având în vedere că face parte din categoria cărnurilor albe, alături de carnea de curcan și de pește, care au risc minim în generarea diferitelor maladii.

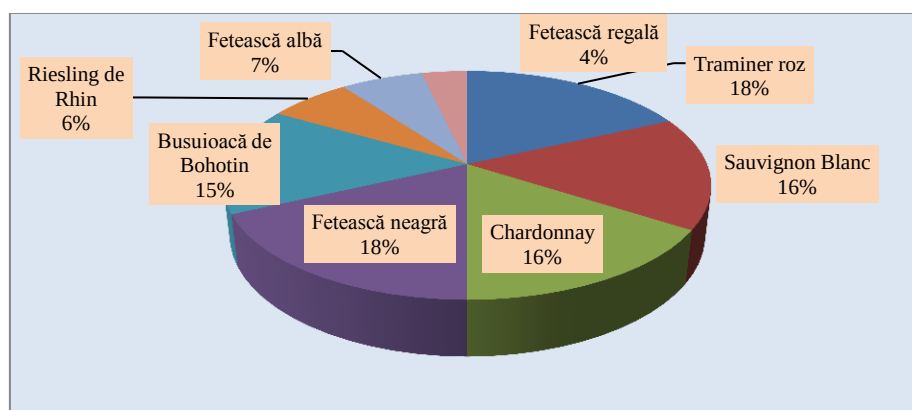
5.2.3. Domeniile Lungu – filiera viticultură – vinificație

Filiera viticolă și a vinificației în cadrul Domeniile Lungu este reprezentată de Crama Hermeziu, care are o istorie relativ recentă, din anul 2006, când au fost cultivate pentru consumul propriu, primele hectare.

Astăzi, Crama Hermeziu se dezvoltă ca o afacere de familie pe cele 150 de hectare, susținută și dezvoltată prin investiții în tehnologie și în pregătirea profesională a personalului.

Complexul de vinificație a fost inaugurat în anul 2014, astăzi, vinurile fiind produse în cele mai optime condiții, acesta având două linii de prelucrare, cu o capacitate de aproximativ 100 tone/zi și cu un potențial de stocare de aproximativ 2 milioane de litri.

Relieful terasat și tehnica modernă reușesc, din 2006, să compună un mediu propice pentru strugurii cultivați pe cele 150 de hectare de teren (vezi figura 5.19).



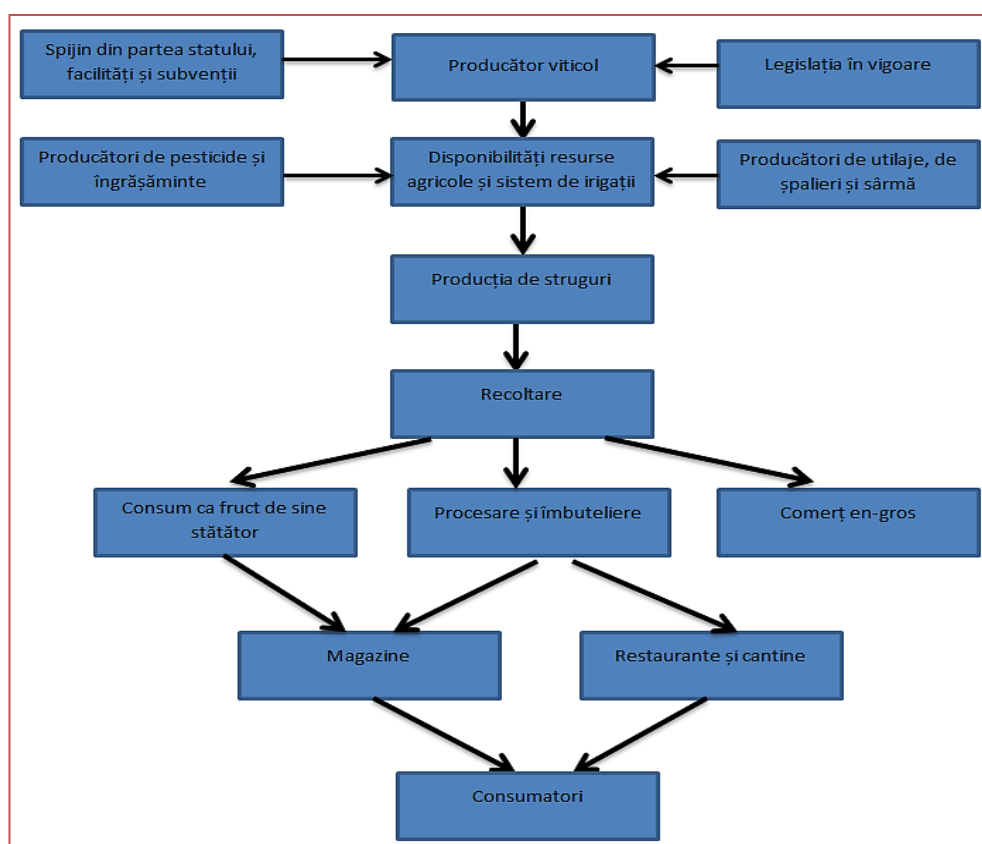
Sursa: Crama Hermeziu S.R.L.

Fig 5.19 - Ponderea soiurilor de struguri cultivați în cadrul Cramei Hermeziu S.R.L.

Fig 5.19 – The structure of wine types cultivated at Crama Hermeziu S.R.L.

Prima etapă a filierei vinului o constituie cadrul legislativ ce stă la baza acestei activități de producție, care își are începuturile în anul 2007 odată cu formarea de structuri organizatorice și de control racordate la cerințele Uniunii Europene, capabile să asigure o bună supraveghere a pieței vinului prin aplicarea reglementărilor prevăzute în Legea viei și vinului.

În acest moment activitatea pe filiera vinului la Crama Hermeziu prezentată în figura 5.20 funcționează pe baza Legii 164 denumită „Legea viei și a vinului în sistemul organizării comune a pieței vitivinicole” publicată în Monitorul Oficial pe 24 iunie 2015.



Sursa: Crama Hermeziu S.R.L.

Fig. 5.20 – Filiera strugurilor și a vinului în cadrul Cramei Hermeziu S.R.L.

Fig. 5.20 – Grapes and wine branch at Crama Hermeziu S.R.L.

Crama Hermeziu dispune de utilaje agricole de ultimă generație astfel încât poate asigura un proces de producție complet care să respecte toate normele în vigoare. De exemplu, în anul 2019, s-au efectuat șapte treceri, sintetizate în tabelul 5.24, în vederea prevenirii și combaterii bolilor și dăunătorilor.

Pe filiera vinului, odată ajunși la maturitate, strugurii intră în etapele de recoltare, colectare și transport, momente foarte importante ce pot influența calitatea vinului, în sensul că, aceste etape trebuie să se desfășoare cu rapiditate deoarece strugurii sunt produse perisabile și acțiunea factorilor de mediu pot determina pierderi de producție.

Tabelul 5.24 / Table 5.24

Tratamente fitosanitare la vița de vie la Crama Hermeziu S.R.L în perioada 2017-2019
Plant protection treatments at Crama Hermeziu S.R.L during 2017-2019

Nr. crt.	Perioada de aplicare	Tipurile de produse	Agentul patogen combătut
1.	Lăstari 5-10 cm	Fungicid și insecticid	Mană, făinare, putregaiul cenușiu și paianjeni
2.	Înainte de înflorit	Fungicid	Mană, făinare și putregaiul cenușiu
3.	După înflorit	Fungicid	Mană, făinare și putregaiul cenușiu
4.	După formarea bobului	Fungicid	Mană, făinare și putregaiul cenușiu
5.	La compactarea ciorchinelor	Fungicid	Mană, făinare și putregaiul cenușiu
6.	La intrarea în pârgă	Fungicid	Mană, făinare și putregaiul cenușiu
7.	Înainte de recoltat	Fungicid	Mană, făinare și putregaiul cenușiu

Sursa: Departamentul producție Crama Hermeziu S.R.L.

La Crama Hermeziu recoltarea se face manual, în ciuda productivității scăzute (600 kg/zi/om), dar se asigură calitatea materiei prime și se evită posibile infestări cu struguri putrezi sau contactul cu suprafețe riduroase în timpul transportului.

Urmează etapa de zdrobire ce se efectuează mecanic în condiții de siguranță sanitară și diferă în funcție de tipul vinului, pentru vinul alb operațiunea se va face rapid pentru a separa mustul de pielețe, semințe și părți solide, ce pot da o culoare nedorită, în timp ce pentru vinul roșu mustul obținut este lăsat să intre în contact cu pielețele pentru a obține aroma, culoarea și taninurile suplimentare.

Mustul este lăsat să fermenteze în mod natural în 6-12 ore cu drojdii sălbatice în aer după care se adaugă o drojdie comercială cultivată pentru a asigura coerența și a prezice rezultatul final. Fermentația continuă până când tot zahărul este transformat în alcool și se produce vinul sec și poate dura de la 10 zile la o lună sau mai mult.

Odată ce fermentația este completă, începe corectarea, ce înseamnă eliminarea celulelor de drojdii moarte și a proteinelor.

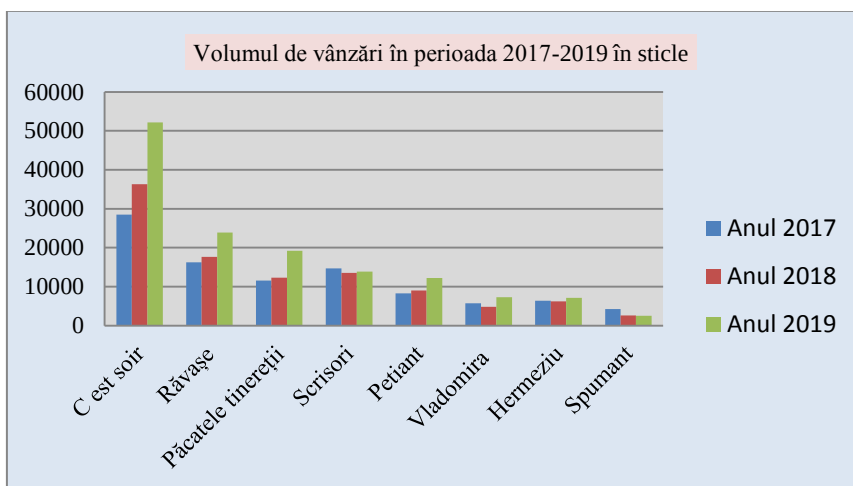
Îmbutelierea este etapa finală a procesului de vinificație în cadrul Cramei Hermeziu și se face în rezervoare din oțel inoxidabil apoi în butoaie de stejar.

Ambalarea vinului în sticle sau alte ambalaje autorizate se realizează în urma unei serii de verificări prin analize chimice pentru a se observa dacă vinul este limpede, sănătos și are caracteristicile dorite.

Gama de produse este una diversă, grupate pe familii cu o activitate de marketing foarte eficientă, și cuprinde de la vinuri spumante, la vinuri dulci sau seci, de la vinuri albe la vinuri roze sau roșii, ce urmăresc acoperirea întregii arii de consumatori, comercializate în magazinele din zona Moldovei, în sectorul HoReCa dar și pe platforma magazinului online, una foarte apreciată de consumatori datorită design-ului atractiv și informațiilor complete oferite.

În cei trei ani analizați volumul vânzărilor a crescut de la an la an, lucru evidențiat în figura 5.21 ca urmare a strategiei de marketing, ce a urmărit o promovare mai intensă în segmentul de activitate HoReCa și pe planul comerțului online unde tendința acestei forme de comerț începe să ocupe un tronson semnificativ din tranzacțiile comerciant-cumpărător.

Pe familii de vin putem observa creșteri de vânzări la majoritatea tipurilor, rezultate remarcabile întâlnindu-se la familiile de vin C'est soir, Răvașe și Păcatele tinereții, care sunt și cele mai apreciate game de produse din portofoliul Cramei Hermeziu. De la acest trend general de creștere au făcut excepție vinurile grupate în Scrisori și Spumant, unde valorile au scăzut din 2017.



Sursa: S.C. Crama Hermeziu S.R.L.

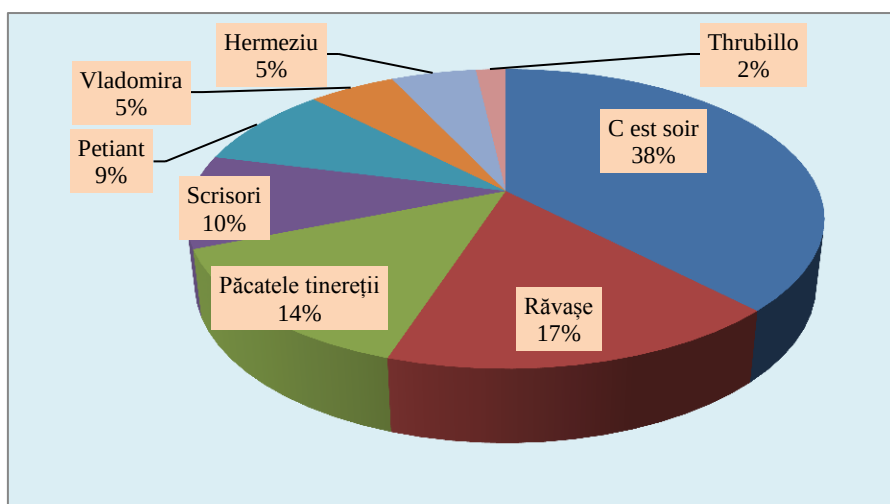
Fig. 5.21 – Volumul de vânzări pe grupe de vinuri în cadrul Cramei Hermeziu S.R.L. în perioada 2017-2019

Fig. 5.21 – The sales volume on wine groups at Crama Hermeziu S.R.L. during 2017-2019

Deși nu urmărește un public țintă, produsele sub brandul Crama Hermeziu se adresează persoanelor peste 18 ani, cu personalitate puternică și cu un venit mediu ce pot aprecia mai bine calitatea superioară și gustul deosebit al vinurilor indiferent de cantitatea de zaharuri pe care o conțin sau de culoarea acestuia.

În anul 2019, Crama Hermeziu S.R.L. a înregistrat o creștere semnificativă, de 65% în vânzarea de sticle îmbuteliate ajungând la 138.318 sticle iar cifrele centralizate ale volumurilor de vânzări grupate pe familii indică faptul că primul

loc este ocupat de familia C'est Soir, cu un procent de 38% din total (52218 sticle), urmat de Răvașe cu o pondere de 17% (23889 sticle), apoi urmează Păcatele tinereții cu 14 % (19184 sticle), Scrisori cu 10% (13881 sticle), Petiant cu 9% (12215 sticle), Vladomira (7275 sticle) și Hermeziu (7147 sticle) fiecare cu 5%, iar Thrubillo cu 2% (2508 sticle), date prezentate grafic în figura 5.22.



Sursa: Crama Hermeziu S.R.L.

Fig.5.22 - Volumul vânzărilor pe familii din cadrul ofertei de vinuri Crama Hermeziu S.R.L.

Fig.5.22 – The sales volume on families offered by Crama Hermeziu S.R.L.

Crama Hermeziu S.R.L. distribuie sortimentele sale de vinuri în aproape toate regiunile țării, având reprezentanți de vânzări în Nord, Nord Est, Nord Vest, Centru, Sud și Sud Est, cel mai bun procent de vânzare fiind cel din zona Nord Est, datorită localizării cramei în acest areal.

La nivelul României consumul de vin sau produse din vin a cunoscut o creștere în ultimii ani, date centralizate în tabelul 5.25, ajungând la un nivel de 23,8 litri pe locuitor în anul 2018 (aici intrând și autoconsumul) iar dacă ne referim la Regiunea de Nord-Est, valorile de consum sunt peste cele de la nivelul țării, deoarece sunt multe areale destinate acestei culturi și mulți cultivatori de viță de vie hibridă a căror producție este destinată în cea mai mare parte autoconsumului.

Tabelul 5.25 / Table 5.25

Consumul de vin și produse din vin în România și în Regiunea de Nord-Est în perioada 2017-2019

Wine and wine derived products in Romania and the North-East region in 2017-2019

Produs	Unitate de măsură	Zona	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019
Vin și produse din vin	Litri	România	21,8	23,8	23,4
		Regiunea de Nord-Est	22,7	24,8	24,7

Sursa: și www.statistici.insse.ro:8077/tempo-online

La nivel macroeconomic, Crama Hermeziu S.R.L., parte a grupului de firme Domeniile Lungu, acționează prin activitatea pe care o desfășoară pe două piețe: piața tranzacțiilor și piața de consum.

Pe primul tip de piață, Crama Hermeziu S.R.L. apare în calitate de cumpărător și stabilește legături în special cu furnizorii de mărfuri, de forță de muncă și prestatorii de servicii. Pe cel de-al doilea tip de piață, cea de consum, Crama Hermeziu acționează în calitate de vânzător și își valorifică produsele și serviciile realizate, stabilind legături în principal cu clienții.

Rezultatele obținute pe cele două piețe prezentate mai sus sintetizează eficiența cu care s-a desfășurat întreaga activitate economică din cadrul Cramei Hermeziu S.R.L. și se calculează pe baza diferenței dintre venituri și cheltuieli.

Tabelul 5.26 / Table 5.26

Structura cheltuielilor de producție la S.C. Crama Hermeziu S.R.L.
The production expenses structure at S.C. Crama Hermeziu S.R.L.

Indicatori	Anul 2017		Anul 2018		Anul 2019	
	Mărime (mii lei)	Structura (%)	Mărime (mii lei)	Structura (%)	Mărime (mii lei)	Structura (%)
Cheltuieli totale din care:	2032,44	100	2864,86	100	2327,80	100
Materii prime	1136,84	55.93	1845,38	64.41	1367,42	58.74
Alte materii și materiale	365,24	17.97	425,61	14.86	386,26	16.59
Transport	121,28	5.97	136,58	4.77	127,56	5.48
Energie	83,66	4.12	79,66	2.78	78,22	3.36
Cheltuieli de aprovizionare	30,16	1.48	35,44	1.24	32,68	1.41
Retribuții	142,68	7.02	171,18	5.97	171,18	7.35
C.A.S. și alte contribuții	42,57	2.09	52,05	1.82	52,05	2.24
Alte taxe și impozite	11,82	0.58	19,28	0.67	18,64	0.81
Alte cheltuieli	10,55	0.52	12,27	0.43	11,38	0.48
Dobânzi	46,08	2.27	46,08	1.61	46,08	1.98
Amortizare	12,36	0.61	13,65	0.48	13,65	0.58
Cheltuieli indirecte	29,20	1.44	27,68	0.96	22,68	0.98

Sursa: S.C. Crama Hermeziu S.R.L.

Prezentate în tabelul 5.26 cheltuielile din cadrul S.C. Crama Hermeziu S.R.L. pentru cei trei ani de producție 2017-2019 sunt diferite, anul 2018 fiind cel cu valorile cele mai mari. Se poate observa și că ponderile cele mai mari în totalul cheltuielilor de exploatare le înregistrează cheltuielile cu materii prime și materiale consumabile, ele depășind în fiecare an 70%. Valorile mai ridicate din anul 2018 se datorează în primul rând producției mai mari obținute, o caracteristică la nivel regional și național, ce a implicat o mobilizare mai mare a resurselor de producție și a atras cu sine costuri suplimentare.

Ca valoare totală, sumele atribuite cheltuielilor de producție nu sunt foarte mari, sistemul de irigații ajutând plantația de viță de vie să obțină recolte foarte bune, costurile de producție pe kilogramul de struguri fiind de 1,14 lei în anul 2019, în creștere față de anul 2017 dar într-o scădere ușoară față de anul 2018.

Un caz cu totul special s-a înregistrat în anul 2018, când deși producția de struguri la hectar a fost una deosebit de mare, depășind în medie 15 tone/hectar, profitul global și pe unitate obținut a fost mai mic decât anul anterior. Acest fapt s-a datorat atât valorii mai mari a cheltuielilor de producție, cât mai ales prețului oferit pe piață la momentul respectiv, de doar 2,32 lei pe un kilogram. Anul 2019 a adus o producție mai mică dar valorificată la prețul pieței ar fi adus un profit de 1.44 lei pe kilogramul de struguri.

Tabelul 5.27 /Table 5.27

Structura principalilor indicatori la Crama Hermeziu S.R.L în perioada 2017-2019
The structure of the main indicators at Crama Hermeziu S.R.L. in 2017-2019

Nr. crt.	Indicatori	Anul 2017	Anul 2018	Anul 2019	Diferență 2017/2019 (%)
1.	Producția totală struguri (tone)	1950	2287	2046	4.92
2.	Producția totală vin (hectolitri)	12675	14865	13300	4,92
3.	Cheltuielile totale de producție (mii lei), din care:	2032.44	2864.86	2327.8	14.53
4.	Cost lei/kg	1.04	1.25	1.14	9.61
5.	Preț lei/kg	2.37	2.32	2.58	8.86
6.	Valoarea producției (mii lei)	4621.5	5305.84	5278.68	14.22
7.	Profitul (mii lei total)	2589.06	2440.98	2950.88	13.97
8.	Profitul (lei/kg) - struguri	1.33	1.07	1.44	8.27
9.	Profitul (lei/kg) - vin	3.34	3.86	4.21	-

Sursa: S.C. Crama Hermeziu S.R.L..

Cum în procesul de producție în medie din 1 tonă de struguri se obțin 650 litri de vin, iar prețul mediu la vânzare din crama este de 6-7 lei, atunci avem o valoare calculată a profitului de 4,21 lei la litrul de vin, datele complete fiind în tabelul 5.27. Dar aici calculele nu pot fi făcute, deoarece nu toată marfa este vândută, o parte din ea este depozitată și va trimisă pe piață atunci când va fi cerere, până atunci ea va genera niște cheltuieli suplimentare asociate procesului de depozitare, păstrare și conservare în cele mai optime condiții.

Ca o concluzie putem spune că misiunea companiei pe termen mediu constă în sporirea continuă a valorii ramurii viti-vinicole la nivel național prin dezvoltarea continuă a potențialului uman, studierea, elaborarea, implementarea și exploatarea noilor tehnologii în domeniile viticulturii și vinificației, dispunerea de posibilități mai mari pentru a satisface cele mai rafinate și exigente cerințe ale oenologilor, consumatorilor și partenerilor prin calitatea produselor.

5.3. Prezentarea structurilor organizatorice a celor trei societăți analizate din cadrul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu”

Structura organizatorică a societăților prezentate, componentă a structurii generale a grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu”, reflectă componenta de management și de leadership prezentă la nivelul întregului grup iar modul de concepere, detalieri și implementare a acestora influențează nemijlocit activitățile impuse pentru realizarea obiectivelor.

5.3.1. Structura organizatorică la T.C.E. Boviselect S.R.L din grupul de firme „T.C.E. 3 Brazi”

T.C.E. Boviselect S.R.L. este o firmă de mărime mijlocie dar foarte complexă în ceea ce privește laturile în care își desfășoară activitatea (creșterea bovinelor pentru carne și lapte, îngrășătorie tineret taurine, producerea de material seminal congelat folosit la înșămânțarea artificială, procesarea și comercializarea produselor din lapte) în care activitățile sunt bine definite prin scopuri și arii de specializare.

În cadrul societății TCE Boviselect S.R.L. activează un număr de 57 de angajați, în scădere față de anul 2017, când au fost înregistrați un număr de 83 de persoane. Scăderea personalului se datorează schimbării sediului social al TCE 3 Brazi, determinând ca o mare parte din personalul TESA să fie redistribuit în cadrul holdingului sau trimis la sediul central din București.

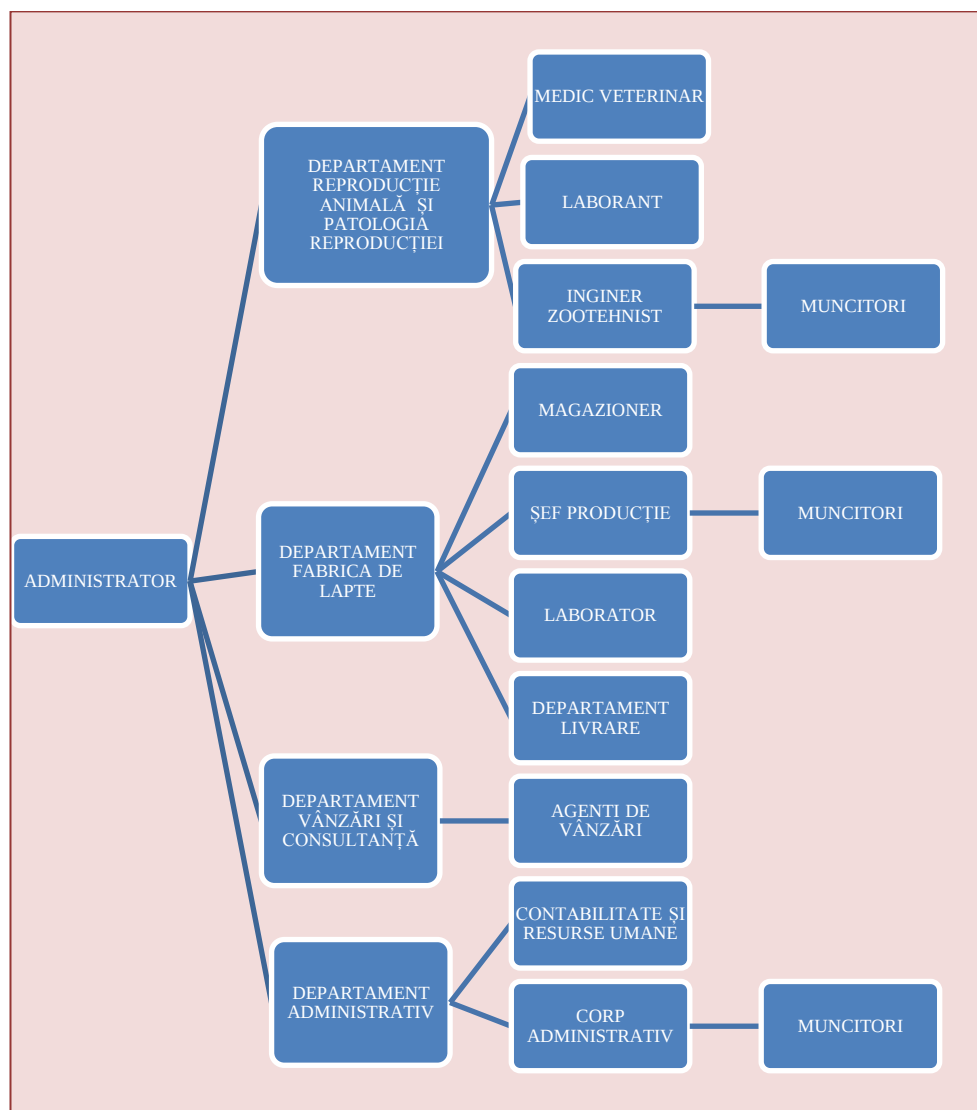
Structura organizatorică, vezi figura 5.23, este una funcțională conform organigramei și dominant orientată spre producție, condusă de un Administrator și având mai multe departamente cu funcționalitate proprie dar în interdependență. Se acordă o atenție deosebită și calității produselor, urmărindu-se o permanentă îmbunătățire, perfecționare și diversificare a acestora prin laboratorul de testare și preparare produse noi.

Organigrama firmei și implicit întreaga ei funcționalitate este construită pe principii moderne de organizare a fluxului tehnologic realizându-se astfel o optimizare a folosirii forței de muncă, o mai bună gestionare a stocurilor și eliminarea timpilor morți în procesul de producție.

Departamentele nu sunt complexe, fără niveluri ierarhice suplimentare formând astfel o structură organizatorică echilibrată, în care numărul de legături formale este unul redus, astfel încât atribuțiile să fie asumate și duse la îndeplinire, în mod direct, fără posibilitatea pierderii sau denaturării acestora.

1. Administratorul – este persoana ce asigură conducerea operativă a societății, elaborează strategia societății privind dezvoltarea resurselor, analizează și

aprobă regulamentul de ordine interioară și contractul colectiv de muncă, aprobă angajarea și concedierea personalului și stabilește drepturile salariale, numește și revocă șefii de departamente și aprobă salariile acestora.



Sursa: Departamentul Resurse Umane - S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.

Fig. 5.23 – Structura organizatorică și de conducere la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.
Fig. 5.23 – Organizational and management structure at S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.

2. Departamentul reproducție animală - este format din 20 persoane: un doctor veterinar, coordonatorul departamentului, un biolog, un cercetător - consultant și doi medici veterinari în laborator, doi ingineri zootehniști și 13 muncitori în zona zootehnică.

3. Departamentul fabrica de lapte – este alcătuit din 23 de persoane: un inginer tehnolog, coordonatorul departamentului, doi șefi de producție, trei laboranți, doi magazioneri, un responsabil livrare și 14 muncitori, distribuiți în două ture de muncă.
4. Departament vânzări – consultanță – alcătuit din 6 persoane, un coordonator de marketing și 5 agenți de vânzări/distribuitori ce au ca scop promovarea și distribuirea în magazinele proprii și pe piață a produselor.
5. Departamentul administrativ – format din contabil, responsabil resurse umane și alte 6 persoane ce asigură paza, igiena, hrana și transportul personalului.

Tabelul 5.28 / Table 5.28

Structura personalului pe categorii la T.C.E. Boviselect S.R.L în perioada 2017-2019
The staff structure on categories at T.C.E. Boviselect S.R.L in 2017-2019

Nr. crt.	Criteriu	Detalii	Număr persoane
1.	După sex	Masculin	40
		Femin	12
2.	După vârstă	18-35 ani	17
		35-60 ani	31
		Peste 60 ani	4
3.	După studii	Superioare	21
		Liceale și postliceale	21
		Generale	10
4.	Poziția ocupată	De conducere	5
		De execuție	47

Sursa: Departamentul Resurse Umane - S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L

Structura organizatorică a S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. corespunde necesităților actuale privind conducerea și controlul activității de producție în sectorul zootehnic și cel alimentar, respectând parametri calitativi la cel mai înalt nivel și totodată permite prin delegarea ierarhică responsabilizarea tuturor în procesul de producție, crescând și dezvoltând astfel abilitățile de leadership ale angajaților.

5.3.2. Structura organizatorică a S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. din grupul de firme Grup Șerban Holding

Societatea avea în anul 2019 un număr de 62 salariați, compus în totalitate din personal calificat în toate departamentele, asigurându-se astfel resursa umană din punct de vedere cantitativ, dar mai ales calitativ, pe structură, precum și utilizarea eficientă a timpului de muncă. Fiecare departament are în subordine mai multe sectoare care, la rândul lor, sunt împărțite în subdiviziuni și, toate, au ca

principal obiectiv asigurarea garanției calității produselor și serviciilor oferite spre piață.

1. Administratorul – în cadrul S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. conducerea este asigurată Administrator. Acesta realizează conducerea operativă și are relații ierarhice și funcționale cu cele patru departamente (Tehnic, Economic, Comercial și Administrativ).
2. Departamentul Tehnic – este format din 32 de salariați: un director tehnic, coordonatorul departamentului, un inginer zootehnist, un medic veterinar, specializat în epizootie, doi specialiști în analize de laborator, un inginer în industria alimentară, doi mecanici mașini industriale și 24 de muncitori calificați în zona zootehnică, abator și zona de incubație.
3. Departamentul Comercial – este condus de un director comercial, ce are în subordine sectorul de marketing – alcătuit din 3 oameni, cel de aprovizionare și stocare materii prime – format din 4 persoane, un responsabil livrare marfă și 6 șoferi ce au rolul de a distribui marfa către punctele de desfacere.
4. Departament Economic – alcătuit din 3 persoane și are rolul de a asigura fluxul de documente contabile, gestiunea stocurilor și calculul salariilor.
5. Departamentul administrativ – format din responsabil resurse umane și alte 10 persoane ce asigură securitatea, igiena punctelor de lucru, hrana personalului și transportul personalului.

Tabelul 5.29 / Table 5.29

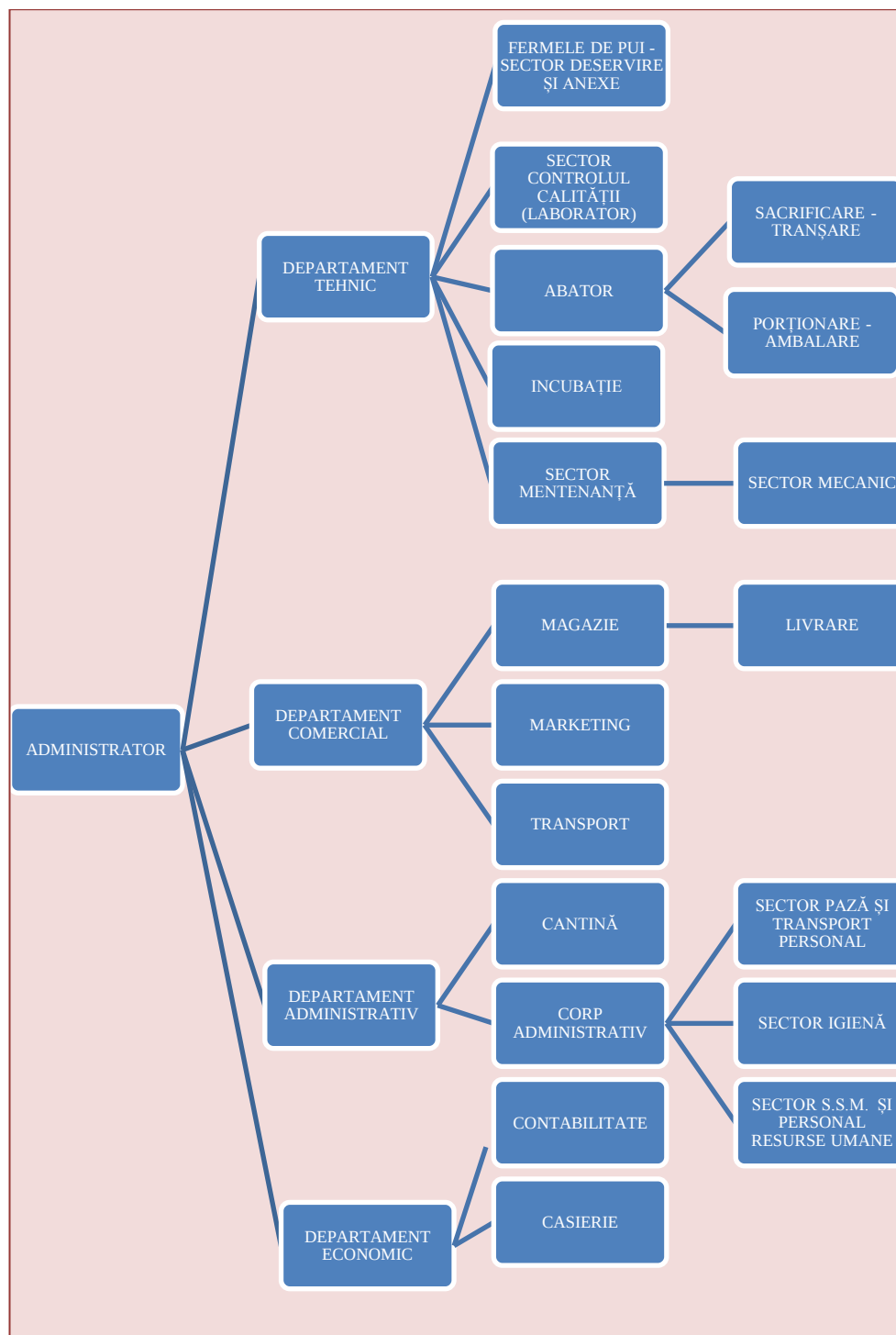
Structura personalului pe categorii la Ferma Avicolă Șerban S.R.L în perioada 2017-2019

The staff structure on categories at Ferma Avicolă Șerban S.R.L in 2017-2019

Nr. crt.	Criteriu	Detalii	Număr persoane
1.	După sex	Masculin	46
		Femin	10
2.	După vârstă	18-35 ani	30
		35-60 ani	23
		Peste 60 ani	3
3.	După studii	Superioare	19
		Liceale și postliceale	28
		Generale	9
4.	Poziția ocupată	De conducere	6
		De execuție	50

Sursa: Departamentul Resurse Umane - S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L

Pe baza acestor informații, se poate concluziona că organigrama este una de tip piramidal, specifică unei structuri organizatorice de tip ierarhic funcțional, numărul de niveluri ierarhice este 4, normal, având în vedere caracteristicile organizației și compartimentele sunt dimensionate pe baza experienței din anii precedenți, iar relațiile organizatorice sunt cele de autoritate, de tip ierarhic.



Sursa: Departamentul Resurse Umane - S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Fig. 5.24 – Structura organizatorică și de conducere la S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L.
 Fig. 5.24 – The organizational and management structure at S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

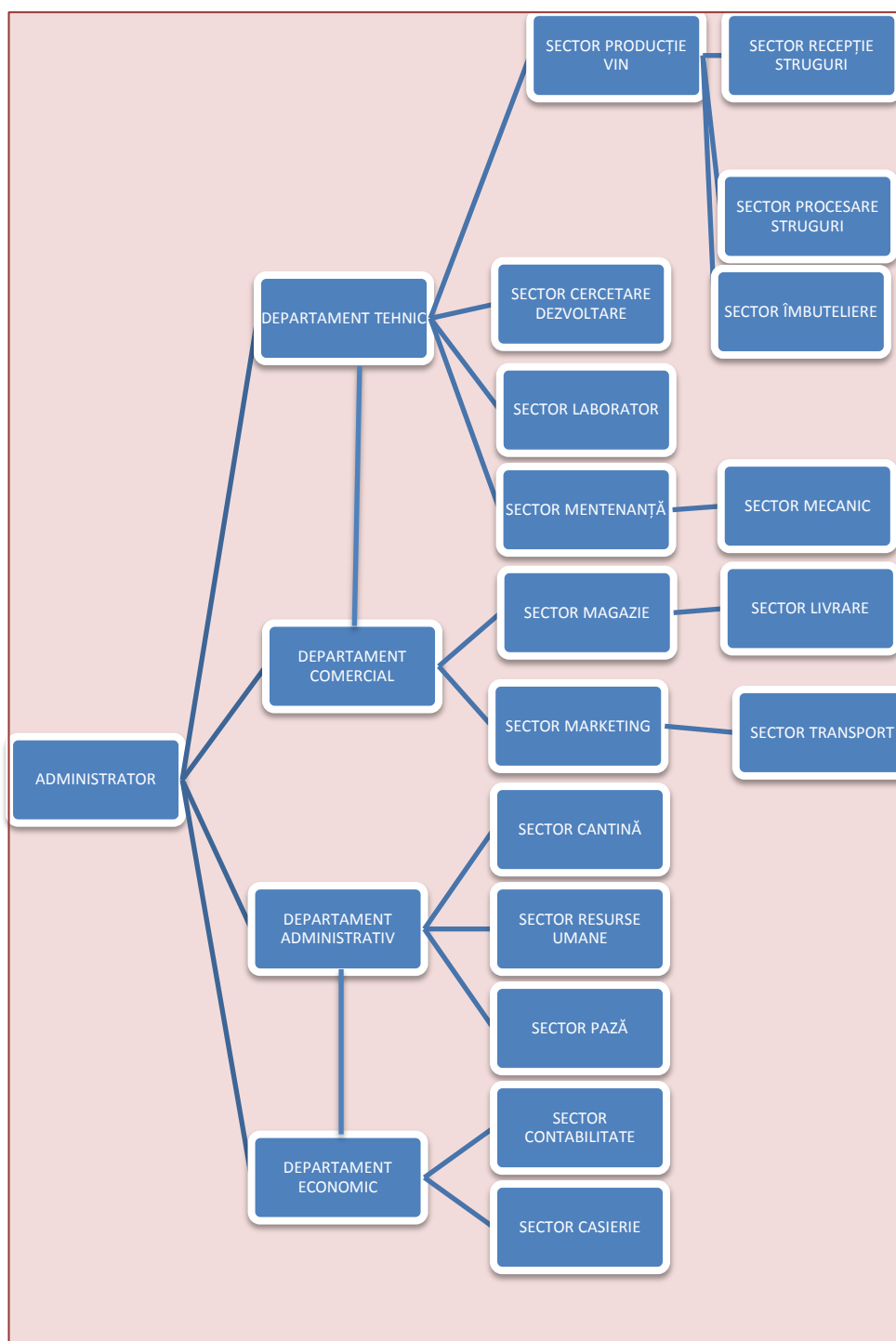
5.3.3. Structura organizatorică a S.C. Crama Hermeziu S.R.L.din grupul de firme Domeniile Lungu, Iași

Grupul de firme are un număr de 130 de angajați permanenți, din care personal TESA 25 persoane, din diverse domenii de activitate în funcție de departament: ingineri, economiști, juriști, gestionari sau directori toți profesioniști ce împreună conlucrează pentru îndeplinirea obiectivelor unității și a necesităților pe fiecare obiect de activitate, acționând conștient, anticipând consecințele fiecărei fapte, participând la maximizarea efectelor economice.

Structura organizatorică din cadrul Cramei Hermeziu cuprinde 43 de angajați, distribuiți în patru departamente, toate cu răspundere directă spre administrator și îndeplinește următoarele funcțiuni:

1. funcțiunea de cercetare-dezvoltare, grupează activități de concepție, de înnoire a procesului de producție, în vederea ridicării permanente a performanțelor acestuia și reducerea costurilor fiind direct coordonată de departamentul tehnic;
2. funcțiunea de producție, activități cu caracter direct productiv include tot procesul de fabricare a vinului de la îngrijirea de primăvară și întreținerea peste vară a viței de vie, la recoltarea în toamnă a strugurilor până la îmbutelierea vinului pentru vânzare;
3. funcțiunea comercială și de marketing este una pe care se pune un important accent deoarece se vrea, în viitorul apropiat, extinderea pe piață, printr-o promovare mai accentuată la nivelul marilor retaileri;
4. funcțiunea financiar-contabilă, cuprinde un ansamblu de activități financiare și contabile ce au rolul de a gestiona fluxul de documente cu privire la achiziții, vânzări sau stocuri;
5. funcțiunea de personal grupează activități prin care se asigură și se organizează forța de muncă, una destul de flexibilă în cazul Cramei Hermeziu, unde în lunile de recoltare, volumul de activitate fiind mare, se apelează și la sezonieri, deoarece strugurii se culeg și manual, de aici și calitatea superioară a vinurilor;
6. funcțiunea de mentenanță constă în menținerea în condiții bune a mijloacelor de producție folosite în cadrul procesului de fabricare a vinului, în acest sens existând o permanentă consultanță cu producătorul echipamentelor liniei de procesare, fermentație și maturare a strugurilor.

Structura organizatorică este una simplă, de tip piramidal, unde departamentele au bine conturate sferile de activitate, echilibrate ca număr de persoane în balanță cu sarcinile trasate.



Sursa: Departamentul Resurse Umane - S.C. Crama Hermeziu S.R.L.

Fig. 5.25 – Structura organizatorică și de conducere la S.C. Crama Hermeziu S.R.L.
 Fig. 5.25 – The organizational and management structure at S.C. Crama Hermeziu S.R.L.

Tabelul 5.30 / Table 5.30

Structura personalului pe categorii la Crama Hermeziu S.R.L în perioada 2017-2019
The staff structure on categories at Crama Hermeziu S.R.L in 2017-2019

Nr. crt.	Criteriu	Detalii	Număr persoane
1.	După sex	Masculin	28
		Femin	10
2.	După vârstă	18-35 ani	16
		35-60 ani	19
		Peste 60 ani	3
3.	După studii	Superioare	17
		Liceale și postliceale	16
		Generale	5
4.	Poziția ocupată	De conducere	7
		De execuție	31

Sursa: Departamentul Resurse Umane - Crama Hermeziu S.R.L

Exercitarea conducerii în cadrul grupului de firme Domeniile Lungu se face în mod descentralizat, prin delegări directe, atunci când responsabilul direct consideră că misiunea poate fi dusă la îndeplinire de către un subaltern din cadrul departamentului iar sistemul de comunicare funcționează atât pe verticală, cât și pe orizontală.

Scopul principal al delegării este acela de a economisi timpul unei persoane, astfel încât aceasta să se poată ocupa de alte probleme mai importante. Delegarea presupune identificarea activităților care vor fi executate nemijlocit și fără probleme.

În ceea ce privește persoanele cu studii superioare în cadrul celor trei societăți, există în fiecare companie cel puțin o persoană cu studii doctorale, în timp ce cu studii masterale procentajul mediu de 26,32% se dispune la 7 persoane (33%) la T.C.E. Boviselect S.R.L. și câte 4 persoane la Ferma Avicolă Șerban (21,05%) și Crama Hermeziu (23,52%).

Personalul fără studii superioare cuprinde 89 de persoane, datele detaliate se regăsesc în tabelul 6.7, dintre care mai mult de jumătate au absolvit liceul (54 persoane - 60,67% din total persoane), ponderea de 26,97% a revenit persoanelor ce au studii generale, un număr de 24 de persoane iar 11 persoane, adică 12,36% au urmat o școală postliceală.

Un studiu efectuat de Total Business Solutions¹⁹ arată că, pentru formarea profesională a angajaților lor, companiile prezente în România alocă în medie 1.097 euro/persoană anual pentru angajații cu funcție de management și 483 euro/persoană anual pentru cei cu rol executiv.

¹⁹ www.tbs.ro

CAPITOLUL 6
PREZENTAREA METODELOR DE ANALIZĂ ȘI
INTERPRETAREA REZULTATELOR OBTINUTE ÎN URMA
APLICĂRII CHESTIONARELOR ÎN VEDEREA
IDENTIFICĂRII ȘI DEZVOLTĂRII ABILITĂȚILOR DE
LEADERSHIP ÎN CADRUL GRUPURILOR DE FIRME
„T.C.E. 3 BRAZI”, „GRUP ȘERBAN HOLDING” ȘI
„DOMENIILE LUNGU”

CHAPTER 6
PRESENTATION OF THE ANALYSIS METHODS AND
RESULTS INTERPRETATION AFTER APPLYING
QUESTIONNAIRES IN ORDER TO IDENTIFY AND
DEVELOP LEADERSHIP ABILITIES AT „T.C.E. 3 BRAZI”,
„GRUP ȘERBAN HOLDING” AND „DOMENIILE LUNGU”
UNITS

6.1. Studiu de caz 1 - Identificarea și dezvoltarea abilităților de leadership din cadrul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu” prin intermediul analizei răspunsurilor primite în urma aplicării chestionarului

Chestionarul în cazul primului studiu de caz este format din 24 de întrebări închise care oferă posibilitatea interviuatului de a da un singur răspuns din mai multe variante posibile în funcție de judecata proprie și are rolul de a identifica opinia angajaților față de leadershipul prezent la nivelul organizațiilor studiate.

Întrebarea numărul 1: Cum se numește firma unde sunteți angajat/ă?

Prima întrebare are rolul de a familiariza pe cel interviuat cu această metodă, și totodată pentru a vedea după centralizarea datelor la ce eșantion se va raporta în această analiză.

Din răspunsurile primite, centralizate în tabelul 6.1 observăm că cel mai mare număr de respondenți îl avem în cadrul Ferma Avicolă Șerban S.R.L., 56 de persoane, apoi urmează T.C.E. Boviselect S.R.L. cu 52 de persoane în timp ce Crama Hermeziu S.R.L. participă la acest studiu cu un număr de 38 de angajați.

Numărul angajaților ne arată și dimensiunea activității, însă fiind vorba de trei grupuri importante de firme din zona de Nord-Est, activitatea lor nu trebuie limitată doar la aceste sectoare, ci trebuie privită la nivel global.

Tabelul 6.1 / Table 6.1

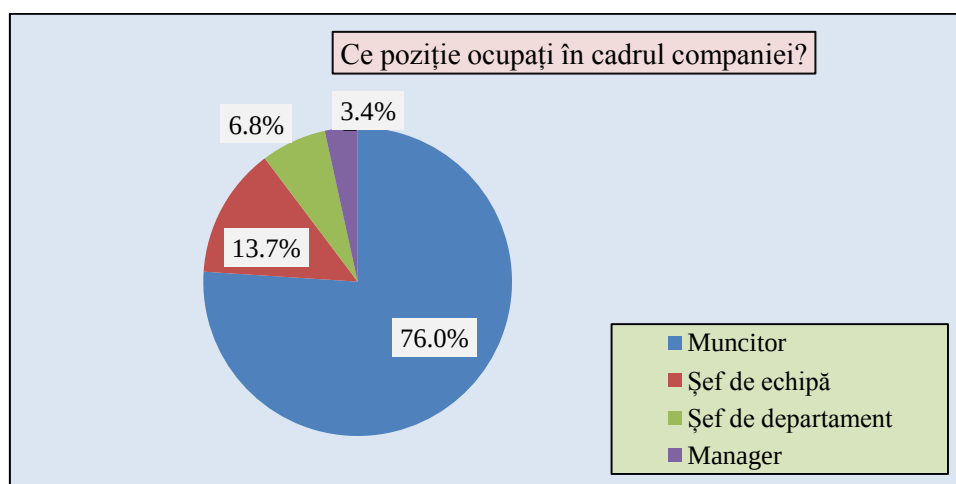
Răspunsurile primite la întrebarea: „Cum se numește firma unde sunteți angajat/ă?”
The answers for the question „What is the company you work at?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	Procent cumulat
T.C.E. Boviselect S.R.L.	52	35.62	35.62
Ferma Avicolă Șerban S.R.L.	56	38.35	73.97
Crama Hermeziu S.R.L.	38	26.03	100
Total	146	100	

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – întrebarea numărul 1

Întrebarea numărul 2: Ce poziție ocupați în cadrul companiei?

Prin această întrebare se urmărește stabilirea unui raport între personalul de conducere și cel de execuție, și avem un procent de 24% pentru personalul de conducere, aici intrând șefii de echipă, șefii de departament și managerii diferența de 76% fiind ocupată de personal cu funcții de execuție (muncitorii).



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1- întrebarea numărul 2

Fig. 6.1 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Ce poziție ocupați în cadrul companiei în care vă desfășurați activitatea?”

Fig. 6.1 – Graphic representation of the answers for the question „What position do you have in the company you work?”

Raportul dintre personalul de conducere și cel de execuție este relativ constant în cadrul celor trei societăți analizate, fiind vorba de activități de producție unde este solicitată și munca brută avem un raport normal al distribuirii personalului, valoarea cea mai mică a personalului de execuție fiind în cazul unității Crama Hermeziu, de doar 73,6% în timp ce valoarea cea mai mare o avem la T.C.E. Boviselect de 77%.

Tabelul 6.2 / Table 6.2

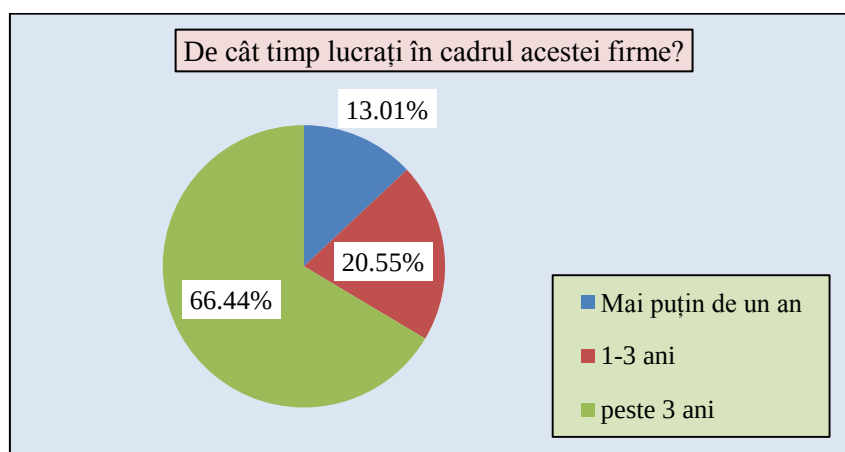
Răspunsurile primite la întrebarea: „Ce poziție ocupați în cadrul companiei?”
The answers for the question „What position do you have in the company you work?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Muncitor	111	76.00	40	43	28
Șef de echipă	20	13.80	7	7	6
Șef de departament	10	6.80	3	4	3
Manager	5	3.40	2	2	1
Total	146	100.00	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 2

Întrebarea numărul 3: De cât timp lucrați în cadrul acestei firme?

Întrebarea are rolul de a vedea cât de fluctuant este personalul în cadrul societăților analizate și mai ales cât de bună este relaționarea dintre conducător și subalterni, astfel încât acesta să fie mulțumit de ce i se oferă în cadrul companiei și să nu-și dorească să muncească în altă parte.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 - întrebarea numărul 3

Fig. 6.2 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „De cât timp lucrați în cadrul acestei firme?”

Fig. 6.2 – Graphic representation of the answers for the question „For how long have you been working at this company?”

Procentul de 66,44%, după cum se poate vedea în figura 6.2, în cazul persoanelor ce activează în cadrul societăților de mai mult de trei ani, ne indică faptul că există o stabilitate la nivelul personalului ce determină o siguranță a activității, prin experiența celor implicați, și relații de muncă bine conturate ce pot crea mediul propice dezvoltării profesionale și formării de lideri în cadrul echipelor de lucru.

În datele centralizate din tabelul 6.3 observăm la persoanele nou venite în cadrul societăților un număr redus în cazul Cramei Hermeziu, de doar două persoane și tot aici se manifestă și cea mai mare stabilitate, în procent de 73%, în timp ce în cadrul celorlalte societăți avem 8 persoane (15 % din total personal) nou venite în cadrul S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. și 9 persoane (16 % din total personal) la Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Tabelul 6.3 / Table 6.3

Răspunsurile primite la întrebarea: „De cât timp lucrați în cadrul acestei firme?”

The answers for the question „For how long have you been working at this company?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Mai puțin de un an	19	13.01	8	9	2
1-3 ani	30	20.55	12	10	8
peste 3 ani	97	66.44	32	37	28
Total	146	100.00	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 3

Situațiile prezentate, deși se apropie procentual, au cauzalități diferite ce pot fi explicate astfel: în cazul S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. în ultima perioadă s-a investit foarte mult în zona de cercetare dezvoltare, fiind deschis un nou laborator, lucruri ce au atras după sine nevoia de personal nou, calificat, pe întreaga linie, în timp ce schimbarea strategiei comercializării puilor de carne de la Ferma Avicolă Șerban S.R.L. a determinat managementul să detașeze câteva persoane din sectorul distribuție spre sectorul producție odată cu creșterea capacității halelor.

Întrebarea numărul 4: Când ați urmat ultimul curs de formare complementară?

Cursurile de calificare și recalificare se face în cadrul unităților direct la locul de muncă dar sunt organizate și traininguri specializate pentru fiecare unitate din cele trei analizate, după o analiză atentă a necesarului propriu de resurse umane, în baza unui program de pregătire profesională.

Tabelul 6.4 / Table 6.4

Răspunsurile primite la întrebarea: „Când ați urmat ultimul curs de formare complementară?”

The answers for the question „When did you last have a complementary training?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
În ultimile 12 luni	28	21.87	12	9	7
În ultimile 24 luni	54	42.19	18	23	13
Cu mai mult de 24 luni	46	35.94	14	14	18
Total	128	100.0	44	46	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 4

Un procent de 21,87% din totalul angajaților ce au urmat cursuri de pregătire profesională în cadrul celor trei companii, au făcut acest lucru în ultimul an, 42,19% în ultimii doi ani și 35,94% la o distanță mai mare de doi ani, date evidențiate în tabelul 6.4 iar periodicitatea acestor cursuri de pregătire și perfecționare profesională poate reprezenta efortul companiei în rolul ei de a se adapta la noile cerințe de pe piață sau demersurile întreprinse pentru integrarea noilor angajați în mediul de lucru existent.

Din datele obținute pe societăți avem un flux permanent de instruire a personalului, cu mici diferențe de nuanță, în sensul că la T.C.E. Boviselect S.R.L. programele de instruire profesională se fac angajaților din sectorul producției directe și cel de marketing, la Ferma Avicolă Șerban anularea verigilor de procesare și distribuție din cadrul filierei cărnii de pui a dus la concentrarea eforturilor de perfecționare către sectoarele de producție și întreținere, în timp ce la Crama Hermeziu cursurile de perfecționare se fac tuturor angajaților indiferent de zona unde activează în cadrul lanțului de producție.

Ca o concluzie generală putem spune că instruirea aduce beneficii atât angajaților, cât și companiei, prin: înțelegerea mai ușoară a sarcinilor pe care le au de îndeplinit, comunicare mai bună, reducerea erorilor, îmbunătățirea relațiilor cu clienții sau creșterea calității muncii.

Întrebarea numărul 5: Considerați că sunteți implicat/ă de către superiorii dumneavoastră în luarea deciziilor?

Am considerat că aceasta metodă de stimulare a personalului reprezintă un factor cheie de identificare și dezvoltare a abilităților de leadership în organizațiile analizate, deoarece este benefic pentru oricare dintre ele ca puterea de decizie și responsabilitatea să fie împărțită de manageri pentru a le putea oferi încredere angajaților și pentru a le spori creativitatea și spiritul de echipă, astfel încât să se atingă obiectivele propuse de fiecare companiei.

Tabelul 6.5 / Table 6.5

Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că sunteți implicat/ă de către superiorii dumneavoastră în luarea deciziilor?”

The answers for the question „Do you consider yourself involved in decision-making by your superiors?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Da	130	89.04	46	46	38
Nu	16	10.96	6	10	0
Total	146	100	52	56	38

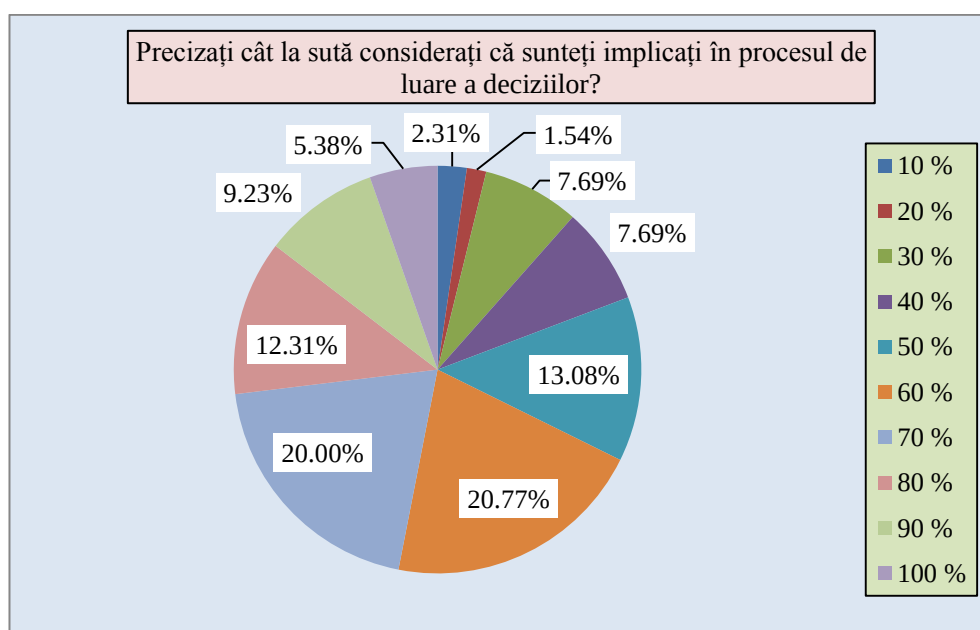
Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 5

Cu o pondere foarte mare, de 89,04%, așa cum rezultă din tabelul 6.5, persoanele chestionate se consideră implicate în procesul decizional cu privire la activitatea desfășurată în sectorul din care fac parte.

Această implicare a angajaților în procesul decizional este cel mai bine pusă în practică de către compania Crama Hermeziu, acolo unde implicarea managementului în formarea unui mediu de lucru foarte propice performanței este desăvârșită. Cifre foarte bune avem și la celelalte două societăți prinse în cadrul studiului de caz, unde procentele celor ce se simt implicați ajung la valori de 84% în cazul T.C.E. Boviselect și 82% în cazul Ferma Avicolă Șerban.

Întrebarea numărul 6: Dacă la întrebarea anterioară ați răspuns cu da, precizați cât la sută considerați că sunteți implicat în procesul decizional?

Este foarte important ca acest tip de motivare să fie aplicat la nivelul tuturor angajaților, deoarece prin intermediul acestora există un prilej de a îmbogăți creativitatea lucrătorilor și de a îmbunătăți relația dintre șefi și subalterni, printr-o comunicare directă, verbală, cu atitudine prietenească, astfel încât, în urma rezultatelor se pot trage câteva concluzii despre capacitatea de lider a unora dintre angajații responsabilizați.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1- întrebarea numărul 6

Fig. 6.3 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Precizați cât la sută considerați că sunteți implicat în procesul de luare al deciziilor?”

Fig. 6.3 – Graphic representation of the answers for the question „ What percent do you consider being involved in the decision-making process?”

Din grafic (figura 6.3) reiese faptul că angajații din cadrul organizațiilor își doresc să fie implicați în procesul decizional prin a le arăta faptul că au fost luate la cunoștință rezultatele obținute și că prin efortul comun pe care l-au depus, au contribuit la îndeplinirea obiectivelor.

Tabelul 6.6 / Table 6.6

Răspunsurile primite la întrebarea: „Precizați cât la sută considerați că sunteți implicat în procesul de luare al deciziilor?”

The answers for the question for the question „What percent do you consider being involved in the decision-making process?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
10 %	3	2.31	2	1	0
20 %	2	1.54	0	2	0
30 %	10	7.69	3	3	4
40 %	10	7.69	4	2	4
50 %	17	13.08	7	7	3
60 %	27	20.77	13	10	4
70 %	26	20.00	7	10	9
80 %	16	12.31	4	5	7
90 %	12	9.23	2	5	5
100 %	7	3.85	4	1	2
Total	130		46	46	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 6

Din tabelul 6.6 observăm o frecvență mai mare în cadrul Cramei Hermeziu, unde răspunsurile încep cu o notă de încredere de 30%, în timp ce încrederea cea mai mare în implicare la deciziile luate o întâlnim la T.C.E. Boviselect S.R.L. în timp ce Ferma Avicolă Șerban are cea mai mare concentrare de răspunsuri după 50%.

Întrebarea numărul 7: Considerați că în compania în care vă desfășurați activitatea accentul este pus pe lucrul în echipă sau cel individual?

Din tabelul 6.7 ne putem da seama că în cadrul firmelor analizate sunt folosite tehnici de motivare a orientate predominant spre echipă și mai puțin spre individ deoarece ele sunt benefice pentru organizație, dau un randament mai mare față de munca individuală, îmbogățesc comunicarea din interiorul departamentelor, toate acestea ducând la sporirea creativității și creșterea potențialului de leadership.

Fiind societăți structural bine definite, cu management modern și echipamente moderne, pentru a putea face față pe piață și pentru a putea avea rezultatele așteptate, trebuie să stimuleze munca în echipă prin tehnici de motivare orientate mai mult spre echipă, decât spre membrii ei.

Conform datelor centralizate în tabelul 6.7, între cei chestionați, la Crama Hermeziu peste 94% au răspuns că preferă munca în echipă, valori foarte bune spre această opțiune având și T.C.E. Boviselect S.R.L. cu 86% și Ferma Avicolă Șerban cu 87%, pentru a putea face față pe piață și pentru a putea avea rezultatele așteptate trebuie să stimuleze munca în echipe bine organizate, unde permanenta comunicare poate dezvolta abilitățile de leadership, astfel creându-se o mai bună coordonare a sarcinilor, câștigând timp și eficiență în cadrul departamentelor.

Tabelul 6.7 / Table 6.7

Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că sunteți implicat/ă de către superiorii dumneavoastră în luarea deciziilor?”

The answers for the question „Do you consider yourself involved by your superiors in the process of decision-making?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Da	130	89.04	45	49	36
Nu	16	10.96	7	7	2
Total	146	100	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 7

Multe activități chiar dacă sunt tehnologizate și munca fizică nu este una foarte solicitantă, trebuie să existe o permanentă interconectare între membrii departamentelor, apoi între departamente, deoarece fluxurile tehnologice sunt interdependente, având o trasabilitate precisă, fiecare știind că o eroare poate duce la blocarea fluxului și stoparea producției pe o perioadă de timp, lucruri ce ar determina o scădere a randamentului și a eficienței timpului de muncă.

Întrebarea numărul 8: Considerați că mediul de lucru este unul demoralizator?

Un mediu de lucru pozitiv și prietenos îi face pe angajați să vină cu plăcere la serviciu și îi motivează să rămână productivi și loiali companiei, acestea fiind și criteriile pe care le urmăresc mai mulți dintre cei ce sunt în căutarea unui job.

Din tabelul 6.8 se observă că răspunsurile cu privire la pozitivitatea mediului de la locul de muncă sunt cele dominante, ocupând 97,26% din răspunsurile celor chestionați, ceea ce demonstrează că toate societățile fac eforturi considerabile în vederea creării unui mediu confortabil și propice unei productivități ridicate.

Angajații se pot dezvolta profesional atunci când lucrează într-un mediu care le stimulează imaginația, îi încurajează să fie creativi și le pune la dispoziție toate facilitățile pentru a da randament. Pe aceste considerente cel mai bine stă Crama Hermeziu S.R.L., unde toți angajații consideră mediul de lucru unul foarte

avantajos dezvoltării profesionale, urmează T.C.E. Boviselect S.R.L. cu o proporție de 98% și Ferma Avicolă Șerban cu peste 94%.

Tabelul 6.8 / Table 6.8

Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că mediul de lucru este unul demoralizator?”

The answers for the question „Do you consider your job a demoralizing one?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Da	4	2.74	1	3	0
Nu	142	97.26	51	53	38
Total	146	100	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 8

Ca o concluzie putem face următoarea afirmație: dacă un angajat se simte bine în spațiul de lucru, dacă se simte confortabil cu sarcinile pe care le are de îndeplinit și dacă are o relație pozitivă cu colegii de muncă, acesta va avea rezultate mult mai bune - rezultate care, bineînțeles, au un rol esențial în atingerea obiectivelor organizației unde lucrează.

Întrebarea numărul 9: Pe o scară de la 1 la 5, cât de fericit sau nefericit vă simțiți în această companie?

Angajatorii recompensează adeseori pe angajații care petrec ore multe peste program și își sacrifică timpul liber pentru a se ocupa de sarcinile de la serviciu sau pentru a-și îmbunătăți performanțele, însă acest tip de muncă duce de cele mai multe ori la o suprasolicitare ce se termină printr-o epuizare fizică și psihică, din acest motiv trebuie să existe un echilibru între viața personală și cea profesională.

Tabelul 6.9 / Table 6.9

Răspunsurile primite la întrebarea: „Cât de fericit sau nefericit vă simțiți în această companie?”

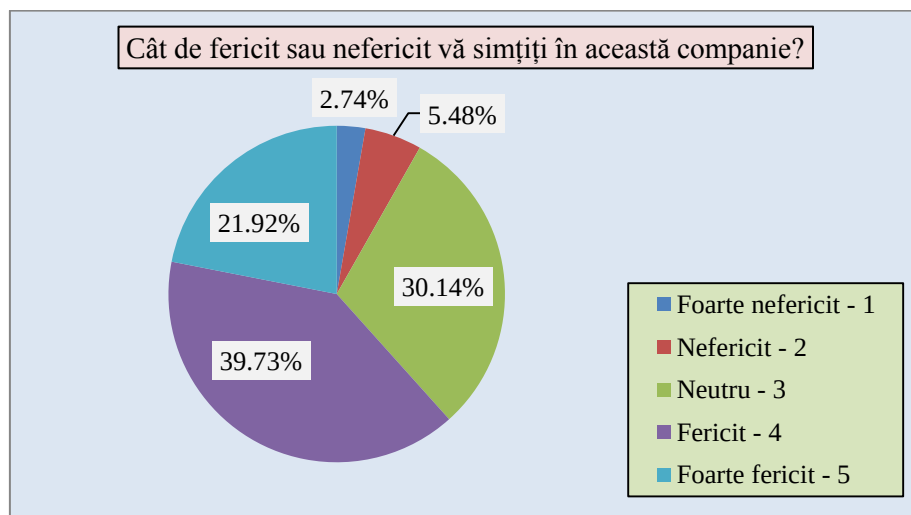
The answers for the question „How happy/unhappy are you at this company?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicola Șerban	Crama Hermeziu
Foarte nefericit - 1	4	2.74	1	3	0
Nefericit - 2	8	5.48	2	6	0
Neutru - 3	44	30.14	13	18	13
Fericit - 4	58	39.73	24	22	12
Foarte fericit - 5	32	21.92	12	7	13
Total	146	100.00	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 9

Răspunsurile primite, prezentate în tabelul 6.9, la această întrebare confirmă afirmațiile făcute anterior, majoritatea angajaților, într-o pondere de 61,65%,

simțindu-se fericiți la locul de muncă, în timp ce 30,14% sunt neutri din acest punct de vedere și doar 8,22% nu se simt fericiți în cadrul companiilor.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 - întrebarea numărul 9

Fig. 6.4 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Cât de fericit sau nefericit vă simțiți în această companie?”

Fig. 6.4 – Graphic representation of the answers for the question „How happy/unhappy are you at this company?”

Gradul de satisfacție cel mai ridicat îl întâlnim la Crama Hermeziu S.R.L., unde nici un angajat nu se simte nefericit, urmează T.C.E. Boviselect S.R.L. unde trei angajați (5,7% din total angajați) s-au declarat nefericiți la locul de muncă iar în final un număr de nouă persoane (16% din total personal) din cadrul S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. se simt nefericite la locul de muncă.

Întrebarea numărul 10: Considerați că mediul de lucru al firmei este unul deschis la idei noi?

Pentru a avea rezultate la nivelul organizației orice activitate trebuie să se desfășoare într-un mediu de lucru propice și progresist, capabil să se adapteze la noi cerințe sau să găsească soluții optime la provocările apărute.

În urma răspunsurilor centralizate, prezentate în tabelul 6.10 angajații celor trei societăți consideră în proporție mare, de 77,40%, că mediul de lucru este unul în care se pot dezvolta noi lideri, noi inițiative și în care spiritul creativ poate fi pus în practică.

Această imagine pe care companiile au creat-o nu poate fi decât un lucru pozitiv pentru dezvoltarea abilităților de leadership în rândul angajaților, astfel

încât cei cu deprinderi de lideri își pot manifesta aceste aptitudini în fața colegilor și a managerilor iar drumul lor în cariera profesională nu poate fi decât ascendent.

Tabelul 6.10 / Table 6.10

Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că mediul de lucru este unul deschis la idei noi?”

The answer for the question „Do you consider your company open to new ideas?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Da	113	77.40	40	43	30
Nu	33	22.60	12	13	8
Total	146	100	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 10

Pe societăți ponderile cu privire la deschiderea către noi idei sunt următoarele: câte 76% pentru T.C.E. Boviselect S.R.L. și Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și 78% pentru Crama Hermeziu S.R.L.

Întrebarea numărul 11: Dacă la întrebarea anterioară ați răspuns cu da, precizați, sub formă de procentaj, cât de deschis este acest mediu.

În general în cadrul celor trei firme analizate cei care consideră mediul de lucru deschis la idei și inițiative noi, au acordat procentual valori foarte bune, ele începând cu 30%, dar fiind concentrate în intervalul 40% - 90%, valoarea de 100% fiind acordată de patru persoane (3.54%), după cum putem vedea în tabelul 6.11.

Tabelul 6.11 / Table 6.11

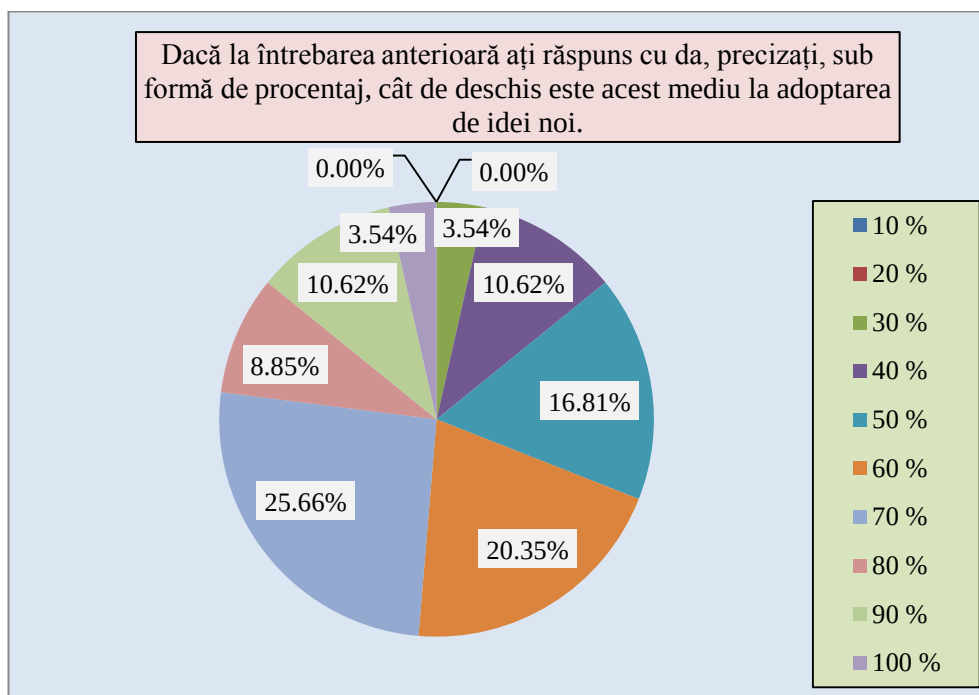
Răspunsurile primite la întrebarea: „Precizați, sub formă de procentaj, cât de deschis este acest mediu la adoptarea de idei noi.”

The answers for the question „Indicate by percent how open minded is your company in accepting new ideas.”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
10 %	0	0.00	0	0	0
20 %	0	0.00	0	0	0
30 %	4	3.54	2	2	0
40 %	12	10.62	3	4	5
50 %	19	16.81	10	4	5
60 %	23	20.35	8	8	7
70 %	29	25.66	9	14	6
80 %	10	8.85	3	5	2
90 %	12	10.62	5	4	3
100 %	4	3.54	0	2	2
Total	113	100	40	43	30

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 11

Pe societăți situația prezentată în tabelul 6.16 nu diferă foarte mult, valorile cele mai mici regăsindu-se în cadrul T.C.E. Boviselect S.R.L. și Ferma Avicolă Șerban S.R.L. iar valorile maxime la T.C.E. Boviselect și Crama Hermeziu S.R.L.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1- întrebarea numărul 11

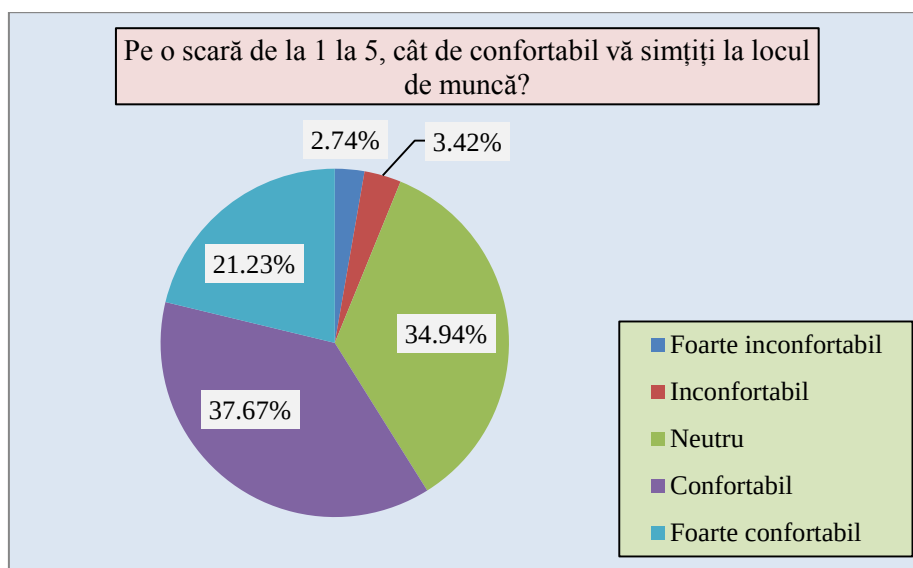
Fig. 6.5 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Precizați, sub formă de procentaj, cât de deschis este acest mediu la adoptarea de idei noi.”

Fig. 6.5 – Graphic representation of the answers for the question „Indicate, by percent, how open is your company to new ideas.”

În concluzie putem afirma că mediul de lucru stimulat, unde abilitățile de leadership pot fi perfecționate și dezvoltate, se întâlnește în toate cele trei societăți, cu un plus pentru Crama Hermeziu S.R.L. și cu o dispunere largă în cazul T.C.E. Boviselect S.R.L.

Întrebarea numărul 12: Pe o scară de la 1 la 5, cât de confortabil vă simțiți la locul de muncă?

Confortul angajaților la locul de muncă este unul din factorii principali care influențează productivitatea și raporturile interumane. Indiferent dacă munca pe care o desfășoară are loc în cadrul unui birou sau într-o secție de producție, angajatul trebuie să fie în permanență sigur și să i se ofere îndeajuns de mult beneficii și provocări pentru a-i păstra motivația la un nivel înalt.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 - întrebarea numărul 12

Fig. 6.6 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Pe o scară de la 1 la 5, cât de confortabil vă simțiți la locul de muncă?”

Fig. 6.6 – Graphic representation of the answers for the question: „On a scale from 1 to 5, how comfortable are you with your job?”

Din figura 6.6 reiese că marea majoritate a angajaților celor trei companii se simt confortabil la locul de muncă, procentajul fiind de 58,90%, urmează un număr foarte important ce nu știu cu siguranță unde se pot plasa și au dat un răspuns de mijloc (neutru) 34,94% iar 6,16% se declară incomfortabil la locul de muncă.

Tabelul 6.12 / Table 6.12

Răspunsurile primite la întrebarea: „Pe o scară de la 1 la 5, cât de confortabil vă simțiți la muncă?”

The answers to the question: „On a scale from 1 to 5, how comfortable are you with your job?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Foarte incomfortabil	4	2.74	2	2	0
Incomfortabil	5	3.42	2	2	1
Neutru	51	34.94	18	20	13
Confortabil	55	37.67	20	17	18
Foarte confortabil	31	21.23	10	15	6
Total	146	100.00	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 12

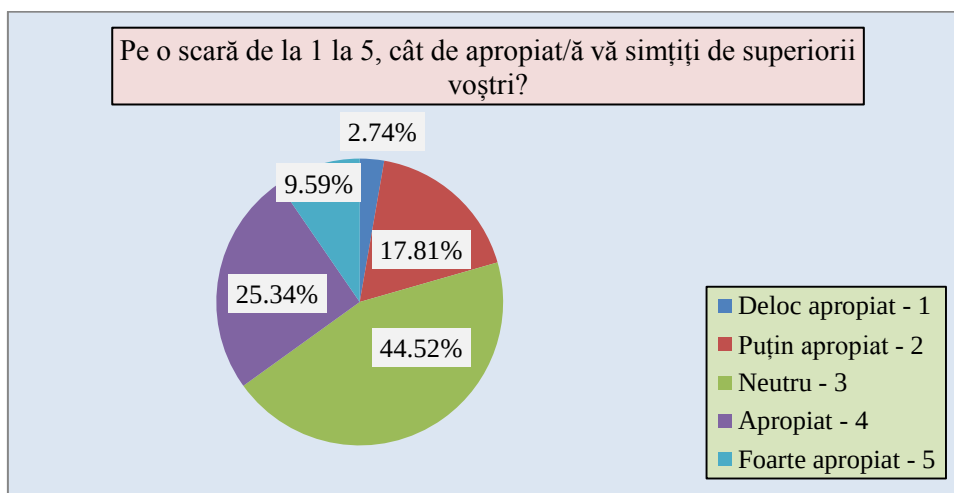
Pe societăți, conform datelor din tabelul 6.12, cei mai confortabili la locul de muncă se simt cei de la Crama Hermeziu S.R.L. unde valoarea procentuală la total angajați atinge 63%, urmați în egală măsură de angajații celorlalte două societăți T.C.E. Boviselect S.R.L. și Ferma Avicolă Șerban S.R.L. ce au procente de 57%.

Concluzia finală pentru acest enunț ar fi că mediul de lucru în cele trei companii este unul confortabil, dat atât de stabilitatea financiară, de condițiile de muncă, de dotările existente, cât și de siguranța fizică a angajaților, prin aplicarea normelor și procedurilor înscrise în regulamentele interne.

Întrebarea numărul 13: Pe o scară de la 1 la 5, cât de apropiat/ă vă simțiți de superiorii voștri?

Climatul economic actual a redimensionat relația tradițională de la locul de muncă unde șeful dădea ordine și subalternul le executa, în sensul că acum în cadrul organizațiilor cel mai des întâlnit model este cel al parteneriatului între șefi și angajați.

Pentru a ajunge la stadiul să fii partenerul șefului tău, trebuie să fii o parte indispensabilă a organizației, să conștientizezi valoarea pe care o aduci în organizație și să evaluezi felul în care șeful tău te privește. Dacă există o diferență între percepția ta și percepția lui trebuie să elimini această diferență astfel încât să remarce adevărata ta valoare.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 - întrebarea numărul 13

Fig. 6.7 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Pe o scară de la 1 la 5, cât de apropiat/ă vă simțiți de superiorii voștri?”

Fig. 6.7 – Graphic representation of the answers for the question „On a scale from 1 to 5, how close are you to your superiors?”

Cei mai mulți dintre cei chestionați (44,52%), după cum se poate vedea în figura 6.7 consideră că au o relație neutră cu superiorii, una strict profesională care nu lasă loc de interpretări din nicio direcție, apoi 34,93% consideră că sunt apropiați de superiori în timp ce 20,55% consideră că au o relație foarte distantă față de aceștia.

Tabelul 6.13 / Table 6.13

Răspunsurile primite la întrebarea: „Pe o scară de la 1 la 5, cât de apropiat/ă vă simțiți de superiorii voștri?”

The answers to the question „On a scale from 1 to 5, how close are you to your superiors?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Deloc apropiat - 1	4	2.74	2	2	0
Puțin apropiat - 2	26	17.81	12	11	3
Neutru - 3	65	44.52	21	27	17
Apropiat - 4	37	25.34	12	12	13
Foarte apropiat - 5	14	9.59	5	4	5
Total	146	100.00	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 13

Pe societăți, relațiile cele mai apropiate între subalterni și superiori, după cum se poate vedea în tabelul 6.13 le avem la Crama Hermeziu S.R.L., unde 47% dintre angajați consideră că au o relație mai apropiată cu superiorii, în timp ce relația cea mai distantă o avem la T.C.E. Boviselect într-un procent de 26%.

Ca o concluzie putem spune că deși există ierarhii clare, de respect și de autoritate în cadrul celor trei societăți, acestea se manifestă în cea mai mare parte a lor într-un parteneriat benefic ambelor părți, cu rezultate bune în domeniul comunicării, a disciplinei la locul de muncă și a productivității.

Întrebarea numărul 14: Sunteți recompensat/ă în plus față de salariu atunci când îndepliniți o sarcină?

Recompensarea angajaților în plus față de salariu atunci când îndeplinesc o sarcină nu funcționează mereu așa cum se dorește, de cele mai multe ori se obțin performanțe deosebite când se oferă recompense, dar după încetarea acestui mod de relaționare, randamentul angajaților scade brusc. Uneori, când se oferă o recompensă pentru îndeplinirea unei sarcini, angajații au tendința să se focalizeze doar pe recompensă, rezultatul fiind un randament slab în îndeplinirea obiectivului impus, stimulând în mod indirect: gândirea pe termen scurt, trișarea și un comportament imoral, dar sunt și situații în care acest stil funcționează, mai ales atunci când se volumul de muncă depășește capacitatea personalului și trebuie să existe o mobilizare generală care să acopere deficiența.

Pentru a evita momentele enunțate mai sus, trebuie să existe o permanentă comunicare între personalul direct productiv și superiorii direcți, deoarece aceste tehnici de motivare financiară trebuie să fie în concordanță cu dorințele angajaților.

Răspunsurile primite evidențiate în tabelul 6.14, ne arată că managementul celor trei firme merge și pe varianta impulsivității personalului cu recompense

suplimentare atunci când situația de moment o cere iar randamentul angajaților trebuie să fie unul foarte mare, peste media obișnuită.

Tabelul 6.14 / Table 6.14

Răspunsurile primite la întrebarea: „Sunteți recompensat/ă în plus față de salariu atunci când îndepliniți o sarcină?”

The answers to the question: „Are you rewarded extra from your salary when you fulfil a task ?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Da	102	69.86	37	35	30
Nu	44	30.14	15	21	8
Total	146	100	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 14

Exemple în cazul nostru ar fi perioada sărbătorilor de iarnă, când cererea pieței explodează iar aceasta poate fi acoperită printr-un efort colectiv, susținut, și stimulat cu o recompensă financiară sau momentul recoltării strugurilor, unde există o durată foarte scurtă de timp la dispoziție pentru procesarea acestora.

Acest tip de mobilizare nu trebuie să fie pe o perioadă prea lungă de timp deoarece interesul angajaților scade treptat, intervine și rutina și mai ales angajații ating un prag de efort maxim, de aici urmând doar epuizarea fizică și psihică.

Întrebarea numărul 15: Pe lângă salariu, prin ce alte metode vă motivează compania?

Din răspunsurile primite de angajați, detaliate în tabelul 6.15, reiese faptul că există la nivelul companiilor o gamă largă de stimulente financiare de la adaosuri (30,39%), la stimulente (26,47%) și sporuri (25,49%), încheind cu comisioane (17,65%), ele diferind în funcție de departamente.

Tabelul 6.15 / Table 6.15

Răspunsurile primite la întrebarea: „Pe lângă salariu, prin ce alte metode vă motivează compania?”

Answers for the question: „Among salary, what other methods of motivation your company offers?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Sporuri	26	25.49	13	0	13
Comisioane	18	17.65	3	15	0
Stimulente	27	26.47	10	0	17
Adaosuri	31	30.39	11	20	0
Împărțirea câștigurilor	0	0.00	0	0	0
Total	102	100	37	35	30

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 15

Pe societăți aceste stimulente diferă, spre exemplu cei de la Crama Hermeziu S.R.L. primesc sporuri în funcție de vechime și stimulente în perioada recoltatului în funcție de cantitatea culeasă. La T.C.E. Boviselect S.R.L. avem sporuri acordate pentru condițiile de lucru pentru cei din zootehnie, comisioane acordate departamentului de vânzări, stimulente în cadrul fabricii de lapte și adaosuri la sfârșitul anului în diferite departamente. Pentru angajații de la Ferma Avicolă Șerban S.R.L. se practică comisioanele pentru cei din producție și adaosuri pentru ceilalți angajați.

Întrebarea numărul 16: Considerați că liderul dumneavoastră este cel care are ultimul cuvânt în luarea deciziilor?

Am considerat că această întrebare reprezintă un factor cheie de identificare și dezvoltare a abilităților de leadership în organizațiile analizate, deoarece este benefic pentru oricare dintre ele ca puterea de decizie și responsabilitatea să fie împărțită de manageri pentru a le putea oferi încredere angajaților și pentru a le spori creativitatea și spiritul de echipă, astfel încât să se atingă obiectivele propuse de fiecare companie.

Tabelul 6.16 / Table 6.16

Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că liderul dumneavoastră este cel care are ultimul cuvânt în luarea deciziilor?”

The answers for the question „Has the leader got the last word in taking decisions?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Avicola Șerban	Crama Hermeziu
Da	48	32.88	17	26	5
Nu	98	67.12	35	30	33
Total	146	100	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 16

În ceea ce privește răspunsul angajaților din celelalte două companii, observăm că valorile ce exprimă autoritatea factorului decident sunt mult mai ridicate, ceea ce ne arată că unii oameni se simt mai confortabil să primească sarcini și să facă lucruri sub îndrumarea altora, alții doresc să își asume riscuri și responsabilități, să delege sau să ia decizii importante.

Întrebarea numărul 17: Considerați că superiorii dumneavoastră au încredere în aptitudinile pe care le dețineți?

Colaborarea cu superiorul ierarhic la locul de muncă reprezintă unul din factorii determinanți care stau la baza dezvoltării carierei profesionale. Într-o

asemenea relație este foarte important nivelul de încredere pe care superiorul ierarhic îl acordă personalului aflat în subordine iar aceasta se transpune în "doza de libertate" de care are parte la locul de muncă, în ce măsură este implicat pentru proiectele mari la nivelul companiei sau cât de indicat este pentru promovare.

Tabelul 6.17 / Table 6.17

Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că superiorii dumneavoastră au încredere în aptitudinile pe care le dețineți?”

Answers to the question : „Do you consider your superiors trust your aptitudes?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Da	128	87.67	46	48	34
Nu	18	12.33	6	8	4
Total	146	100	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 17

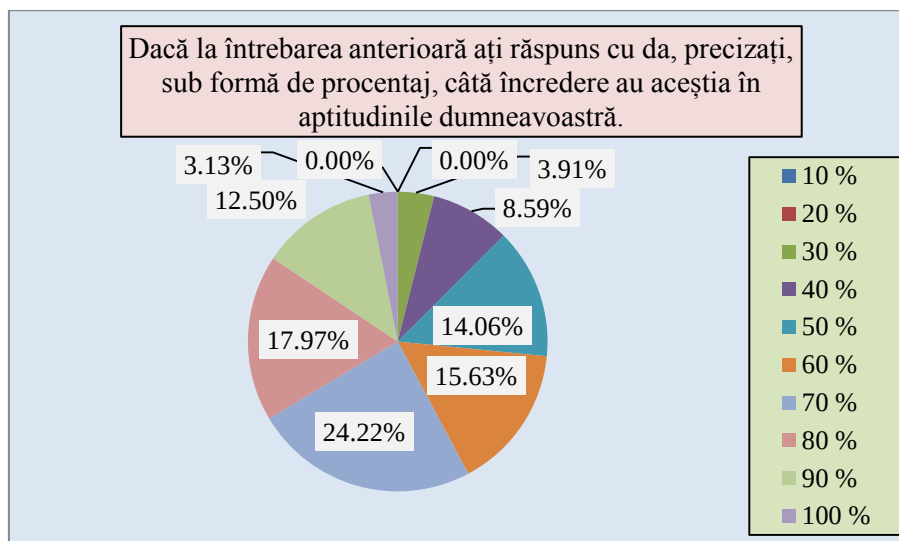
Datele centralizate în tabelul 6.17 arată că la a nivelului companiilor angajații de la Crama Hermeziu S.R.L. consideră că superiorii lor au încredere în aptitudinile lor în proporție de 89%, urmează cei de la T.C.E. Boviselect S.R.L. cu 88% iar în final sunt cei de la Ferma Avicolă Șerban S.R.L. cu 85%.

Întrebarea numărul 18: Dacă la întrebarea anterioară ați răspuns cu da, precizați, sub formă de procentaj, câtă încredere au aceștia în aptitudinile dumneavoastră.

Pentru a menține cât mai mult timp un angajat bun și bine pregătit în cadrul companiei managementul trebuie să-i ofere acestuia doza de încredere de care are nevoie, să-i îndeplinească așteptările profesionale și atunci putem vorbi despre fidelizarea lui. Dacă aceste aspect nu există se formează un decalaj între așteptările angajaților și realitate iar relația angajat-angajator ar putea fi periclitată, mergând până la separarea acestora.

Procentual cele mai multe răspunsuri primite, evidențiate în figura 6.8, s-au încadrat în intervalul 50% - 90%, valori mai mici la intervalul 30% - 40% și la valoarea maximă, în timp ce în intervalul 10% - 20% răspunsurile au lipsit în totalitate.

Pe societăți, conform datelor centralizate în tabelul 6.18, cei mai apreciați angajați se simt cei de la Crama Hermeziu S.R.L. ale căror răspunsuri încep cu 40% nivel de încredere mergând până la 100%. Valori foarte bune la nivelul răspunsurilor primite au și celelalte două companii, cu o concentrare foarte mare după valorile de 50%.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1- întrebarea numărul 18

Fig. 6.8 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Dacă la întrebarea anterioară ați răspuns cu da, precizați, în procente, câtă încredere au aceștia în aptitudinile dumneavoastră.”

Fig. 6.8 – Graphic representation of the answers to the question: „If you answered yes the previous question, what percentage do you consider your superiors trust your aptitudes?”

Această încredere pe care o simt angajații din partea superiorilor ierarhici poate fi explicată prin dispersia ei, în sensul că un angajat ce primește încredere în activitatea sa, poate la rândul său să ofere încredere celor ce îi are în subordine sau celorlalți membri din cadrul echipei, formându-se astfel un lanț de apreciere reciprocă ce va duce la relații de colaborare foarte strânse și o coordonare mult mai bună între angajați pe tot fluxul activității.

Tabelul 6.18 / Table 6.18

Răspunsurile primite la enunțul: „Precizați, sub formă de procentaj, câtă încredere au superiorii în aptitudinile dumneavoastră.”

The answers to the question: „Mention the percent your superior trust in your aptitudes”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
10 %	0	0.00	0	0	0
20 %	0	0.00	0	0	0
30 %	5	3.91	2	3	0
40 %	11	8.59	2	4	5
50 %	18	14.06	9	5	4
60 %	20	15.63	8	6	6
70 %	31	24.22	11	15	5
80 %	23	17.97	8	9	6
90 %	16	12.50	6	5	5
100 %	4	3.13	0	1	3
Total	128	100	46	48	34

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 18

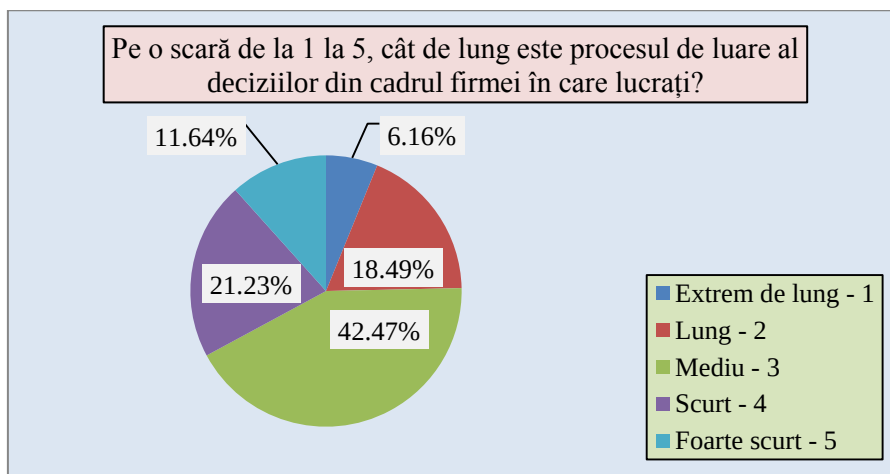
Concluzia principală ar fi că în cazul în care o companie dorește să aibă angajați întru totul dedicați locului de muncă trebuie să facă eforturi și să investească resurse considerabile pentru a mări nivelul de încredere pe care fiecare angajat îl simte pentru și din partea organizației.

Întrebarea numărul 19: Pe o scară de la 1 la 5, cât de lung este procesul de luare al deciziilor din cadrul firmei în care lucrați?

Decizia reprezintă actul rațional de alegere a unei direcții de acțiune prin care se urmărește atingerea obiectivelor ținându-se cont de resursele disponibile. A decide înseamnă a alege dintr-o mulțime de variante posibile de acțiune, ținând cont de anumite criterii, pe acea care este considerată cea mai avantajoasă pentru atingerea unor obiective.

Lungimea și durata unui proces decizional sunt detalii esențiale în eficiența aplicării acestuia, deoarece sunt situații limită în care decizia trebuie luată rapid, responsabil și cu viziune asupra impactului pe care îl poate avea.

Din figura 6.9 se observă că procesul decizional nu are o percepție uniformă în rândul angajaților, ci mai degrabă este văzut diferit de către aceștia, în funcție de poziția ocupată în cadrul companiei, sectorul unde își desfășoară activitatea sau gradul de pregătire profesională. Cei mai mulți 42,47% văd acest proces ca fiind unu mediu ca durată, 32,87% îl văd ca fiind scurt sau foarte scurt iar restul de 24,65% îl percep ca fiind lung sau foarte lung.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 - întrebarea numărul 19

Fig. 6.9 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Pe o scară de la 1 la 5, cât de lung este procesul de luare al deciziilor din cadrul firmei în care lucrați?”

Fig. 6.9 – Graphic representation of the answers for the question: „On a scale from 1 to 5, how long is the process of decision-making in your company?”

Cei cu funcții de conducere văd acest proces ca fiind unul scurt, cu aplicabilitate relativ simplă, în timp ce personalul cu funcții de execuție văd procesul ca fiind unul mai lung și de durată. La fel putem cataloga procesul decizional pe sectoare de activitate, spre exemplu în sectorul de procesare deciziile sunt luate repede și puse imediat în aplicare, pe când în sectorul de marketing deciziile nu sunt atât de spontane ci ele sunt luate după o analiză minuțioasă.

Întrebarea numărul 20: Considerați că sunteți responsabil/ă de rezultatele obținute de către companie?

Rezultatele companiei sunt determinate și de modul în care angajații își asumă responsabilitatea pentru rezultatele urmărite și pentru îmbunătățirea relației de lucru cu managerul lor direct. Dacă ar fi să reprezentăm procentual responsabilitatea ce revine fiecăruia în relația manager – subordonat atunci aceasta trebuie acceptată și asumată în proporții aproape egale de cele două părți. Prin felul în care se stabilește acest parteneriat, subordonații au și ei responsabilitățile lor pentru a-l face funcțional și de succes.

Tabelul 6.19 / Table 6.19

Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că sunteți responsabil/ă de rezultatele obținute de către companie?”
The answers for the question: „Do you consider yourself responsible for the results the company has?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Da	109	74.66	40	39	30
Nu	37	25.34	12	17	8
Total	146	100	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 20

Ponderea mare de 74,66%, după cum se poate observa în tabelul 6.19, ne arată gradul de responsabilitate din rândul personalului ce conștientizează faptul că rezultatele companiei reprezintă munca întregului grup de oameni iar ca acest grup să funcționeze, trebuie ca fiecare în dreptul său să-și îndeplinească sarcinile.

Întrebarea numărul 21: Dacă la întrebarea anterioară ați răspuns cu da, precizați sub formă de procentaj, cât de responsabil/ă considerați că sunteți de rezultatele companiei.

Caracteristica principală în rândul celor trei companii analizate este că acestea vor să crească, să-și consolideze dezvoltarea, să-și mărească eficiența prin punerea în valoare a calităților propriilor angajați sau prin cooptarea de noi angajați cu competențe solide de lideri.

Tabelul 6.20 / Table 6.20

Răspunsurile primite la enunțul: „Precizați, sub formă de procentaj, cât de responsabil/ă sunteți de rezultatele companiei.”

The answers for the question: „Mention the percentage that shows your responsibility for the results of the company

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
10 %	0	0.00	0	0	0
20 %	0	0.00	0	0	0
30 %	10	9.17	4	6	0
40 %	18	16.51	5	7	6
50 %	16	14.68	7	5	4
60 %	26	23.85	11	11	4
70 %	23	21.10	6	7	10
80 %	7	6.42	2	2	3
90 %	9	8.26	5	1	3
100 %	0	0.00	0	0	0
Total	109	100	40	39	30

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 21

Angajații cred la rândul lor că sunt responsabili de rezultatele companiei, în proporții diferite, după cum se poate observa în tabelul 6.20, în funcție de sectorul de activitate sau poziția ierarhică pe care o dețin.

La T.C.E. Boviselect S.R.L. și Ferma Avicolă Șerban S.R.L. răspunsurile încep cu 30% și se încheie cu 90%, cu valori mai mari la ponderile de 60%, în timp ce la Crama Hermeziu răspunsurile se încadrează în intervalul 40% - 90%, cu cele mai multe variante la 70%.

Întrebarea numărul 22: Precizați ce fel de relație există între dumneavoastră și superiori.

Eficiența unei companii este determinată de o multitudine de factori economici, dar depinde, în mare măsură, și de felul în care este tratat capitalul uman, cum sunt relațiile dintre colegi și mai ales cum se manifestă raportul dintre șef, manager sau lider și subordonați.

Rezultatele prezentate în detaliu în tabelul 6.21 pot fi interpretate în două direcții diametral opuse, depinde din ce perspectivă pot fi ele analizate, o relație strict profesională are avantajul de a nu lăsa loc de interpretări, comunicarea este una directă și se pot forma medii concurențiale benefice dezvoltării abilităților de leadership, în timp ce o relație de prietenie aduce cu sine o comunicare mai strânsă, mesajele pot fi înțelese mult mai ușor, poate fi un spirit de echipă mult mai strâns iar obiectivele impuse pot fi mult mai ușor prezentate, totuși dacă acest tip de relație se erodează atunci pot apărea sincope în toate argumentele prezentate.

Tabelul 6.21 / Table 6.21

Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că sunteți responsabil/ă de rezultatele obținute de către companie?”

The answers for the question: „Mention your relationship with the superiors.”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Strict profesională	107	73.29	36	39	32
De prietenie	39	26.71	16	17	6
Total	146	100	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 22

Cei mai mulți dintre angajații chestionați din cadrul celor trei companii, în procent de 73,29% lucru evidențiat și în tabelul 6.21 declară că relațiile dintre ei și superiorul ierarhic sunt strict profesionale, în timp ce 26,71% spun că relațiile sunt un pic mai strânse, chiar de prietenie.

Întrebarea numărul 23: Cine stabilește obiectivele ce trebuie îndeplinite?

Obiectivele unei companii sunt atât de natură cantitativă, cât și calitativă în funcție de scopurile acestora iar după aplicabilitate și importanță, ele pot fi stabilite de top management sau de departamente.

Din tabelul 6.22 putem desprinde următoarele concluzii: cele stabilite de vârful ierarhic în proporție de 76,71% reprezentat de consiliul de administrație, administrator, director etc. pot fi de trei tipuri: obiectivele fundamentale (ce urmăresc scopul central al companiei – profit, cifra de afaceri), obiective principale (sunt derivate din obiectivele fundamentale, utilizează o parte importantă din procesele de muncă și urmăresc un obiectiv clar – mărirea capacității de producție, mărirea gamei de produse) și obiective secundare (se deduc din obiectivele principale și implică procese de muncă restrânse – schimbarea strategiei de marketing pe anumit produs, a ambalajului).

Tabelul 6.22 / Table 6.22

Răspunsurile primite la enunțul: „Cine stabilește obiectivele ce trebuie îndeplinite?”

The answers for the question: „Who sets the objectives that must be fulfilled?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Dumnevoastră	6	4.11	3	0	3
Superiorii	112	76.71	39	45	28
Ambele părți	28	19.18	10	11	7
Total	146	100.0	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 23

Obiectivele stabilite la nivelul departamentelor, prezentate detaliat în tabelul 6.28 se împart în: obiective specifice în proporție de 19,18% (caracteristice fiecărui departament) și obiective individuale (se elaborează pe fiecare angajat, în funcție de fișa postului și pregătirea profesională) și au o proporție de doar 4,11% și cuprinde angajații care au o oarecare libertate în alcătuirea programului pentru atingerea obiectivelor, cum ar fi cei din departamentul vânzări.

Întrebarea numărul 24: Cine stabilește termenul care trebuie respectat pentru îndeplinirea obiectivelor?

Pentru a îmbunătăți calitățile unui angajat, managerul sau liderul trebuie mai întâi să-i stabilească o serie de ținte de atins, pentru a-i verifica potențialul, modul în care colaborează cu ceilalți angajați din jurul său și abilitățile cu care este înzestrat sau cele ce trebuie dezvoltate. Având această țintă clară spre care să se îndrepte, un lider poate analiza așa cum trebuie atât performanța individului cât și cea la nivel de echipă, și le poate conduce mai eficient spre finalizare.

Oferindu-le sprijin și responsabilizându-i pe angajații din subordine, un lider formează acel mediu prielnic pentru o colaborare eficientă în vederea stabilirii obiectivelor și a termenelor de îndeplinire, aspecte ce contribuie la deschiderea drumului spre oportunități multiple de dezvoltare, la nivel de grup sau la nivel individual.

Din tabelul 6.23 reiese faptul că termenul de îndeplinire a obiectivelor fixate este stabilit în mare parte (74,66%) de către superiori, și aici ne referim la obiectivele fundamentale, principale și secundare în timp ce obiectivele specifice și individuale, ce reprezintă 25,34% sunt luate de superiori dar în urma unor consultări cu angajații.

Tabelul 6.23 / Table 6.23

Răspunsurile primite la enunțul: „Cine stabilește termenul care trebuie respectat pentru îndeplinirea obiectivelor?”

The answers for the sentence: „Who sets the objectives?”

Gama de răspunsuri	Frecvență	Procent	T.C.E. Boviselect	Ferma Avicolă Șerban	Crama Hermeziu
Dumnevoastră	0	0.00	0	0	0
Superiorii	109	74.66	39	45	25
Ambele părți	37	25.34	13	11	13
Total	146	100.0	52	56	38

Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 1 – Întrebarea numărul 24

Răspunsurile în cadrul societăților, prezentate în tabelul 6.29, ne arată că există o libertate mai mare în cazul Cramei Hermeziu S.R.L., unde proporția deciziilor luate în colaborare este de 34,21%, în timp ce deciziile luate în

colaborare au cea mai scăzută valoare de 19,65% în cadrul societății Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

Pentru identificarea și dezvoltarea abilităților de leadership în cadrul T.C.E. Boviselect S.R.L., Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L. am pornit de la premisa a trei ipoteze, iar în baza rezultatelor obținute în cadrul cercetării, le vom interpreta, analiza și demonta dacă va fi cazul.

Ipotezele pe care am urmărit să le testăm au fost următoarele:

2. Comportamentul liderilor rezultat în urma interpretării răspunsurilor primite din cadrul chestionarului va fi majoritar tranzacțional sau „laissez-faire” în detrimentul celui transformațional.

3. Dimensiunea societății și domeniul de activitate influențează modelul de leadership adoptat

4. Întotdeauna se realizează o legătură între liderii de tip transformațional și rezultatele obținute.

În urma centralizării și analizei răspunsurilor din cadrul chestionarului două dintre cele trei ipoteze enunțate mai sus au fost confirmate iar una infirmată.

Din punctul de vedere al comportamentului liderii din cadrul celor trei societăți analizate se înscriu în tiparul general al liderilor din organizațiile românești cu ușoare predominanțe a leadershipului transformațional, ceea ce poate reprezenta un prim pas în demontarea mitului că un șef nu comunică îndeajuns de mult cu subordonații iar concepte precum viziunea strategică, creativitatea, inovația, motivația intrinsecă, asumarea de responsabilități sunt considerate o raritate.

Din punct de vedere al dimensiunii societății, datele au oferit informații interesante și relevante privind influența acestui aspect asupra tipului de leadership, existând o legătură semnificativă între dimensiunea societății și leadershipul practicat. Astfel, în cadrul Crama Hermeziu S.R.L., parte a grupului de firme Domeniile Lungu, unde dimensiunea activității ca întindere, volum și număr de angajați, este mult mai mică decât în cazul celorlalte două societăți, predomină leadershipul transformațional, comunicarea între superiori și subordonați fiind una foarte bună, permanent și făcută în mod direct.

Așadar, la nivel general, putem spune că dimensiunea companiei și numărul de activități din cadrul acesteia este relevantă în analiza comportamentului liderilor (cel puțin din perspectiva acestei cercetări).

Pe de altă parte trebuie menționat că un număr mai mare de angajați, oferă o diversitate și mai mare, iar modelul leadershipului tranzacțional este mai greu de pus în practică, existând mai degrabă un comportament de tip laissez faire în cazul

T.C.E. Boviselect S.R.L și Ferma Avicolă Șerban S.R.L. până la un punct, apoi acesta devine de tip tranzacțional.

În privința relației dintre leadership și rezultatele societăților, premisa de la care am pornit a avut în vedere modelul teoretic asumat al leadership-ului transformativ care susține superioritatea acestuia față de celelalte modele (tranzacțional și laissez faire).

În acest caz s-a confirmat ipoteza de la care s-a pornit în cadrul studiului de caz, deoarece cea mai puternică corelație rezultate-leadership s-a înregistrat la tipul de leadership transformativ. O comunicare permanentă în cadrul activității nu face decât să elimine posibile erori strecurate în timpul fluxului, să fluidizeze procesul și mai ales să responsabilizeze pe toți membrii echipei, participând activ la îndeplinirea obiectivelor.

6.2. Studiu de caz 2 - Identificarea și dezvoltarea abilităților de leadership din cadrul grupurilor de firme „T.C.E. 3 Brazi”, „Grup Șerban” și „Domeniile Lungu” prin intermediul analizei punctajului obținut în urma aplicării chestionarului de leadership

Chestionarul de Leadership, este un instrument complex, dezvoltat atât cu scopul de a oferi o dimensiune clară a componentelor transformativale, tranzacționale și celor de tip pasiv/evitant ale leadershipului, cât și pentru a oferi un profil cât mai complet al performanțelor unui candidat și al potențialului său de leadership. Chestionarul este unul din instrumentele de leadership cel mai des folosite în cadrul cercetărilor de teren și de laborator, fiind un instrument adecvat și foarte util în activități de selecție, transfer, promovare, dezvoltare și consiliere individuală, de grup sau organizațională.

Chestionarul utilizat este format din 25 de enunțuri care oferă posibilitatea angajatului de a da un singur răspuns din cele cinci variante posibile în funcție de cum se transpune el în situația dată. El are un concept relativ simplu și ușor de înțeles, astfel încât să se adreseze întregului personal aflat în subordinea directorilor de departamente indiferent de pregătirea profesională iar completarea lui nu este dificilă, întrebările sunt astfel concepute încât să fie ușor de citit, clare și concise și exclud situațiile în care chestionații nu știu să răspundă, trecând mai departe. Datele obținute se vor structura și apoi interpreta în funcție de punctajul atribuit fiecăruia dintre cei chestionați.

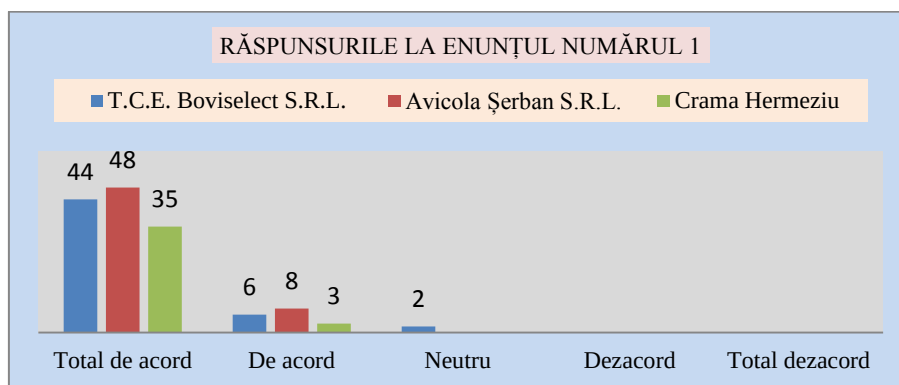
Chestionarul este nominal și a fost aplicat tuturor angajaților în cadrul societăților S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L. iar pentru acest lucru a fost luată legătura direct și apoi prin email cu responsabilii de resurse umane din cadrul celor trei companii.

Enunțul 1: Mențin un bun echilibru între viața mea personală și muncă/carieră.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Locul de muncă face parte din viața noastră însă nu este cea mai importantă activitate, tocmai de aceea, este esențial să găsim un echilibru între viața profesională și cea personală.

Fiecare dintre noi dorește acest echilibru doar că uneori poziția în companie sau cerințele de moment ale firmei impune anumite compromisuri sau sacrificii. În cazul nostru este normal ca în cazul sărbătorilor mari sau la trecerea dintre ani cererea de produse din carne sau de vin să fie mai mare, astfel încât pentru a acoperi cererea de pe piață S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L. merge pe un program prelungit, cu ore suplimentare pentru sporirea volumului de producție.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 1

Fig. 6.10 – Răspunsurile primite la enunțul „Mențin un bun echilibru între viața mea personală și muncă/carieră”

Fig. 6.10 – The answers for the question „I keep a good balance between my personal life and my career”

Observăm că toate răspunsurile sunt în direcția dorinței de a avea un echilibru între viața personală și viața profesională, doar că tendința este de a maximiza importanța vieții personale în detrimentul celei profesionale.

Angajații se simt mai deștepți, mai împliniți, mai mândri și mai siguri pe ei atunci când sunt mulțumiți de carierele lor, deoarece au un confort din punct de vedere social, financiar, dar mai ales din perspectivă mentală, a eforturilor depuse, a eficienței cu care lucrează.

Responsabilitatea pentru a susține acest echilibru viață personală – profesională le revine și companiilor, în acest sens cei din cadrul departamentului resurse umane al Cramei Hermeziu caută să identifice pentru fiecare angajat lipsa

de care are parte: un angajat poate fi epuizat și poate să nu aibă timp de viață personală, în timp ce un altul s-ar putea să fie demotivat, îndeplinindu-și sarcinile doar pentru că trebuie să fie făcute, dar fără a le duce la capăt cu bucurie sau energie. În ambele situații departamentul resurse umane al Cramei Hermeziu poate compensa sau echilibra aceste lucruri, chiar dacă o va face în moduri diferite.

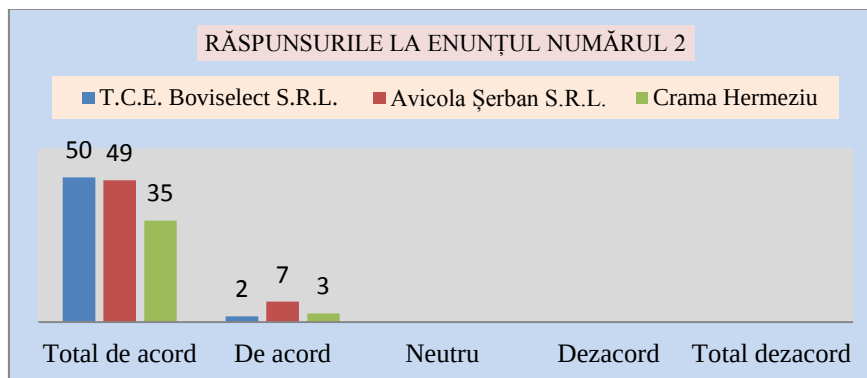
În cazul S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. două persoane chestionate au răspuns neutru la această întrebare, ceea ce denotă fie că viața lor personală nu este una intensă ori prea complexă, fie activitatea de la locul de muncă nu îi satisface pe deplin, nemulțumiți de sarcinile trasate de superiorii direcți sau de relațiile cu colegii din sector.

Enunțul 2: Sunt sincer cu mine.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Enunțul pe cât pare de simplu, pe atât este de complex, atingând o mulțime de laturi ale personalității fiecărei persoane chestionate.

În cele mai multe dintre situațiile limită în care un angajat se află la locul de muncă are nevoie de luciditate și de sinceritate. Angajatul trebuie să fie sincer cu sine, în primul rând, și să conștientizeze faptul că situația dată sau creată poate fi rezolvată, depășită ori corectată printr-o analiză rapidă, lucidă în mintea sa.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 2

Fig. 6.11 – Răspunsurile primite la enunțul „Sunt sincer cu mine”

Fig. 6.11 – The answers for the question „I'm honest to myself”

În cazul nostru răspunsurile primite la enunțul numărul 2 au avut o pondere foarte mare pentru prima variantă din gama de răspunsuri 91.7 %, diferența regăsindu-se în cea de-a doua variantă.

Prin aceste răspunsuri ajungem la concluzia că toți angajații celor trei societăți studiate S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L.

și Crama Hermeziu S.R.L. sunt capabili de autocritică sau de autoevaluare, aspecte foarte importante ce ajută la formarea profesională în timp și la perfecționarea treptată la locul de muncă.

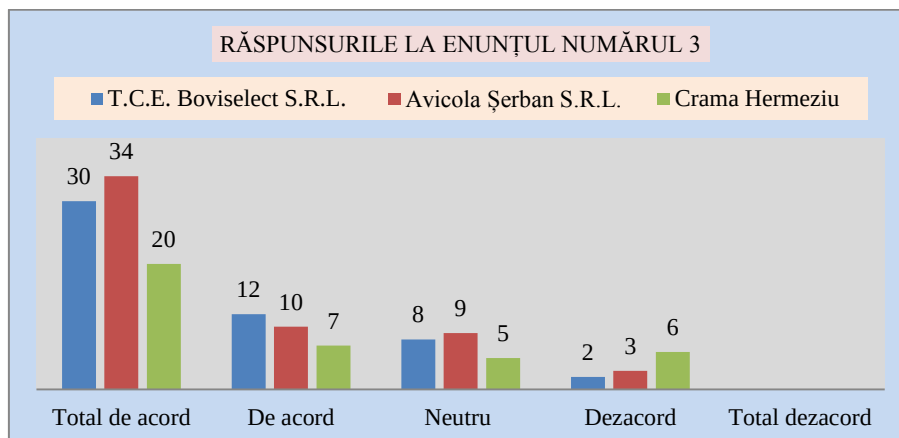
Răspunsurile date pentru acest enunț mai arată și faptul că angajații pot vedea prin ochii lor ce pot îmbunătăți la propria persoană din punct de vedere profesional, dezvoltându-si astfel într-un prim pas posibilitatea de a deveni liderii echipelor din care fac parte.

Enunțul 3: Comunic clar cu ceilalți.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Într-o organizație indiferent de domeniul de activitate, angajații sunt un grup de categorii sociale și profesionale diferite care se reunesc și muncesc împreună pentru îndeplinirea aceluiași obiective.

Din acest motiv o organizație în care nu există comunicare între doi sau mai mulți angajați încep să aibă probleme, la început insesizabile, pe termen scurt, dar din ce în ce mai accentuate, pe termen lung, ducând la variante extreme: plecarea angajaților, irosirea resurselor sau o neeficientizare a timpului de lucru. Pentru a evita aceste probleme, personalul trebuie încurajat la o comunicare eficientă, clară și directă în așa fel încât succesul firmei să nu fie blocat.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 3

Fig. 6.12 – Răspunsurile primite la enunțul „Comunic clar cu ceilalți”

Fig. 6.12 – The answer to the question „I communicate clearly with the others”

Dacă privim răspunsurile primite la enunțul numărul 3, putem observa o pondere mai mare la prima variantă (58%) din gama de răspunsuri, urmând în

ordinea numărului de răspunsuri variantele doi (20%), trei (15%) și patru (7%) în timp ce pentru a cincea variantă nu există niciun răspuns.

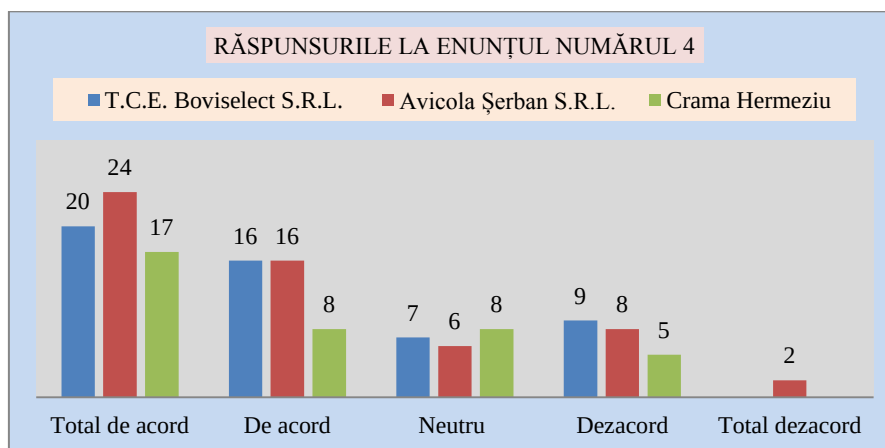
Această dispunere a răspunsurilor ne indică faptul că majoritatea angajaților sunt de părere că o comunicare activă nu poate fi decât constructivă pentru buna funcționare a departamentelor unde activează, în timp ce 11 angajați dintre care 6 persoane de la Crama Hermeziu S.R.L. sunt de părere că partea de comunicare nu este foarte importantă. Această percepție pleacă de la ideea că un angajat cu o anumită vechime știe ce are de făcut și este pregătit pentru orice fel de problemă ivită în cadrul sectorului unde își desfășoară activitatea.

Dacă angajații se simt multumiți lucrând în organizație atunci viitorul acesteia este unul mult mai sigur. Toate planurile, problemele, opiniile, conflictele și ideile legate de muncă trebuie discutate și gestionate într-o manieră profesională de către liderul echipei prin intermediul unei comunicări pozitive și eficiente.

Enunțul 4: Recunosc momentul când trebuie să deleg sarcini.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord ☐ Total dezacord

Prin delegare se transferă sarcini, roluri sau autoritate de la o persoană la alta, pentru o anumită perioadă de timp sau într-un anumit sector. Chiar dacă are loc un transfer de sarcini tot managerilor le revine responsabilitatea generală pentru realizarea acestora, din această perspectivă este foarte important momentul când se alege această acțiune.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 4

Fig. 6.13 – Răspunsurile primite la enunțul „Recunosc momentul când trebuie să deleg sarcini”
Fig. 6.13 – The answers for the question „I recognize the moment when I have to delegate tasks”

Pentru un leadership eficient, delegarea sarcinilor are un rol extrem de important deoarece ajută la eficientizarea timpului, la dezvoltarea profesională și la motivația angajaților, cu condiția ca această delegare să se facă în mod corect între oameni competenți pentru a nu genera o comunicare defectuoasă ce poate duce la un moment de haos în cadrul departamentului.

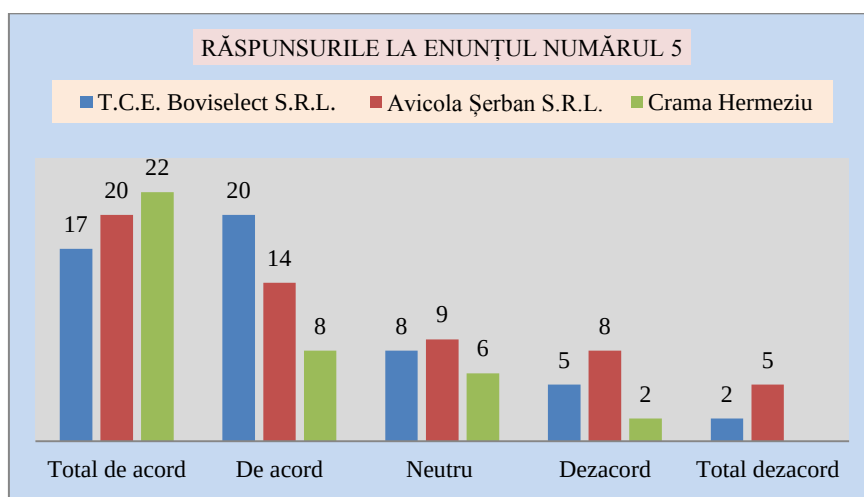
Toate cele trei societăți studiate S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L. au personal cu potențial din punctul de vedere al caracteristicilor enunțate mai sus, conform răspunsurilor date, cu un mic plus la S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. unde ponderea acestor persoane este de 71%, dar totuși avem și extrema cealaltă, unde 2 persoane sunt total în dezacord cu delegarea de sarcini.

Perspectivile de dezvoltare a abilităților de leadership în cadrul angajaților sunt încurajatoare, dacă privim cifrele, existând și un număr de persoane ce nu sunt de acord, acest lucru datorându-se fie din neîncrederea în colegii de echipă, fie în incapacitatea acestora de a alege persoana potrivită pentru a îndeplini sarcina.

Enunțul 5: Sunt competent în toate aspectele activităților mele.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Competențele, indiferent de natura lor, sunt despre punerea în practică a abilităților care îți permit să îndeplinești sarcinile de serviciu. De exemplu, câteva dintre competențele de bază pentru un lider ar fi: abilități de comunicare, de negociere și de rezolvare a conflictelor.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 5

Fig. 6.14 – Răspunsurile primite la enunțul „Sunt competent în toate aspectele activităților mele”

Fig. 6.14 – The answer for the question „I am competitive in all the aspects of my activities”

Răspunsurile la enunțul numărul 5 păstrează aceeași dinamică între răspunsuri, cu pondere mai mare pentru primele variante de răspuns și cu răspunsuri în defavoarea enunțului la personalul din cadrul S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (13%) și S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. (23%).

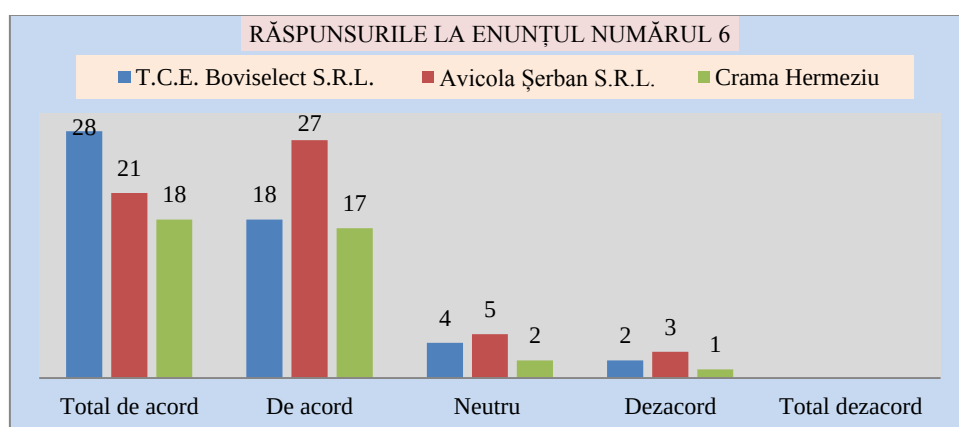
Personalul care a optat pentru ultimile variante de răspuns în mod clar nu pot gestiona situațiile limită la care pot fi expuși precum un lider adevărat deoarece această lipsă de încredere în propriile abilități și competențe nu pot decât să demoralizeze colegii, să se piardă din spiritul de echipă și să apară lipsuri în comunicare.

Valorile procentuale din primele două răspunsuri pentru cele trei societăți S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L. indică faptul că există în rândul personalului un potențial substanțial în direcția formării de noi lideri, doar că acesta trebuie modelat înspre dezvoltare și asimilare de experiență.

Enunțul 6: Sunt organizat și eficient.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Un nivel ridicat de productivitate nu se poate obține fără o comunicare permanentă între departamente, fără planificarea fiecărei etape din procesul de producție și fără ca toți cei implicați să nu știe exact care este rolul lor în companie, cui trebuie să răspundă și ce sarcini de lucru trebuie să îndeplinească în mod concret. Pentru o organizare eficientă a activității desfășurate trebuie conturate o serie de obiective clare pe termen scurt și mediu ce vor contribui la disciplina grupului și la o mai bună organizare a timpului.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 6

Fig. 6.15 – Răspunsurile primite la enunțul „Sunt organizat și eficient”

Fig. 6.15 – The answers for the question „I am organized and efficient”

Organizarea și eficiența pot fi alăturate, existând o interdependență între cele două caracteristici dar pe care un lider și le poate dezvolta concomitent deși acest aspect necesită timp, răbdare și exercițiu.

La această întrebare răspunsurile sunt dintre cele mai încurajatoare, mulți dintre cei chestionați se consideră persoane organizate și eficiente la locul de muncă, ponderile în cadrul celor trei societăți fiind următoarele: S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (88%), S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. (86%) și Crama Hermeziu S.R.L. (92%).

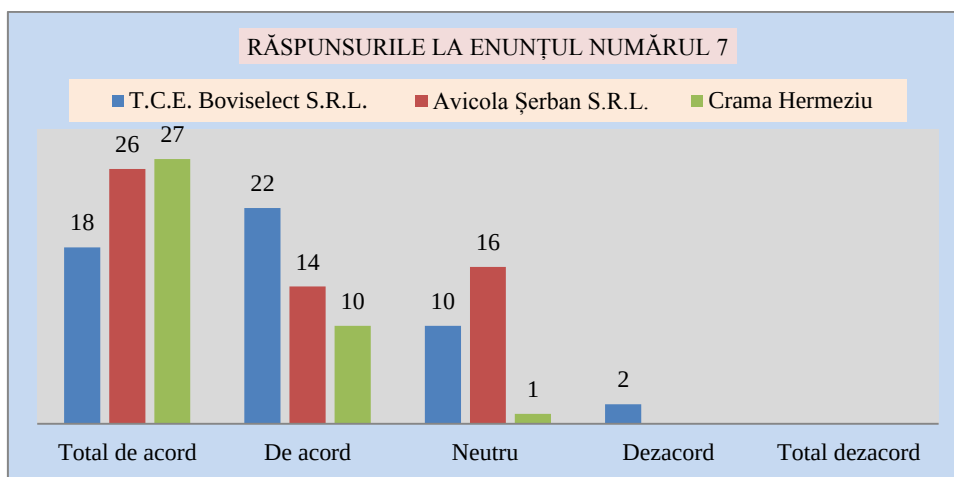
Încrederea în propria persoană nu poate decât să dezvolte din punct de vedere al abilităților un mix de inițiativă, curaj și capacitatea de a se adapta la noi provocări.

Enunțul 7: Prioritizez eficient sarcinile.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Productivitatea la locul de muncă este influențată de mulți factori, atât interni precum oboseala și stresul, cât și externi, cum ar fi colegii care te distrag. Deși nu este posibil să eliminăm toți acești factori perturbatori se poate totuși începe o planificare zilnică a sarcinilor și un nou mod de organizare a timpului.

Un angajat cu abilități de lider va ști să prioritizeze și activitățile neplănuite, în acest sens va trebui să ia decizii rapide fără o analiză a situației pe deplin, eficacitatea în această situație depinde foarte mult de claritatea scopurilor propuse în cadrul departamentului pe care-l reprezintă.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 7

Fig. 6.16 – Răspunsurile primite la enunțul „Prioritizez eficient sarcinile”
 Fig. 6.16 – The answers to the question „I prioritize the tasks efficiently”

Răspunsurile la enunțul „Prioritizez eficient sarcinile” au o dinamică diferită de celelalte răspunsuri, în sensul că o mare parte din cei chestionați din cadrul S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (19%) și S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. (28%) se declară neutri. În cazul acestor răspunsuri putem spune că nu există o organizare la nivel de departament și de individ bine conturată iar liderii sau managerii ar trebui să intervină, să facă din acest aspect unul de o urgență majoră, pentru ca lucrurile să meargă în direcția corectă și să nu influențeze întregul flux.

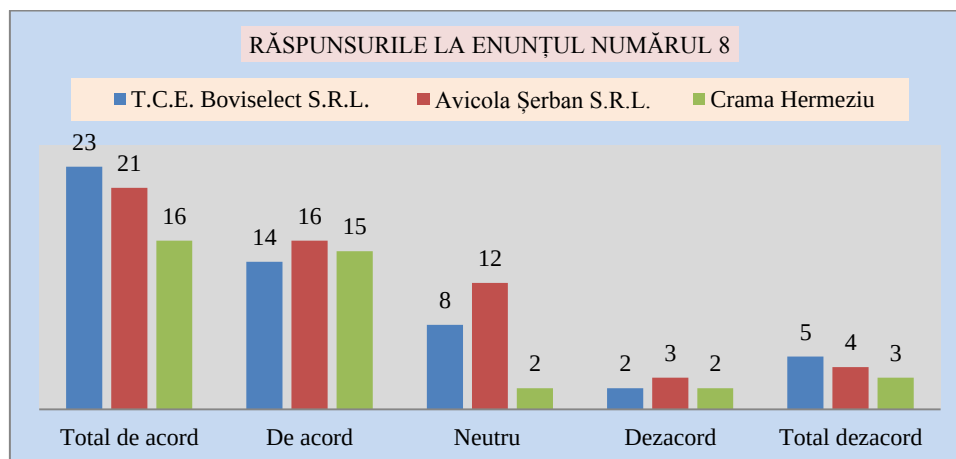
În schimb, în cazul Crama Hermeziu S.R.L. sarcinile sunt mult mai bine prioritizate de către angajați, aceasta datorând-se unei mai buni instruirii, unei mai bune comunicări a sarcinilor ce trebuie îndeplinite și a unei implicării mult mai active a managementului de top.

Enunțul 8: Investesc timpul și resursele mele pentru a-i dezvolta pe ceilalți membri ai echipei mele.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord ☐ Total dezacord

Raportându-ne la mediul organizațional, lucrul în echipă este modalitatea de bază a interacțiunilor dintre angajați, indiferent de mărimea firmei sau de complexitatea activităților întreprinse.

Munca în echipă face ca persoanele orientate spre îndeplinirea sarcinilor să-și încurajează pe ceilalți membri, să-și exprime încrederea în calitățile lor pentru a depune toate eforturile pentru o cât mai bună realizare a obiectivelor.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 8

Fig. 6.17 – Răspunsurile primite la enunțul „Investesc timpul și resursele mele pentru a-i dezvolta pe ceilalți membri ai echipei mele”

Fig. 6.17 – The answers for the question „I invest my time and resources for developing other members of my team”

Răspunsurile primite la acest enunț, arată faptul că există o cultură organizațională care să încurajeze munca în echipă în cadrul celor trei societăți, la ponderi diferite: S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (71%), S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. (66%) și Crama Hermeziu S.R.L. (81%).

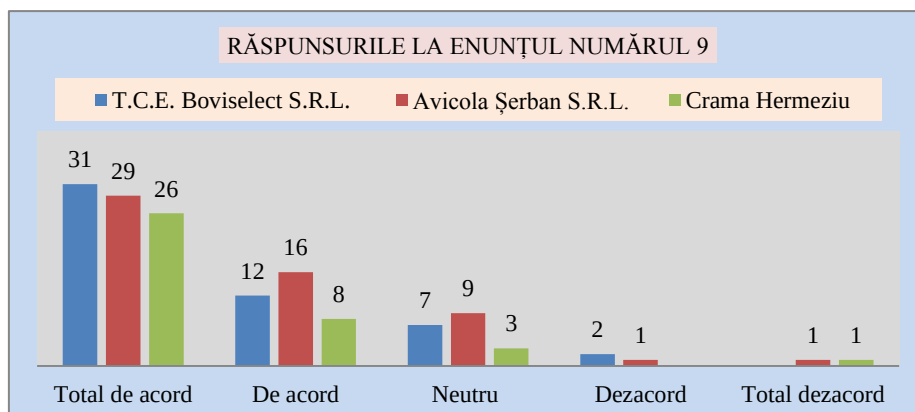
Sunt și persoane ce nu doresc să-și sacrifice din timp sau resurse pentru alți membri ai echipei, dar numărul lor este destul de mic, astfel încât putem spune că și din punct de vedere al dezvoltării echipelor există un potențial major, angajați ce pun pe primul plan lucrul în echipă și o dezvoltare profesională complexă, prin complementaritate cu ceilalți membri ai echipei.

Enunțul 9: Sunt constant pozitiv, energic și entuziast.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Personalitatea, indiferent de tipul ei, este expresia caracteristicilor și comportamentului nostru, fiind cea care ne dă unicitatea în relația cu ceilalți membri ai echipei la locul de muncă.

Angajații care îndrăgesc locul de muncă și se mândresc cu acesta, care își preiau sarcinile cu energie, determinare și entuziasm îi dau încredere managerului că lucrurile de care se ocupă nu numai că vor fi făcute, ci vor fi făcute bine.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 9

Fig. 6.18 – Răspunsurile primite la enunțul „Sunt constant pozitiv, energic și entuziast”

Fig. 6.18 – The answers for the question: „I am positive, energetic and enthusiastic”

Un angajat poate îndeplini de două sau trei ori mai multe sarcini decât un alt angajat și nu întotdeauna diferența este dată de înzestrare. De multe ori diferența o face intensitatea efortului și entuziasmul. Atunci când sunt entuziaști, angajații sunt mult mai productivi, se străduiesc mai mult, ceea ce sporește calitatea, precum și

cantitatea muncii lor, au idei prolife, creative, puternice și de efect dar odată ce entuziasmul se domolește scade și productivitatea.

Graficul răspunsurilor pentru acest enunț este unul pozitiv, cu pondere foarte mare pentru primele două răspunsuri S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (82%), S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. (80%) și Crama Hermeziu S.R.L. (89%).

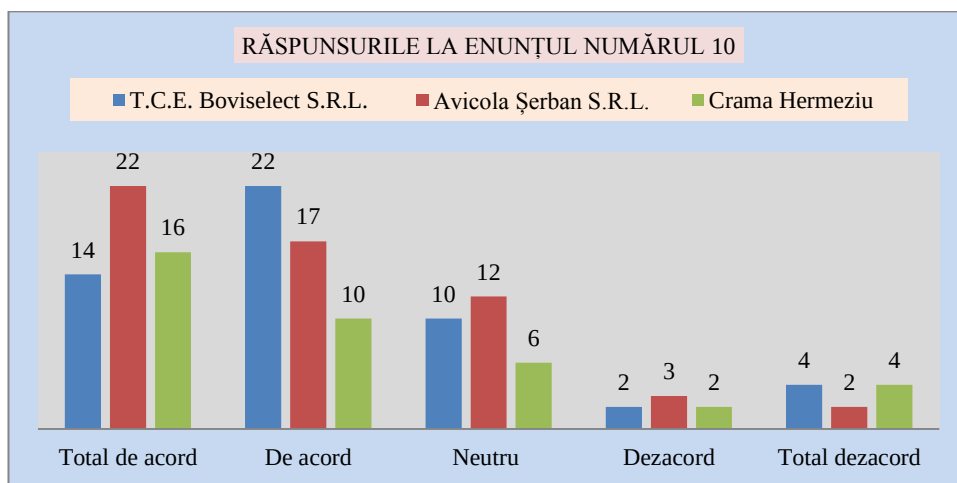
Putem desprinde din aceste valori obținute faptul că angajații se simt foarte bine în cadrul companiilor, la nivel individual în activitățile întreprinse se consideră persoane pozitive, energice și entuziaste, calități care îi vor ajuta să devină mult mai eficienți, și de ce nu, lideri în cadrul echipelor din care fac parte.

Enunțul 10: Recunosc când greșesc fără să arunc vina pe ceilalți.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Primul pas al superiorilor ierarhici la locul de muncă atunci când remarcă că ai făcut o greșeală este să te critice. Unele persoane tind să perceapă criticile negative diferit față de altele, în sensul că interpretează mult mai personal evaluările la locul de muncă, în timp ce alții știu să se distanțeze în astfel de situații.

Cea mai potrivită atitudine într-o astfel de situație este să întrebi, să recunoști aspectele care trebuie îmbunătățite și să le adaugi imediat în propriul stil de lucru. Instinctual angajatul adoptă o atitudine negativistă, însă acest lucru va agrava problema, de aceea trebuie să-și expună punctul de vedere și apoi se va lua o decizie.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 10

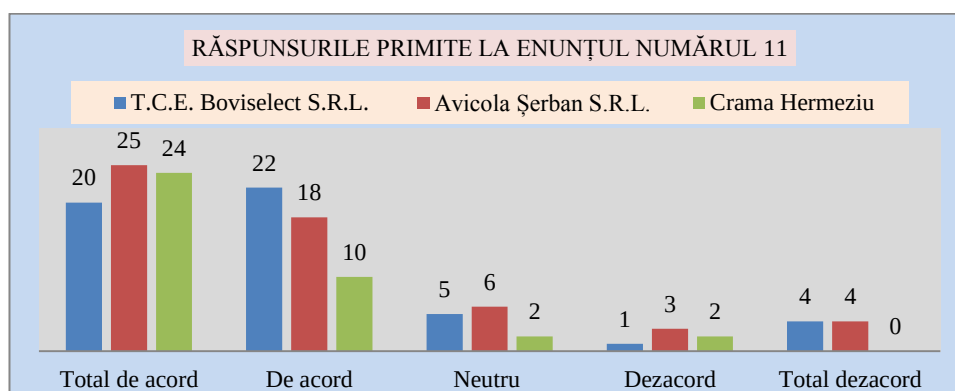
Fig. 6.19 – Răspunsurile primite la enunțul „Recunosc când greșesc fără să arunc vina pe ceilalți”
Fig. 6.19 – The answer for the question ”I admit when I am wrong and I don’t blame others”

Deși nu sunt de dorit, greșelile la locul de muncă sunt inerente, în cazul nostru numai 69% dintre cei chestionați spun că recunosc o greșeală la locul de muncă, fără a căuta vina în altă parte. Deci, aproximativ șapte din zece angajați își recunosc imediat greșeala și încearcă să o remedieze, cu sau fără sprijin și numai aproximativ 10% dintre angajați se absolvă de vină, cu pondere mai mare de 15% în cazul Crama Hermeziu S.R.L.

Enunțul 11: Rezolv probleme.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Rezolvarea de probleme indiferent de cauzalitate sau de tipul acestora este în centrul preocupărilor managerilor, deoarece într-un mediu de lucru angajații sunt puși în 3 situații: fie rezolvă o problemă pentru o persoană, fie îi sprijină în găsirea de soluții pe cei care au descoperit probleme în procesul de lucru, fie descoperă ei înșiși noi probleme ce au nevoie de soluții.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 11

Fig. 6.20. – Răspunsurile primite la enunțul „Rezolv probleme”

Fig. 6.20 – The answers to the question „I solve tasks”

În definirea problemelor, este foarte important să fie analizată în profunzime situația: există problema în sine sau simptome ale acesteia. Un exemplu în acest sens ar fi performanțele unei echipe, dacă acestea sunt sub standardele impuse, trebuie să îți dai seama dacă de vină sunt membrii echipei sau există o lipsă de abilități esențiale (în acest caz, echipa are nevoie de training specializat).

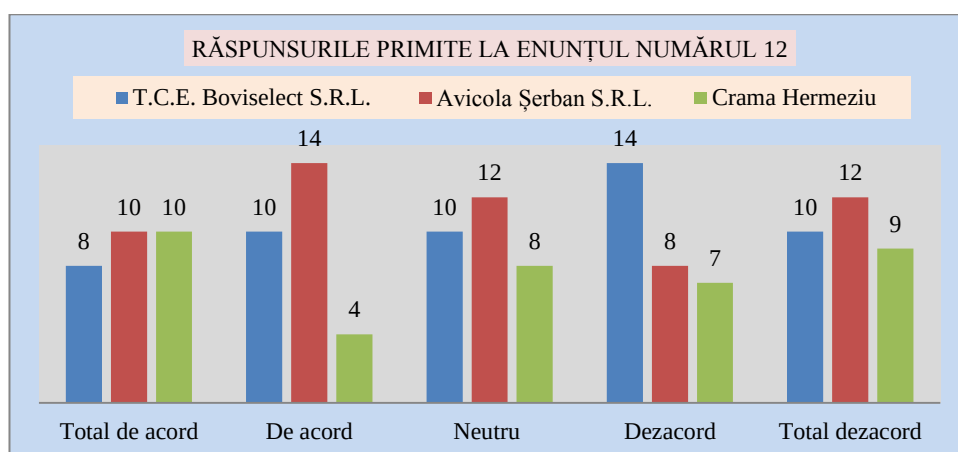
Indiferent de natura problemelor ivite, o parte foarte importantă din rolul unui angajat este să o rezolve, de aceea, această abilitate se evidențiază prin încrederea pe care o dezvolți oamenilor din echipă, crescând astfel ca potential lider în ochii grupului.

După răspunsurile primite ceva mai mult de 89% din angajații Crama Hermeziu S.R.L. consideră că pot rezolva problemele apărute în cadrul mediului de lucru, indiferent de natura acestora, în cazul celorlalte firme valorile sunt mai mici dar cu o pondere însemnată din total S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (80%), S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. (76%).

Enunțul 12: Fac lucrurile bine din prima.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Nu există angajatul perfect, care reușește să facă lucrurile tot timpul bine din prima încercare, totuși mulți dintre angajați reușesc de cele mai multe ori acest lucru printr-o organizare exemplară, atenție, curaj și devotament.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 12

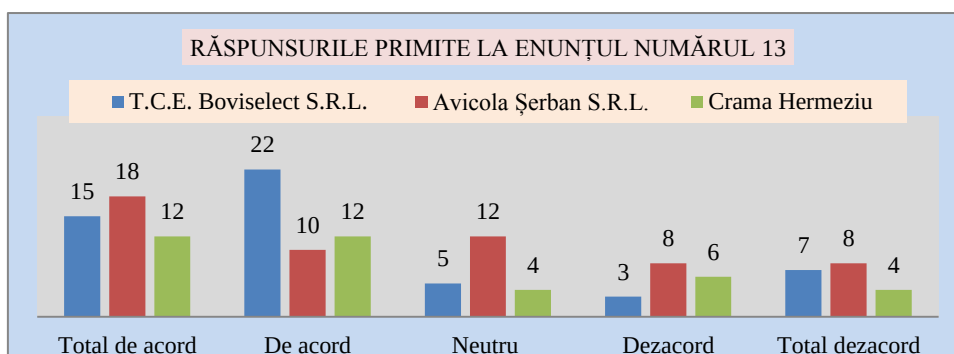
Fig. 6.21 – Răspunsurile primite la enunțul „Fac lucrurile bine din prima”
 Fig. 6.21 – The answers for the question „I make things right by the first time”

Răspunsurile primite indică faptul că nu există angajatul ideal, iar cei ce au oferit prima variantă de răspuns sunt persoanele cu vechime sau persoanele foarte calificate pe posturile lor. Uniformitatea în răspunsurile primite mai arată și faptul că într-o companie există personal gata să se adapteze la nou, să încerce noi provocări și oportunități, și personal rutinat, ce își fac treaba foarte bine, doar în sectorul lor, odată scoși din zona de confort nu mai dau randament corespunzător.

Enunțul 13: Mă încadrez în buget.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Pentru a putea întocmi un buget, trebuie ținută o evidență zilnică, foarte strictă a cheltuielilor pentru a nu omite ceva. Pentru asta putem folosi mai multe instrumente: fie notăm cheltuielile zilnice într-o agendă la sfârșit de zi, fie folosim o aplicație pe telefonul mobil, pe care o avem la îndemână în orice moment și putem să notăm cheltuielile pe măsură ce le efectuăm.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 13

Fig. 6.22 – Răspunsurile primite la enunțul „Mă încadrez în buget”

Fig. 6.22 – The answers to the question „I fit my budget”

Bugetul nu are doar o conotație financiară în acest caz ci urmărește mai multe laturi ale personalității fiecărei persoane chestionată, deoarece încadrarea într-o limită arată și chibzuința fiecăruia, meticulozitatea, analiza prealabilă, influența mediului sau conștientizarea limitelor.

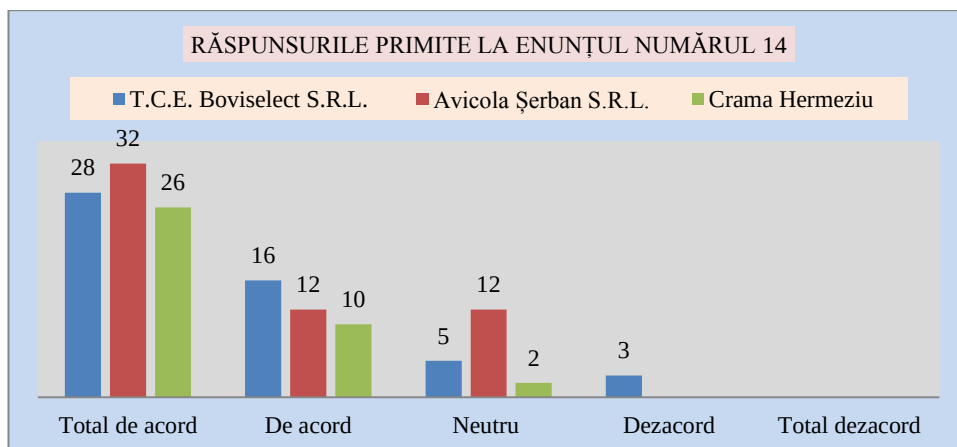
După răspunsurile primite angajații de la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (71%) par a fi cei mai potriviți în gestionarea unui buget, urmează Crama Hermeziu S.R.L. (63%) în timp ce în cadrul S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. doar jumătate declară că se pot încadra într-un buget.

Enunțul 14: Încurajez munca în echipă.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Munca în echipă a reprezentat un alt subiect de interes pentru această cercetare, având în vedere importanța tot mai mare care se acorda acestui concept, ca urmare a avantajelor și beneficiilor pe care le aduce cu sine, dintre care putem enumera: creșterea eficienței, scăderea cheltuielilor, creșterea productivității și nu în ultimul rând îmbunătățirea atmosferei de lucru.

Activitățile din societățile analizate sunt prea mari și complexe pentru a putea fi rezolvate de o singură persoană, în acest caz echipele sunt mult mai eficiente în rezolvarea lor decât un singur individ.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 14

Fig. 6.23 – Răspunsurile primite la enunțul „Încurajez munca în echipă”

Fig. 6.23 – The answers for the question „I encourage team work”

În ierarhiile din organizații se afirmă indivizi cu caractere puternice ce devin lideri și primesc responsabilitatea de a da ordine, totuși cele mai bune rezultate sunt obținute de echipe, prin faptul că i se oferă acestuia posibilitatea de a lucra eficient în interiorul unei echipe formată din oameni diferiți.

Răspunsurile primite la acest enunț întărește ideea expusă și în enunțurile anterioare și anume că rezultatele bune în astfel de activități de producție nu pot veni decât printr-o muncă în echipă, una organizată dirijată de un lider ce trebuie să-i coordoneze, motiveze, ajuta sau încurajeze în momentele delicate.

Crama Hermeziu S.R.L. are 94% din personalul chestionat de acord cu acest enunț, apoi urmează ca pondere S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (84%) în timp ce în cadrul S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. procentul celor ce sunt de acord cu enunțul este de 78%.

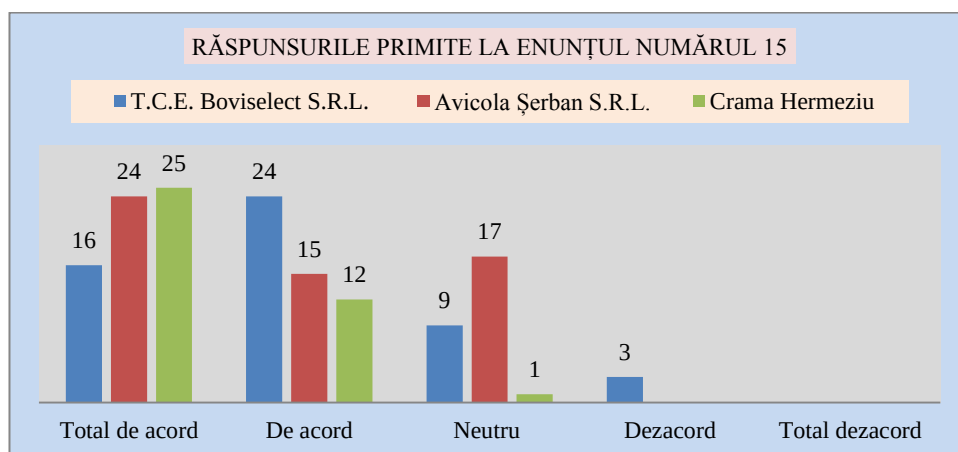
Enunțul 15: Mă concentrez pe priorități.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

De cele mai multe ori ne pierdem timpul și energia în activități nu atât de importante, dar care ne solicită intens, de aceea este foarte să stabilim prioritățile pentru a fi mai eficienți la locul de muncă. Trebuie să stabilim zilnic ce este cu adevărat important, unde investim mai mult timp și energie pentru ca în cele din urmă să câștigăm cât mai multă satisfacție profesională.

Graficul răspunsurilor la enunțul „Mă concentrez pe priorități” arată că personalul celor de la Crama Hermeziu S.R.L. (97%) este mult mai bine organizat, cu norme interne bine definite, unde fiecare își știe rolul în departament, astfel în

prima etapă a zilei de lucru se caută rezolvare la problemele urgente, după care urmează cursul firesc al activităților.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 15

Fig. 6.24 – Răspunsurile primite la enunțul „Mă concentrez pe priorități”

Fig. 6.24 – The answers to the question „I focus on my priorities”

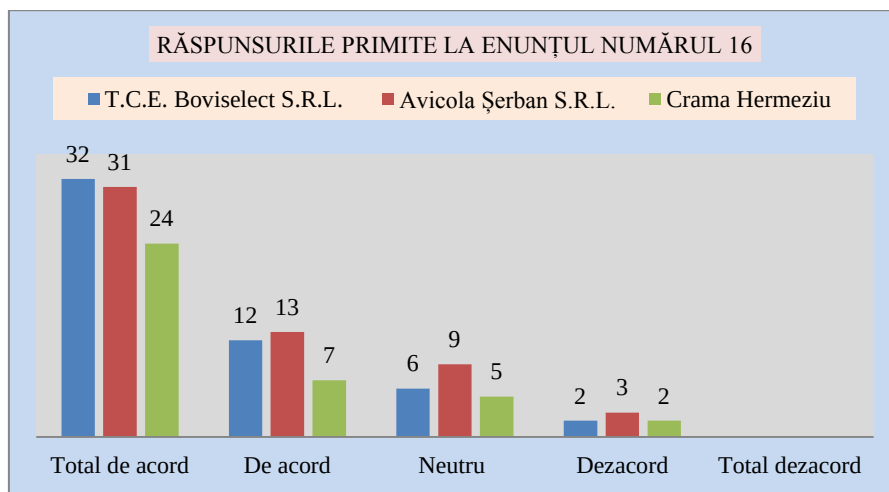
În celelalte companii procentul celor ce pun prioritățile pe primul plan este mai mic, la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. avem 76% în timp ce în cadrul S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. procentul este de 69%.

Enunțul 16: Comunic informațiile și cunoștințele mele cu membri echipei.
 Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Orice organizație este ca un mecanism, iar buna sa funcționare depinde de eficiența fiecărei piese în parte, adică de cea a fiecărui angajat. Aptitudinea de a ști să lucrezi în echipă este, de multe ori, unul dintre punctele forte pentru orice lider, dar și unul dintre aspectele cele mai apreciate de către membrii echipei.

O persoană cu abilități de lider își manifestă interesul pentru stabilirea contactului cu membrii echipei și comunică eficient cu aceștia în diferite situații: cere ajutorul atunci când are nevoie și, la rândul său, oferă sprijin atunci când poate, din proprie inițiativă.

Este important, de asemenea, ca liderul să cunoască rolul fiecărui membru din echipă pentru a ști la cine să apeleze în diverse contexte, să respecte părerile celorlalți și să fie un punct de sprijin pentru colegi astfel încât echipa să fie cât mai unită. El trebuie să împărtășească cu ceilalți membri din echipă idei și sugestii care pot îmbunătăți activitatea grupului unde rezultatul final este important.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 16

Fig. 6.25 – Răspunsurile primite la enunțul „Comunic informațiile și cunoștințele mele cu membrii
Fig. 6.25 – The answers to the question „I share my knowledge with the members of my team”

Din răspunsurile primite putem evidenția faptul că majoritatea angajaților sunt dispuși la o comunicare activă cu ceilalți colegi, însă există și un mic procent din personal care nu dorește acest lucru, fapt datorat caracterului lor introvertit și a dorinței lor de a rămâne în zona de confort, fără noi provocări sau noi oportunități de dezvoltare profesională.

Enunțul 17: Dezvolt personal oamenii în mod regulat.

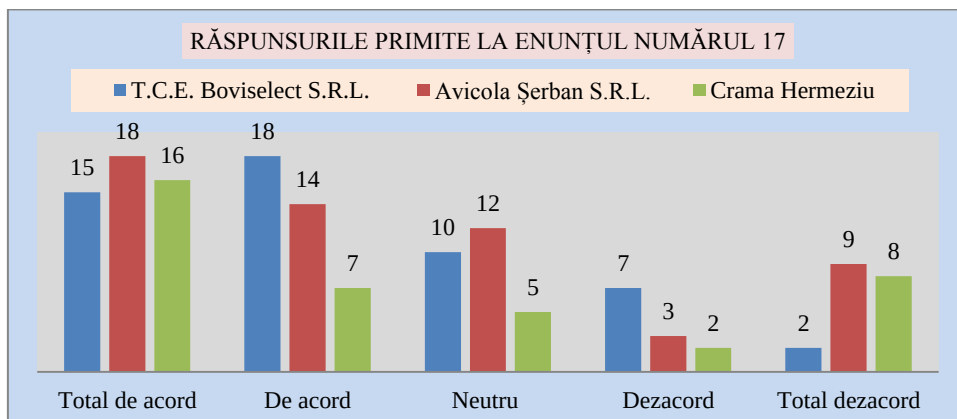
Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

În cadrul societăților prezentate în cadrul lucrării există o gestionare a personalului și se consideră că angajarea oamenilor potriviți este doar un început după care urmează o instruire permanentă a propriilor angajați pentru perfecționarea profesională.

Experiențele trăite la locul de muncă, într-un mediu organizat, pot fi considerate oportunități ivite care, pe parcurs, pot contribui la dezvoltarea profesională și la formarea de noi lideri. Evaluările periodice făcute la nivelul departamentelor contribuie la identificarea abilităților ce pot fi dezvoltate prin extinderea sarcinilor sau prin realizarea de noi proiecte și pot ajuta la atingerea potențialului maxim la nivel de grup.

Răspunsurile primite la enunțul „Dezvolt personal oamenii în mod regulat” arată faptul că nu toți angajații pot instrui, căci pentru această etapă profesională trebuie să dezvolți mai multe abilități (răbdare, comunicare, pedagogie, spirit creator, spirit critic și devotament) și să ai o experiență la locul de muncă în cauză.

Din acest motiv T.C.E. Boviselect S.R.L. are 63% din personalul chestionat capabil să instruiască, în timp ce Crama Hermeziu S.R.L. are un procent de 60% iar la Avicola Șerban S.R.L. procentul celor ce sunt de acord cu enunțul este de 57%.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 17

Fig. 6.26 – Răspunsurile primite la enunțul „Dezvolt personal oamenii în mod regulat”
Fig. 6.26 –The answers to the question „I encourage personal development on people”

Enunțul 18: Inspectez ceea ce aștept să primesc.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Acest enunț face referire la nivelul de încredere pe care angajații îl au în companie, aspect ce influențează în cea mai mare măsură mulțumirea angajatului la locul de muncă, nivelul de retenție în companie și dispoziția de a inova și de a contribui cu idei noi.

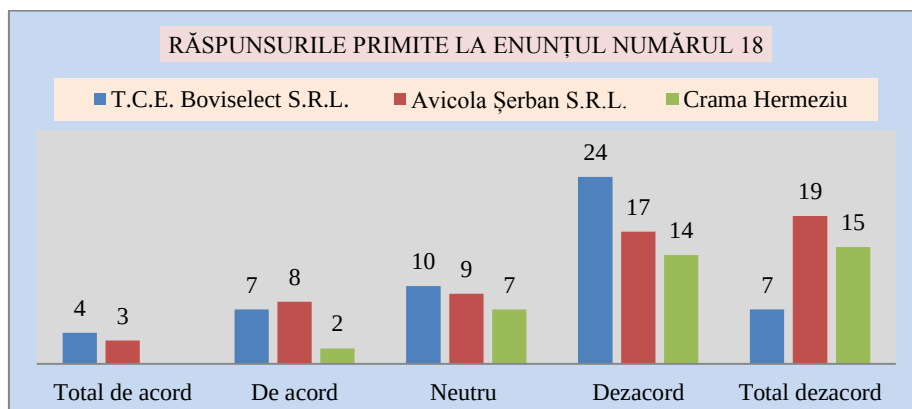
Conform chestionarului, prezentat grafic, valorile de încredere între colegi și companie pe cele trei societăți se prezintă astfel: S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (60%), S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. (64%) și Crama Hermeziu S.R.L. (76%).

Deci, peste 60% dintre cei întrebați au încredere în șefi sau colegi de echipă și pun mult mai mult preț pe relația de prietenie sau camaraderie cu colegii decât pe ceea ce impune rolul lor din perspectiva de loialitate sau confidențialitate, acest rezultat fiind direct legat de oportunitatea de a învăța și de a avansa în carieră.

Încrederea în companie cuprinde o serie de elemente printre care putem menționa: sentimentul de securitate sau certitudine cu privire la salarizare, la organizarea muncii, la relațiile cu ceilalți, încredere în viitorul profesional.

Însă această încredere trebuie menținută în rândul personalului mai vechi și chiar demonstrată noilor veniți în firmă cu mențiunea de a nu descuraja sau obosi prematur persoanele cu dorință de a învăța și avansa în carieră. Dacă activitatea la

acești noi angajați nu este incitantă, tendința este de a-și pierde entuziasmul și de a cădea în nevoia de a simți mai mult la locul de muncă.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 18

Fig. 6.27 – Răspunsurile primite la enunțul „Inspectez ceea ce aștept să primesc”

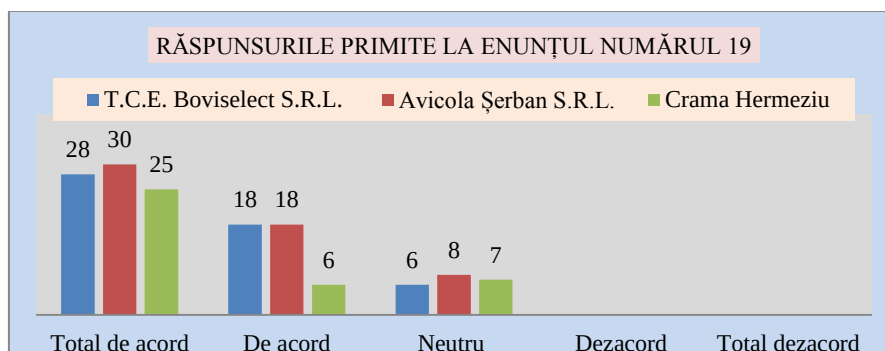
Fig. 6.27 – The answers to the question „I analyze what I wait from the others”

Enunțul 19: Contribui cu noi idei.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord

☐ Total dezacord

Un mediu de lucru plăcut generează performanță și face ca oamenii să lucreze cu plăcere, să treacă mai ușor peste obstacole și să găsească soluții inovatoare pentru orice problemă care apare.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 19

Fig. 6.28 – Răspunsurile primite la enunțul „Contribui cu noi idei”

Fig. 6.28 – The answers to the question „I contribute with new ideas”

Nu este de ajuns să existe o recompensă doar pentru unii angajați, ci trebuie avute în vedere toate persoanele care lucrează în respectiva companie, de

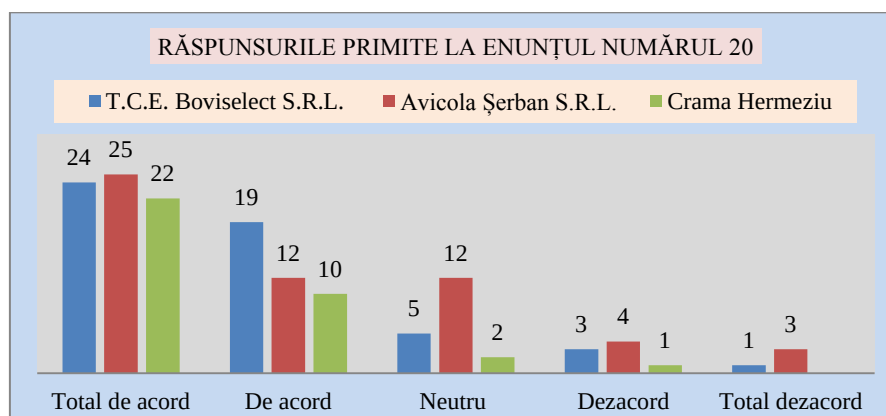
la omul ce asigură paza și curățenia, la managerul companiei, pentru că, fără ei, succesul în afaceri nu ar fi posibil.

Răspunsurile oferite ne confirmă prezența spiritului de inițiativă în rândul angajaților care sunt în permanentă căutare de noi soluții pentru a-și ușura munca. Ponderile mari pentru primele variante de răspuns și lipsa alegerilor pentru ultimile variante din gama de răspunsuri de la acest enunț pot fi explicate prin individualismul întrebării, fiecare răspunzând gândindu-se la propria persoană.

Enunțul 20: Îmi place să lucrez cu oamenii.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Adesea angajații pleacă din cauza relației pe care o au cu șefii direcți care fie nu asigură suportul și ajutorul necesar, fie are o atitudine necorespunzătoare, în general arătând lipsă de respect și chiar agresivitate față de subordonați. Alte cauze ar mai fi: tratament preferențial față de unii, favoritisme ori nepotisme, antipatie, evaluări profesionale incorecte sau voit incorecte, supra-încărcarea unora în detrimentul altora, nerespectarea unor promisiuni de creștere salarială/promovare.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 20

Fig. 6.29 – Răspunsurile primite la enunțul „Îmi place să lucrez cu oamenii”

Fig. 6.29 – The answers to the question „I like working with people”

Un lider trebuie să fie persoana căreia îi pasă proprii colegi, care se asigură că, profesional aceștia au toate resursele, informațiile și un mediu de lucru propice pentru a-și desfășura activitatea într-un mediu care îi pun în valoare și le permite să contribuie în mod individual la succesul colectiv al organizației.

Răspunsurile primite sunt în marea lor majoritate în favoarea enunțului „Îmi place să lucrez cu oamenii” S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (82%), S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. (66%) și Crama Hermeziu S.R.L. (84%), ceea ce ne arată că

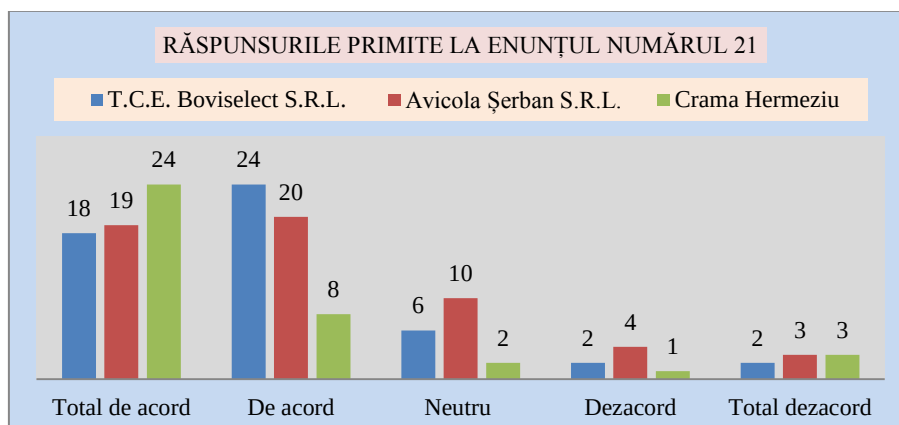
există la nivelul structurii organizatorice pe sectoare de activitate un spirit de echipă bine conturat, o comunicare activă bazată pe reciprocitate între colegi și o deschidere pentru mărirea echipelor de lucru.

Enunțul 21: Ascult activ.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

O componentă importantă în comunicare la locul de muncă este ascultarea activă. Cu atâtea elemente care ne distrag atenția în jur, trebuie să învățăm din nou cum să ne menținem concentrarea.

Ascultarea activă la locul de muncă înseamnă o ascultare eficientă cu mai puține erori, mai puțin timp pierdut și ajută la construirea relațiilor dintre angajații din același sector, rezolvarea problemelor apărute, asigurarea înțelegerii și rezolvarea conflictelor pe cale amiabilă.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 21

Fig. 6.30 – Răspunsurile primite la enunțul „Ascult activ”

Fig. 6.30 – The answers to the question „I listen actively”

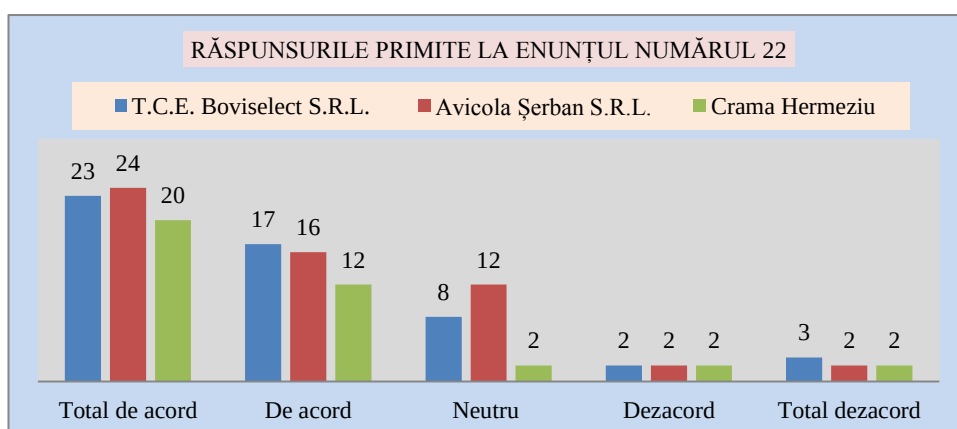
La nivelul celor trei societăți studiate comunicarea poate fi asociată cu ascultarea activă, iar valorile celor două caracteristici sunt foarte apropiate, deoarece există o interdependență între ele.

O pondere mare pentru această abilitate de leadership avem la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (80%) și Crama Hermeziu S.R.L. (84%) în timp ce la S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. avem o valoare de 69%. Valorile obținute confirmă faptul ascultarea activă este un factor important în procesul de management al companiilor, unde se pune accentul în primul rând pe implicarea angajaților, pe proactivitatea și pe polivalența acestora.

Enunțul 22: Mă mândresc când câștig ca și echipă nu individual.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Este foarte important în actualul context să fie înțelese schimbările structurale referitoare la percepția asupra muncii, a pieței muncii și la așteptările angajaților. Pentru majoritatea angajaților este important ca munca depusă să aibă un scop și o semnificație – o recompensare echitabilă este necesară, doar că primirea unui salariu nu mai este deloc suficientă. Munca este parte importantă din viață, iar calitatea jobului, influențează calitatea vieții.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 22

Fig. 6.31 – Răspunsurile primite la enunțul „Mă mândresc când câștig ca și echipă nu individual”

Fig. 6.31 – The answers to the sentence „I am proud when I win as a team, not individually”

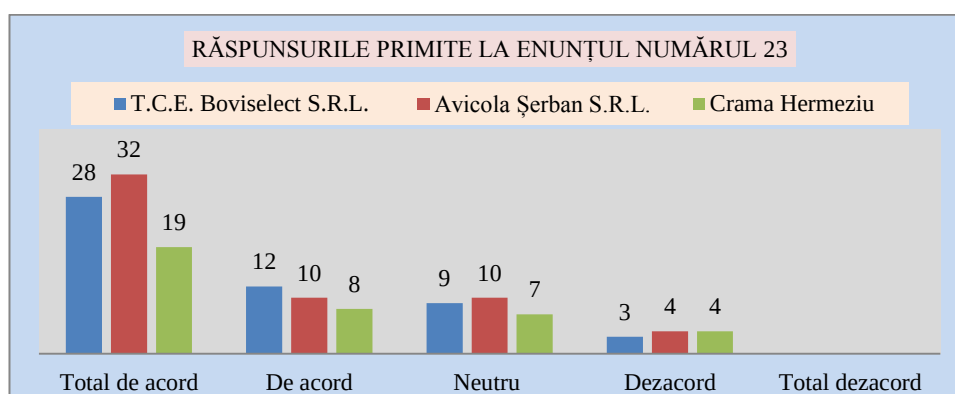
Oamenii vor să crească și să se dezvolte profesional și uman, iar acest lucru se poate realiza cel mai normal în cadrul unei echipe, unde să li se recunoască meritele la nivel de grup și să primească feed-back constant, nu doar să aibă o conversație de evaluare a performanței la sfârșit de an. În același timp, sentimentul de progres este extrem de important, altfel aceștia devin frustrați de inabilitatea de a înainta, de a construi ceva valoros.

Astfel, una dintre cele mai mari provocări ale unui manager în cadrul unei companii este să poată să ofere echipei, din care face și el parte, resursele necesare pentru a progresa.

Satisfacția la nivel de grup în cadrul firmelor analizate este mult mai accentuată decât cea individuală, aceasta deoarece în sectoarele de producție unde există o interdependență între angajați doar printr-o muncă în echipă susținută se pot atinge obiectivele impuse. Valorile pentru satisfacția muncii în echipă în cadrul celor trei societăți sunt: S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. (76%), S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. (71%) și Crama Hermeziu S.R.L. (84%).

Enunțul 23: Îmi fac timp să mă conectez cu fiecare membru al echipei.
 Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Insuflarea unui spirit antreprenorial și, bineînțeles, oferirea resurselor necesare îi poate ajuta pe oameni să devină mai independenți și mai responsabili față de scopul comun al companiei, construindu-se un mediu de încredere, în care există un scop comun, însuflețit de discuții deschise, cooperare și inter-conectare.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 23

Fig. 6.32 – Răspunsurile primite la enunțul „Îmi fac timp să mă conectez cu fiecare membru al echipei”

Fig. 6.32 – The answers to the sentence „I take time and focus on each team member”

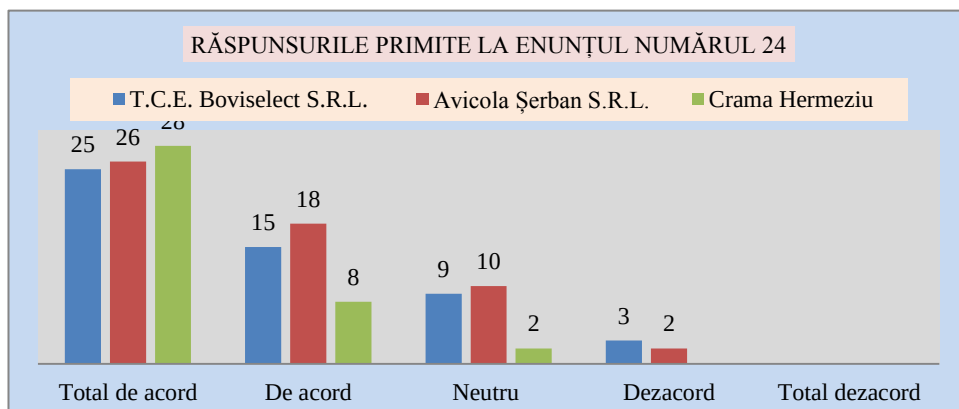
Procesul de comunicare cu toți membrii echipei devine din ce în ce mai greoi, implicația și impactul personal sunt mult mai greu de înțeles și de gestionat, astfel încât este foarte ușor să-ți pierzi prioritatea în obiectivele urmărite, dar totuși trebuie urmărit scopul final nu neapărat etapele de realizare ale acestuia.

Răspunsurile date de cei chestionați duc spre ideea necesității de a întări, unde deja există, sau a construi, unde se impune, echipe de lucru a căror principii se bazează pe comunicare, încredere și reguli interne, proces ce necesită timp, dar merită tot efortul pe termen lung.

Enunțul 24: Membrii echipei sunt recompensați în mod frecvent.
 Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

O echipă se deosebește fundamental de un grup prin aceea că fiecărui membru i se atribuie o poziție, căreia îi corespunde o sarcină precisă iar aceasta își

desfășoară activitatea într-un cadru bazat pe reguli prestabilite, iar calitățile și priceperile fiecăruia sunt folosite pentru îndeplinirea unor obiective comune.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 24

Fig. 6.33 – Răspunsurile primite la enunțul „Membrii echipei sunt recompensați în mod frecvent”

Fig. 6.33 – The answers to the question „Team members are frequently rewarded”

Reușitele și soluțiile originale trebuie evidențiate și apreciate printr-un feedback pozitiv – laudă, un cuvânt sau un gest de încurajare, ori compensații materiale de către manageri sau liderii de grup.

La acest enunț se observă o satisfacție majoră a personalului în cadrul Crama Hermeziu S.R.L. (94%), unde societatea este mult mai mică, domeniul de activitate mai restrâns, astfel încât rezultatele sunt mai vizibile în ochii managerului, care le oferă după orice ciclu de producție încheiat câte o compensație de natură non-financiară sau financiară.

În cazul celorlalte societăți gradul de satisfacție din acest punct de vedere este mai restrâns având valori de 76% în cazul S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. și 78% dacă ne referim la S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. lucru datorat în mare parte politicii firmelor, care merg pe ideea că stimularea angajaților trebuie să se facă periodic, după însumarea mai multor activități, pentru a se observa o constanță din punct de vedere al calității și o evoluție dacă ne referim la cantitate.

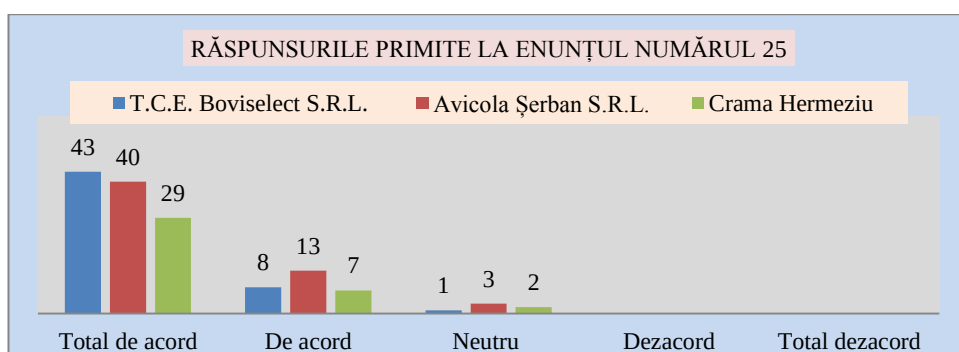
Enunțul 25: Demonstrez o puternică etică a muncii.

Gama de răspunsuri: ☐ Total de acord ☐ De acord ☐ Neutru ☐ Dezacord
☐ Total dezacord

Pentru a asigura încrederea propriilor angajați, pe lângă partea financiară, fiecare societate trebuie să manifeste un comportament onest și corect atât în plan intern (față de munca managerilor și a angajaților) cât și în relația cu terții (clienți,

furnizori, contractori, agenți, intermediari, competitori, comunități locale, organizații neguvernamentale, mediul înconjurător și societatea în general) și aceeași conduită trebuie să fie din partea tuturor părților interesate pe întreg lanțul valoric și în întreaga comunitate.

Privită în mod individual etica muncii se referă la respectarea tuturor valorilor și normelor morale pe care un angajat trebuie să și le asume pentru a forma împreună cu cei din jur un mediu de lucru agreabil și plăcut iar aici putem include de la respectarea programului de lucru, la comportamentul față de colegi, și până la respectarea sarcinilor de muncă incluse în fișa postului.



Sursa: Date prelucrate în urma aplicării chestionarului numărul 2 - întrebarea numărul 25

Fig. 6.34 – Răspunsurile primite la enunțul „Demonstrez o puternică etică a muncii”

Fig. 6.34 – The answers to the sentence „I have a good work ethics”

Referitor la ultimul enunț al chestionarului de leadership aplicat în cazul celor trei companii, avem răspunsuri în acord cu enunțul în proporții de peste 90%, fapt ce susține ideea că fiecare angajat dacă primește apreciere din partea conducerii și colegilor va răspunde cu aceeași apreciere, formându-se astfel un cadru de muncă benefic relațiilor interumane și atingerii obiectivelor.

Interpretarea rezultatelor în cadrul societăților S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L.

Varianta 1 – În această variantă de răspuns, cu un număr de puncte situat între 0 – 150 de unități, se află trei persoane din partea celor de la S.C. T.C.E. Boviselect SRL, doi angajați ai S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și două persoane ce provin din societatea Crama Hermeziu S.R.L.

Numărul persoanelor raportat la total, este unul acceptabil aceștia fiind, fie noi veniți fără o pregătire specializată, fie persoane ce trebuie să iese la pensie, și atunci motivarea este una destul de redusă.

Varianta 2 – În această variantă de răspuns, cu un număr de puncte situate între 151 – 225 de unități, se află 27 de persoane din partea celor de la S.C. T.C.E.

Boviselect S.R.L., 19 angajați ai S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și 10 persoane ce provin din societatea Crama Hermeziu S.R.L.

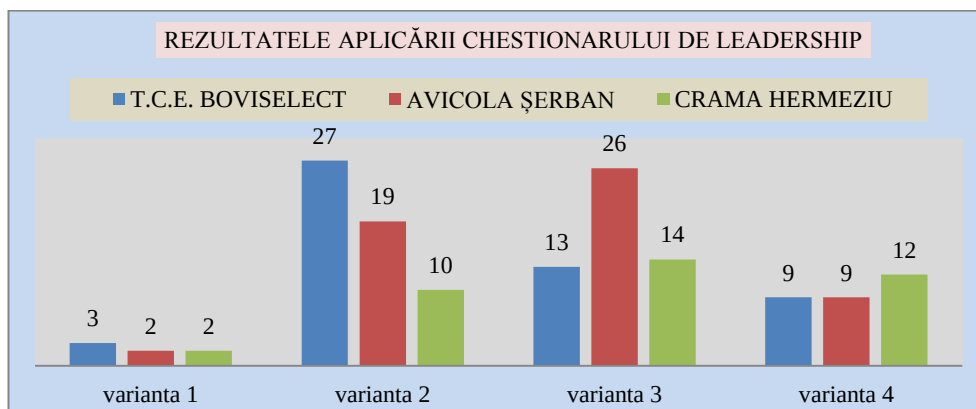


Fig. 6.35. – Centralizarea rezultatelor obținute în urma aplicării chestionarului de leadership în cadrul societăților T.C.E. Boviselect S.R.L., Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L.

Fig. 6.35 – Centralization of the results obtained after applying the leadership questionnaire at T.C.E. Boviselect S.R.L., Ferma Avicolă Șerban S.R.L. and Crama Hermeziu S.R.L.

Numărul persoanelor încadrate în această variantă de răspuns diferă între cele trei societăți, destul de mult, concluziile ar fi că personalul de la la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. este încă în faza de formare și asimilare de experiență, mediul de lucru încă suferă transformări, iar persoanele în cauză trebuie ajutate pentru ca stadiul lor să evolueze. Varianta optimistă ar fi ca toate cele 27 de persoane să aibă o fișă de evaluare periodică din partea superiorilor și evaluarea lor să se facă periodic pentru a putea fi analizată direcția evolutivă sau regresivă.

La S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. situația este oarecum echilibrată în timp ce la Crama Hermeziu S.R.L. abilitățile de leadership par a fi bine conturate, fiecare având trasate sarcinile de lucru și sunt capabili de rezultate bune în ceea ce privește munca în echipă. Aceștia au o bază solidă pentru a-și dezvolta abilitățile de lider și pe care o pot folosi cu succes în a identifica ariile ce trebuie dezvoltate și modalitățile prin care le pot face. Răspunsurile sunt rezultatele stilului de management, unde libera inițiativă și delegarea sarcinilor par a fi mai bine implementate la Crama Hermeziu S.R.L., în timp ce la Ferma Avicolă Șerban S.R.L. sunt în plin proces de aplicare.

Varianta 3 – În această variantă de răspuns, cu un număr de puncte situat între 226 – 269 de unități, se află 13 de persoane din partea celor de la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., 26 angajați ai S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și 14 persoane ce provin din societatea Crama Hermeziu S.R.L.

În această arie de răspunsuri se regăsesc și o parte din coordonatorii sectoarelor din fiecare societate, iar numărul lor este unul normal, cu un ușor plus

pentru S.C. Ferma Avicolă Șerban SRL, care investește foarte mult în capitalul uman, prin perfecționarea continuă a propriilor angajați, chiar dacă, după cum am văzut și în studiul de caz anterior, unii dintre ei preferă motivarea financiară. Chiar dacă nu este vizibilă și tactibilă motivarea non financiară dezvoltă foarte mult un angajat, care își dă seama de realizare doar pus în fața unei situații în care trebuie să pună în practică abilitățile de leadership.

Varianta 4 – În această variantă de răspuns, cu un număr de puncte situat între 270 – 269 de unități, se află 9 persoane din partea celor de la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L., 9 angajați ai S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și 12 persoane ce provin din societatea Crama Hermeziu S.R.L.

În această zonă de răspunsuri au intrat managerii departamentelor și o parte din coordonatorii sectoarelor de producție. În această situație cel mai bine stau cei de la Crama Hermeziu, unde și activitatea este ceva mai restrânsă, mai concentrată, unde spiritul de echipă și cooperare trebuie să primeze.

Rolul celor ce tind spre punctajul maxim este de a integra membrii pentru că sunt oameni cu personalități foarte diferite, iar conflictul va fi inevitabil, din punctul de vedere al împărțirii puterii și al autorității în echipă. Cred că este momentul în care abilitățile de lider trebuie să îndrume și să schimbe mentalitatea de conflict în mentalitatea de rezolvare a problemelor. Dacă fiecare își cunoaște responsabilitățile, există coeziune și unitate, iar rezultatele vor veni implicit. Rolul liderului va fi unul de monitorizare și de coordonare a sarcinilor printr-o continuă motivare a subalternilor.

Concluzia centrală a acestui studiu de caz este că în toate cele trei unități există un potențial încă neexploatat cu privire la abilitățile de leadership și îmbucurător este faptul că el se regăsește în toate nivelele ierarhice, cu preponderență în sectoarele de producție unde activitățile sunt mult mai concentrate, axate pe randament, pe spiritul de echipă și pe o comunicare activă și directă între membrii ierarhici.

CAPITOLUL 7

CONCLUZII ȘI RECOMANDĂRI

Cercetarea cu tema „Studii privind eficientizarea managementului schimbării prin leadership în sistemele agroalimentare” s-a concentrat pe caracteristicile liderilor din cadrul celor trei societăți și a încercat să redefinească termenul de „leadership” pe fondul caracteristicilor întâlnite în timpul cercetărilor.

Din capitolul 1 putem desprinde ideea că Regiunea de Nord-Est, deși deține un potențial agricol uriaș și un areal la fel de mare de forță de muncă este la coada clasamentului în ceea ce privește productivitatea la hectar sau pe lucrător, acest lucru datorându-se mai multor factori printre care putem menționa: numărul mare al exploatațiilor de dimensiuni reduse ce exploatează suprafețe mici, cu utilajele vechi și fără să aibă la bază o tehnologie anume, lipsa irigațiilor, lipsa unor centre de colectare și desfacere a produselor agricole.

În regiunea Nord-Est se remarcă o insuficientă dezvoltare atât a infrastructurii fizice cât și a celei de afaceri. Din analiza făcută în cadrul acestui capitol rezultă slaba dezvoltare a transporturilor și comunicațiilor datorate amplasării periferice a regiunii. Rețeaua regională de căi rutiere nu este adaptată la cerințele traficului actual iar cea pentru transport feroviar nu este modernizată conform standardelor impuse de Uniunea Europeană.

De asemenea, infrastructura de utilități (rețeaua de apă și canalizare, de alimentare cu gaze, cu energie electrică și termică) a Regiunii de Nord-Est este slab dezvoltată iar calitatea serviciilor oferite populației în această direcție este scăzută. Slaba dezvoltare a acestor două componente a infrastructurii determină o atractivitate scăzută pentru investitorii din afara regiunii sau a unor posibili investitori străini.

Emigrația crescândă, lipsa unui masterplan de dezvoltare regional, îmbătrânirea populației și lipsa unei infrastructuri rutiere sunt alți factori din exterior dar cu implicații majore asupra situației precare în care se regăsește sectorul agricol.

Tot în acest capitol vedem dimensiunea filierelor analizate în cadrul lucrării, care sunt foarte restrânse atât pe orizontală cât și pe verticală, cu deficiențe la inputuri dar cu **probleme majore la**

Din capitolul 2 concluzia generală ar fi conturarea unei perspective noi a noțiunii de leadership, în condițiile în care interdependența dintre sectoarele de activitate economică este din ce în ce mai mare iar rolul liderilor este de a vedea în ansamblu această imagine și să adopte cele mai bune variante pentru atingerea obiectivelor și stimularea echipelor.

Un lider poate fi oricine are abilități de coordonare, experiență și capacitate semnificativă de a se impune și de a inspira restul angajaților pentru a trece la nivelul următor. Cu toate acestea, liderii în situații specifice apelează la diferite stiluri de conducere, unele stiluri pot să nu fie la fel de acceptate sau eficiente ca altele, în funcție de circumstanțe. Cei mai buni lideri vor putea evalua situația, angajații și capacitățile lor și vor aplica orice stil de conducere va funcționa cel mai bine cu circumstanțele date.

Capitolele 3 și 4 cuprind câteva aspecte legate de metoda folosită în cadrul lucrării și scopul urmărit prin această cercetare, concluzia acestui capitol fiind aceea că situația generată de condițiile de securitate medicală impuse ne-a făcut să schimbăm metoda de colectare a informațiilor, nu ne-am prezentat fizic în fiecare societate ci corespondența s-a făcut cu ajutorul departamentelor de personal din cadrul celor trei companii cuprinse în cadrul analizei.

Ca metodă de strângere a informațiilor în scopul studiului eficienței managementului schimbării prin leadership în sistemele agroalimentare s-a folosit chestionarul iar datele centralizate au fost prelucrate prin programul de analiză statistică S.P.S.S. (Statistical Package for the Social Sciences) și transpuse în graficele din capitolul 6.

În partea practică a lucrării am prezentat cele trei grupuri de firme la nivelul județului, de unde putem trage concluzia că sunt firme foarte importante pe piața județeană, atât prin producțiile obținute cât mai ales prin poziția lor în cadrul celor trei filiere analizate.

Transpunerea răspunsurilor de la angajații celor trei societăți ne arată următoarele situații:

Legat de munca în echipă, putem spune că în general în organizațiile în care se lucrează în echipă există un grad mai mare de performanță decât în organizațiile în care se lucrează individual, deoarece este sporită creativitatea, crește eficiența și nu în ultimul rând crește ritmul de lucru prin îndeplinirea task-urilor într-un timp mai real.

De asemenea, am considerat că metodele de motivare financiară dețin cel mai important rol în motivarea echipelor, chiar dacă managerii sau liderii nu sunt de acord cu acest tip de motivare deoarece nu aduce loialitate în cadrul angajaților societăților și cresc costurile. O explicație în acest sens ar fi poziționarea în Regiunea de Nord-Est a celor trei companii, unde situația economică nu este una tocmai bună și unde educația financiară lipsește din rândul locuitorilor astfel încât este normal ca ei să orienteze mai mult spre motivația financiară.

Chiar dacă cele trei societăți sunt orientate spre un management deschis, în care managementul participativ este nelipsit și comunicare între angajați este o prioritate totuși au apărut neconcordanțe între ceea ce vor angajații și ceea ce oferă companiile.

În ceea ce privește factorii ce urmăresc dezvoltarea abilităților de lider în cadrul celor trei companii, managerii se axează pe delegarea puterii, încurajarea, instruirea și recunoașterea performanțelor în public.

În momentul când angajații din cadrul companiei sunt indiferenți la sistemul de dezvoltare a abilităților de lider promovat la nivel de sector, atunci se poate duce din nou la scăderea performanțelor întreprinderii sau la pierderea unor membri performanți sau echipe performante, la orice ofertă mai bună venită din partea concurenței.

Tehnicile de dezvoltare a abilităților de lider sunt orientate mai mult către echipe și nu spre individ, iar dacă este folosit și aplicat exact pe nevoile echipelor, poate aduce numai beneficii companiei prin sporirea creativității și a comunicării din întreprindere și crearea unui mediu de lucru plăcut și lipsit de stres, care este tot mai căutat în zilele noastre.

Din punct de vedere al dimensiunii societății, datele au oferit informații interesante și relevante privind influența acestui aspect asupra tipului de leadership, existând o legătură semnificativă între dimensiunea societății și leadershipul practicat. Astfel, în cadrul Crama Hermeziu S.R.L., parte a grupului de firme Domeniile Lungu, unde dimensiunea activității ca întindere, volum și număr de angajați, este mult mai mică decât în cazul celorlalte două societăți, predomină leadershipul transformațional, comunicarea între superiori și subordonați fiind una foarte bună, permanent și făcută în mod direct.

Așadar, la nivel general, putem spune că dimensiunea companiei și numărul de activități din cadrul acesteia este relevantă în analiza comportamentului liderilor (cel puțin din perspectiva acestei cercetări).

Pe de altă parte trebuie menționat că un număr mai mare de angajați, oferă o diversitate și mai mare, iar modelul leadershipului tranzacțional este mai greu de pus în practică, existând mai degrabă un comportament de tip laissez faire în cazul T.C.E. Boviselect S.R.L și Ferma Avicolă Șerban S.R.L. până la un punct, apoi acesta devine de tip tranzacțional.

În privința relației dintre leadership și rezultatele societăților, premisa de la care am pornit a avut în spate modelul teoretic asumat al leadership-ului transformațional care susține superioritatea acestuia față de celelalte modele (tranzacțional și laissez faire).

În acest caz s-a confirmat ipoteza de la care s-a pornit în cadrul studiului de caz, deoarece cea mai puternică corelație rezultate-leadership s-a înregistrat la tipul de leadership transformațional. O comunicare permanentă în cadrul activității nu face decât să elimine posibile erori strecurate în timpul fluxului, să fluidizeze procesul și mai ales să responsabilizeze pe toți membrii echipei, participând activ la îndeplinirea obiectivelor.

Concluzia finală a acestui studiu de caz este că în toate cele trei unități există un potențial încă neexploatat cu privire la abilitățile de leadership și îmbucurător

este faptul că el se regăsește în toate nivelele ierarhice, cu preponderență în sectoarele de producție unde activitățile sunt mult mai concentrate, axate pe randament, pe spiritul de echipă și pe o comunicare activă și directă între membrii ierarhici.

Din punct de vedere al pregătirii profesionale cei care au studii superioare se regăsesc în puncte de control și de decizie în cadrul companiilor, ei sunt cei care trebuie să urmărească procesele manageriale impuse de top managementele companiilor și, mai ales, să devină ei înșiși sau să propună lideri în cadrul diferitelor echipe de lucru.

Cunoașterea potențialului fiecărui angajat este vitală iar asta se face și prin evaluarea pregătirii profesionale, pentru a ne asigura că avem oamenii potriviți în echipă și că există o sincronizare perfectă între profilul unui om și jobul pe care îl performează.

În cazul primului studiu de caz din răspunsurile primite în urma aplicării chestionarului la cele trei companii, avem un procent de 87,67% în rândul angajaților care s-au specializat profesional. Procentul ridicat în rândul personalului specializat ne arată că fiecare societate își formează profesional angajații prin diverse traininguri sau specializări ce au ca scop întărirea relațiilor de grup și perfecționarea procesului de producție.

Analiza pe societăți ne arată importanța pe care o dau propriilor angajați cei de la Crama Hermeziu unde toți cei 38 de angajați au trecut printr-un curs de calificare profesională. Avem un procentaj foarte bun și în cazul celorlalte două societăți, semn că pe o piață concurențială tot mai complexă, diferența nu o poate face decât calitatea produselor și serviciilor oferite, din acest motiv procesul de lucru trebuie făcut cu oameni specializați și bine instruiți.

Ca și recomandări indiferent dacă ne referim la întreaga țară sau doar la Regiunea de Nord-Est este necesară dezvoltarea sectorului agroalimentar și a economiei alimentare într-o manieră integrată prin înființarea unor întreprinderi regionale de prelucrare a materiilor prime agricole și extinderea celor existente.

Investiția în angajați și mai ales în formarea de echipe, devine din ce în ce mai importantă datorită mediului economic și social actual, dar și a randamentului mai mare pe care îl dau echipele, față de muncitorii individuali și este una din cele mai sigure căi de garantare a supraviețuirii unei companii, de asigurare a competitivității și a viitorului acesteia, chiar înlocuind capitalul financiar de cel uman, ca strategie.

Agricultura și dezvoltarea rurală pot vor fi stimulate prin înființarea de ferme ecologice eficiente, crearea unor rețele de valorificare și colectare a produselor specifice, dezvoltarea serviciilor și valorificarea luciului de apă.

Se impune implementarea unei strategii în exploatarea agricolă, coordonată cu programe de finanțare a producției și investiției agricole, cu realizarea unor piețe agricole reale (cu producții standard, omogene calitativ și rentabile).

BIBLIOGRAFIE

CĂRȚI:

1. Bass B. M., 2005, – *Leadershipul transformațional*, Editura Nemira, București.
2. Bennis W., Nanus B., 2000, - *Liderii.Strategii pentru preluarea conducerii.Cele patru secrete ale artei de a conduce*, Editura Business Tech International Press, București.
3. Bennis, W.G., 2007, - *The challenges of leadership in the modern world – Introduction to the special issue. American Psychologist*.
4. Brăilean T., 2004, – *Economie generală*, Editura Institutul European, București
5. Brezuleanu S., 2004, - *Management agricol. Teorie și practică*, Editura Performantica, Iași.
6. Brezuleanu S., 2008, - *Sisteme de producție în agricultură*, Editura Alfa, Iași.
7. Brezuleanu S., 2009, - *Management în agricultură*, Editura Tehnopress, Iași.
8. Brezuleanu S., Robu A. D., Viziteu Ș., 2017 - *Managementul în agricultură - Îndrumar pentru aplicațiile practice și ghid de proiect*, Editura “Ion Ionescu de la Brad”, Iași.
9. Brezuleanu S., Robu A. D., Viziteu Ș., 2017 - *Managementul și planificarea proiectelor în agricultură*, Editura Ion Ionescu de la Brad, Iași.
10. Brezuleanu S., 2015 – *Managementul și planificarea proiectelor*, Editura Ion Ionescu de la Brad, Iași.
11. Ciurea I.V., Chiran A., Brezuleanu S., Ungureanu G., Mihalache Roxana, Airinei Ramona, Paveliuc O. C., 2011 - *Strategii de dezvoltare rurală durabilă prin agroturism*, Editura Terra Nostra, Iași.
12. Brezuleanu S., Epure D. T., 2010 – *Managementul proiectelor de afaceri ale întreprinderii*, Editura Muntenia, Constanța.
13. Căprărescu, G., 1992, - *Organizarea structurală a firmei*, Editura didactică și pedagogică, București.
14. Ciurea I. V., Brezuleanu S., Ungureanu G., 2005, - *Management*. Editura Ion Ionescu de la Brad, Iași.
15. De Vries, M.K., 2012, - *Leadership, arta și măestria de a conduce* - Editura Codecs, București.
16. Dumitrescu, M., 1995, - *Introducere în management și management general*, Editura Eurounion, Oradea.
17. Iașco C., Brezuleanu S., 2007, - *Managementul proiectelor*. Editura Tipografia Moldova, Iași.
18. Iuga, N., 2015, – *Din istoria marilor idei etice și pedagogice*, Editura Grinta, Cluj Napoca.
19. Koch, R., 2016, - *Manager 80/20. Zece metode pentru a deveni un lider grozav*, Editura Act și Politon, București.
20. Kotter, J. P., 1992, – *Ce fel de lider ești*, Harvard Business School Press, Boston.
21. Kotler, P., 1997 - *Managementul marketingului*, Editura Teora, București.
22. Maxwell, J.C., 2005, - *Totul despre lideri, atitudine, echipă, relații*, Editura Polirom, București.

23. Nicolescu, O., Verboncu, I., 1999, – *Management - Leadership-ul, cultura organizațională și cultura managerială*, Editura Economică, București.
24. Pistol Gh., 1994, - *Negocierea. Teorie și practică*, Colecția Biblioteca Comerțului Românesc, București.
25. Semenescu, A., Ioana, A., Preda, C.F., 2012, - *Management strategic. Teorie si aplicatii*, Editura Matrix Rom, București.
26. Stogdill, R.M., 1974, – *Manual de leadership: Studiul termenului*, Editura Free Press, New York.
27. Zorlențan, T., Burduș, E., Căprărescu, G., 1996, - *Managementul organizației* Vol. 1, Editura Holding Reporter, București.

PUBLICAȚII ÎN REVISTE:

28. Avolio, B.J., 2000, - *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*, Thousand Oaks.
29. Brezuleanu S., Brezuleanu Carmen Olguța, Iațco C., 2013 - *Fundamentatation of human resources in agricultural exploatations on the basis of labour productivity indicators- environmental engineering and management journal*, no. 4, pag. 763-767, Impact factor 1,258, Journal Citation Reports published by Thomson Reuters.
30. Brezuleanu S., Brezuleanu Carmen Olguța, Iațco C, Ungureanu G., 2011 - *Management diagnosis - method of increasing the viability potential of agricultural farms from the central moldavian plateau – management of techological changes. Proceedings of the International Conference on Management of Tehnological Changes, Alexandroupolis Greece, Book 2 pp 625-628.*
31. Brezuleanu Camen Olguța, Brezuleanu S., Iațco C., 2013 – *Educational management and ledership strategies in the agricultural practical teaching partnerships - environmental engineering and management journal*, no. 4, pag. 645-649, Impact factor 1,258, Journal Citation Reports published by Thomson Reuters.
32. Brezuleanu S., Robu A. D., Viziteu Ș., Boghiță E., 2019 - *Innovative agricultural businesses – elements of an efficient farm management*, *Lucrări Științifice – vol. 62(2)/2019, Seria Agronomie*, pg.83-86.
33. Brezuleanu S., Robu A.D., Viziteu Șt., Costuleanu Carmen Luiza, Brezuleanu Carmen Olguța, 2017 – *Analysis and development of leadership abilities in the avicola - Type integrated units of Vaslui County*, *Lucr. Șt. U.S.A.M.V. Iași*, vol. 60/2017, seria Agronomie, pg 26-31.
34. Brezuleanu S., Brezuleanu Carmen Olguța, Costuleanu Carmen Luiza, Lupu Mihaela, Robu D., Scarlat M., 2016 - *Strategies and tools for disposal of social disequilibrium from the rural area through groups of local action*, *Bulletin of University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Iasi, Faculty of Agriculture*, Vol. 59-1, pag. 205-210.
35. Brezuleanu S., Brezuleanu Carmen Olguța, Dinu T. A., Elena Stoian, 2015 - *Peculiarities of human resources management in sustainable and ecological farms*, *Cercetări Agronomice în Moldova*, publ. 2015,

- XLVIII, No 3 (163) pp 99-110, 17 ref. Author Affiliation University of Agronomy and Veterinary Medicine Iași, Romania.
36. Brezuleanu S., Brezuleanu Carmen Olguța, Brad I., Iancu T., Ciani A, 2015 - Performance assessment in business of agricultural companies using balanced scorecard model. Cercetări Agronomice în Moldova, publ. 2015, XLVIII, No 2 (162) pp 109-120, 17 ref. Author Affiliation University of Agronomy and Veterinary Medicine Iași, Romania.
 37. Brezuleanu S., 2014, Production management and business performance in agri-food industry from Iasi County – Romania - Scientific Papers Series Management, Economic Engineering in Agriculture and Rural development, University of Agricultural Sciences and Veterinary Medicine Bucuresti, Vol. 14, Issue, nr. 2, pag. 41-46.
 38. Ciuștea (Butnaru) Mintenica Mariana, Brezuleanu S., 2019 - Assesment of the integration mode of the sustainable development in european rural area and north-est region, Lucrări Științifice – vol. 62(1)/2019, seria Agronomie, pg.113-118.
 39. Grint, K, 1997, - Leadership: classical, contemporary and critical approaches, Oxford University Press, Oxford.
 40. Iacobache (Lungu), Adelina, Brezuleanu, S., Pănuță S., 2020, - Researches on leadership abilities projection – Vol 63 – I, Editura „Ion Ionescu de la Brad” Iași.
 41. Iacobache (Lungu), Adelina, Brezuleanu, S., Pănuță S., 2020, - Leadership styles analysis of the plant production chain – Vol 63 – I, Editura „Ion Ionescu de la Brad” Iași.
 42. Iacobache (Lungu), Adelina, Brezuleanu, S., 2020, - Studies on the evolution of the agricultural sector in the context of C.A.P. 2014-2020, Revista „Lucrări științifice. Seria Agronomie – Vol 63 – II, Editura „Ion Ionescu de la Brad” Iași.
 43. Johns, H.E., Moser, H.R., 2001, – Caracteristicile transformării: evoluția termenului de leadership, Publicația Education, Londra.
 44. Koestenbaum, P., 1991, - The Inner Side of Greatness, A Philosophy for Leaders, Academy of Management.
 45. Steinheider, B., Bayerl, P., Wuestewald, T., 2006, - Luarea deciziilor participative în organizații, Academy of Management.

SURSE WEB:

1. <http://insse.ro>
2. <http://.madr.ro>
3. <http://zf.ro>
4. <http://statistici.insse.ro:8077/tempo-online/#/pages/tables/insse-table>
5. <http://leaders.ro>

ANEXE

LISTA FIGURILOR:

Figura 1.1 – Zonarea geografică a Regiunii de Nord-Est a României.....	25
Figura 1.2 – Densitatea populației la nivelul anului 2019 pe județe în România....	27
Figura 1.3 – Graficul fluctuației emigranților din România în perioada 2003 – 2019.....	28
Figura 1.4 – Distribuția pe sexe a populației active în Regiunea de Nord Est între anii 2013 – 2019.....	30
Figura 1.5 – Distribuția pe domenii de activitate a populației ocupate în Regiunea de Nord Est în perioada 2013 – 2019.....	31
Figura 1.6 – Dinamica veniturilor și a cheltuielilor în Regiunea de Nord Est și în România în perioada 2015 – 2019.....	35
Figura 1.7 – Dinamica P.I.B în Regiunea de Nord Est și în România între anii 2015 – 2019.....	37
Figura 1.8 – Structura suprafețelor cultivate în România pentru anul 2019....	39
Figura 1.9 – Schema unei filiere agroalimentare într-o piață liberă.....	48
Figura 1.10 – Graficul evoluției suprafețelor cultivate cu viță de vie în perioada 2003 – 2019 în România și Regiunea de Nord-Est.....	51
Figura 1.11 – Ponderea principalele soiuri nobile de vin cultivate în Regiunea de Nord-Est %.....	53
Figura 1.12 – Reprezentarea grafică a filierei vinului în România.....	54
Figura 1.13 – Reprezentarea grafică a filierei laptelui în România.....	56
Figura 1.14 – Reprezentarea grafică a filierei cărnii de pui în România.....	62
Figura 2.1 - Dualitatea management / leadership.....	68
Figura 2.2 - Reprezentarea grafică a etapelor procesului decizional din cadrul unei unități agroalimentare din Regiunea de Nord-Est.....	71
Figura 2.3 - Elaborarea și implementarea unei strategii manageriale.....	75
Figura 2.4 – Matricea de evaluare a dezvoltării capacităților de leadership.....	77
Figura 5.1 – Suprafețele culturilor de câmp din cadrul grupului de firme T.C.E. 3 Brazi la nivelul județului Neamț în perioada 2017 – 2019.....	89
Figura 5.2 – Producțiile medii obținute la principalele culturi de câmp în cadrul grupului de firme T.C.E. 3 Brazi comparativ cu sectorul privat de la nivelul județului Neamț în perioada 2017 – 2019.....	90
Figura 5.3 – Producțiile totale obținute la culturile de câmp în cadrul grupului de firme T.C.E. 3 Brazi comparativ cu sectorul privat din județului Neamț în perioada 2017 – 2019.....	91
Figura 5.4 – Suprafețele culturilor de câmp în cadrul Grup Șerban Holding la nivelul județului Bacău în perioada 2017 – 2019.....	94
Figura 5.5 – Suprafețele culturilor de câmp în cadrul Grup Șerban Holding la nivelul județului Vaslui în perioada 2017 – 2019.....	95
Figura 5.6 – Suprafețele culturilor de câmp în cadrul Grup Șerban Holding la nivelul județului Vrancea în perioada 2017 – 2019.....	96

Figura 5.7 – Producțiile medii obținute la principalele culturi de câmp în cadrul Grup Holding Șerban comparativ cu sectorul privat din județul Bacău în perioada 2017 – 2019.....	97
Figura 5.8 – Producțiile medii obținute la principalele culturi de câmp în cadrul Grup Holding Șerban comparativ cu sectorul privat din județul Vaslui în perioada 2017 – 2019.....	98
Figura 5.9 – Producțiile totale obținute la principalele culturi de câmp în cadrul grupului de firme Grup Șerban Holding în județul Bacău între anii 2017 – 2019	99
Figura 5.10 – Producțiile totale obținute la principalele culturi de câmp în cadrul grupului de firme Grup Șerban Holding în județul Vaslui între anii 2017 – 2019.....	100
Figura 5.11 – Suprafețele culturilor de câmp și a viței de vie în cadrul grupului de firme Domeniile Lungu la nivelul județului Iași în perioada 2017 – 2019.....	102
Figura 5.12 – Producțiile medii ale culturilor de câmp și a viței de vie în cadrul grupului de firme Domeniile Lungu la nivelul județului Iași între anii 2017 – 2019.....	103
Figura 5.13 – Producțiile totale ale culturilor de câmp și a viței de vie în cadrul grupului de firme Domeniile Lungu la nivelul județului Iași între anii 2017 – 2019.....	104
Figura 5.14 - Filiera laptelui și a produselor lactate la T.C.E. Boviselect S.R.L.....	106
Figura 5.15 – Evoluția grafică a vânzărilor de produse lactate comercializate de T.C.E. Boviselect S.R.L.....	109
Figura 5.16 – Evoluția grafică a profitului la T.C.E. Boviselect S.R.L. în perioada 2017-2019.....	112
Figura 5.17 – Filiera cărnii de pasăre la Grup Șerban Holding S.R.L.....	113
Figura 5.18 – Evoluția grafică a profitului la S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L. în perioada 2017-2019.....	119
Figura 5.19 – Ponderea soiurilor de struguri cultivați în cadrul Cramei Hermeziu S.R.L.....	120
Figura 5.20 – Filiera strugurilor și a vinului în cadrul Cramei Hermeziu S.R.L....	121
Figura 5.21 – Volumul de vânzări pe grupe de vinuri în cadrul Cramei Hermeziu S.R.L. în perioada 2017-2019.....	123
Figura 5.22 – Volumul vânzărilor pe familii din cadrul ofertei de vinuri Crama Hermeziu S.R.L.....	124
Figura 5.23 – Structura organizatorică și de conducere la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.....	128
Figura 5.24 – Structura organizatorică și de conducere la S.C. Ferma Avicolă Șerban S.R.L.....	131
Figura 5.25 – Structura organizatorică și de conducere la S.C. Crama Hermeziu S.R.L.....	133
Figura 6.1 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Ce poziție ocupați în cadrul companiei în care vă desfășurați activitatea?”.....	136
Figura 6.2 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „De cât timp lucrați în cadrul acestei firme?”.....	137

Figura 6.3 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Precizați cât la sută considerați că sunteți implicat în procesul de luare al deciziilor?”.....	140
Figura 6.4 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Cât de fericit sau nefericit vă simțiți în această companie?”.....	144
Figura 6.5 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Precizați, sub formă de procentaj, cât de deschis este acest mediu la adoptarea de idei noi.”.....	146
Figura 6.6 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Pe o scară de la 1 la 5, cât de confortabil vă simțiți la locul de muncă?”.....	147
Figura 6.7 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Pe o scară de la 1 la 5, cât de apropiat/ă vă simțiți de superiorii voștri?”.....	148
Figura 6.8 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Dacă la întrebarea anterioară ați răspuns cu da, precizați, în procente, câtă încredere au aceștia în aptitudinile dumneavoastră.”.....	153
Figura 6.9 – Reprezentarea grafică a răspunsurilor primite la întrebarea: „Pe o scară de la 1 la 5, cât de lung este procesul de luare al deciziilor din cadrul firmei în care lucrați?”.....	154
Figura 6.10 – Răspunsurile primite la enunțul „Mențin un bun echilibru între viața mea personală și muncă/carieră”.....	161
Figura 6.11 – Răspunsurile primite la enunțul „Sunt sincer cu mine”.....	162
Figura 6.12 – Răspunsurile primite la enunțul „Comunic clar cu ceilalți”.....	163
Figura 6.13 – Răspunsurile primite la enunțul „Recunosc momentul când trebuie să deleg sarcini”.....	164
Figura 6.14 – Răspunsurile primite la enunțul „Sunt competent în toate aspectele activităților mele”.....	165
Figura 6.15 – Răspunsurile primite la enunțul „Sunt organizat și eficient”.....	166
Figura 6.16 – Răspunsurile primite la enunțul „Prioritizez eficient sarcinile”.....	167
Figura 6.17 – Răspunsurile primite la enunțul „Investesc timpul și resursele mele pentru a-i dezvolta pe ceilalți membri ai echipei mele”.....	168
Figura 6.18 – Răspunsurile primite la enunțul „Sunt constant pozitiv, energic și entuziast”.....	169
Figura 6.19 – Răspunsurile primite la enunțul „Recunosc când greșesc fără să arunc vina pe ceilalți”.....	170
Figura 6.20 – Răspunsurile primite la enunțul „Rezolv probleme”.....	171
Figura 6.21 – Răspunsurile primite la enunțul „Fac lucrurile bine din prima”.....	172
Figura 6.22 – Răspunsurile primite la enunțul „Mă încadrez în buget”.....	173
Figura 6.23 – Răspunsurile primite la enunțul „Încurajez munca în echipă”....	174
Figura 6.24 – Răspunsurile primite la enunțul „Mă concentrez pe priorități”...175	
Figura 6.25 – Răspunsurile primite la enunțul „Comunic informațiile și cunoștințele mele cu membri	176
Figura 6.26 – Răspunsurile primite la enunțul „Dezvolt personal oamenii în mod regulat”.....	177
Figura 6.27 – Răspunsurile primite la enunțul „Inspectez ceea ce aștept să primesc”.....	178
Figura 6.28 – Răspunsurile primite la enunțul „Contribui cu noi idei”.....	178
Figura 6.29 – Răspunsurile primite la enunțul „Îmi place să lucrez cu oamenii”..	179

Figura 6.30 – Răspunsurile primite la enunțul „Ascult activ”	180
Figura 6.31 – Răspunsurile primite la enunțul „Mă mândresc când câștig ca și echipă nu individual”	181
Figura 6.32 – Răspunsurile primite la enunțul „Îmi fac timp să mă conectez cu fiecare membru al echipei”	182
Figura 6.33 – Răspunsurile primite la enunțul „Membrii echipei sunt recompensați în mod frecvent”	183
Figura 6.34 – Răspunsurile primite la enunțul „Demonstrez o puternică etică a muncii”	184
Figura 6.35 – Centralizarea rezultatelor obținute în urma aplicării chestionarului de leadership în cadrul societăților T.C.E. Boviselect S.R.L., Ferma Avicolă Șerban S.R.L. și Crama Hermeziu S.R.L.....	185

LISTA TABELELOR:

Tabelul 1.1 - Unitățile administrativ teritoriale din Regiunea de Nord – Est a României la nivelul anului 2019.....	26
Tabelul 1.2 - Balanța forței de muncă în Regiunea de Nord – Est a României în perioada 2013-2019.....	29
Tabelul 1.3 - Structura pe vârste a populației ocupate în agricultură în Regiunea de Nord-Est pentru anul 2019.....	31
Tabelul 1.4 - Veniturile totale ale populației în regiunea de Nord – Est și la nivel național în perioada 2017-2019.....	33
Tabelul 1.5 - Cheltuielile totale ale populației în regiunea de Nord – Est și la nivel național în perioada 2017-2019.....	34
Tabelul 1.6 - Structura suprafețelor cultivate în România perioada 2015-2019.....	40
Tabelul 1.7 - Structura fondului funciar în Regiunea de Nord Est anul 2019.....	40
Tabelul 1.8 - Suprafața cultivată și producția principalelor culturi din Regiunea de Nord-Est în perioada anilor 2017-2019.....	41
Tabelul 1.9 - Suprafața cultivată și producția obținută la plantațiile viticole și în livezi în perioada 2017 – 2019 în Regiunea de Nord-Est.....	42
Tabelul 1.10 - Dinamica efectivului de animale din România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017 – 2019	43
Tabelul 1.11 - Dinamica producțiilor zootehnice din România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017 – 2019.....	44
Tabelul 1.12 - Evoluția valorii producției agricole pe sectoare în România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017-2019.....	46
Tabelul 1.13 - Topul principalilor producători din industria vinului în perioada 2017- 2019.....	50
Tabelul 1.14 - Consumul mediu anual pe locuitor la vin și produse din vin în România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017-2019.....	52
Tabelul 1.15 - Principalele soiuri nobile de struguri pentru vin înregistrate în cultură în anul 2019 în Regiunea de Nord-Est.....	52
Tabelul 1.16 - Producția de lapte înregistrată în perioada 2017-2019 în Regiunea de Nord-Est și România.....	57
Tabelul 1.17 - Principalii procesatori de lapte din România anii 2018 și 2019.....	58

Tabelul 1.18 - Principalii procesatori de lapte din Regiunea de Nord-Est în anii 2018 și 2019.....	59
Tabelul 1.19 - Cantitatea medie de carne consumată pe locuitor în perioada 2017-2019 la principalele tipuri de carne.....	60
Tabelul 1.20 - Volumul de păsări sacrificate în abatoare între 2018-2019.....	61
Tabelul 1.21 - Dinamica producțiilor zootehnice din România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017 – 2019.....	61
Tabelul 2.1 - Prezentarea principalelor teorii despre leadership și formatorii acestora.....	65
Tabelul 2.2 - Dualitatea competențelor exercitate de o persoană în rol de manager și lider.....	69
Tabelul 2.3 - Rolurile managerului–lider într-o organizație	70
Tabelul 2.4 - Modelul unui proces de luare a deciziei.....	72
Tabelul 3.1 - Etapele cercetărilor întreprinse în cadrul lucrării.....	83
Tabelul 5.1 - Ponderea grupului de firme T.C.E. 3 Brazi în agricultura județului Neamț în anul 2019.....	91
Tabelul 5.2 - Efectivele de animale ale grupului de firme T.C.E. 3 Brazi la nivelul județului Neamț în perioada 2017 – 2019.....	92
Tabelul 5.3 - Efectivele de păsări sacrificate în cadrul Grup Șerban Holding la nivelul județului Vaslui în perioada 2017 – 2019.....	96
Tabelul 5.4 - Efectivele de păsări sacrificate în cadrul Grup Șerban Holding la nivelul județului Bacău în perioada 2017 – 2019.....	97
Tabelul 5.5 - Producția medie (kg/ha) la cultura de lucernă masă verde în cadrul Grup Șerban Holding și în județul Vrancea în perioada 2017 – 2019.....	98
Tabelul 5.6 - Ponderea grupului de firme Grup Șerban Holding în agricultura județului Bacău în anul 2019.....	100
Tabelul 5.7 - Ponderea grupului de firme Grup Șerban Holding în agricultura județului Vaslui în anul 2019.....	101
Tabelul 5.8 - Ponderea grupului de firme Grup Șerban Holding în agricultura județului Vrancea în anul 2019.....	101
Tabelul 5.9 - Ponderea grupului de firme Domeniile Lungu în agricultura județului Iași în anul 2019.....	105
Tabelul 5.10 - Gama de nutrețuri folosite în sectorul zootehnic la T.C.E. Boviselect în perioada 2017 – 2019.....	107
Tabelul 5.11 - Efectivul de vaci pentru lapte și cantitatea de lapte la T.C.E. Boviselect în perioada 2017 – 2019.....	108
Tabelul 5.12 - Condiții și perioade de depozitare a laptelui și a produselor lactate	
Tabelul 5.13 - Consumul mediu de lapte și produse din lapte în echivalent lapte 3.5% grăsime pe cap de locuitor în România și Regiunea de Nord-Est în perioada 2017-2019.....	110
Tabelul 5.14 - Structura cheltuielilor de producție la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L.....	110
Tabelul 5.15 - Structura principalilor indicatori la S.C. T.C.E. Boviselect S.R.L. în perioada 2017-2019.....	111
Tabelul 5.16 - Condițiile și normele de hrană folosite în creșterea puilor la Ferma Avicolă Șerban.....	114

Tabelul 5.17 - Gama de furaje folosite în hrana păsărilor la Ferma Avicolă Șerban în perioada 2017-2019.....	114
Tabelul 5.18 - Volumul în viu a puilor de carne sacrificați în perioada 2017-2019 în Regiunea de Nord-Est	115
Tabelul 5.19 - Gradul de utilizare a capacităților de producție la Ferma Avicolă Șerban în perioada 2017-2019.....	115
Tabelul 5.20 - Volumul vânzărilor cărnii de pasăre din perioada 2017-2019 în cadrul Ferma Avicolă Șerban S.R.L.....	116
Tabelul 5.21 - Consumul de carne de pasăre la nivelul României și al Regiunii de Nord-Est în perioada 2017-2019.....	117
Tabelul 5.22 - Structura cheltuielilor de producție la Ferma Avicolă Șerban S.R.L.....	118
Tabelul 5.23 - Structura principalilor indicatori la Ferma Avicolă Șerban S.R.L în perioada 2017-2019.....	119
Tabelul 5.24 / Table 5.27 - Tratamente fitosanitare la vița de vie la Crama Hermeziu S.R.L în perioada 2017-2019.....	122
Tabelul 5.25 - Consumul de vin și produse din vin în România și în Regiunea de Nord-Est în perioada 2017-2019.....	124
Tabelul 5.26 - Structura cheltuielilor de producție la S.C. Crama Hermeziu S.R.L.....	125
Tabelul 5.27 - Structura principalilor indicatori la Crama Hermeziu S.R.L în perioada 2017-2019.....	126
Tabelul 5.28 - Structura personalului pe categorii la T.C.E. Boviselect S.R.L în perioada 2017-2019.....	129
Tabelul 5.29 - Structura personalului pe categorii la Ferma Avicolă Șerban S.R.L în perioada 2017-2019.....	130
Tabelul 5.30 - Structura personalului pe categorii la Crama Hermeziu S.R.L în perioada 2017-2019.....	134
Tabelul 6.1 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Cum se numește firma unde sunteți angajat/ă?”.....	136
Tabelul 6.2 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Ce poziție ocupați în cadrul companiei?”.....	137
Tabelul 6.3 - Răspunsurile primite la întrebarea: „De cât timp lucrați în cadrul acestei firme?”.....	138
Tabelul 6.4 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Când ați urmat ultimul curs de formare complementară?”.....	138
Tabelul 6.5 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că sunteți implicat/ă de către superiorii dumneavoastră în luarea deciziilor?”.....	139
Tabelul 6.6 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Precizați cât la sută considerați că sunteți implicat în procesul de luare al deciziilor?”.....	141
Tabelul 6.7 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că sunteți implicat/ă de către superiorii dumneavoastră în luarea deciziilor?”.....	142
Tabelul 6.8 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că mediul de lucru este unul demoralizator?”.....	143
Tabelul 6.9 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Cât de fericit sau nefericit vă simțiți în această companie?”.....	143

Tabelul 6.10 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că mediul de lucru este unul deschis la idei noi?”	145
Tabelul 6.11 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Precizați, sub formă de procentaj, cât de deschis este acest mediu la adoptarea de idei noi.”.....	145
Tabelul 6.12 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Pe o scară de la 1 la 5, cât de confortabil vă simțiți la muncă?”	147
Tabelul 6.13 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Pe o scară de la 1 la 5, cât de apropiat/ă vă simțiți de superiorii voștri?”	149
Tabelul 6.14 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Sunteți recompensat/ă în plus față de salariu atunci când îndepliniți o sarcină?”	150
Tabelul 6.15 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Pe lângă salariu, prin ce alte metode vă motivează compania?”	150
Tabelul 6.16 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că liderul dumneavoastră este cel care are ultimul cuvânt în luarea deciziilor?”...151	
Tabelul 6.17 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că superiorii dumneavoastră au încredere în aptitudinile pe care le dețineți?”	152
Tabelul 6.18 - Răspunsurile primite la enunțul: „Precizați, sub formă de procentaj, câtă încredere au superiorii în aptitudinile dumneavoastră.”	153
Tabelul 6.19 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că sunteți responsabil/ă de rezultatele obținute de către companie?”	155
Tabelul 6.20 - Răspunsurile primite la enunțul: „Precizați, sub formă de procentaj, cât de responsabil/ă sunteți de rezultatele companiei.”	156
Tabelul 6.21 - Răspunsurile primite la întrebarea: „Considerați că sunteți responsabil/ă de rezultatele obținute de către companie?”	157
Tabelul 6.22 - Răspunsurile primite la enunțul: „Cine stabilește obiectivele ce trebuie îndeplinite?”	157
Tabelul 6.23 - Răspunsurile primite la enunțul: „Cine stabilește termenul care trebuie respectat pentru îndeplinirea obiectivelor?”	158