

ION BOBOC

VIORICA BOBOC

*MANAGEMENT STRATEGIC
TEORIE ȘI PRACTICI PRIVIND FORMELE ASOCIATIVE DE TIP PUBLIC,
PRIVAT ȘI ONG DIN AGRICULTURĂ*

EDITURĂ RECUNOSCUTĂ DE CONSILIUL NAȚIONAL AL CERCETĂRII
ȘTIINȚIFICE DIN ÎNVĂȚĂMÂNTUL SUPERIOR (C.N.C.S.I.S.).

Postfață: Interviu cu dl. Hiroshi Terunuma, expert al Agenției Japoneze
pentru Cooperare Internațională (JICA)

ION BOBOC
dr. în sociologie

VIORICA BOBOC
dr. în științe agronomice

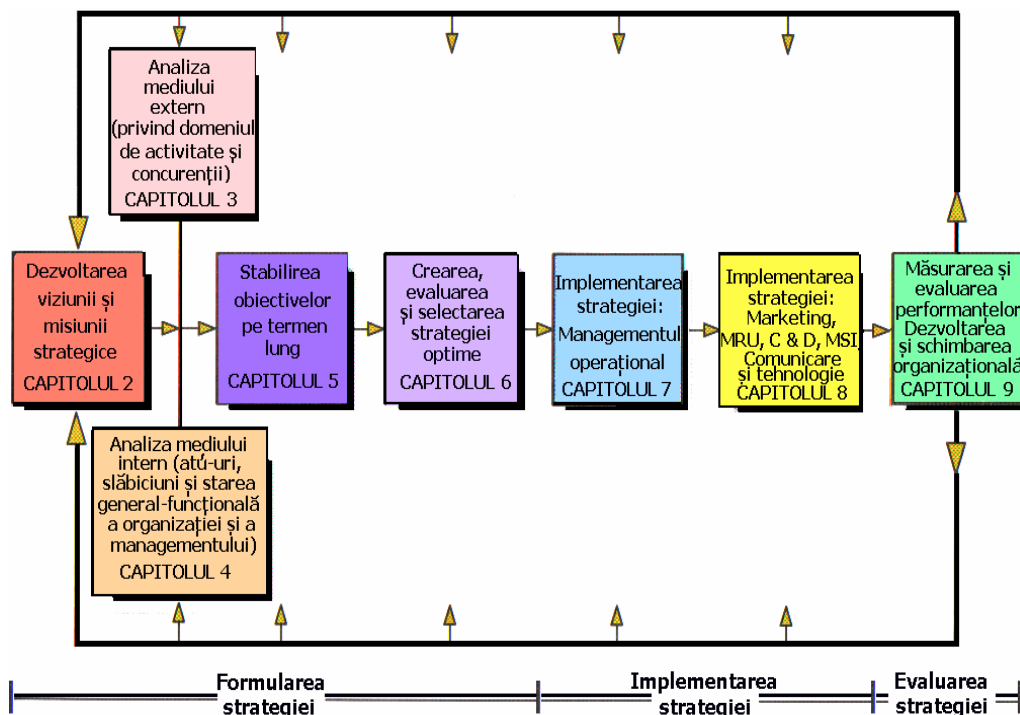
MANAGEMENT STRATEGIC
TEORIE ȘI PRACTICI PRIVIND FORMELE
ASOCIATIVE DE TIP PUBLIC, PRIVAT ȘI
ONG DIN AGRICULTURĂ



CUPRINS SINTETIC

	Pag.
<i>Introducere</i>	11
PARTEA I – PROBLEME GENERALE PRIVIND AVANTAJUL COLABORATIV ÎN MANAGEMENTUL FORMELOR ASOCIATIVE DIN AGRICULTURĂ	
CAPITOLUL 1 - Teoria și practica managementului colaborativ strategic, specific organizațiilor asociative din agricultură	19
PARTEA A II-A – FORMULAREA STRATEGIILOR	
CAPITOLUL 2 – Dezvoltarea viziunii și misiunii strategice în organizațiile asociative din agricultură	149
CAPITOLUL 3 – Analiza mediului extern (privind domeniul de activitate al formelor asociative din agricultură și concurenții)	178
CAPITOLUL 4 – Analiza mediului intern (atú-uri, slăbiciuni și starea general-funcțională a organizației asociative și a managementului ei)	232
CAPITOLUL 5 – Stabilirea obiectivelor pe termen lung ale unei forme asociative și ale unui Oficiu Județean de Consultanță Agricolă (OJCA)	321
CAPITOLUL 6 – Crearea, evaluarea și selectarea strategiei optime	347
PARTEA A III-A – IMPLEMENTAREA STRATEGIEI	
CAPITOLUL 7 – Implementarea strategiei I: Managementul operațional	423
CAPITOLUL 8 – Implementarea strategiei II: Marketing, management financiar, cercetare-dezvoltare, managementul resurselor umane, managementul sistemelor informatice, tehnologice și comunicarea organizațională	446
PARTEA A IV-A – EVALUAREA STRATEGIEI	
CAPITOLUL 9 – Măsurarea și evaluarea performanțelor	484
PARTEA A V-A – CONCLUZIILE APLICAȚIILOR	
CAPITOLUL 10 – Concluziile privind managementul strategic în organizațiile asociative din agricultură și relațiile acestora cu OJCA-urile	516

CUPRINS EXTINS



Pag.
11

Introducere

PARTEA I PROBLEME GENERALE PRIVIND AVANTAJUL COLABORATIV ÎN MANAGEMENTUL FORMELOR ASOCIATIVE DIN AGRICULTURĂ

CAPITOLUL 1

TEORIA ȘI PRACTICA MANAGEMENTULUI COLABORATIV STRATEGIC, SPECIFIC ORGANIZAȚIILOR ASOCIATIVE DIN AGRICULTURĂ

- 1.1. Contextul național și internațional al managementului formelor asociative din agricultură 19
- 1.2. Formele asociative teritoriale în agricultură și specificul managementului lor 26
- 1.3. O formă specifică de asociere: cooperarea agricolă din lume și din România 73
- 1.4. Rolurile consultanților în managementul strategic pentru organizațiile asociative din agricultură. Suportul acordat formelor asociative de către serviciile publice de consultanță și de extensie agricolă 93
- 1.5. Periodizarea dezvoltării managementului strategic 103

1.6. Noul management public (NPM), relația lui cu managementul ONG și cu managementul formelor asociative din agricultură	106
1.7. Teorii și practici colaborative: forme strategice și relația cu managementul strategic	115
1.8. Metodologia cercetării (on-line și prin investigații de teren)	117
ANEXA 1	122
BIBLIOGRAFIE	138

PARTEA A II-A FORMULAREA STRATEGIILOR

CAPITOLUL 2

DEZVOLTAREA VIZIUNII ȘI MISIUNII STRATEGICE ÎN ORGANIZAȚIILE ASOCIATIVE DIN AGRICULTURĂ

2.1. Elaborarea și operaționalizarea viziunii și misiunii strategice	150
2.2. Obținerea excelenței în serviciile publice, ca obiectiv strategic. Modelul de management strategic colaborativ și metoda TQM (Total Quality Management) în serviciile de consultanță de stat pentru formele asociative din agricultură	164
2.3. Un model operațional în elaborarea viziunii și misiunii unei organizații publice de consultanță agricolă și revizuirea periodică	168
ANEXA 2	171
BIBLIOGRAFIE	175

CAPITOLUL 3

ANALIZA MEDIULUI EXTERN (PRIVIND DOMENIUL DE ACTIVITATE AL FORMELOR ASOCIATIVE DIN AGRICULTURĂ ȘI CONCURENȚII)

3.1. Analiza mediului concurențial și formularea principalelor strategii posibile	179
3.2. Tipurile și formele de strategii, alegerea strategiei optime în organizațiile asociative din domeniul agriculturii	198
3.3. Cooperări și rivalități inter-organizaționale și cultivarea încrederii în și între organizațiile asociative din domeniul agriculturii	205
ANEXA 3	226
BIBLIOGRAFIE	228

CAPITOLUL 4

ANALIZA MEDIULUI INTERN (ATŪ-URI, SLĂBICIUNI ȘI STAREA GENERAL-FUNCȚIONALĂ A ORGANIZAȚIEI ASOCIATIVE ȘI A MANAGEMENTULUI EI)

4.1. Atu-uri și slăbiciuni organizaționale interne ale formelor asociative din agricultură	233
4.2. Starea general-funcțională a unei forme asociative și a managementului ei (planificare, organizare, conducere propriu-zisă, coordonare și control)	240

ANEXA 4	312
BIBLIOGRAFIE	315

CAPITOLUL 5

STABILIREA OBIECTIVELOR PE TERMEN LUNG ALE UNEI FORME ASOCIATIVE ȘI ALE UNUI OJCA

5.1. Obiectivele pe termen lung (generale, strategice) proprii și colaborative ale formelor asociative din agricultură și ale unui OJCA	322
5.2. Legarea obiectivele pe termen lung de cele pe termen mediu și pe termen scurt (operaționale) ale unei forme asociative din agricultură. Rolul consultanței agricole din partea OJCA în acest sens	329
ANEXA 5	341
BIBLIOGRAFIE	346

CAPITOLUL 6

CREAREA, EVALUAREA ȘI SELECTAREA STRATEGIEI OPTIME

6.1. Analiza concurenților din piața produselor și serviciilor agricole	348
6.2. Repoziționarea formelor asociative din agricultură pe piață, în funcție de strategia optimă	355
ANEXA 6	363
BIBLIOGRAFIE	420

PARTEA A III-A

IMPLEMENTAREA STRATEGIEI

CAPITOLUL 7

IMPLEMENTAREA STRATEGIEI I: MANAGEMENTUL OPERAȚIONAL AL FORMELOR ASOCIATIVE DIN AGRICULTURĂ

7.1. Moduri de implementare	424
7.2. Etape de implementare	430
7.3. Tineretul rural: trecut, prezent și participare în viitor pentru dezvoltarea rurală durabilă	433
ANEXA 7	442
BIBLIOGRAFIE	443

CAPITOLUL 8

IMPLEMENTAREA STRATEGIEI II: MARKETING, MANAGEMENT FINANCIAR, CERCETARE- DEZVOLTARE, MANAGEMENTUL RESURSELOR UMANE, MANAGEMENTUL SISTEMELOR INFORMATICE, TEHNOLOGICE ȘI COMUNICAREA ORGANIZAȚIONALĂ

8.1. Marketingul strategic	447
8.2. Managementul financiar	451
8.3. Strategii în privința politicii de cercetare-dezvoltare	452

8.4. Managementul strategic al resurselor umane	458
8.5. Managementul sistemelor informatice, tehnologice și de comunicare. Sistemul Informațional și al Cunoașterii pentru Dezvoltare Rurală – AKIS / RD	462
ANEXA 8	468
BIBLIOGRAFIE	479

**PARTEA A IV-A
EVALUAREA STRATEGIEI
CAPITOLUL 9**

MĂSURAREA ȘI EVALUAREA PERFORMANȚELOR

9.1. Indicatori și tehnici de măsurare și de monitorizare a performanțelor	485
9.2. Metode de evaluare a performanțelor prin aplicarea strategiilor colaborative manageriale în serviciile publice de consultanță și în formele asociative din agricultură	493
9.3. Dezvoltarea, schimbarea și reforma organizațională în formele asociative din agricultură	498
ANEXA 9	504
BIBLIOGRAFIE	513

**PARTEA A V-A
CONCLUZIILE APLICAȚIILOR
CAPITOLUL 10**

**CONCLUZII PRIVIND MANAGEMENTUL STRATEGIC ÎN
ORGANIZAȚIILE ASOCIATIVE DIN AGRICULTURĂ
ȘI RELAȚIILE ACESTORA CU OJCA**

10.1. Concluzii privind managementul colaborativ strategic inter-organizațional al formelor asociative din agricultură	519
10.2. Concluzii privind managementul colaborativ strategic în sistemul ANCA și al OJCA-urilor	522
10.3. Concluzii generale și propuneri	524
10.4. În loc de încheiere: Un model românesc de soluționare structurală a problemelor de consultanță și extensie în mediul rural – Modelul monografiei sociologice, aplicat de Școala sociologică de la București și inițiat de Dimitrie Gusti	528
ANEXA 10	540
BIBLIOGRAFIE	553
POSTFAȚĂ	555

*Dedicăm această carte unor adevărați țărani români:
bunicilor noștri din satele Orășu-Veșești
și Blidari-Căiuți – din județul Bacău*

Motto: „Misiunea mea este să asigur pe toată lumea că firma pe care o conduc are o strategie și că toată lumea o urmează”

**Kenneth H. Olsen –
Președinte al companiei Digital Equipment Corp.**

Introducere

Lucrarea de față este prima din România care tratează problematica managementului strategic al formelor asociative (de tip colaborativ). Ea reînnoadă o preocupare mai veche a autorilor, interesați de problemele sociologiei rurale și ale agriculturii, în trei sate de răzești din Moldova, unde au lucrat aproape 20 de ani, timp în care au studiat obiceiurile sătenilor de acolo (vezi și lucrarea: Ion Boboc, 1989 – Modul de organizare a gospodăriei la trei generații de tineri gospodari din mediul rural)¹.

Managementul colaborativ strategic vizează obținerea unor avantaje în mod concomitent: avantaje bazate pe **cooperarea dintre partenerii interni** (membrii de familie, rude, prieteni, alte persoane fizice care se asociază, ori parteneri de afaceri ca persoane juridice, parteneri interni constituiți ca organizație și alte organizații externe acesteia (între organizații); avantaje în care formele asociative interne și externe (sinonime cu organizațiile asociative) se folosesc de **strategiile care le conferă avantajul competitiv**, în raport cu competitorii lor (companii individuale sau alte forme asociative constituite în plan intern și extern) pe aceleași piețe.

Piața de care se ocupă lucrarea de față este cea agricolă, mai exact cea existentă într-o comunitate rurală în care colaborează și concurează mai multe tipuri de forme asociative din agricultură și exploatații agricole individuale, toate având ca scop dezvoltarea rurală durabilă, dar prin practicarea de strategii diferite, care să le confere un avantaj superior față de competitori.

În România, formele de asociere internă din agricultură se prezintă astfel:

- **întreprinderile familiale**, numite până în 2008 **asociații familiale** (conform Legii 300 / 2004, înlocuită cu Ordonanța 44 / 2008): această formă de asociere este alcătuită din membri ai unei familii (soț, soție, copii acestora peste 16 ani și rudele familiei până la gradul al patrulea);
- **asociațiile agricole**, constituite ca ONG-uri (numite și forme asociative non-profit, în baza Ordonanței nr. 26 din 2000), vizează asociațiile și

¹ Toate trimiterile bibliografice se găsesc la finele fiecărui capitol, în ordinea alfabetică dată de numele autorilor utilizați și în formă completă. În continuare, vom utiliza doar forma prescurtată, precum și paginația care se impune, unde este cazul.

- fundațiile care desfășoară activități în interes general sau în interesul unor colectivități locale ori, după caz, în interesul lor personal nepatrimonial;
- **cooperativele agricole**, constituite în conformitate cu Legea 566/ 2004, completată cu Legea cooperăției agricole nr. 32/ 16 ianuarie 2007 sunt asociații autonome, cu un număr nelimitat de membri, care exercită o activitate economică, tehnică și socială în interesul privat al membrilor săi și care se bazează pe principiul egalității membrilor în luarea deciziilor de conducere administrativă; cooperativele agricole pot fi de gradul 1 (asociații de persoane fizice) și de gradul 2 (persoane juridice constituite din persoane fizice și / sau persoane juridice, după caz, în scopul integrării pe orizontală și pe verticală);
 - **grupurile de producători**, constituite în conformitate cu OG 37/ 2005 se definesc drept „o asociere de producători agricoli (uniune) care are ca scop identificarea piețelor de desfacere, adaptarea producției și valorificarea acesteia în funcție de necesitățile pieței, urmărind asigurarea calității produselor, concentrarea ofertei și aprovizionarea ritmică a pieței”.

Formele de asociere externă din agricultură vizează toate formele de mai sus, cărora li se adaugă Persoanele Fizice Autorizate (PFA). Astfel, o PFA „poate colabora cu alte persoane fizice autorizate ca PFA, întreprinzători persoane fizice titulari ai unor întreprinderi individuale sau reprezentanți ai unor întreprinderi familiale ori cu alte persoane fizice sau juridice, pentru efectuarea unei activități economice, fără ca aceasta să îi schimbe statutul juridic dobândit” (Ordonanța Nr. 44 / 2008).

În această lucrare ne vom referi la toate formele asociative interne și externe de mai sus (private, sau de tip ONG), la care am adăugat rețelele externe ale acestora, cum sunt și cele realizate cu Oficiile Județene de Consultanță Agricolă (ca instituție publică locală), precum și colaborările manageriale inter-organizaționale ale stațiunilor de cercetare-dezvoltare (tot ca instituții publice de nivel local sau național), toate vizând domeniul agriculturii în plan internațional, național, regional, județean și local.

Noua orientare a managementului colaborativ strategic face apel la experți care stăpânesc știința și arta conducerii manageriale strategice intra- și inter-organizațională, a utilizării metodelor de obținere a avantajului competitiv prin colaborare, la care adaugă componentele consultanței, extensiei și cercetării continue în domeniu, cu sprijinul organismelor de specialitate.

Considerăm că dacă până în prezent organizațiile asociative din agricultură, mai mari sau mai mici, s-au mulțumit cu strategii de supraviețuire, reproducând astfel tipul de exploatare derivat din fărâmițarea proprietății agricole, odată cu intrarea în Uniunea Europeană a sosit momentul adevărului: competiția internă și internațională între organizațiile agricole se intensifică, regulile devin din ce în ce

mai stricte, cărora le fac față doar cei mai puternici, iar aceștia se coalizează pentru a-și întări forțele care să reziste schimbărilor bruște previzibile.

Dimensiunea economică a unei exploatații agricole nu poate fi dată din birou, ci răspunde întotdeauna unor nevoi reale ale fermierilor și consumatorilor dintr-o țară. Referitor la acest subiect, Viorel Morărescu spune următoarele: „Pentru ca o exploatație agricolă să fie sănătoasă, ea trebuie să fie de o mărime care permite echilibru și armonie între funcțiile ei ecologice, sociale și economice. Dacă este prea mică, ea nu poate să realizeze scopul ei economic, dar dacă devine prea mare, la un anumit punct va deveni bolnavă și va muri” (Viorel Morărescu, 2008 – Transformarea micilor exploatații agricole țărănești în exploatații agricole familiale – baza agriculturii durabile multifuncționale în România, p. 21).

Necesitatea dimensionării economice a exploatărilor agricole va trebui să fie demonstrată în funcție de mai multe criterii, care sunt corelate cu situația specifică a capitalului uman din zonele rurale și de dorința oamenilor de a se asocia. Deja au apărut mari exploatații, bine conduse de oameni de afaceri care sunt și manageri recunoscuți și cu performanțe excelente, exemplare și pentru formele asociative comerciale de dimensiuni mai mici (a se vedea Anexa 1.12, unde se constată că 10 companii cu peste 10.000 de hectare exploatează circa 4 % din totalul celor 9,4 milioane de hectare teren arabil).

Esența managementului colaborativ strategic în sectorul analizat este tocmai formarea și perfecționarea managerilor din exploatațiile agricole, mai mari sau mai mici, de a se adapta la sfidările viitorului, de a prefigura schimbările și de a conduce organizația asociativă către obținerea obiectivelor propuse, prin strategia cea mai adecvată.

Volumul este structurat în cinci părți și zece capitole, din care primele nouă vizează aspecte teoretice și practice ale temei, iar ultimul prezintă concluziile cercetărilor din cadrul unei ample anchete sociologice și din studiile de caz, ca aplicații ale temei.

Conținutul propus pentru acest volum este structurat pe formatul modern al tratatelor care vizează managementul strategic.

Capitolul 1 din Partea I se ocupă de probleme generale teoretice, în care se înscrie acest tip nou de abordare a managementului colaborativ strategic privind formele asociative din agricultură, la care adăugăm rolul pe care îl joacă serviciile publice de consultanță, de extensie și de cercetare, în sprijinul formelor asociative din agricultură.

Capitolele 2-6 din Partea a II-a vizează modul în care managerii din organizațiile asociative din agricultură sunt - sau pot fi învățați să fie - preocupați de formularea strategiilor, cu care să facă față concurenței de pe o piață agricolă, înalt competitivă.

În capitolele 7-8 din Partea a III-a suntem preocupați de modul în care managerii din organizațiile asociative din agricultură optează - sau pot fi

cointeresați – în a implementa cea mai bună strategie, aceasta urmând a le conferi locul pe care îl merită pe piața agricolă, unde concurează cu produsele și serviciile lor, în cunoștință de cauză, cu atât mai mult cu cât propunem folosirea unor metode devenite clasice pe plan internațional, în acest sens și altor metode practicate deja pe teren de consultanții și managerii formelor asociative din agricultură.

Capitolul 9 din Partea a IV-a se referă la evaluarea strategiei pentru care au optat managerii, atât prin utilizarea forțelor interne, dar mai ales prin apelul la auditarea externă, din afara exploatației agricole asociative.

În fine, capitolul 10 din Partea a V-a prezintă concluziile finale ale investigațiilor sociologice, privind întreaga temă de față.

Fiecare din cele 10 capitole dispune de numeroase grafice, tabele și imagini (în total aproape 300, respectiv 19 fotografii), câte o Anexă și o bogată bibliografie, toate adecvate temelor supuse analizelor.

Ne face plăcere să invităm cititorii să urmărească cu atenție și Anexele atașate aspectelor esențiale ale tratării managementului strategic (formulare – implementare – evaluare de strategii) și care pot fi foarte interesante, deoarece prezintă realitățile și perspectivele modului în care se prezintă, sau ar trebui să se realizeze strategiile colaborative, la nivelul formelor asociative din agricultură *colaborative* (în interiorul lor) și *competitive* (în exteriorul lor), pe baza investigațiilor abordate și metodelor de cointerensare propuse pentru viitorii antreprenori agricoli.

Fostele Cooperative Agricole de Producție (CAP-uri) au dispărut după 1989, prin voința populară, iar locul lor a fost luat de mai mult de 4 milioane de proprietari, majoritatea țărani în vârstă, care promovează de aproape 20 de ani o agricultură bazată pe auto-consum, pentru subzistență, în care nici colaborarea, nici competiția nu par a transpare. Acest tip de agricultură a devenit un fenomen anacronic, care blochează practic dezvoltarea comunităților rurale și poate constitui astfel, o cauză fundamentală a reinstaurării culturii sărăciei, în care tinde să se complacă populația care trăiește la sate.

În contextul în care mentalitățile oamenilor care lucrează în domeniul agriculturii de subzistență rămân încă puternice în România, Ministerul Agriculturii și Dezvoltării Rurale (MADR), Agenția Națională de Consultanță Agricolă (ANCA) și partenerii săi internaționali, dintre care se detașează Agenția Japoneză pentru Cooperare Internațională (JICA) – pentru toată România – și Oficiile Județene de Consultanță Agricolă (OJCA) – pentru planul local, au de îndeplinit un rol dificil și de lungă durată.

Investigațiile sociologice de teren realizate în anii 2002 și 2006, de către Fundația Soros pentru o Societate Deschisă, au arătat că nivelul asociativității în mediul rural este redus (circa 35,5% în 2002 și 22% în 2006 (xxx, 2002-2005 - The Gallup Organization Romania / FSD – EuroBarometrul Rural, decembrie 2002 și „Valori europene în sate românești”, octombrie 2005-aprilie 2006).

Alte studii au arătat că în general intervențiile provenite din afara satelor, care să faciliteze fondarea formelor asociative, încearcă să completeze deficite de asociativitate, dar ele au șanse reduse de succes dacă nu sunt bine organizate și coordonate. „Agentul de facilitare care vine din afară – spune profesorul și sociologul Dumitru Sandu - are un potențial redus de adoptare a unor roluri diferite și chiar de impact” (Dumitru Sandu - Ideologia participativă la sat, p. 53).

Aceleași investigații au mai arătat și faptul că liderii în care oamenii de la sate au cea mai mare încredere sunt liderii de opinie, în primul rând preoții, medicii și profesorii, iar cei în care au o încredere redusă sunt tocmai conducătorii formelor asociative din agricultură și micii întreprinzători.

Lideri de organizații în care oamenii satelor au multă și foarte multă încredere

Tabel 1

Nr. crt.	Lideri	Nivel de încredere – în %	
		2002	2005
1.	Preoți	80	84
2.	Medici	71	79
3.	Profesori	66	73
4.	Primari	59	67
5.	Politiști	-	55
6.	Consilieri	41	49
7.	Oameni de afaceri	32	31
8.	Conducători de asociații agricole	16	25
9.	Mici întreprinzători	-	21

Sursa: Dumitru Sandu - Ideologia participativă la sat, p. 58.

Notă: Tabelul cuprinde ponderea răspunsurile care arată gradul de încredere mare și foarte mare.

Consecința gradului redus de asociativitate în mediul rural, care să conducă în final la creșterea calității vieții oamenilor a fost previzibilă. După aproape 20 de ani de la evenimentele din 1989, care au forțat o reformă agricolă prost coordonată, nivelul calității vieții oamenilor a crescut foarte puțin, ca și ritmul continuării reformei inițiale agricole.

Auto-aprecierea veniturilor gospodăriilor aflate în mediul rural

Tabel 2

Cum apreciați veniturile actuale ale gospodăriei?	2002	2005
Nu ne ajung nici pentru strictul necesar (alimente și cheltuielile casei)	49	32
Ne ajung numai pentru strictul necesar (alimente și cheltuielile casei)	38	38
Avem destui bani pentru strictul necesar și ne rămân ceva și pentru haine, încălțăminte etc.	8	21
Cumpărăm și bunuri mai scumpe, dar cu economii în alte domenii	2	6

Reușim să avem tot ce ne trebuie, fără să ne restrângem de la ceva	1	1
Nu știu / Non-răspuns	2	2
Total	100	100

Sursa: xxx, 2002-2005 - The Gallup Organization Romania / FSD – EuroBarometrul Rural, dec. 2002 și oct-dec. 2005, p. 13, respectiv p. 12.

În astfel de condiții, bine cunoscute de altfel de factorii decizionali politici, sociali și economici de la nivel național și local din țara noastră, de specialiștii în domeniul consultanței și extensiei agricole, o primă problemă cheie firească ar trebui să vizeze cauzele nivelului redus al asociativității în agricultură, iar cealaltă ar trebui să identifice soluțiile de tratare a acestor cauze care ar putea fi aplicate, pentru sprijinirea reală a formelor asociative din agricultură ?

Lucrarea de față va încerca să răspundă la aceste două probleme prin prezentarea studiilor altor autori din țară și de pe plan internațional, a rezultatelor unor investigații de teren realizate de alții și de noi și a soluțiilor propuse de toate părțile interesate în această problematică.

Evident că problematica pusă de noi în discuție ar putea să nască și alte întrebări: într-un context socio-economic anchilozat și care refuză schimbări radicale, cum am putea interveni printr-un management strategic performant? Ce mecanisme sau metode de stimulare ar putea cointeresa oamenii să se unească, pentru a face față sfidărilor mondiale, celor naționale, regionale și locale, cât și celor derivate din integrarea României în Uniunea Europeană? (ca să nu mai vorbim de criza economică mondială).

Răspunsul la astfel de noi întrebări va fi curând dat și de mecanismele riguroase ale pieței europene și globale. Aceste mecanisme vor discerne între câștigători și perdanti în competiția pentru asigurarea hranei pe o piață globală, în care cei nepregătiți să îi facă față vor dispărea, iar cei care refuză această bătălie se vor adânci într-o sărăcie cronică și care, din nefericire, îi vor antrena și pe cei din jurul lor.

Ceea ce propunem ca soluții în acest volum este, în primul rând, o viziune nouă pentru un management performant valabil pentru acele organizații asociative din domeniul agriculturii disponibile să învețe cum să-și proiecteze mai bine viitorul, precum și un set de metode preluate din panopia cercetărilor din domeniile managementului și marketingului din domeniul agriculturii, dar și din domeniul psihosociologiei, la care se adaugă regulile de aur ale motivării directe, în favoarea asocierii, ca efect al succesului economic, pe care deja le practică cei care sprijină asocierile sau le conduc.

Vom readuce apoi în discuție câteva soluții structurale românești la problemele românești legate de asociativitate și de mult invocata și dorita dezvoltare rurală durabilă, aducătoare de bunăstare pentru toți.

Sperăm ca prin lucrarea de față să amplificăm eforturile întreprinse la nivel național și local de factori decizionali și pe care de altfel le evidențiem în continuare.

Pentru încrederea și sprijinul acordat pentru apariția acestui volum, cât și pentru valoroasele contribuții bibliografice în domeniu, mulțumiri deosebite aducem domnului Hiroshi Terunuma, care a fost de acord să publicăm interviul dat nouă de domnia sa, ca postfață a lucrării. Mulțumim și conducerii Agenției Naționale de Consultanță Agricolă - Direcției de Formare Profesională și Asociației de producători și Oficiilor Județene de Consultanță Agricolă implicate, în mod deosebit persoanelor de aici care au sprijinit elaborarea studiului prin completarea chestionarelor și prin acordul de a ne da interviuri cu ocazia Târgului expozițional internațional al agriculturii *INDAGRA FARM 2008*, cât și pentru facilitarea obținerii unor date importante utilizate în lucrare².

Conținutul lucrării de față se bazează în mod esențial pe rezultatele cercetărilor efectuate asupra rolului pe care l-au avut **157 manageri și membri ai formelor asociative** care ne-au sprijinit în munca noastră de investigație, în perioada august-noiembrie 2008.

Astfel, considerăm că lucrarea nu ar fi avut valoarea practică scontată, fără contribuția directă a celor **79 de manageri români** care își desfășoară activitățile în domeniul agriculturii și care au participat la ancheta noastră prin email, folosind ca instrument *chestionarul*: **49** de manageri de vârf ai formelor asociative private și de tip ONG din agricultură, situate în 17 județe, **28** de manageri publici de vârf și intermediari de la 26 de Oficii Județene de Consultanță Agricolă și **2** top manageri din partea stațiunilor de cercetare-dezvoltare din 2 județe. Lor li s-au adăugat alți **45 de manageri și membri asociați** români și străini, cu sediul în 16 județe, care ne-au răspuns la întrebările din interviurile non-dirijate realizate de autorii lucrării, cu ocazia Târgului expozițional internațional *INDAGRA FARM* din 5-9 noiembrie 2008 (președinți, vicepreședinți, secretari generali ai formelor asociative și secretarul științific al unei stațiuni de cercetare, directori generali, de marketing ori simpli membri asociați), aceștia prilejuindu-ne oferirea pentru cititori a unor studii de caz cu impact județean și național.

La aceste contribuții, trebuie să mulțumim și celor **33 de manageri ai organizațiilor agricole și non-agricole, publice și de tip ONG, cu sediul în județul Buzău**, unde am avut o investigație de teren, tip **studiu de caz** cu impact județean (împreună cu o echipă de colaboratori provenind de la Agenția Națională de Sprijinire a Inițiativelor Tinerilor - ANSIT), pentru determinarea relațiilor de colaborare dintre OJCA Buzău (director Adrian Iorga) și celelalte

² Programul de asistență desfășurat de ANCA în colaborare cu JICA (Agenția Japoneză de Colaborare Internațională) a demarat în anul 2003 și continuă și în prezent, având rezultate notabile, activitățile sale urmând a fi continuate în colaborare cu o agenție spaniolă, după 2009.

organizații publice, private și de tip ONG în vederea *sprijinirii tinerilor fermieri din mediul rural să participe la întemeierea formelor asociative sau să lucreze în aceste forme.*

În fine, considerăm că această primă ediție poate fi cu certitudine îmbunătățită, prin contribuția tuturor celor cărora li se adresează: managerilor din exploatațiile agricole de toate tipurile din România, consultanților guvernamentali și privați interesați în sprijinirea dezvoltării rurale durabile în România (inclusiv pentru activități de suport în accesarea fondurilor europene), funcționarilor publici din sistemul Ministerului Agriculturii și Dezvoltării Rurale, studenților de la facultățile cu profil agricol și de administrație publică, factorilor de decizie de pe plan regional, județean și local, precum și tuturor deținătorilor de interese din comunitățile rurale.

Închinăm această carte în memoria unor țărani adevărați, care au fost bunicii noștri din satele Orășu-Verșești și Blidari-Căiuți, din județul Bacău.

București, 20 februarie 2009

Autorii