Numărul proiectului: 2024-1-RO01-KA220-VET-000255736

Strategii de combatere a practicilor neloiale în cazul produselor cooperativelor horticole vândute direct consumatorilor și prin intermediul

rețelelor de vânzare

Ghid de consultanță specializată

Management și guvernanță cooperativelor de fructe și legume, relațiile cu membrii și cadrul de reglementare

Engelie Beenen, HollandDoor aprilie 2026

INTRODUCERE

Un număr mare de fermieri exploatează ferme familiale relativ mici și independente, în timp ce procesatorii și comercianții cu amănuntul tind să fie foarte concentrați. Acest dezechilibru creează o asimetrie în puterea de negociere, făcând dificil pentru fermieri să-și apere în mod eficient interesele atunci când negociază cu alți actori din lanțul de aprovizionare.
În același timp, agricultorii și producătorii horticoli se confruntă din ce în ce mai mult cu provocări legate de volatilitatea prețurilor, ceea ce face ca colaborarea să devină un factor esențial pentru progresul viitor.

Adoptarea unei perspective de rețea poate duce la schimbări fundamentale în modul de funcționare a fermierilor dintr-un sector. Cooperarea poate lua multe forme, atât informale, cât și formale, și poate servi scopurilor de advocacy (cum ar fi sindicatele fermierilor) sau obiectivelor comerciale (cum ar fi comercializarea, prelucrarea sau achiziționarea în comun).

Se pot distinge două tipuri principale de cooperare: **cooperarea orizontală** între agricultori prin intermediul negocierilor sau al organizațiilor de producători și **cooperarea verticală** de-a lungul lanțului de aprovizionare prin intermediul organizațiilor interprofesionale. Prezentul document se concentrează în principal pe organizarea cooperării orizontale prin intermediul cooperativelor, denumite adesea organizații de producători.

Cooperativele și organizațiile de producători pot îndeplini o gamă largă de roluri, generând beneficii atât pentru membrii lor, cât și pentru bunăstarea generală. Acestea oferă diverse servicii membrilor, aspecte care sunt analizate mai detaliat în prezentul document.

Cu toate acestea, eficacitatea unei cooperative depinde în mare măsură de modul în care este organizată, inclusiv de competențele și capacitățile consiliului de administrație și ale conducerii. O guvernanță solidă este esențială pentru consolidarea încrederii între membri și pentru asigurarea viabilității financiare și a sustenabilității pe termen lung.

Încheiem acest ghid cu o prezentare generală a cadrului de reglementare. Acest cadru de reglementare pe mai multe niveluri poate duce, de asemenea, la diferențe în modul de funcționare a cooperativelor de la o țară la alta.

Acest document se dorește a fi o sursă de inspirație pentru cooperativele din România, recunoscând totodată că abordarea ar putea necesita adaptarea și personalizarea în funcție de condițiile locale și de nevoile specifice.

INDEX

1 Introducere în cooperativele agricole **4**
1.1 De ce să înființăm o cooperativă în loc să facem comerț cu o firmă privată? 4
1.2 Cooperativa: Principii și valori 4
1.3 Principii versus practică 5
1.4 Cooperarea între cooperative 6
1.5 Exemple de cooperative din Țările de Jos 7
1.6 Cele mai importante cooperative olandeze de fructe și legume 10
2 Structura de guvernanță a cooperativelor **12**
2.1 Structura de guvernanță corporativă în cadrul unei cooperative 12
2.2 Funcții și responsabilități: Consiliul de administrație, președinte, consiliul de supraveghere, conducere 13
2.3 Procese democratice de luare a deciziilor 18
Consiliul de administrație: supraveghere strategică și responsabilitate 18
Conducerea: operațiuni zilnice profesionale 18
Mecanismele de responsabilitate din cadrul cooperativei sunt asigurate prin: 18
2.4 Provocări cheie și potențiale conflicte de interese 18
3 Membrii (producători) **21**
3.1 Angajamentul membrilor 21
3.2 Exemple din Țările de Jos 22
4 Cadrul de reglementare **24**
4.1 Cadrul la nivelul UE - La nivel național - La nivel de cooperativă 24
4.2 Statut 25
4.3 Olanda versus România: diferențe în reglementări 27
4.4 Diferențe cheie care influențează mediul de afaceri al cooperativelor 28

1 Introducere în cooperativele agricole

1.1 De ce să înființezi o cooperativă în loc să faci afaceri cu o firmă privată?

În multe țări și în multe sectoare, agricultorii încheie contracte cu companii private care furnizează inputuri și servicii. Cu toate acestea, este posibil ca aceste companii private să nu fie fiabile în ceea ce privește serviciile oferite sau să profite de poziția slabă de negociere a agricultorilor. Există, de asemenea, situații în care astfel de companii private pot să nu existe. În situațiile de disfuncționalitate a pieței, cooperativele oferă soluția, deoarece furnizează serviciile/inputurile care altfel nu ar fi disponibile sau, prin însăși existența lor, obligă furnizorii privați să practice prețuri echitabile. Astfel, cooperativele pot furniza inputurile lipsă, pot oferi inputuri la prețuri mai mici și de calitate superioară și pot vinde produsele agricole fără a exploata fermierii. Cooperativele permit fermierilor să se specializeze în activități de producție la fermă, beneficiind în același timp de economii de scară și de gamă în ceea ce privește furnizarea de inputuri și comercializarea producției, fără a suporta riscul de a fi exploatați de un partener comercial mai puternic.

1.2 Cooperativele: Principii și valori

La înființarea și funcționarea unei cooperative, fermierii și consilierii lor se ghidează adesea după Principiile cooperativei. De asemenea, guvernele utilizează Principiile cooperativei la elaborarea legislației privind cooperativele. Principiile cooperativei pot fi considerate expresia practică a valorilor care stau la baza colaborării în cadrul cooperativelor. Există șapte Principii ale cooperativei care au fost reformulate de Adunarea Generală a ICA în 1995.

Importanță:

Cele 7 principii ale cooperativelor sunt importante deoarece garantează că acestea funcționează în mod echitabil, democratic și durabil, punând accentul pe nevoile membrilor lor, mai degrabă decât pe maximizarea profitului. Aceste principii ghidează modul în care cooperativele sunt înființate, gestionate și dezvoltate, ajutându-le să rămână fidele scopului lor de a îmbunătăți bunăstarea economică și socială a membrilor.



Principiul 1: Aderarea voluntară și deschisă

Cooperativele sunt organizații voluntare, deschise tuturor persoanelor capabile să utilizeze serviciile lor și dispuse să accepte responsabilitățile care decurg din calitatea de membru, fără discriminare de gen, socială, rasială, politică sau religioasă.

Principiul 2: Controlul democratic exercitat de membri
Cooperativele sunt organizații democratice controlate de membrii lor, care participă activ la stabilirea politicilor și la luarea deciziilor. Bărbații și femeile care îndeplinesc funcții de reprezentanți aleși răspund în fața membrilor. În cooperativele primare, membrii au drepturi de vot egale (un membru,

un vot), iar cooperativele de la alte niveluri sunt, de asemenea, organizate în mod democratic.

Principiul 3: Participarea economică a membrilor
Membrii contribuie în mod echitabil la capitalul cooperativei lor și îl controlează democratic. Cel puțin o parte din acest capital este, de obicei, proprietatea comună a cooperativei. Membrii primesc, de obicei, o compensație limitată, dacă este cazul, pentru capitalul subscris ca o condiție a calității de membru. Membrii alocă surplusurile pentru oricare sau toate scopurile următoare: dezvoltarea cooperativei lor, eventual prin constituirea de rezerve, din care cel puțin o parte ar fi indivizibilă; beneficierea membrilor
proporțional cu tranzacțiile lor cu cooperativa; și susținerea altor activități aprobate de membri.

Principiul 4: Autonomie și independență
Cooperativele sunt organizații autonome, de autoajutorare, controlate de membrii lor. Dacă încheie acorduri cu alte organizații, inclusiv cu guvernele, sau strâng capital din surse externe, o fac în condiții care asigură controlul democratic al membrilor lor și mențin autonomia cooperativă.

Principiul 5: Educație, formare și informare
Cooperativele oferă educație și formare membrilor lor, reprezentanților aleși, managerilor și angajaților, astfel încât aceștia să poată contribui în mod eficient la dezvoltarea cooperativelor lor. Ele informează publicul larg –
în special tinerii și liderii de opinie – cu privire la natura și beneficiile cooperării.

Principiul 6: Cooperarea între cooperative
Cooperativele își deservesc membrii în mod cât mai eficient și consolidează mișcarea cooperatistă prin colaborarea în cadrul structurilor locale, naționale, regionale și internaționale.

Principiul 7: Grija față de comunitate
Cooperativele lucrează pentru dezvoltarea durabilă a comunităților lor prin politici aprobate de membrii lor.

1.3 Principii versus practică

În practică, nu toate țările și toate sectoarele respectă aceste orientări la literă. Un exemplu al diversității în practică se referă la procesul decizional democratic. Deși principiul „un membru, un vot" este încă predominant în majoritatea cooperativelor, în unele țări a fost introdus un sistem de vot mai proporțional. De asemenea, în cadrul uniunilor cooperatiste (naționale), votul este adesea proporțional, fiind legat fie de volumul tranzacțiilor, fie de numărul de părți sociale. Un alt exemplu de „principii în practică" se referă la principiul participării economice a membrilor, care devine, de asemenea, din ce în ce mai diferențiat. Membrii pot avea diverse relații financiare cu cooperativa lor, iar în unele țări chiar și persoanele care nu sunt membre pot participa la capitalul social al cooperativei (sau al filialelor sale).

Punerea în practică a principiilor cooperativei este uneori o sarcină dificilă. De exemplu, în unele țări și în unele sectoare, fermierii devin membri ai unei cooperative agricole deoarece numai prin intermediul cooperativei au acces la inputuri precum îngrășămintele. De asemenea, programele de dezvoltare rurală finanțate de guvern sau de donatori pot impune fermierilor să se alăture unei cooperative pentru a beneficia de avantaje.

Din păcate, entitățile în care membrii sunt obligați să adere sau așa-numitele cooperative care există doar pentru a beneficia de subvenții disponibile temporar pot întâmpina dificultăți în ceea ce privește sustenabilitatea lor și chiar în desfășurarea activităților zilnice. Membrii acestor așa-numite cooperative nu au un sentiment de apartenență, nu sunt implicați și pot profita cu ușurință de pe urma entității. Imediat ce oportunitatea externă încetează, entitatea se poate destrăma. Aceste entități nu sunt cooperative autentice.

O altă provocare în practică este faptul că, în ciuda unei politici de nediscriminare, în unele țări nu toată lumea are libertatea de a se alătura unei cooperative, deoarece s-ar putea să nu îndeplinească cerințele de aderare. Un exemplu este cazul în care calitatea de membru este deschisă doar celor care dețin terenuri, în timp ce legea interzice femeilor să dețină terenuri. Acest impas poate fi depășit de femeile fără terenuri, care pot înființa o cooperativă de femei pentru a-și crea oportunități specifice de venit. Poate fi o cooperativă rurală de economii și credit care să sprijine producția și comercializarea meșteșugurilor lor tradiționale sau comercializarea fructelor și legumelor pe care le cultivă.

De asemenea, protejarea independenței unei cooperative poate fi dificilă. În trecut, mai ales în țările în curs de dezvoltare și în statele comuniste, cooperativele au suferit din cauza controlului și a intervenției puternice din partea statului, ceea ce a dus la beneficii reduse pentru membri. De exemplu, cooperativele erau folosite pentru a controla producția și exportul de cafea, ceai și cacao. Prețurile stabilite de aceste cooperative erau adesea prețuri politice, oferind fermierilor puține stimulente pentru a-și crește producția sau calitatea. Astăzi, majoritatea guvernelor au renunțat la interferența directă în afacerile cooperativelor și s-au orientat spre facilitarea dezvoltării cooperativelor.

1.4 Cooperarea între cooperative

Așa cum indică al șaselea principiu al cooperativelor, acestea colaborează adesea între ele. Cooperativele locale, denumite de obicei cooperative primare, își unesc forțele pentru a înființa o uniune cooperativă. De exemplu, mai multe cooperative primare din diferite sate colectează produsele de la membrii lor, dar comercializarea efectivă a acestor produse este realizată de uniunea cooperativă. Deoarece uniunea vinde în numele mai multor cooperative primare, ea poate beneficia de economii de scară în manipularea produselor, cum ar fi sortarea și clasificarea, depozitarea și ambalarea, având în același timp o poziție de negociere mai bună decât o cooperativă primară individuală. Uniunile cooperative colaborează adesea în cadrul unei federații cooperative.

Pentru mai multe informații, vă rugăm să consultați documentul: Parteneriate.

1.5 Exemple de cooperative din Țările de Jos

Olanda este unul dintre cei mai mari exportatori de produse proaspete din lume, iar cooperativele joacă un rol esențial în organizarea producătorilor și aprovizionarea supermarketurilor din întreaga Europă. În sectorul olandez al fructelor și legumelor, principiile cooperatiste îi ajută pe agricultori să:

- să aibă acces la piețele internaționale
- să obțină prețuri echitabile
- împărțirea riscurilor
- să îmbunătățească sustenabilitatea
- să consolideze comunitățile rurale

FruitMasters

FruitMasters este o cooperativă de cultivatori de fructe olandezi (de exemplu, mere și pere). Fermierii pot alege în mod liber să se alăture dacă doresc să-și vândă produsele împreună, atâta timp cât respectă statutul cooperativei (regulamentul intern).

În FruitMasters, regulamentul explică:

- cine se poate alătura cooperativei
- cum votează cultivatorii
- modul în care se împart profiturile
- reguli privind livrarea fructelor
- responsabilitățile consiliului de administrație

Atunci când fermierii sunt dispuși să accepte rolurile și regulamentele FruitMasters, aceștia pot deveni membri. Exemple de astfel de reguli sunt respectarea specificațiilor de produs cerute, deținerea certificărilor necesare (cum ar fi GlobalGap, IFS, BRC) și vânzarea a 95% din produsele lor prin intermediul FruitMasters.

FruitMasters este controlat de cultivatori, nu de investitori externi.
Membrii stabilesc strategiile de afaceri independent de supermarketuri, protejând astfel interesele fermierilor. Fiecare membru are dreptul la un vot. Deciziile importante se iau în cadrul Adunării Generale a Membrilor

Serviciile FruitMasters pentru membri:

1. comercializarea și vânzarea fructelor
2. sortarea și ambalarea
3. logistică și transport
4. branding și dezvoltarea produselor (Kanzi, Migo, Prestige)
5. controlul calității și certificarea
6. inovare și tehnologie
7. informații de piață și consultanță
8. sprijin pentru dezvoltarea durabilă

Aceștia dispun de o echipă de aprovizionare (formată din personalul de birou și managerii de relații cu clienții din teren) care se află în contact zilnic cu fermierii. Scopul este de a evalua volumele, calitatea și produsele care pot fi comercializate. Această echipă colaborează strâns cu o echipă specializată în vânzări, care se află în contact zilnic cu diverse tipuri de comercianți cu amănuntul și clienți din Europa și din străinătate, pentru a comercializa produsele fermierilor, a le înțelege cerințele și a dezvolta campanii de marketing. Cele două echipe colaborează strâns.

Acest lucru permite micilor fermieri să aibă acces la piețe la care ar fi dificil să ajungă individual. Prin aderarea voluntară, membrii beneficiază de avantaje precum sprijinul în materie de marketing și distribuție.

United Growers (a se vedea și diapozitivele de mai jos)



Producătorii pot **alege în mod liber** să se alăture United Growers dacă doresc să colaboreze în vederea comercializării legumelor lor. Producătorii de roșii sau ardei se alătură cooperativei pentru a avea acces la cumpărători mai mari, precum lanțurile de supermarketuri din Europa.
Fiecare membru are drept de vot în deciziile importante, cum ar fi strategiile de stabilire a prețurilor, obiectivele de sustenabilitate și investițiile în tehnologie. De exemplu, membrii votează dacă să investească în noi soluții de ambalare. Acest lucru asigură echitatea și împiedică controlul exercitat de câțiva producători mari.
Participarea economică a membrilor: Membrii contribuie cu capital și împart profiturile obținute din vânzarea colect
Growers colaborează cu alte organizații pentru logistică și distribuție. Cooperativele împart rețelele de transport pentr
eficient în toată Europa. Acest lucru ajută la reducerea costurilor și la creșterea puterii de piață.
United Growers promovează agricultura durabilă și sprijină comunitățile locale. Producătorii reduc utilizarea pest
energie pentru a proteja mediul.

Asigură securitatea alimentară pe termen lung și protecția mediului.

Folosind **principiile cooperativelor**, United Growers ajută fermierii:

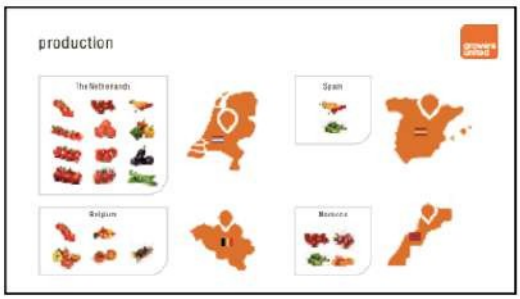
- să vândă legume mai eficient
- să obțină venituri echitabile
- să inoveze cu ajutorul noilor tehnologii
- să îmbunătățească sustenabilitatea
- să consolideze cooperarea în lanțul de aprovizionare cu alimente



1



2



3



4


strategy and challenges
Fossil free
Chemical free
Water neutral
Reduce labour
Sustainable proof
Future prooffamily businesses

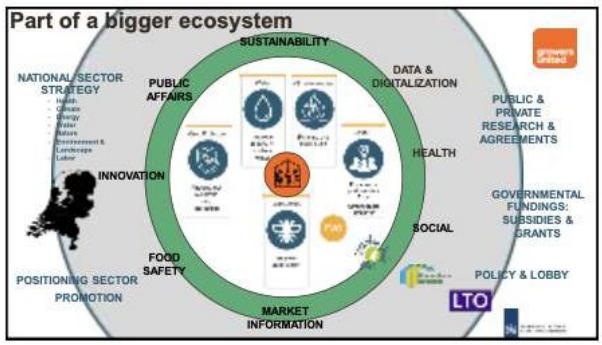
5


Research and development center
The center for cultivation specialists
Practical cases and test set-up
Data growing Monitoring and control

6


market focus - from breeder to shopper

7


Part of a bigger ecosystem
SUSTAINABILITY
DATA & DIGITALIZATION
PUBLIC & PRIVATE RESEARCH & AGREEMENTS
GOVERNMENTAL FUNDINGS: SUBSIDIES & GRANTS
POLICY & LOBBY
LTO
MARKET INFORMATION
FOOD SAFETY
POSITIONING SECTOR PROMOTION
INNOVATION
PUBLIC AFFAIRS
NATIONAL SECTOR STRATEGY
HEALTH
SOCIAL

8



9


growers united
Thank you!

10

1.6 Cele mai importante cooperative olandeze de fructe și legume

Royal FruitMasters

- Una dintre cele mai mari cooperative de fructe din Olanda
- Specializată în mere, pere, cireșe și fructe de pădure
- Peste 400 de producători de fructe aprovizionează cooperativa

Overview of FruitMasters sales channels

Channel	Example buyers	Role in supply chain
Supermarkets	Albert Heijn, Lidl	largest market volume
Wholesalers	traders, distributors	supply smaller retailers
Export markets	EU retailers	international sales
Food service	restaurants, hotels	premium fruit demand
Processing industry	juice & jam companies	value-added products
Branding	Kanzi®, Migo®	product differentiation

Royal ZON



- Comercializarea în comun a fructelor și legumelor prin intermediul sistemelor **de licitație**
- Sprijină producătorii cu servicii de logistică și vânzări
- Oferă o infrastructură de parc comercial pentru comercianți

The Greenery	Growers United
 • Furnizor internațional de fructe și legume • Deținut de cooperativele de producători	• Cooperativă de producători de legume de seră • Furnizează roșii, ardei și castraveți • Recunoscută ca una dintre principalele cooperative de producție din Olanda • Locații în Olanda, Maroc și Tunisia pentru a asigura aprovizionarea pe tot parcursul anului

2 Structura de guvernanță a cooperativei

Odată ce o cooperativă a fost înființată, membrii trebuie să conducă și să controleze activitățile întreprinderii cooperative. Întrebările referitoare la cine are dreptul de a decide în cadrul unei întreprinderi, cine este responsabil pentru o anumită decizie și cine răspunde în fața cui sunt toate aspecte legate de guvernanța corporativă.

2.1 Structura guvernanței corporative în cadrul unei cooperative

Deși cooperativele sunt, de asemenea, persoane juridice, ele se confruntă cu caracteristici care fac ca guvernanța lor să fie mai dificilă decât cea a întreprinderilor necooperative.

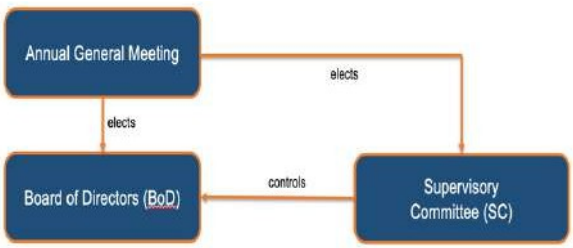
În primul rând, cooperativele utilizează principiul **luării democratice a deciziilor**, în timp ce într-o companie necooperativă, managerii de vârf au **autoritatea** principală de a lua decizii.

În al doilea rând, cooperativele recurg la delegarea de competențe în cadrul structurii lor decizionale. Deși membrii dețin autoritatea finală de decizie, aceștia deleagă de obicei această autoritate Consiliului de administrație (CA). CA poate apoi să delege anumite responsabilități managerilor profesioniști. CA rămâne responsabil în fața membrilor (de exemplu, prin intermediul Adunării Generale Anuale), în timp ce managerii raportează CA.

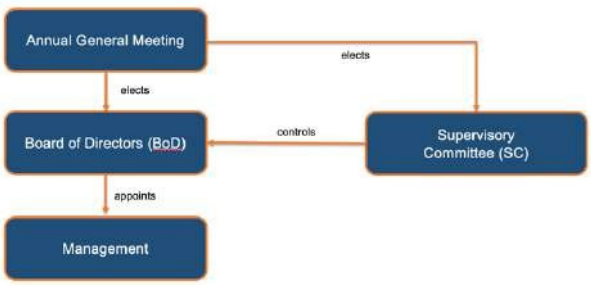
Trebuie luate în considerare următoarele caracteristici provocatoare ale cooperativelor:

- Deși cooperativele sunt în primul rând organizații economice care lucrează în beneficiul membrilor lor, ele sunt, de asemenea, întreprinderi comerciale, care operează pe piață, și organizații sociale, preocupate de comunitate.
- Membrii cooperativei au o relație dublă cu aceasta: sunt atât proprietari ai cooperativei, cât și clienți ai produselor și serviciilor oferite de aceasta.
- Consiliul de administrație este ales de către membri, în timp ce conducerea este angajată; în cooperativele mici, membrii pot îndeplini și sarcini operaționale.
- Cooperativele multifuncționale oferă diverse servicii, ceea ce face guvernanța mai complexă din cauza intereselor diverse ale membrilor.

Modelul de bază al guvernanței cooperative



Modelul extins de guvernanță cooperativă



guvernanță

2.2 Roluri și responsabilități: Consiliul de administrație, președinte, consiliul de supraveghere, conducere

Membrii, reuniți în Adunarea Generală, sunt principalii actori ai unei cooperative. Ei sunt atât principalii utilizatori ai serviciilor sale, cât și coproprietarii întreprinderii.

Consiliul de administrație:
Principalul organ de conducere este Consiliul de administrație (CA). Consiliul de administrație se situează între membri, pe de o parte, și conducerea curentă, pe de altă parte, ceea ce îi conferă responsabilitatea de a răspunde nevoilor membrilor și, în același timp, de a monitoriza calitatea vieții și caracterul colaborativ al organizației.

Membrii consiliului sunt **aleși pentru un mandat limitat, de obicei de trei sau patru ani**, și pot fi uneori realeși. Deși continuitatea ajută la acumularea de expertiză și la stabilizarea politicilor, reînnoirea periodică este importantă. Consiliul de administrație ar trebui să reflecte schimbările în rândul membrilor și să răspundă la evoluția mediului economic și politic. Pentru a menține continuitatea, mandatele membrilor consiliului sunt adesea eșalonate, astfel încât doar o parte din consiliu să fie înlocuită la un moment dat.

Cooperativele mai mari pot include experți externi, cum ar fi specialiști în finanțe sau marketing, pentru a consolida supravegherea conducerii.

Se recomandă să se urmărească un anumit echilibru între diferitele grupe de vârstă din cadrul consiliului de administrație. De exemplu, pentru a ține seama de diversitatea dintre membrii mai în vârstă și cei mai tineri, unele cooperative prevăd ca, în cazul în care președintele este de o anumită vârstă, vicepreședintele să fie ales dintre membrii mai tineri. În schimb, un președinte mai tânăr poate fi flancat de un vicepreședinte mai în vârstă. Acestea nu sunt neapărat obligații legale, dar ar putea fi reguli care pot fi stabilite în cadrul organizației. **Femeile, tinerii și grupurile defavorizate** ar trebui încurajate să participe la conducere și la luarea deciziilor. În multe țări, femeile joacă un rol major în producția agricolă, ceea ce face ca implicarea lor în guvernanța cooperativelor să fie atât echitabilă, cât și benefică.

Competențe
Printre numeroșii factori care contribuie la succesul cooperativelor, factorul uman este deosebit de important, nu doar loialitatea membrilor, ci și conducerea grupului.

În multe cazuri, membrii consiliului de administrație sunt aleși dintre membrii mai în vârstă, cu o vastă experiență agricolă, dar nu neapărat cu cunoștințele necesare privind forțele pieței externe care influențează cooperativa. Este posibil ca nu toți să aibă imediat cunoștințe aprofundate de management, marketing, contabilitate, situații financiare, comunicare, organizare etc. Conducerea unei cooperative necesită atât abilități antreprenoriale, cât și puternice abilități de lobby în contexte politice și sociale, ceea ce implică costuri.

Atunci când lipsesc competențele necesare, nu trebuie să ezităm să organizăm cursuri de perfecționare în aceste domenii. Dobândirea de noi abilități și competențe este, așadar, cu siguranță necesară.

Președinte Găsirea președintelui potrivit al unui consiliu de administrație este importantă. O astfel de persoană poate „construi" sau „distruge" organizația. Deși este vitală pentru înființarea cooperativelor, este ceva ce nu poate sau nu trebuie să fie reglementat de guvern.

Președintele prezidează ședințele Consiliului de administrație și Adunarea generală. Un președinte trebuie, desigur, să fie persoana potrivită care, pe de o parte, să câștige încrederea colegilor săi, dar, pe de altă parte, printr-un angajament personal foarte puternic, să dorească să investească timp și energie în „proiectul" comun. Este posibil să fie nevoit să delege unele dintre sarcinile sale de la fermă partenerului său și/sau altor lideri ai afacerii. În multe cazuri, acest lucru poate constitui deja un obstacol major.

Președintele trebuie să inspire și să însoțească grupul. Cu siguranță, nu trebuie să lipsească puțin carismă. De preferință, acesta este o persoană care are propria opinie și știe să o promoveze, dar care este, de asemenea, dispusă să facă compromisuri și poate ajuta un grup de administratori și/sau membri să ajungă la un compromis.

BoD workload in cooperatives **Small cooperatives** Typical context: local farmer cooperatives, small service coops, start-ups, member groups with limited staff. **Time commitment** Chairperson: about 1–2 days per week Regular board members: about 0.5 day per week on average Often part-time and combined with members' own farm or business activities **Number of board members** Usually 3–5 members Elected from the membership **Meeting frequency** Board meetings: every 1–2 months (6–10 per year) Extra meetings: when major decisions or problems arise General Assembly: 1–2 times per year **Typical tasks** Setting direction and priorities Supervising manager or coordinator (if present) Financial oversight Maintaining member relations Building partnerships	**Medium-sized cooperatives** Typical context: regional marketing cooperatives, processing cooperatives, input supply cooperatives, financial cooperatives. **Time commitment** Chairperson: about 2–3 days per week Board members: about 1 day per week Often includes preparation, committee work, and stakeholder meetings **Number of board members** Usually 5–9 members Sometimes includes members with specific expertise (finance, marketing, legal) **Meeting frequency** Board meetings: typically monthly (10–12 per year) Committee meetings (finance, audit, strategy): 3–6 per year General Assembly: once per year **Typical tasks** Strategy development Monitoring financial performance Supervising professional management Risk management Networking and representation Major investment decisions

Comitetul de supraveghere
Comitetul de supraveghere nu administrează cooperativa. Rolul său este de supraveghere, control și consiliere — asigurându-se că cooperativa este bine guvernată și rămâne responsabilă față de membrii săi

Sarcini:

- Analizează rapoartele financiare și de management
- Discută performanța și provocările cu Consiliul de administrație sau cu managerul
- Oferă recomandări
- Raportează concluziile către Adunarea Generală Anuală
- Asigură urmărirea îmbunătățirilor convenite

De obicei, Comitetul de supraveghere este alcătuit din:

- Membri aleși ai cooperativei (adesea între 3 și 7 persoane, în funcție de dimensiunea cooperativei)
- Membri independenți de gestionarea curentă
- Persoane cu expertiză relevantă (de exemplu, în finanțe, drept, agricultură, marketing, guvernanță)

Frecvența reuniunilor depinde de dimensiunea și complexitatea cooperativei:

- Cooperative mici: 2–4 ședințe pe an
- Cooperative medii și mari: 4–6 ședințe pe an

Conducere
În timp ce Consiliul de Administrație (CA) stabilește strategia și exercită funcția de supraveghere, conducerea pune în aplicare deciziile și gestionează activitatea, fiind responsabilă de activitatea curentă a companiei. La nivelul conducerii se îndeplinesc numeroase sarcini: financiare, administrative, comerciale, de resurse umane și logistice. În funcție de dimensiunea organizației și de gradul de dezvoltare, aceste sarcini pot fi îndeplinite fie de o singură persoană, fie de o echipă mai mare într-o organizație mai mare, eventual asistată de un departament administrativ. Nu se recomandă ca președintele să își asume și rolul de director al conducerii.

Directorul se ocupă de gestionarea și conducerea zilnică, deținând astfel controlul operațional. El angajează sau concediază personalul și ia decizii de zi cu zi în spiritul viziunii și misiunii stabilite de consiliul de administrație. Desigur, directorul va raporta, de asemenea, consiliului de administrație și va oferi consultanță cu privire la numeroase aspecte.

Consilierea și raportarea includ:

- gestionarea financiară, bilanțurile
- chestiuni operaționale
- produse, tehnologii sau servicii noi
- strategia comercială
- reglementări regionale, naționale
- relații cu guvernul și mediul politic
- ajustarea necesară a politicii PO

De asemenea, directorul trebuie să informeze membrii prin contacte directe, scrisori, buletine informative, ședințe, vizite și, bineînțeles, în cadrul Adunării Generale Anuale. El poate fi, de asemenea, responsabil de relațiile cu autoritățile, cu alte cooperative, cu lanțul de distribuție și cu comunitatea în general. Astfel, el acționează în calitate de reprezentant al cooperativei.

Acest lucru înseamnă că el va ocupa, de asemenea, un loc unic în cadrul organizației. În primul rând, el este un jucător de echipă care, împreună cu președintele și consiliul de administrație, se ocupă de conducerea organizației și, în același timp, este antrenorul echipei de personal. El urmează îndrumările consiliului de administrație, dar este liderul personalului. Acest lucru înseamnă că oamenii se așteaptă uneori ca el să ofere soluții miraculoase sau să acționeze ca mediator. El este un consilier al consiliului de administrație și un motivator pentru personal și membri.
Președintele și directorul formează un tandem important

Dimensiunea și structura conducerii depind în mare măsură de:

- numărul de membri
- cifra de afaceri
- complexitatea activității
- serviciile oferite (marketing, prelucrare, aprovizionare cu materii prime, finanțe)
- etapa de creștere

Chiar și cooperativele mici beneficiază de cel puțin un manager sau coordonator cu responsabilități clare, care asigură continuitatea și profesionalismul.

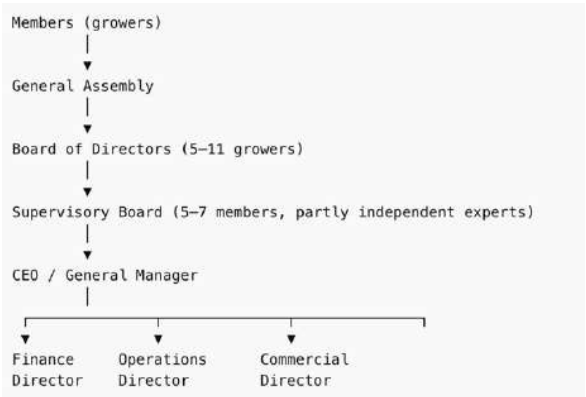
Participarea tinerilor la structura de guvernanță

FrieslandCampina, o cooperativă olandeză din sectorul lactatelor, implică activ tinerii fermieri în conducerea cooperativei prin intermediul unei rețele dedicate tinerilor, denumită adesea FrieslandCampina Young Farmers (Jongeren). Această platformă le permite membrilor mai tineri să participe la discuții privind viitorul cooperativei și să se pregătească pentru viitoare roluri de conducere. Cooperativa consideră că implicarea tinerilor este esențială pentru menținerea unei baze solide de membri pe termen lung și pentru a se asigura că modul de conducere reflectă schimbarea generațională din sectorul lactatelor. Tinerii membri aduc perspective noi privind inovarea, sustenabilitatea, digitalizarea și succesiunea în exploatațiile agricole, care sunt teme strategice importante pentru cooperativă.

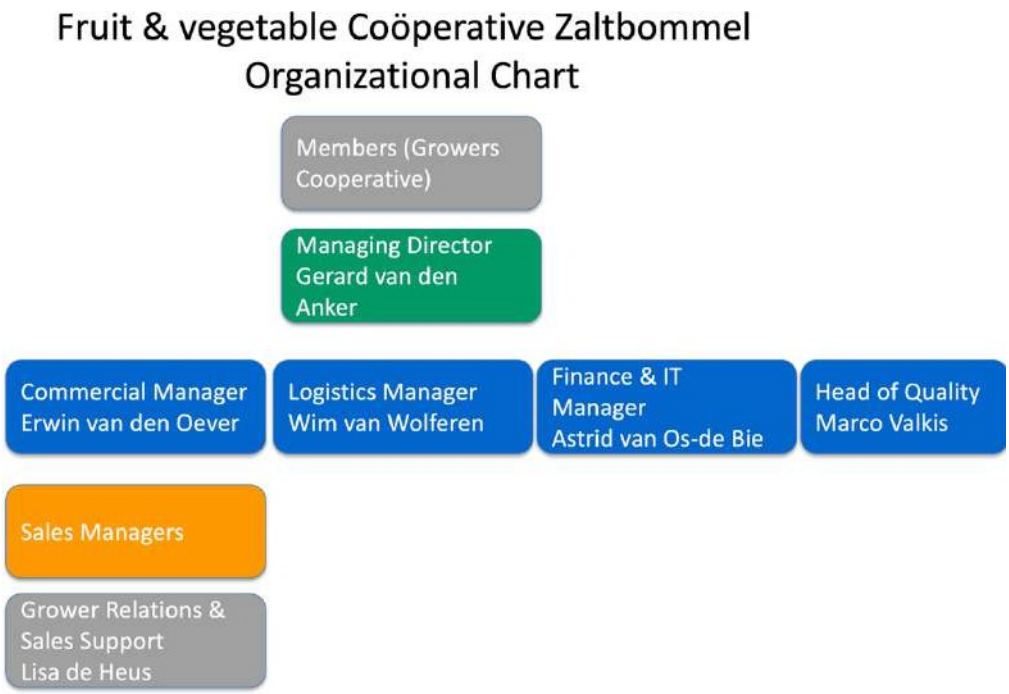
Structura de tineret funcționează ca un organism consultativ integrat în sistemul mai larg de guvernanță al cooperativei, care include Consiliul membrilor, Consiliul de administrație și Conducerea executivă. Reprezentanții tinerilor aduc idei, discută aspecte strategice care îi afectează pe tinerii fermieri și contribuie la asigurarea faptului că interesele următoarei generații de fermieri din sectorul lactatelor sunt luate în considerare în politicile cooperativei. Rețeaua de tineret servește, de asemenea, ca un teren de pregătire pentru viitorii membri ai consiliului de administrație, consolidând capacitatea de conducere în cadrul cooperativei.



Structura tipică de guvernanță a cooperativelor olandeze de legume și fructe:



Organigrama licitației de fructe și legume din Zaltbommel



Uniunea Europeană

UE nu impune un model unic de guvernanță pentru cooperative, însă legislațiile naționale influențează puternic practicile de guvernanță. La nivelul UE, se observă o tendință comună: controlul democratic exercitat de membri, combinat cu o profesionalizare tot mai accentuată a consiliilor de administrație și a conducerii. Diversitatea cadrelor juridice naționale explică de ce structurile de guvernanță diferă de la o țară la alta, chiar dacă acestea împărtășesc aceleași principii cooperatiste

2.3 Procese democratice de luare a deciziilor

Într-o cooperativă, procesul decizional și responsabilitatea sunt împărțite între trei niveluri principale: membri, consiliul de administrație și conducere. O repartizare clară a responsabilităților între aceste organe este esențială pentru a asigura transparența, controlul democratic și eficiența operațiunilor zilnice.

Membrii: controlul democratic în centrul cooperativei

Fundamentul fiecărei cooperative este controlul democratic exercitat de membri. Membrii stabilesc în mod colectiv direcția strategică a cooperativei prin intermediul **Adunării Generale Anuale (AGA)**. În cadrul AGA, membrii aprobă viziunea pe termen lung, politicile majore, conturile anuale și deciziile structurale cheie, cum ar fi modificările statutului sau numirea auditorilor sau a organismelor de supraveghere.
O caracteristică definitorie a unei cooperative este principiul echității în ceea ce privește drepturile de vot. Multe cooperative aplică regula **„un membru – un vot”**, asigurând o influență egală, indiferent de dimensiunea exploatației agricole sau de aportul de capital. În cazul în care se aplică votul proporțional (de exemplu, pe baza acțiunilor sau a volumelor de tranzacții), se stabilesc de obicei limite pentru a preveni concentrarea excesivă a puterii. În contextul UE, drepturile de vot sau acțiunile deținute de un singur membru ar trebui să rămână sub 50 %, protejând cooperativa de dominarea unei minorități și apărând interesele colective.
Membrii îndeplinesc, de asemenea, un rol de responsabilizare prin alegerea consiliului de administrație și monitorizarea activității acestuia. Prin această structură democratică, cooperativa se asigură că reprezintă cu adevărat producătorii și că rămâne concentrată pe nevoile membrilor.

Consiliul de administrație: supraveghere strategică și responsabilitate

Consiliul de administrație, ales de adunarea generală anuală, reprezintă membrii și este responsabil pentru politicile și alegerile strategice. Consiliul transpune misiunea cooperativei în strategii operaționale, supraveghează conducerea și se asigură că cooperativa acționează în interesul superior al membrilor săi. O guvernanță puternică impune ca consiliul să acționeze în mod colectiv și transparent, evitând conflictele de interese și menținând încrederea între membri.

Conducerea: operațiuni zilnice profesionale

Directorul sau echipa de conducere este responsabilă de activitatea zilnică a cooperativei, inclusiv de administrare, finanțe, logistică, marketing și resurse umane. Conducerea pune în aplicare strategia aprobată de consiliul de administrație și prezintă periodic rapoarte privind performanța și riscurile.

Mecanismele de responsabilizare din cadrul cooperativei sunt asigurate prin:

- proceduri democratice de vot și statute transparente
- raportarea financiară periodică și aprobarea conturilor anuale
- alegerii și supravegherii membrilor consiliului
- separarea rolurilor strategice de cele operaționale
- reguli interne care definesc drepturile, obligațiile și eventualele sancțiuni ale membrilor

Structurile clare de guvernanță creează încredere între membri, consolidează puterea de negociere în cadrul lanțului de aprovizionare și contribuie la sustenabilitatea financiară pe termen lung.

2.4 Provocări cheie și potențiale conflicte de interese

Cooperativele se pot afla într-o situație dificilă, fiind împărțite între interesele (uneori conflictuale) ale membrilor, oportunitățile de afaceri și considerentele sociale.
O cooperativă are o **natură dual**ă: este atât o asociație bazată pe membri, cât și o întreprindere orientată spre piață. Această structură creează tensiuni interne, în special atunci când sustenabilitatea afacerii necesită decizii care s-ar putea să nu fie în concordanță cu preferințele pe termen scurt ale membrilor.

- După cum se menționează în obiectiv tensiune (membri vs. viabilitatea viabilitatea întreprinderii) Cooperativele trebuie să găsească un echilibru între interesele membrilor și necesitatea de a funcționa eficient

și să fie competitivă pe piață. Sustenabilitatea economică trebuie să rămână o prioritate pentru a asigura continuitatea pe termen lung.

- Câștiguri pe termen scurt pentru membrii pe termen scurt vs. investiții de pe termen lung Membrii pot prefera prețuri sau plăți imediate mai mari, în timp ce întreprinderea necesită reinvestiții în sisteme de calitate, tehnologie sau dezvoltarea pieței pentru a rămâne competitivă.
- Guvernanță complexitatea și capacitatea Liderii trebuie să combine abilitățile de afaceri, financiare și strategice pentru a răspunde cerințelor în schimbare ale pieței, cum ar fi standardele de calitate mai stricte și cerințele lanțului de aprovizionare.
- Părți Influența Sprijinul guvernului sau al ONG-urilor poate împinge cooperativele către obiective sociale mai ample, ceea ce poate distrage atenția de la performanța comercială de bază și de la eficiență.
- Procesul decizional eficiența vs. controlul Procesele decizionale colective pot încetini răspunsurile strategice la schimbările pieței, reducând competitivitatea în comparație cu firmele deținute de investitori.
- Alinierea al stimulente între membri și întreprindere Diferențele privind amploarea producției, toleranța la risc sau orizontul de timp dintre membri pot genera conflicte interne care afectează stabilirea prețurilor, prioritățile de investiții și direcția strategică.

În ansamblu: principala provocare de guvernanță este menținerea unei performanțe solide a afacerii, aliniind în același timp așteptările membrilor cu competitivitatea pe termen lung pe piață.

Sfaturi practice pentru gestionarea provocărilor cooperativelor (orientate către întreprindere și piață)

- **Clarificați obiectivul economic principal al cooperativei**
  Definiți cooperativa în primul rând ca o întreprindere competitivă care servește membrii prin performanțe puternice pe piață. Separați clar deciziile de afaceri de așteptările sociale mai largi.
- **Adoptați structuri profesionale de guvernanță**
  Stabiliți o separare clară între consiliul de administrație (strategie și supraveghere) și conducerea executivă (operațiuni). Recrutați lideri cu competențe solide în domeniul finanțelor, marketingului, lanțurilor de aprovizionare și gestionării riscurilor.
- **Aliniați stimulentele pentru membri la valoarea pe termen lung a întreprinderii**
  Utilizați formule de stabilire a prețurilor, rambursări de patronaj sau scheme de investiții care recompensează membrii pentru calitate, loialitate și angajament pe termen lung, mai degrabă decât pentru câștiguri pe termen scurt.
- **Implementați o comunicare transparentă cu privire la nevoile de investiții**
  Explicați clar de ce reinvestiția în tehnologie, controlul calității, branding sau accesul pe piață este necesară pentru competitivitate și pentru profiturile viitoare ale membrilor.
- **Elaborați reguli de decizie și indicatori de performanță clari**
  Introduceți indicatori-cheie de performanță (KPI) referitori la rentabilitate, eficiența costurilor, cota de piață și calitatea produselor. Deciziile bazate pe date concrete reduc conflictele și sporesc legitimitatea.
- **Segmentați așteptările membrilor acolo unde este necesar**
  Recunoașteți diferențele dintre producătorii mici și cei mari sau dintre membrii orientați spre creștere și cei aversi la risc. Modelele de servicii personalizate sau prețurile diferențiate pot reduce tensiunile.
- **Gestionați cu atenție influența părților interesate externe**
  Acceptați sprijinul public sau al donatorilor numai atunci când acesta este în concordanță cu strategia de afaceri. Evitați angajamentele care slăbesc competitivitatea sau cresc costurile operaționale fără beneficii clare.
- **Investiți în capacitatea de conducere și de management**
  Formarea continuă în planificare strategică, negocierea contractelor și dezvoltarea lanțului valoric consolidează capacitatea cooperativei de a răspunde schimbărilor pieței.
- **Consolidarea acordurilor contractuale cu membrii**
  Angajamentele de livrare, standardele de calitate și mecanismele de stabilire a prețurilor reduc comportamentul oportunist și susțin certitudinea planificării.

Sfat general: tratați cooperativa ca pe o firmă orientată spre piață, deținută de membri, asigurându-vă că guvernanța și stimulentele susțin competitivitatea, profitabilitatea și creșterea pe termen lung a întreprinderii.

3 Calitatea de membru (producători)

Agricultorii și horticultorii pot deveni membri direcți ai unei cooperative. Membrii unei cooperative pot fi persoane fizice sau juridice. Admiterea liberă a noilor membri (acționari) este esențială, în absența unui acționar dominant și a unui obiectiv speculativ.

Totul se desfășoară la inițiativa și sub controlul cooperativei, iar fiecare membru are un cuvânt de spus în ceea ce privește direcția organizației. Acest lucru nu înseamnă că, pentru fiecare decizie, trebuie consultat fiecare membru. Ei își aleg reprezentanții în consiliul de administrație pentru a face acest lucru.

Acest lucru necesită o structură de grup, așa cum s-a explicat în capitolul 2, dar necesită și respectarea acordurilor. Un membru susține dezvoltarea care depășește simplul interes propriu (poartă coresponsabilitate). Prin urmare, este important să existe aceeași motivație și aceeași viziune asupra lucrurilor împreună cu ceilalți parteneri. Acest lucru sporește implicarea acționarilor în organizația lor.

Calitatea de membru pentru neproducători

Statele membre ale UE pot permite persoanelor fizice sau organizațiilor care nu sunt producători sau care nu produc bunuri în sectorul în care își desfășoară activitatea cooperativa să devină membri, dar numai în anumite condiții prevăzute de legislația națională.

Acești membri sunt adesea denumiți „membri neactivi" sau neproducători.
Neproducătorii pot face parte dintr-o cooperativă numai dacă producătorii păstrează controlul asupra organizației. Aceștia nu sunt luați în calcul atunci când se verifică dacă cooperativa îndeplinește cerințele minime de recunoaștere, cum ar fi numărul necesar de membri producători. În plus, neproducătorii nu au dreptul să beneficieze direct de măsurile finanțate de Uniunea Europeană.

Statele membre pot, de asemenea, să restricționeze sau să retragă drepturile de vot ale celor care nu sunt producători, în special în cazul deciziilor legate de utilizarea fondurilor publice.

Normele privind producătorii care nu sunt membri ai unei cooperative pot fi stabilite în mai multe locuri, în funcție de aspectul juridic în cauză. În practică, cadrul combină de obicei dreptul UE, legislația națională și statutul propriu al cooperativei

3.1 Angajamentul membrilor

Angajamentul membrilor se referă la disponibilitatea membrilor de a continua să tranzacționeze și să investească în cooperativă, chiar și atunci când alternativele pe termen scurt pot părea mai atractive. Acesta reflectă o orientare pe termen lung către succesul economic și stabilitatea cooperativei. Un angajament puternic este esențial, deoarece cooperativele depind de volume de aprovizionare previzibile, de aporturi de capital și de participarea la guvernanță. Fără angajament, investițiile pe termen lung devin riscante, iar costurile de tranzacție cresc.

Membrii care sunt angajați:

- Acceptați statutele cooperativelor, inclusiv regulile și regulamentele
- Acceptați strategiile și obiectivele cooperativei
- Preferă să vândă sau să cumpere în mod constant prin intermediul cooperativei
- Sunt dispuși să investească timp, capital și efort
- Rămân loiali chiar și atunci când prețurile pe termen scurt fluctuează

Cum se poate crea angajamentul membrilor – sfaturi practice

1. **Oferiți o valoare economică clară**
   - Oferiți prețuri competitive și acces fiabil la piață
   - **Asigurați plăți la timp** pentru a susține fluxul de numerar al fermierilor
   - Furnizați servicii de înaltă calitate (instrumente de producție, marketing, logistică)
   - Oferiți pachete de servicii (de exemplu, credit + inputuri + marketing) pentru a spori dependența și valoarea

2. **Consolidați stimulentele pe termen lung**
   - Încurajați reinvestirea profiturilor pentru a îmbunătăți competitivitatea
   - Aliniați prețurile și beneficiile la calitate și loialitate
   - Elaborați contracte sau acorduri de livrare care să susțină volume stabile de aprovizionare
   - Reduceți oportunitățile de vânzare colaterală sau comportamentul oportunist.

3. **Asigurați un management profesionist și de încredere**
   - Construiți încrederea printr-un proces decizional consecvent și transparent
   - Comunicați clar de ce sunt necesare investițiile și strategiile
   - Demonstrați o disciplină financiară puternică și o orientare către piață

4. **Îmbunătățiți comunicarea și transparența**
   - Explicați formulele de stabilire a prețurilor, costurile și deciziile de investiții
   - Comunicați regulat rezultatele performanței
   - Clarificați modul în care sunt distribuite beneficiile între membri
   - Reduceți percepția de tratament inegal între grupurile de membri

5. **Încurajați participarea legată de performanța afacerii**
   - Promovați implicarea membrilor în deciziile cheie care afectează strategia
   - Consolidați înțelegerea provocărilor pieței și a nevoilor de investiții
   - Folosiți participarea pentru a crea acceptarea deciziilor pe termen lung

3.2 Exemple din Țările de Jos

Accesul pe piață – evoluții:
United Growers monitorizează îndeaproape tendințele pieței și cerințele clienților. Cooperativa oferă membrilor săi informații cu privire la evoluțiile pieței și la noile soiuri care corespund cererii. Membrii își păstrează libertatea de a lua propriile decizii de producție, însă alegerile lor se bazează pe informații și recomandări orientate către piață.

Condiții de plată:
Pentru membrii cooperativelor precum **Royal FloraHolland**, **FruitMasters** și Plantation, **plata garantată** este un element cheie al angajamentului membrilor și al stabilității financiare. În termen de maximum 2 săptămâni, fermierii sunt plătiți pentru produsele livrate.
Agricultorii și producătorii agricoli depind de **un flux de numerar previzibil** pentru a-și finanța costurile de producție, forța de muncă și investițiile. Atunci când cumpărătorii întârzie plățile sau intră în faliment, producătorii individuali nu dispun adesea de capacitatea financiară necesară pentru a absorbi pierderile. O cooperativă reduce acest risc, acționând ca intermediar de încredere și asigurându-se că membrii sunt plătiți chiar și atunci când condițiile pieței sunt incerte.

Cooperativele utilizează instrumente financiare, contractuale și de gestionare a riscurilor pentru a reduce riscul de neplată din partea clienților:

1. Evaluarea riscului de credit al cumpărătorilor
2. Fonduri de garantare a plăților sau rezerve colective
3. Sisteme de prefinanțare și factoring

4. Garanții contractuale
5. Diversificarea cumpărătorilor
6. Gestionarea financiară profesionistă

Comunicare:
pe lângă Adunarea Generală Anuală oficială pentru luarea deciziilor, multe cooperative din Țările de Jos organizează întâlniri periodice cu grupurile de membri — adesea la fiecare două săptămâni sau lunar. Aceste întâlniri sunt folosite pentru a discuta evoluțiile pieței, a împărtăși date financiare, prețuri, cerințe de calitate, priorități strategice și planuri de comunicare. Această interacțiune frecventă ajută la alinierea deciziilor de producție cu nevoile pieței, consolidează transparența și susține implementarea coordonată a strategiilor cooperativelor.
Uneori, membrii acestor grupuri acționează ca reprezentanți ai mai multor fermieri din regiunea lor, transmițând punctele de vedere locale și asigurând schimbul de informații între cooperativă și ansamblul membrilor.

4 Cadrul de reglementare

Încheiem acest manual cu o prezentare generală a cadrului de reglementare.

Acest cadru de reglementare pe mai multe niveluri poate duce, de asemenea, la diferențe în modul de funcționare a cooperativelor de la o țară la alta. Deși legislația UE oferă o bază comună, statele membre își păstrează flexibilitatea în ceea ce privește punerea în aplicare a normelor naționale privind structurile cooperativelor, impozitarea, guvernanța și recunoașterea organizațiilor de producători. Prin urmare, cooperativele pot funcționa în condiții juridice diferite, cu niveluri diferite de sarcină administrativă și grade diferite de libertate de piață. Aceste diferențe pot influența deciziile de afaceri, flexibilitatea organizațională, accesul la sprijin public și, în cele din urmă, competitivitatea cooperativelor din diferite state membre.

Cooperativele își desfășoară activitatea într-un cadru juridic pe mai multe niveluri, în care normele sunt stabilite la nivelul Uniunii Europene (UE), la nivel național și în statutul intern al cooperativei respective. Fiecare nivel joacă un rol distinct în definirea modului în care cooperativele sunt organizate, administrate și capabile să își desfășoare activitățile economice.

4.1 Cadrul la nivelul UE - La nivel național - La nivelul cooperativei

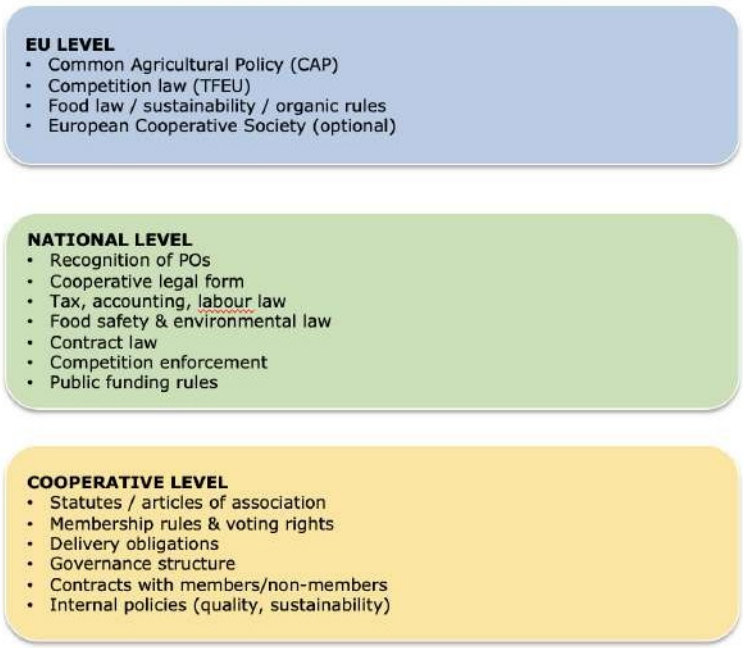
La nivelul UE, cadrul juridic este stabilit în principal prin Politica Agricolă Comună (PAC) și legislația conexă care reglementează organizațiile de producători, normele de concurență și funcționarea pieței. Aceste norme stabilesc obiectivele generale ale cooperării dintre producători, precum îmbunătățirea eficienței pieței, consolidarea poziției de negociere a agricultorilor și promovarea producției durabile. Legislația UE prevede condițiile generale în care cooperativele și organizațiile de producători pot funcționa și beneficia de sprijin public.

La nivel național, statele membre transpun normele UE în cerințe juridice concrete. Legislația națională stabilește, de exemplu, modul în care sunt recunoscute cooperativele, modul în care sunt structurate din punct de vedere juridic și care sunt normele aplicabile în materie de fiscalitate, muncă, contabilitate și siguranță alimentară. **Diferențele dintre statele membre pot influența, prin urmare**, **modul în care cooperativele** își organizează guvernanța, finanțarea și activitățile comerciale.

La nivelul cooperativelor, statutul (actul constitutiv) și regulamentele interne definesc modul specific de funcționare al cooperativei. Aceste norme reglementează relația dintre cooperativă și membrii săi, inclusiv drepturile de vot, obligațiile de contribuție, participarea financiară și procedurile interne de luare a deciziilor. Statutul permite cooperativelor să adapteze cadrul juridic general la modelul lor specific de afaceri și la nevoile sectorului, cu condiția să respecte legislația UE și cea națională.

Înțelegerea interacțiunii dintre aceste trei niveluri de reglementare este esențială pentru a analiza modul în care funcționează cooperativele în practică. De asemenea, aceasta ajută la identificarea domeniilor în care există flexibilitate, a celor în care se aplică constrângeri legale și **a modului în care diferențele dintre legislațiile naționale pot afecta mediul de afaceri al cooperativelor din diferite state membre.**

Diagrama următoare oferă o scurtă prezentare generală a aspectelor reglementate la nivel european, național și internațional.



4.2 Statutul

Statutul (actul constitutiv) constituie fundamentul juridic al unei cooperative. Acesta definește obiectivul cooperativei, structura de guvernanță, precum și drepturile și obligațiile membrilor săi. Obiectivul principal al statutului este de a asigura că cooperativa funcționează în conformitate cu scopul său de a servi interesele economice ale membrilor săi, respectând în același timp legislația aplicabilă la nivelul UE și la nivel național.

Pentru potențialii membri, statutul oferă claritate cu privire la aspecte cheie precum condițiile de aderare, drepturile de vot, participarea financiară, obligațiile de livrare și procedurile decizionale. Prin urmare, acesta joacă un rol important în asigurarea transparenței, a încrederii și a securității juridice în ceea ce privește modul de funcționare al cooperativei.

Statutul este elaborat, de obicei, în momentul înființării cooperativei de către membrii fondatori, adesea cu sprijinul unor consilieri juridici sau notari. Acesta este adoptat în mod oficial de către membri și poate fi, de obicei, modificat prin deciziile adunării generale anuale, permițând cooperativei să își adapteze regulile la nevoile economice sau organizaționale în schimbare.

Statutul unei cooperative trebuie să prevadă, de asemenea:

Typical basic structure

1. **Name, legal form, and registered office**
2. **Purpose and objectives**
3. **Membership**
   - admission conditions
   - rights and obligations
   - termination of membership
4. **Capital structure**
   - member shares
   - financial contributions
5. **Governance**
   - General Assembly
   - Board of Directors / Management Board
   - Supervisory Board (if applicable)
6. **Decision-making procedures**
   - voting rights (often one member = one vote)
7. **Profit allocation**
   - reserves
   - dividends/patronage refunds
8. **Liability of members**
9. **Amendement procedures**
10. **Dissolution procedures**

- sancțiuni pentru încălcarea obligațiilor prevăzute în statut, în special pentru neplata contribuțiilor financiare, sau a normelor stabilite de cooperativă.
- normele privind admiterea noilor membri, în special perioada minimă de apartenență, care nu poate fi mai mică de un an
- normele contabile și bugetare necesare pentru funcționarea organizației
- procedurile de stabilire, adoptare și modificare a regulilor cooperativei
- impunerea asupra membrilor a contribuțiilor financiare necesare pentru finanțarea cooperativei normele care permit membrilor producători să controleze în mod democratic cooperativa și deciziile acesteia
- norme care detaliază modalitățile prin care membrii care nu sunt producători pot avea drept de vot
- perioadele minime de calitate de membru
- normele privind datele de demisie ale membrilor cooperativei. Demisia din calitatea de membru trebuie notificată organizației în scris. Demisia nu va intra în vigoare până la 1 ianuarie a anului următor
- normele contabile și bugetare necesare pentru funcționarea organizației
- acord privind măsurile care trebuie luate în cazul unor circumstanțe independente de voința cooperativei (forță majoră)
- posibile dispoziții care trebuie luate pentru recuperarea investițiilor sau a valorii investițiilor în cazul în care un membru părăsește grupul cooperativ

4.3 Olanda versus România: diferențe în reglementări

O comparație între Țările de Jos și România ilustrează modul în care tradițiile juridice naționale, prioritățile politice și condițiile de piață pot duce la abordări de reglementare diferite. Deși ambele țări pun în aplicare normele UE, gradul de prescripție legală, sprijinul fiscal și implicarea guvernului în organizarea piețelor agricole pot varia. Înțelegerea acestor diferențe ajută la identificarea modului în care mediul juridic național poate afecta funcționarea, flexibilitatea și competitivitatea cooperativelor

Tabel comparativ

Subiect	**Olanda**	**România**
Cadrul juridic principal Tipul de reglementare	Codul civil olandez, Cartea a 2-a (persoane juridice) (ICA) se aplică și normele generale ale dreptului societăților comerciale	Legea nr. 566/2004 privind cooperativele agricole (jopafl.com) lege specifică pentru cooperativele agricole
Gradul de intervenție a statului	relativ limitat	relativ puternic
Definiția cooperativei	cooperativa este o formă de asociere în serviciul membrilor nevoile economice (Kreston Lentink) interesele (jopafl.com)	cooperativa este definită ca o asociație autonomă care promovează
Număr minim de membri	în general, cel puțin 2 membri (Kreston Lentink)	minim adesea 5 membri pentru o cooperativă agricolă (ResearchGate)
Cerințe de guvernanță	definite în mare parte în statut	definite parțial prin lege
Rolul principiilor cooperativei	nu este puternic înrădăcinată în legislație (ICA)	bazate în mod explicit pe principiile cooperatiste (econstor.eu)
Stimulente fiscale	stimulente specifice limitate	scutiri și stimulente fiscale introduse pentru a stimula cooperarea (ResearchGate)
Obiectivul politicii	cadru juridic neutru	instrument de politică pentru stimularea cooperarea
Flexibilitate pentru statut	flexibilitate ridicată	mai multe cerințe legale

Olanda: → cadru juridic flexibil - intervenția statului: **SCĂZUTĂ**

- cooperativele sunt reglementate în principal de dreptul general al societăților comerciale
- legislația oferă o libertate semnificativă în elaborarea statutelor
- statul nu impune în mod strict guvernanța internă
- cooperativa, adesea utilizată ca structură flexibilă de afaceri
- legislația asigură în principal personalitatea juridică și structura răspunderii (ICA)

România: intervenția statului: **MEDIE–RIDICATĂ**

- cooperativele agricole sunt reglementate prin legislație specifică privind cooperativele
- legea include definiția principiilor cooperativei
- guvernul a introdus stimulente fiscale pentru a stimula cooperarea între fermieri
- legislația vizează creșterea organizării pe piață a fermelor mici (ResearchGate)

4.4 Diferențe cheie care afectează mediul de afaceri cooperatist

1. Tratamentul fiscal și stimulentele fiscale

Olanda

- Cooperativele sunt, în general, impozitate în conformitate cu sistemul standard de impozitare a veniturilor societăților comerciale.
- Nu există scutiri fiscale majore specifice sectorului pentru cooperativele agricole.
- Politica fiscală este în mare parte neutră: cooperativa este tratată ca o entitate comercială obișnuită.
- Distribuirea profitului către membri se realizează prin rambursări de patronaj sau tranzacții ale membrilor.

Impactul asupra afacerilor

- cadru fiscal previzibil
- complexitate administrativă limitată
- cooperativele concurează în condiții similare cu alte companii

Impact asupra afacerilor: stabil și neutru

România

- Legislația română prevede stimulente fiscale specifice pentru cooperativele agricole, în scopul de a stimula cooperarea între micii fermieri.
- Exemple:
  - scutiri sau reduceri ale impozitului pe profit în anumite condiții
  - posibile scutiri de impozitul pe proprietate pentru activele cooperativelor
  - avantaje fiscale pentru tranzacțiile membrilor
- Politica fiscală vizează încurajarea fermierilor să se alăture cooperativelor, având în vedere ratele de participare istoric scăzute.

Impactul asupra afacerilor

- stimulente financiare pozitive
- dar și cerințe administrative suplimentare pentru a beneficia de scutiri
- riscul ca stimulentele să se modifice în timp

Impact asupra întreprinderilor: sprijin financiar, dar o dependență mai mare de politică

2. Gradul de implicare a statului în organizarea pieței agricole

Olanda

- Pieţele agricole sunt puternic orientate către piaţă.
- În general, guvernul nu intervine în stabilirea preţurilor produselor agricole.
- Cooperativele negociază preţurile direct cu cumpărătorii (comercianţii cu amănuntul, procesatorii).
- Politica publică se concentrează pe:
    - siguranţa alimentară
    - sustenabilitate
    - respectarea normelor de concurenţă
    - transparenţa în lanţul alimentar

Impactul asupra afacerilor

- cooperativele au o autonomie puternică în strategia de stabilire a preţurilor
- condiţiile pieţei determină competitivitatea
- grad ridicat de libertate antreprenorială

Impact asupra afacerii: flexibilitate comercială ridicată

România

- Politica guvernamentală joacă, din punct de vedere istoric, un rol mai important în **structurarea pieţelor agricole**.
- Sectorul agricol se caracterizează prin:
    - multe ferme mici
    - lanţuri de aprovizionare fragmentate
    - măsuri de politică menite să stimuleze comercializarea colectivă
- Programele publice încurajează formarea de cooperative pentru a îmbunătăţi puterea de negociere.
- În unele sectoare, măsurile de intervenţie publică sau schemele de sprijin influenţează indirect stabilitatea preţurilor.

Impactul asupra afacerilor

- Strategia cooperativelor poate depinde mai mult de programele publice
- structuri de piaţă mai puţin consolidate
- mai multă incertitudine în mediul investiţiilor pe termen lung

Impactul asupra mediului de afaceri: influenţă mai mare a politicilor asupra dezvoltării pieţei

3. Structura juridică și cerințele de guvernanță

Olanda

- Legislația privind cooperativele oferă o flexibilitate ridicată în ceea ce privește structura de guvernanță.
- Statutul poate defini:
  - structura drepturilor de vot
  - participarea financiară a membrilor
  - obligațiile de livrare
  - procedurile interne de luare a deciziilor
- Reglementarea limitată a principiilor cooperatiste.

Impactul asupra afacerii

- structura de guvernanță poate fi adaptată nevoilor afacerii
- este mai ușor să atragi investitori sau noi membri
- adaptabilă la evoluțiile pieței

Impact asupra afacerii: flexibilitate organizațională ridicată

România

- Legislația privind cooperativele include dispoziții mai detaliate cu privire la:
  - principiilor cooperatiste
  - structura de guvernanță
  - relațiile dintre membri
- Cadrul juridic conceput pentru a asigura alinierea la modelul cooperativ tradițional.
- Anumite cerințe structurale pot reduce flexibilitatea structurii capitalului sau a mecanismelor de guvernanță.

Impactul asupra activității

- o mai mare certitudine juridică în ceea ce privește identitatea cooperativă
- dar cu o flexibilitate potențial mai redusă în ceea ce privește structurarea investițiilor sau guvernanța

Impact asupra întreprinderilor: mai structurat, dar mai puțin flexibil

Număr de proiect: 2024-1-RO01-KA220-VET-000255736

Strategii de combatere a practicilor neloiale pentru produsele cooperativelor horticole vândute direct consumatorilor și prin rețele de vânzare

Ghid de consultanță specializată

Cooperarea între cooperative

Jos Bijman, Universitatea și Centrul de Cercetare Wageningen | Olanda Până în aprilie 2026

INDEX

1. Introducere **3**

2. Motivele cooperării **4**

Economii de scară 4

Consolidarea puterii de negociere 5

Partajarea riscului 5

Blocarea concurenților 5

Acces la resurse (complementare) 5

Depășirea barierelor comerciale 6

Costul cooperării 6

3. Forme de cooperare **7**

De la contract la proprietate 7

Alianțe strategice 8

Cooperativă federativă 9

4. Fuziuni și achiziții realizate de cooperative **10**

5. Cooperativele în lanțul alimentar **11**

Strategii de marketing și inovare pentru cooperative 12

6. Cooperarea cu organizațiile societale **13**

7. Procesul de cooperare: cadrul SICO **14**

Referințe **17**

1. Introducere

Al șaselea principiu al Alianței Cooperatiste Internaționale (ACI) este *Cooperarea între cooperative*. Principiul prevede că „cooperativele își servesc membrii în mod eficient și consolidează mișcarea cooperatistă prin colaborarea în cadrul structurilor locale, naționale, regionale și internaționale."[1]

Acest principiu nu este doar un simplu sfat; este, de asemenea, o practică obișnuită. Cooperarea între cooperative este o practică obișnuită în toate părțile lumii și în toate sectoarele economiei. Cooperativele preferă să colaboreze cu alte cooperative (în locul altor organizații de afaceri) datorită caracteristicilor organizaționale speciale (în special procesul democratic de luare a deciziilor), principiilor pe care le respectă toate cooperativele și orientării către misiune (în comparație cu orientarea către profit a majorității celorlalte întreprinderi). În special în agricultură, membrii consiliului de administrație sunt, în mare parte, ei înșiși fermieri. O înțelegere comună a provocărilor din sectorul agricol facilitează comunicarea între membrii consiliilor de administrație ale diferitelor cooperative, mai mult decât în cazul altor organizații.

Această cooperare între cooperative nu impune ca o cooperativă să colaboreze întotdeauna cu alte cooperative. În calitate de întreprinderi, cooperativele își aleg partenerii de colaborare din motive strategice, nu din motive emoționale. În special în cadrul lanțului valoric alimentar, cooperativele colaborează cu furnizori și cumpărători care, de obicei, nu sunt întreprinderi de tip cooperativ.

Cooperarea este o alegere strategică pentru orice organizație de afaceri, inclusiv pentru cooperative. Astfel, cooperativele trebuie să analizeze în mod clar și să decidă care sunt obiectivele activităților de colaborare (mai precis, ce beneficii aduc acestea membrilor), care sunt costurile pe termen scurt și lung implicate, ce investiții sunt necesare și ce înseamnă aceasta pentru alocarea resurselor actuale (de exemplu, resurse umane și financiare).

Cooperarea nu este un scop în sine. Este un instrument pentru atingerea obiectivelor organizaționale. Prin cooperarea cu alte organizații de afaceri, cooperativa își poate atinge propriile obiective (de exemplu, furnizarea celor mai bune servicii membrilor săi) mai rapid și/sau mai eficient. În plus, cooperarea poate conduce la o poziție mai puternică pe piața concurențială. De exemplu, prin vânzarea în comun a produselor, organizațiile colaboratoare beneficiază de costuri mai mici de vânzare, logistică și cercetare de piață, în timp ce, în același timp, puterea lor de negociere este mai mare. În final, membrii fermieri beneficiază de costuri reduse ale activităților cooperative și/sau de prețuri de vânzare mai mari pentru produsele agricole.

Cooperarea este un proces. Ea necesită competențe și resurse. Este un proces dinamic și dificil. Necesită încredere și angajament. Procesul de cooperare cuprinde diferite etape, iar în fiecare etapă pot fi necesare competențe și resurse diferite. Mai mult decât alte activități comerciale, cooperarea depinde de capacitățile individuale (adică de competențe și experiență).

Cooperativele nu colaborează doar cu alte organizații de afaceri. Din ce în ce mai mult, cooperativele colaborează și cu părți interesate din afara mediului de afaceri, cum ar fi organizațiile neguvernamentale (ONG-uri) sau organizațiile societății civile (OSC-uri). În special în ceea ce privește atingerea obiectivelor de sustenabilitate, cooperativele colaborează cu organizații sociale, adesea în cadrul strategiilor de sustenabilitate corporativă sau de responsabilitate socială corporativă. De exemplu, o cooperativă de produse lactate poate colabora cu o organizație de conservare a naturii pentru a

[1] https://ica.coop/en/cooperatives/cooperative-identity

să demonstreze că ia în serios îmbunătățirea sustenabilității (consolidându-și astfel legitimitatea), să învețe de la experții în biodiversitate ai acestei organizații și să elaboreze standarde pentru măsurarea și evaluarea practicilor de sustenabilitate la fermele membre.

În acest raport privind cooperarea între cooperative, vom prezenta și analiza următoarele subiecte. Secțiunea 2 va detalia diversele obiective care pot fi atinse prin colaborarea cu alte cooperative, alte organizații de afaceri sau organizații sociale. Secțiunea 3 va analiza diferitele forme în care poate fi organizată cooperarea. Prezentăm forme bazate pe acorduri contractuale și forme bazate pe proprietate comună. De asemenea, vom detalia structura federativă care este comună în rândul cooperativelor. Secțiunea 4 va discuta pe scurt fuziunile și achizițiile. Secțiunea 5 discută rolul și poziția cooperativei în lanțul alimentar, concentrându-se pe colaborarea dintre cooperative și cumpărătorii de produse alimentare. În secțiunea 6 discutăm cooperarea dintre cooperative și organizațiile sociale. În cele din urmă, în secțiunea 7, prezentăm linii directoare care pot ajuta procesul de cooperare.

2. Motivele cooperării

De ce doresc întreprinderile să colaboreze cu alte întreprinderi? Întreprinderile pot avea multiple motive pentru a coopera (Child et al., 2015). Motivele pot fi descrise în termeni de obiective pe care organizațiile cooperante doresc să le atingă, provocările cu care se confruntă fiecare organizație în parte sau oportunitățile pe care le identifică. Deși o explicație economică simplă ar putea fi aceea că firmele care colaborează doresc să reducă costurile și să crească veniturile, există și motive strategice mai complexe pentru colaborare. Este posibil ca aceste motive strategice să nu genereze beneficii economice imediate (prin costuri mai mici sau prețuri mai mari), dar se așteaptă ca ele să genereze beneficii pe termen mediu și lung.

O listă comună de motive pentru cooperare este următoarea:

- Pentru a realiza economii de scară
- Pentru a consolida puterea de negociere
- Pentru a împărți riscul (de exemplu, riscul de piață; riscul de inovare)
- Pentru a bloca concurenții
- Pentru a accesa resurse complementare
- Pentru a depăși barierele comerciale (de exemplu, intrarea pe piețele externe)

Economii de scară

În teoria economică, economiile de scară reprezintă avantajele de cost pe care întreprinderile le obțin datorită amplorii activității lor și sunt măsurate, de obicei, prin cantitatea de producție obținută pe unitate de cost (costul de producție). Sursele obișnuite ale economiilor de scară se regăsesc în achiziții (cumpărarea în vrac a materiilor prime), în costurile de management (un singur manager care supraveghează un volum de producție mai mare), în domeniul financiar (obținerea unor rate de dobândă mai mici pentru credite sau accesul la finanțare cu costuri mai reduse), în marketing (costuri mai mici de publicitate pe unitate de producție) și în domeniul tehnologic (utilizarea tehnologiei care permite volume de producție mai mari).

Producția la scară mai mare permite, de asemenea, o diviziune mai eficientă a muncii. Alocarea sarcinilor către specialiști va crește viteza de producție și va permite adoptarea unor tehnici de producție mai eficiente.

Consolidarea puterii de negociere

Unul dintre cele mai frecvente motive de colaborare, conform teoriei economice, este consolidarea puterii de piață și a poziției pe piață a întreprinderii. Acest motiv presupune ca întreprinderile să colaboreze cu parteneri care produc produse similare sau furnizează servicii similare. Acest tip de colaborare se numește colaborare orizontală. Prin achiziționarea în comun a factorilor de producție sau vânzarea în comun a produselor, întreprinderile au o poziție competitivă mai bună, ceea ce duce la prețuri mai mici (la achiziționare) sau prețuri mai mari (la vânzare) sau la condiții de tranzacționare mai bune (de exemplu, condiții de transport, ambalare, risc sau control al calității). Consolidarea puterii de negociere este adesea motivată de o poziție de negociere slabă, cum ar fi atunci când partenerii comerciali sunt mai puternici datorită dimensiunii, deținerii de active unice sau controlului asupra accesului la clienții finali.

Împărțirea riscului

Activitățile comerciale implică numeroase tipuri de riscuri, de la eșecul tehnologic la vânzări sub așteptări și până la lipsa resurselor umane. Prin colaborare, companiile pot încheia acorduri pentru a împărți riscurile. Astfel de acorduri pot consta în asigurări, sprijin direct din partea altor companii în caz de defecțiuni tehnice, împărțirea sarcinilor în cazul vânzărilor scăzute și ajutor reciproc prin acorduri de partajare a forței de muncă. Împărțirea riscurilor, chiar și între concurenți, este o practică obișnuită atunci când se dezvoltă noi tehnologii fundamentale; costul acestor progrese tehnologice sau al infrastructurii necesare pentru transformarea tehnologiei în produse comerciale nu poate fi suportat de o singură companie. Companiile pot împărți riscul de piață atunci când intră pe o piață nouă (de exemplu, străină) sau când dezvoltă împreună o piață pentru produse noi.

Blocarea concurenților

Companiile pot colabora pentru a îngreuna accesul concurenților pe o anumită piață (adică pentru a-i bloca pe concurenți). Atunci când colaborarea duce la scăderea costurilor unitare, concurenții individuali pot fi incapabili să concureze. Atunci când numai companiile care colaborează au dreptul să utilizeze tehnologia proprie, alte companii pot concura. Prin legarea furnizorilor sau a distribuitorilor prin contracte exclusive, companiile pot îngreuna accesul concurenților la resurse importante sau la canalele de vânzare.

Accesul la resurse (complementare)

Cooperativele, la fel ca alte întreprinderi, au nevoie de resurse pentru a-și desfășura activitatea. Termenul „resurse” se referă la capitalul financiar, resursele umane, tehnologia proprie, materiile prime, cunoștințele, activele fizice etc. Explicația teoretică provine, de obicei, din perspectiva dependenței de resurse (Pfeffer & Salancik, 1978): deoarece întreprinderile trebuie să aibă acces la resursele necesare pentru a-și urmări strategiile și a-și desfășura activitățile comerciale, acestea colaborează cu alte întreprinderi care dețin controlul asupra acestor resurse. De exemplu, cooperativele pot colabora cu o întreprindere care furnizează tehnologie de control al calității sau cu o întreprindere care furnizează forța de muncă necesară.

Colaborările apar adesea între companii care dețin resurse complementare. Lucrând îndeaproape, ambele companii beneficiază de aportul propriilor resurse. De exemplu, o companie furnizează materiile prime, în timp ce o altă companie deține facilitățile necesare pentru a produce produsele finale. Un tip special de resurse îl reprezintă cunoștințele. Companiile colaborează adesea în așa-numitele rețele de inovare deschisă, pentru a face schimb de cunoștințe despre produse, procese și materiale, sau pentru a dezvolta împreună noi tehnologii sau chiar produse noi.

Depășirea barierelor comerciale

Companiile care doresc să exporte în țări străine, mai ales dacă nu sunt familiarizate cu cultura de afaceri și cerințele clienților din țara respectivă, pot colabora pe orizontală pentru a împărți riscurile de piață. O astfel de colaborare ia adesea forma unei asocieri în participațiune, în cadrul căreia compania exportatoare și o companie din țara străină înființează o afacere deținută în comun pentru a împărți toate riscurile de piață. Pentru compania exportatoare, asocierile în participațiune cu o companie locală reprezintă, de asemenea, o modalitate de a învăța cum funcționează afacerile în țara străină. În special în țările care au o legislație restrictivă pentru furnizorii străini, este obișnuit ca companiile exportatoare să înființeze asocieri în participațiune sau să încheie acorduri contractuale cu companii locale.

Costul cooperării

Până acum, ne-am concentrat pe beneficiile cooperării. Beneficiile comune și individuale derivă din diversele activități comune pe care le desfășoară întreprinderile colaboratoare. Cu toate acestea, cooperarea poate implica și costuri. Aceste costuri pot fi împărțite în trei grupe: pierderea flexibilității; costurile operaționale; și riscul unui comportament oportunist din partea partenerului de cooperare.

Odată ce compania A decide să colaboreze cu compania B, aceasta exclude posibilitatea de a colabora cu compania C (cu excepția cazului în care C este autorizată să se alăture consorțiului). În cazul în care colaborarea dintre A și B implică alegerea unei anumite tehnologii, a unui anumit standard sau a unei anumite linii de produse, celelalte opțiuni nu mai sunt viabile. Astfel, colaborarea duce la un anumit nivel de dependență față de partener și la o pierdere a flexibilității. Deși toate acestea reprezintă o alegere strategică deliberată, într-un context dinamic o astfel de alegere poate duce la pierderea unor alternative.

Cooperarea generează, de asemenea, costuri operaționale. Cooperarea impune companiilor să aloce bani și timp pentru întâlniri, schimbul de informații, evaluarea competențelor și cunoștințelor partenerilor. Cooperarea implică, de asemenea, procese de formare și învățare, în cadrul cărora angajații unei companii trebuie să se familiarizeze cu tehnologia și resursele celeilalte companii.

În cele din urmă, cooperarea poate implica și riscuri. În special dependența menționată mai sus poate deveni foarte costisitoare atunci când partenerul perceput ca fiind binevoitor se dovedește a fi unul oportunist. În timp, un partener inițial entuziast se poate transforma într-unul neserios, mai ales dacă se schimbă condițiile de piață sau dacă strategiile se modifică odată cu schimbarea conducerii companiei. Măsurile pe care le iau companiile individuale pentru a preveni sau a atenua comportamentul oportunist al partenerilor pot fi, de asemenea, considerate costuri ale cooperării.

3. Forme de cooperare

Întreprinderile pot alege multiple forme de cooperare cu alte întreprinderi. O listă clasică a formelor de colaborare între întreprinderi a fost furnizată de Todeva și Knoke (2005). Pe baza Teoriei costurilor de tranzacție, acești autori au dezvoltat un continuum care variază de la tranzacții de piață pure (spot) între două companii la integrare verticală

. În timp ce piața spot nu implică nicio colaborare, integrarea verticală implică sfârșitul colaborării între parteneri autonomi, deoarece cei doi parteneri se integrează într-o singură companie.

Tabelul 1 prezintă spectrul elaborat de Todeva și Knoke (2005). Între piața spot și integrarea verticală, autorii disting 10 forme de cooperare mai mult sau mai puțin intensă. Tabelul 1 oferă, de asemenea, o explicație a fiecărei forme de colaborare.

Tabelul 1. Forme de colaborare în afaceri (sursă: Todeva și Knoke, 2005)

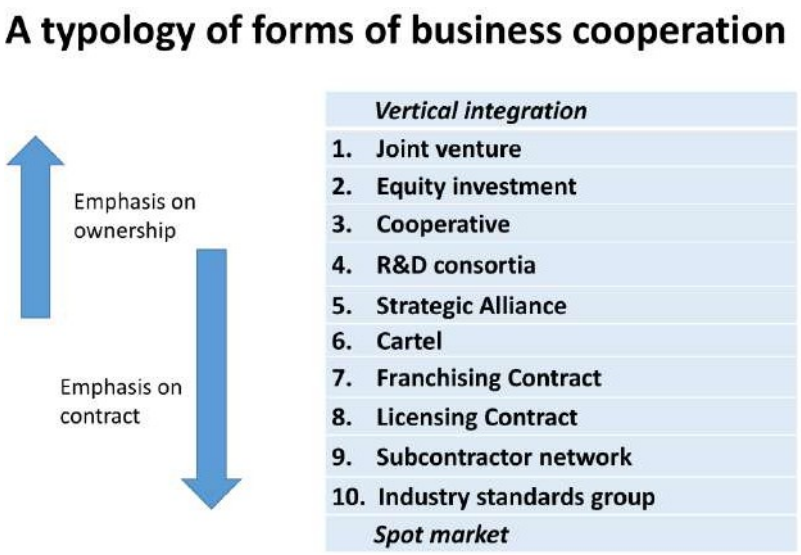
Forms of collaboration	Explanation of collaboration
Vertical Integration	Through acquisition or merger, one firm takes full control of another's assets and coordinates actions by the ownership rights mechanism.
1. Joint venture	Two or more firms create a jointly-owned legal organization that serves a limited purpose for its parents, such as R&D or marketing.
2. Equity investment	A majority or minority equity holding by one firm through a direct stock purchase of shares in another firm.
3. Cooperative	A coalition of small enterprises that combine, coordinate, and manage their collective resources.
4. R&D consortium	Inter-firm agreements for research and development collaboration, typically formed in fast-changing technological fields.
5. Strategic alliance	Contractual business network based on joint multi-party strategic control, with the partners collaborating over key strategic decisions and sharing responsibilities for performance outcomes.
6. Cartel	Large corporations collude to constrain competition by cooperatively controlling production and/or prices within a specific industry.
7. Franchising	A franchiser grants a franchisee the use of a brand-name identity within a geographic area, but retains control over pricing, marketing, and standardized service norms.
8. Licensing	One company grants another the right to use patented technologies or production processes in return for royalties and fees.
9. Subcontractor network	Inter-linked firms where a subcontractor negotiates its suppliers' long-term prices, production runs, and delivery schedules.
10. Industry standards group	Several (major) companies in a particular industry agree on the adoption of technical standards for manufacturing and trade.
Spot Market	Arm's-length transactions between organizations coordinated only through the price mechanism.

De la contract la proprietate

După cum s-a menționat, ordinea formelor de cooperare din Tabelul 1 prezintă un continuum de la piața spot la integrarea completă. Formele mai apropiate de piața spot, în special cartelul, franciza, licențierea, rețeaua de subcontractanți și grupul de standarde industriale, sunt toate bazate pe contract (vezi Figura 1). Aceasta înseamnă că partenerii încheie un acord contractual. Contractul determină sfera de aplicare a colaborării. Toate deciziile de afaceri care nu intră sub incidența contractului pot fi luate de parteneri în mod individual.

Formele de cooperare, de la alianța strategică până la asociația în participațiune, sunt forme de cooperare bazate pe proprietate. Aceasta înseamnă că partenerii colaboratori au devenit proprietari ai unei alte entități, care poate fi o întreprindere nou-înființată (cum este cazul unei asociații în participațiune) sau poate consta într-o investiție de capital în partener. Avantajul proprietății constă în faptul că permite un schimb mai amplu de informații, o împărțire mai echitabilă a beneficiilor și, uneori (în funcție de valoarea investiției de capital), implică și obținerea drepturilor de decizie. Alte avantaje ale investițiilor de capital

sunt angajamentul (pe termen lung) pe care îl demonstrează partenerul investitor și caracterul deschis (adică nu este necesar să se specifice toate detaliile privind sfera colaborării într-un contract).



11

Figura 1. Forme de cooperare bazate pe proprietate versus forme bazate pe contract (sursă: autor)

Majoritatea formelor de cooperare în afaceri nu implică alegerea unei forme juridice specifice (cum ar fi o societate cu răspundere limitată, o societate pe acțiuni sau o societate în nume colectiv). Doar în cazul unei cooperative, forma de cooperare este totodată și o formă juridică. În cazul unui acord contractual, nu există nicio formă juridică.

Alianțe strategice

Alianța strategică este prezentată în Tabelul 1 ca o formă de cooperare situată la mijloc între piața spot și integrarea verticală. O alianță strategică poate avea un caracter mai degrabă contractual sau mai degrabă de participare la capital (Figura 2). Potrivit lui Kale & Singh (2009), alianțele strategice pot fi acorduri contractuale sau acorduri de participare la capital. Acestea din urmă pot consta într-o investiție de capital a unui partener în celălalt sau pot lua forma unei asocieri în participațiune în care ambii parteneri investesc într-o nouă entitate juridică.

Alianțele strategice sunt concepute pentru a obține beneficii reciproce și individuale prin partajarea, combinarea și crearea de resurse. Esența unei alianțe strategice rezidă în orientarea pe termen lung și în scopul strategic (adică, acestea nu vizează doar tranzacțiile de piață, ci și obținerea în comun a unui avantaj competitiv). Alianțele strategice sunt adesea înființate în scopul inovării, inclusiv al dezvoltării comune a tehnologiei de bază și al stabilirii standardelor de utilizare a noii tehnologii. Alianțele strategice, chiar și cele contractuale, necesită o gestionare comună continuă și proactivă din partea partenerilor pentru a face față oportunităților, dar și tensiunilor și provocărilor.

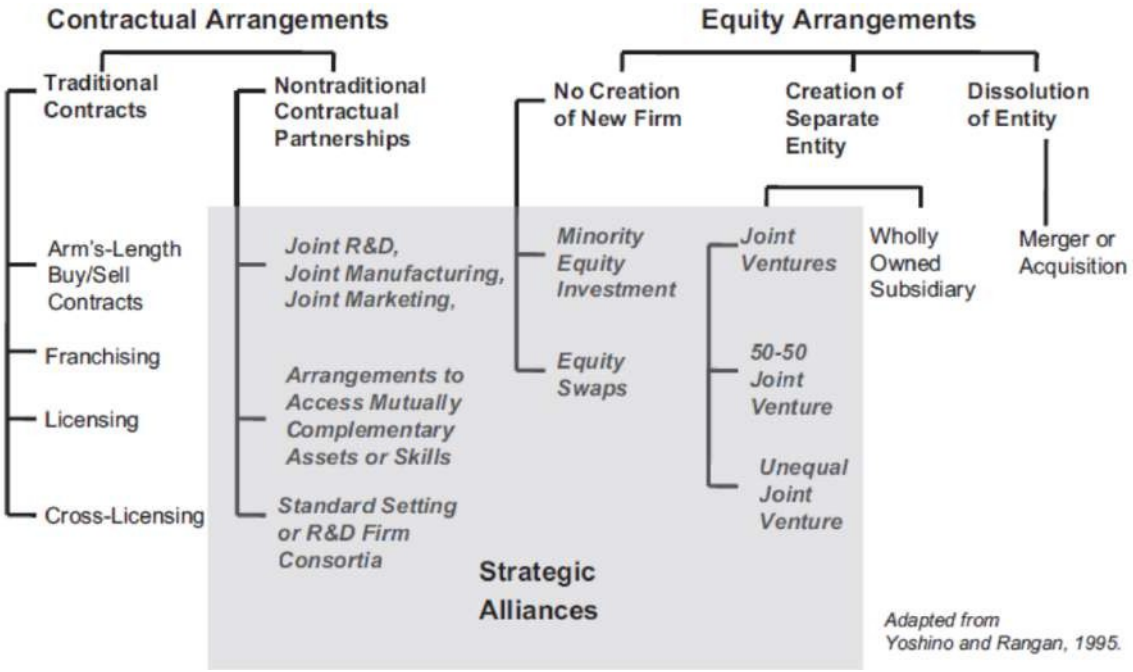


Figura 2. Alianțe strategice (sursă: Kale și Singh, 2009)

Cooperare federativă

În cazul întreprinderilor cooperative, există o altă formă de cooperare, în special în sectorul agroalimentar. Este destul de obișnuit ca cooperativele primare să colaboreze cu alte cooperative primare în cadrul unei cooperative regionale (denumită adesea „uniune cooperativă"). Cooperativele primare sunt acele cooperative în care fermierii sunt membri. Acestea sunt adesea organizate într-o zonă geografică relativ restrânsă, cum ar fi un sat. Cooperativa regională, organizată pe o arie geografică mai extinsă, este structurată ca o cooperativă a cooperativelor (Figura 3). Avantajul acestui model federativ este că cooperativa primară poate rămâne mică și poate menține relații strânse cu membrii-agricultori, în timp ce activitățile economice care necesită o scară mai mare – din motive de eficiență – pot fi organizate în cadrul cooperativei regionale. Cooperativa regională poate beneficia de economii de scară în manipularea produselor (cum ar fi prelucrarea sau ambalarea) și de o putere de negociere mai mare. În unele țări, cooperativele regionale colaborează într-o federație cooperativă, adesea la nivel național.

Structura federativă a cooperării dintre cooperative se bazează pe principiul subsidiarității: activitățile care pot fi desfășurate cel mai bine la nivel local (din motive de eficiență sau din considerente socio-politice) sunt organizate în cadrul cooperativei primare, în timp ce activitățile care necesită o scară mai largă de operațiuni pentru a fi competitive sunt organizate în cadrul cooperativei regionale sau al federației de cooperative.

Structurile federative prezintă și dezavantaje. Deoarece cooperativele de la toate nivelurile structurii iau decizii în mod autonom, este necesară o coordonare amplă, nu doar pe orizontală, între cooperativele primare sau între uniuni, ci și pe verticală, între diferitele niveluri ale structurii federative. Coordonarea presupune schimbul de informații, ceea ce nu este întotdeauna ușor într-o structură organizațională complexă. Dacă numeroase organizații, aflate la diferite niveluri, trebuie să ia decizii privind alegerile strategice, acest lucru este dificil nu doar din cauza

din cauza intereselor diferite implicate, dar și pentru că partenerii își pot baza deciziile pe informații de care alții nu dispun. În plus, structura federativă prezintă dezavantajul unui proces decizional lent. Provocările legate de schimbul rapid și nefiltrat de informații devin deosebit de problematice atunci când o organizație de la un nivel superior este responsabilă de marketing, în timp ce piețele se schimbă (rapid) și informațiile privind cerințele (în schimbare) ale clienților trebuie transmise de la federație la uniune, la cooperativa primară și la membrii fermieri. Fiecare etapă implică un risc de denaturare a informațiilor, în mod deliberat sau din întâmplare.

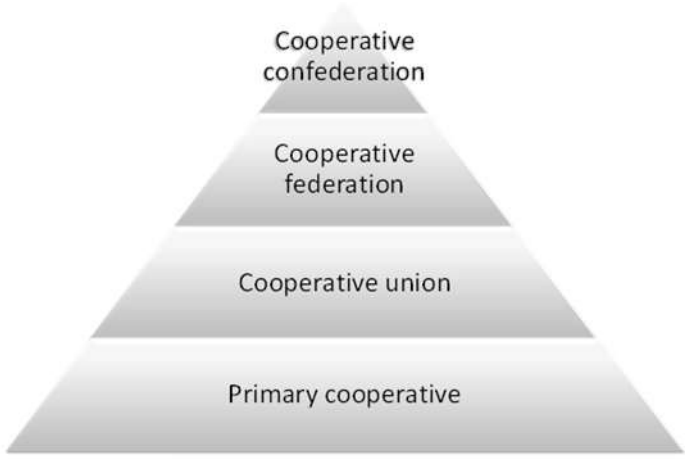


Figura 3. Structura cooperativă federativă

4. Fuziuni și achiziții efectuate de cooperative

După cum am văzut în Tabelul 1, poziția extremă pe spectrul formelor de cooperare în afaceri o reprezintă integrarea verticală. Aceasta este situația în care doi parteneri se unesc într-o singură entitate comercială. Integrarea este de tip vertical dacă partenerii erau vânzători și cumpărători, adică actori economici aflați în două etape ale lanțului valoric; este vorba de integrare orizontală

atunci când partenerii se aflau în aceeași etapă a lanțului valoric. Integrarea este adesea discutată sub titlul de fuziuni și achiziții.

Fuziunile între cooperative reprezintă o evoluție obișnuită. Majoritatea cooperativelor își încep activitatea ca mici organizații comerciale locale. În scurt timp, membrii și conducerea își dau seama că cooperativa este prea mică pentru a face față concurenței de pe piață. Dacă o structură federativă nu este posibilă sau de dorit, alternativa o reprezintă fuziunea a două cooperative mici într-o singură cooperativă mai mare. Această cooperativă mai mare poate beneficia de economii de scară și de puterea de negociere, la fel cum ar putea face și cooperative care colaborează strâns. Principalul avantaj al unei fuziuni în comparație cu o colaborare îl reprezintă câștigurile de eficiență care pot fi obținute. Fuziunea a două companii într-una singură permite o reorganizare care sporește eficiența, cum ar fi integrarea diferitelor departamente, concedierea managerilor și angajaților în surplus și vânzarea activelor redundante, dar permite, de asemenea, o reorientare a obiectivelor strategice, selectarea unui nou consiliu de administrație și concentrarea asupra unor noi investiții.

Nu este o practică obișnuită ca o cooperativă să achiziționeze o altă cooperativă. Așa cum au arătat Van der Krogt et al. (2007), cooperativele preferă fuziunile în detrimentul achizițiilor. Fuziunile nu implică un transfer de capital de la proprietarii unei întreprinderi către proprietarii altei întreprinderi.

Dezavantajele unei fuziuni, în comparație cu o alianță, sunt că aceasta implică de obicei costuri substanțiale de reorganizare (nu numai costuri financiare, ci și riscul de a pierde resurse umane cheie) și că câștigurile de eficiență așteptate nu se materializează. În plus, fuziunile necesită angajarea unor consultanți financiari, fiscali și juridici costisitori.

5. Cooperativele în lanțul alimentar

Cooperativele pot ocupa diferite poziții în lanțul alimentar. Deoarece sunt întreprinderi deținute de agricultori, majoritatea cooperativelor își desfășoară activitatea în partea din amonte a lanțului alimentar. În lanțul alimentar prezentat în figura 4, cooperativele se regăsesc în principal în primele trei etape: în producerea și distribuirea de inputuri agricole; în sprijinirea membrilor în cadrul producției agricole primare (de exemplu, prin servicii de consiliere agricolă) și în comercializarea produselor agricole. Această din urmă sarcină se poate limita la vânzări, dar poate include și prelucrarea produselor agricole. În funcție de tipul de produs agricol, cooperativele sunt mai mult sau mai puțin implicate în prelucrare. În cazul produselor perisabile, cum ar fi laptele, cooperativele dețin în mod tradițional o cotă de piață semnificativă, în timp ce în prelucrarea produselor care pot fi depozitate, cum ar fi cerealele, rolul cooperativelor este limitat. Costurile de tranzacție și riscul de exploatare explică aceste diferențe. Motivul este că produsele perisabile nu pot fi depozitate pentru o perioadă lungă de timp, ceea ce reduce puterea de negociere a unui fermier, ceea ce poate duce la faptul că cumpărătorii profită de puterea lor de negociere.

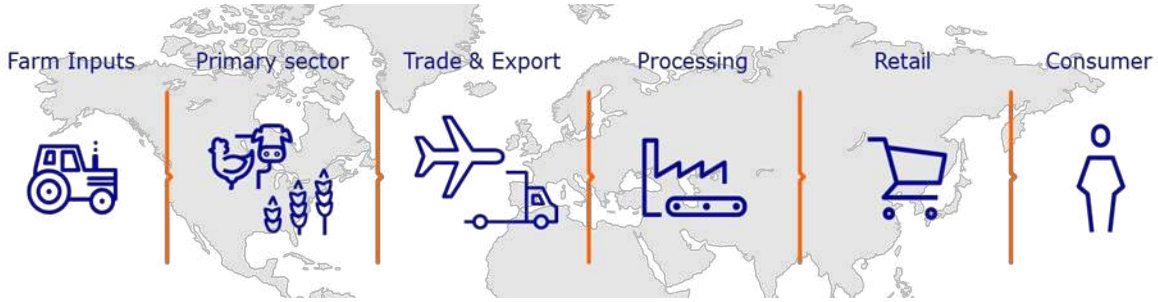


Figura 4. Lanțul alimentar. Sursă: Rabobank (2019)

Activitățile cooperativelor în comercializarea produselor agricole pot fi plasate pe un continuum. Unele cooperative se limitează la colectarea produselor membrilor și negocierea în comun cu clienții, alte cooperative oferă și servicii de depozitare, sortare și ambalare, în timp ce alte cooperative prelucrează produsele agricole într-o gamă largă de produse intermediare sau de consum final. Unele cooperative se angajează chiar în comerțul cu amănuntul, vânzând direct consumatorilor.

Colaborarea în cadrul lanțului alimentar, de exemplu între o cooperativă și un supermarket, presupune că cooperativa nu este doar un furnizor al supermarketului, ci că cele două părți discută despre modul în care tranzacțiile lor comerciale ar putea evolua în viitorul apropiat, ce tip de produse vor fi solicitate și ce standarde de calitate vor fi aplicate. Colaborarea poate viza îmbunătățirea logisticii, îmbunătățirea calității produselor și dezvoltarea în comun a unor produse noi. Din ce în ce mai des, colaborarea dintre cooperative și cumpărătorii lor (inclusiv supermarketurile) implică acorduri privind obiectivele și standardele de sustenabilitate. De exemplu, standardul acum comun pentru producerea și livrarea produselor proaspete – GlobalG.A.P. – a fost dezvoltat în strânsă colaborare între mai multe companii de supermarketuri și mai mulți furnizori de produse proaspete (mulți dintre aceștia fiind cooperative).

Un tip special de colaborare a cooperativei în cadrul lanțului alimentar se referă la relația dintre cooperativă și membrii săi. În trecut, cooperativa era considerată un furnizor de servicii pentru membri. Interesele membrilor aveau întotdeauna prioritate. Cu toate acestea, pe măsură ce fermele membrilor au crescut ca dimensiune și diversitate, iar produsele sunt distribuite prin lanțuri de aprovizionare strict coordonate, cooperativa și membrii săi au devenit din ce în ce mai mult parteneri strategici, încheind acorduri cu privire la ce să producă și cum să producă chiar înainte ca producătorii să ia decizii de producție.

Strategii de marketing și inovare pentru cooperative

În funcție de poziția lor în lanțul alimentar, cooperativele pot dezvolta diferite strategii de marketing și inovare. Cooperativele care se concentrează exclusiv pe negociere vor avea probabil o strategie de marketing simplă: găsirea clientului dispus să plătească prețul cel mai ridicat. Desigur, prețul nu este singura condiție de vânzare care contează; cooperativa care negociază va negocia, de asemenea, condiții de livrare favorabile și acorduri clare privind controlul calității.

Cooperativele de prelucrare, în special cele care comercializează produse de marcă, urmează o strategie de marketing diferită. Acestea își promovează produsele în rândul consumatorilor și trebuie să găsească cel mai potrivit canal de vânzare. Pentru majoritatea produselor alimentare, supermarketul este cel mai important canal de vânzare, ceea ce duce la o interacțiune strategică între cooperativă și lanțul de supermarketuri. Cooperativele care comercializează produse diferențiate își consolidează continuu poziția competitivă prin promovare, dezvoltarea de produse noi și poziționarea produselor lor în segmentul de piață care le asigură cele mai mari profituri atât pe termen scurt, cât și pe termen lung.

Strategia de inovare va diferi de la o cooperativă la alta, în funcție de tipul de produse pe care le comercializează și de strategia lor de marketing. Tabelul 2 face distincția între inovarea de proces și inovarea de produs. Cooperativele de negociere nu urmează, de obicei, strategii explicite de inovare, deși atunci când cererea pentru produsele lor se poate schimba, de exemplu în direcția

Pentru a produce produse mai durabile, este posibil ca și fermierii să fie nevoiți să se adapteze. În cazul cooperativelor de prelucrare care produc produse alimentare intermediare, strategia de inovare se va concentra în principal pe îmbunătățirea eficienței proceselor de producție și logistice. Pentru cooperativele care produc produse de consum, strategia de inovare este extrem de importantă, deoarece aceasta va asigura avantajul competitiv al cooperativei. Prin comercializarea de produse inovatoare, cooperativa își va menține sau chiar își va îmbunătăți poziția competitivă, atât în raport cu alți producători, cât și în raport cu clienții săi din supermarketuri.

Tabelul 2. Inovarea proceselor versus inovarea produselor

	Inovația proceselor	**Inovația de produs**
Definiție	Elemente noi introduse în procesul de producție, management și servicii al unei organizații	Produse sau servicii noi introduse pentru a satisface sau a genera cererea clienților
Orientare	Orientare internă Condus de necesitatea pentru eficiența nevoia de a îmbunătăți	Orientarea către client Motivați de nevoia de a adăuga valoare
Activități	Aplicarea noilor tehnologii sau a noilor forme de organizare pentru a îmbunătăți eficiența și eficacitatea proceselor de afaceri	Proiectarea, dezvoltarea și producerea și comercializarea de produse noi
Influențarea asupra relației dintre membri și cooperativă	Minor, deoarece accentul se pune pe în procesele interne proceselor afacerii cooperative	Minor pentru produsele fabricate în cadrul întreprinderii cooperative Major, în cazul în care produsele noi provin din inovații la fermele membrilor

6. Cooperarea cu organizațiile societale

Cooperativele colaborează, de asemenea, cu organizații ale societății civile care reprezintă interesele consumatorilor sau ale angajaților, precum și interesele naturii și ale climei. În special conștientizarea tot mai mare a provocărilor legate de durabilitate și de climă a determinat cooperativele să colaboreze cu organizațiile societății civile. Acest tip de colaborare, necunoscut până acum, poate aduce cooperativelor următoarele avantaje. În primul rând, le poate oferi o legitimitate suplimentară în rândul consumatorilor și al altor părți interesate (inclusiv al factorilor de decizie). În al doilea rând, cooperativele pot învăța de la organizațiile societale, în special de la organizațiile de conservare a naturii, care sunt bunele practici agricole pentru conservarea biodiversității și consolidarea conservării naturii. În al treilea rând, cooperativele și organizațiile societale pot dezvolta experimente și proiecte de inovare pentru care pot obține subvenții de la stat. În al patrulea rând, cooperativele și organizațiile societale pot face lobby pentru politici și legislație favorabile. În timp ce în trecut agricol cooperativ și natură conservare

Dacă în trecut organizațiile erau considerate adversare, în ultimii ani au realizat că au mult de câștigat prin colaborarea în cadrul unor proiecte sau chiar prin alianțe strategice.

7. Procesul de cooperare: cadrul SICO

Cadrul SICO este un instrument destinat evaluării, discutării și consolidării colaborării între întreprinderile care urmăresc inovarea orientată spre durabilitate (Bijman și Lucassen, 2023). Cadrul SICO a fost dezvoltat pentru a fi aplicat în sistemele alimentare, dar poate fi utilizat și ca instrument generic de sprijinire a colaborării.

Marile provocări societale, precum schimbările climatice, pierderea biodiversității și nesiguranța aprovizionării cu alimente, determină cooperativele din cadrul sistemelor alimentare să facă producția, distribuția și consumul de alimente mai durabile. Inovația a fost considerată de mult timp esențială pentru creșterea economică și competitivitatea întreprinderilor. Cu toate acestea, în fața marilor provocări legate de durabilitate, inovația capătă o importanță din ce în ce mai mare pentru crearea unei valori societale extinse, incluzând beneficii de mediu, sociale și legate de prosperitate. Procesul de inovare orientat către o durabilitate îmbunătățită se numește Inovație Orientată către Durabilitate (SOI).

Inovația care conduce la rezultate îmbunătățite în materie de durabilitate, atât pentru întreprinderi, cât și pentru societate în ansamblu, necesită colaborarea între diferiții actori ai lanțului valoric. Cu toate acestea, durabilitatea se caracterizează prin numeroase incertitudini și riscuri. Tehnologiile sunt încă în curs de dezvoltare, politicile devin din ce în ce mai stricte, iar preferințele pieței se schimbă. Pentru a face față acestor incertitudini, cooperativele care lucrează în direcția SOI trebuie să colaboreze mai bine cu partenerii lor de afaceri.

Partenerii de colaborare trebuie să cadă de acord asupra direcției eforturilor și investițiilor comune în materie de sustenabilitate, trebuie să se angajeze să atingă rezultate concrete în acest domeniu și trebuie să-și alinieze deciziile individuale la obiectivele și procedurile convenite de comun acord. Toate aceste aspecte fac din colaborarea pentru SOI o întreprindere plină de provocări. Pentru a facilita colaborarea în vederea atingerii SOI, a fost elaborat Cadrul SICO (Tabelul 3).

Tabelul 3. Cadrul SICO (sursă: Bijman și Lucassen, 2024)

SICO Framework			
Theme	**Sub-themes**		**Indicators**
Partner identification	A. Previous experience	A.1	Partnership experience
		A.2	Reputation of reliability of partner(s)
		A.3	Reputation of capabilities of partner(s)
		A.4	Personal ties with partner(s)
	B. Complementarity and synergy	B.1	Value chain collaboration
		B.2	Complementarity of resources and capabilities
		B.3	Goal harmonization
		B.4	Common sustainability vision
		B.5	Use of common sustainability indicators and quality standards
		B.6	Partner compatibility
Collaboration Operation	C. Communication	C.1	Face-to-face interactions
		C.2	Frequency information exchange
		C.3	Geographical proximity
		C.4	Atmosphere
	D. Coordination	D.1	Participation in decision-making
		D.2	Equity arrangements
		D.3	Use of contractual agreements
		D.4	Level of (inter)dependency
		D.5	Conflict resolution
	E. Commitment	E.1	Transparency in motives of partner(s)
		E.2	Organization support
Environment	F. Conducive environment	F.1	External organizational support
		F.2	Reputation of own organization

Cadrul constă în teme și indicatori care au un impact asupra eficacității colaborării între întreprinderi. Aceste teme și indicatori au fost identificați prin analiza literaturii de specialitate și prin interviuri cu mai multe organizații de afaceri care lucrează în domeniul SOI.

Cadrul SICO pentru consolidarea colaborării în cadrul procesului de inovare orientată spre sustenabilitate este un instrument generic de reflecție. Acest cadru este un instrument orientat spre acțiune, nu un ghid normativ de tip „cum să procedăm". El nu prescrie modul în care partenerii ar trebui să se comporte pentru a fi parteneri de colaborare eficienți. Cadrul SICO nu este nici o listă de verificare pas cu pas sau un formular de completat. Nu este un plan detaliat privind modul de colaborare pentru SOI, pur și simplu pentru că este imposibil să se creeze un astfel de plan. În schimb, este un instrument pentru evaluarea și discutarea modului în care evoluează procesul de colaborare și a modului în care partenerii experimentează avantajele și dezavantajele, precum și punctele forte și punctele slabe ale acestui proces. Cadrul poate fi utilizat pentru a găsi soluții atunci când apar provocări între organizațiile colaboratoare, atât organizații cu scop lucrativ, cât și organizații non-profit. În plus, Cadrul SICO este un instrument util pentru consilieri și consultanți care doresc să sprijine și să faciliteze colaborarea între întreprinderi, precum și între întreprinderi și organizațiile societății civile.

Oricine dorește să evalueze, să îmbunătățească sau să inițieze o colaborare între doi sau mai mulți parteneri de afaceri poate găsi util Cadrul SICO. Chiar și în situațiile în care distribuția puterii între parteneri este inegală, Cadrul SICO poate fi utilizat pentru a identifica punctele vulnerabile și a discuta modalități de remediere a acestor deficiențe. În plus, Cadrul SICO

poate fi utilizat pentru a menține angajamentul partenerilor față de acordul inițial sau pentru a iniția negocieri privind revizuirea acordului.

Cadrul SICO poate fi util în toate etapele colaborării. Înainte de a iniția o colaborare, cadrul SICO oferă îndrumări privind identificarea potențialilor parteneri (C1), proiectarea colaborării (C2) și evaluarea contextului socio-economic care ar putea influența colaborarea (C3). Pe parcursul colaborării, cadrul SICO ajută la analizarea modului în care evoluează procesul de colaborare, a provocărilor întâmpinate și a modalităților de abordare a acestora. Pentru a menține procesul de colaborare fluid și eficient, se recomandă evaluarea periodică a parteneriatului. O colaborare este un proces, mai degrabă decât un eveniment. În cele din urmă, după încheierea colaborării, se poate utiliza Cadrul SICO pentru a reflecta asupra factorilor de succes și a provocărilor, pentru a învăța în vederea parteneriatelor viitoare. Deși, în timp, identificarea partenerilor precede derularea colaborării, nu există o ordine de importanță între diferiții indicatori.

Referințe

Bijman, J. & Lucassen, L. (2024). Cadrul SICO. Consolidarea colaborării pentru inovarea orientată spre sustenabilitate. Set de instrumente și linii directoare. Universitatea și Centrul de Cercetare Wageningen, Grupul BMO.

Child, J., Faulkner, D., Tallman, S., & Hsieh, L. (2015). *Strategia cooperativă. Gestionarea alianțelor, rețelelor și asocierilor în participațiune*. Oxford University Press.

Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (2001). Dinamica adoptării inovațiilor de produs și de proces în organizații. *Journal of Management Studies*, 38(1), 45–65. https://doi.org/10.1111/1467-6486.00227

De Man, A.P. (2013). *Alianțe: un ghid executiv pentru proiectarea parteneriatelor strategice de succes*. Wiley.

Kale, P., & Singh, H. (2009). Gestionarea alianțelor strategice: Ce știm acum și încotro ne îndreptăm de aici? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 45-62. https://doi.org/10.5465/amp.2009.43479263

Provan, K. G. și Kenis, P. (2008). Modalități de guvernanță a rețelelor: structură, management și eficacitate. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252. https://doi.org/10.1093/jopart/mum015

Todeva, E. și D. Knoke (2005). Alianțe strategice și modele de colaborare.
Management Decision 43(1): 123–148. http://doi.org/10.1108/00251740510572533

Krogt, D. v. d., Nilsson, J. & Høst, V. (2007). Impactul aversiunii față de risc a cooperativelor și al constrângerilor de capital propriu asupra strategiilor lor de consolidare și colaborare între firme – cu un studiu empiric asupra industriei lactate europene. *Agribusiness* 23(4): 453–472. http://dx.doi.org/10.1002/agr.20140

Număr de proiect: 2024-1-RO01-KA220-VET-000255736

Strategii de combatere a practicilor neloiale pentru produsele cooperativelor horticole vândute direct consumatorilor și prin rețele de vânzare

Ghid de consultanță specializată

Practici de marketing și branding în cooperativele agricole

Jos Leeters HollandDoor aprilie 2026

INDEX

1 Introducere **3**

2 Marketingul și brandingul în cooperativele horticole olandeze **3**

3 Caracteristicile marketingului și brandingului **5**

4 Direcții strategice (discipline cu trei valori) **6**

4.1 Lider în domeniul produselor 6

4.2 Relația strânsă cu clientul 6

4.3 Excelență operațională 7

4.4 De la strategie la strategie de marketing și mesaj de branding 7

5 Cele mai bune practici olandeze **8**

5.1 Royal ZON 8

5.1.1 Fapte și cifre 8

5.1.2 Vânzări externe, marketing și branding 8

5.1.3 Marketing intern și branding 8

5.2 United Growers 9

5.2.1 Fapte și cifre 9

5.2.2 Vânzări externe, marketing și branding 10

5.2.3 Marketing intern și branding 10

5.3 ABB 11

5.3.1 Fapte și cifre 11

5.3.2 Vânzări externe, marketing și branding 11

5.3.3 Marketing intern și branding 11

5.4 The Greenery 12

5.4.1 Fapte și cifre 12

5.4.2 Vânzări externe, marketing și branding 12

5.4.3 Marketing intern și branding 13

5.5 Fruitmasters 14

5.5.1 Fapte și cifre 14

5.5.2 Vânzări externe, marketing și branding 14

5.5.3 Marketing intern și branding 15

6 Schimbarea nu se oprește niciodată **15**

1 Introducere

Prezentul raport se concentrează asupra activităților de marketing și branding ale cooperativelor olandeze care își desfășoară activitatea în sectorul fructelor și legumelor. Acesta face distincția între două direcții distincte: marketingul și brandingul extern (orientat către vânzări), axat pe obținerea și menținerea unei poziții comerciale competitive pe piața sau piețele țintă alese, și marketingul și brandingul intern (orientat către membri), axat pe crearea unei comunități durabile de membri. După explorarea caracteristicilor specifice ale acestor două tipuri de marketing și branding, raportul analizează modul în care strategiile de marketing și branding se raportează la modelul celor trei discipline de valoare al lui Treacy & Wiersema[1] , care distinge între trei opțiuni strategice posibile: Liderul de produs, Relația strânsă cu clientul și Excelența operațională. În final, raportul prezintă 5 exemple de cooperative olandeze și analizează modul în care acestea pun în practică și exprimă marketingul și brandingul extern și intern. Înțelegerea acestor dinamici este esențială pentru evaluarea modului în care cooperativele horticole contribuie la competitivitatea și reziliența membrilor pe care îi reprezintă într-un mediu din ce în ce mai globalizat și orientat către piață.

2 Marketingul și strategia de brand în cooperativele horticole olandeze

Sectorul horticol olandez ocupă o poziție proeminentă în comerțul agricol mondial. În ciuda dimensiunii geografice relativ reduse a Țărilor de Jos, țara se numără printre principalii exportatori mondiali de produse horticole, inclusiv legume și fructe. Această poziție puternică se datorează mai multor factori. Pe lângă o poziție geografică favorabilă și un nivel ridicat de tehnologie și inovare (bazat pe așa-numitul concept al „triplei helix" [(2)]), cel mai important factor îl reprezintă gradul ridicat de cooperare dintre producători. În cadrul acestei structuri colaborative, cooperativele de comercializare a produselor horticole au jucat un rol crucial încă din secolul al XIX-lea. Importanța lor depășește organizarea ofertei; acestea sunt actori centrali în definirea strategiilor de marketing și în dezvoltarea inițiativelor de branding care consolidează poziția competitivă a horticulturii olandeze atât pe plan intern, cât și internațional.

Cooperativele de comercializare au fost înființate inițial ca răspuns la fragmentarea producției și la poziția de negociere slabă a producătorilor individuali. Prin organizarea colectivă, producătorii au reușit să îmbunătățească formarea prețurilor, să standardizeze calitatea și să obțină acces la piețe mai largi. În sectorul fructelor și legumelor, cooperativele au devenit rapid principala metodă prin care fermierii își vindeau produsele pe piețele naționale și internaționale. Au fost organizate licitații pentru a asigura transparența în stabilirea prețurilor, în timp ce logistica și distribuția colectivă le-au permis producătorilor să ajungă la cumpărători într-un mod mai eficient. Aceste structuri cooperative timpurii au pus bazele organizațiilor profesionale care caracterizează astăzi sectorul horticol olandez.

În ultimii 150 de ani, peisajul cooperativ din sectorul horticol olandez a suferit transformări semnificative. Multe cooperative mici, regionale, au fuzionat în organizații mai mari și mai profesioniste, cu activități la nivel internațional. Aceste fuziuni au fost determinate de cerințele tot mai mari privind amploarea operațiunilor, de globalizarea piețelor și de nevoia de expertiză profesională în domeniul marketingului și vânzărilor. Un exemplu binecunoscut al unei astfel de consolidări este The Greenery, care a fost fondată în 1996 ca urmare a fuziunii a nouă case de licitații de fructe și legume. Această evoluție reflectă o tendință mai largă în care cooperativele au evoluat de la platforme comerciale locale la organizații orientate către piață, capabile să negocieze cu marile lanțuri de retail și cu cumpărătorii internaționali. Concentrarea crescândă pe partea de cerere a pieței, în special în sectorul de retail,

[1] https://mbaknol.com/strategic-management/three-value-disciplines/

[2] Tripla spirală: cooperarea și schimbul continuu între guvern, mediul academic și comunitatea de afaceri, care stimulează inovarea și dezvoltarea

a accelerat și mai mult acest proces, făcând ca extinderea la scară largă și profesionalizarea să devină esențiale pentru menținerea competitivității.

Pe lângă consolidarea cooperativelor generale de comercializare, sectorul horticol olandez a cunoscut și dezvoltarea unor organizații specializate ale producătorilor. Aceste organizații se concentrează pe anumite grupe de produse, în special în segmentul fructelor și legumelor. Roșiile, castraveții, ardeii grași și vinetele sunt exemple de culturi în jurul cărora au apărut cooperative specializate. Organizații precum Harvest House, Growers United, Prominent și altele ilustrează această tendință spre specializare. Aceste cooperative combină expertiza specifică produsului cu strategii de marketing țintite, ceea ce le permite să-și poziționeze produsele mai eficient pe piață. În sectorul fructelor, Royal Fruitmasters reprezintă un alt exemplu de cooperativă care și-a dezvoltat o identitate puternică și o abordare de marketing profesională adaptată categoriei sale de produse. Apariția cooperativelor specializate demonstrează modul în care diferențierea și brandingul concentrat au devenit din ce în ce mai importante pe piețele horticole moderne.

Prin urmare, marketingul și brandingul au devenit funcții centrale în cadrul cooperativelor horticole. În mod tradițional, produsele horticole erau comercializate ca mărfuri relativ nediferențiate, concurența bazându-se în mare măsură pe preț și calitate. Cu toate acestea, schimbarea preferințelor consumatorilor, preocupările legate de sustenabilitate și concurența crescută din partea altor țări producătoare au determinat cooperativele să dezvolte strategii de marketing mai sofisticate. Brandingul permite cooperativelor să comunice valoarea adăugată, cum ar fi sustenabilitatea, gustul, fiabilitatea și originea (olandeză). Prin dezvoltarea unor mărci recunoscute, cooperativele pot consolida relațiile cu comercianții cu amănuntul, pot fideliza consumatorii și pot reduce dependența de concurența pe preț. Această trecere de la marketingul mărfurilor la marketingul bazat pe valoare necesită expertiză profesională, planificare strategică și comunicare consecventă.

O temă comună în rândul cooperativelor horticole olandeze este necesitatea unei strategii profesionale de marketing și branding, orientată în două direcții distincte, dar interconectate. Prima direcție este cea a marketingului și brandingului extern, orientat către piață. Aceasta se concentrează pe susținerea vânzărilor produselor membrilor cooperativei. Activitățile de marketing extern includ poziționarea produselor în segmente specifice de piață, dezvoltarea conceptelor de ambalare, promovarea etichetelor de sustenabilitate și construirea de relații cu lanțurile de retail și cumpărătorii internaționali. Prin aceste eforturi, cooperativele urmăresc să creeze cerere, să îmbunătățească nivelurile de preț și să consolideze poziția pe piață a membrilor lor. Brandingul extern contribuie, de asemenea, la reputația horticulturii olandeze ca fiind inovatoare, fiabilă și de înaltă calitate.

A doua direcție o reprezintă marketingul intern și construirea imaginii de marcă, care se concentrează asupra cooperativei în sine și asupra relației acesteia cu membrii. Construirea imaginii de marcă la nivel intern are ca scop atragerea de noi membri și fidelizarea celor existenți. Deoarece cooperativele depind de angajamentul producătorilor, menținerea unei identități interne puternice este esențială. Membrii trebuie să perceapă o valoare adăugată clară în ceea ce privește sprijinul de marketing, stabilirea prețurilor, serviciile și orientarea strategică. Activitățile de marketing intern pot include comunicarea realizărilor cooperativei, întâlniri cu membrii, transparență în luarea deciziilor și prezentarea inițiativelor de marketing de succes. O marcă internă puternică favorizează încrederea, loialitatea și alinierea între producători și conducerea cooperativei.

Găsirea unui echilibru între aceste două direcții – marketingul extern și cel intern – reprezintă o provocare strategică pentru consiliile de administrație și conducerea cooperativelor. Pe de o parte, cooperativele trebuie să investească într-o poziționare profesională pe piață pentru a concura eficient pe piețe din ce în ce mai concentrate și mai internaționalizate. Pe de altă parte, ele trebuie să se asigure că membrii rămân implicați și mulțumiți, întrucât amploarea și puterea de piață a cooperativei depind de un volum suficient și de angajamentul acestora. Dacă se pune prea mult accent pe promovarea externă a mărcii fără a oferi valoare

membrilor, sprijinul intern se poate slăbi. În schimb, concentrarea în principal pe aspectele interne poate limita competitivitatea cooperativei pe piață. Atingerea echilibrului corect între aceste obiective este, prin urmare, crucială pentru succesul pe termen lung.

Importanța dimensiunii consolidează și mai mult această necesitate de a avea strategii echilibrate de marketing și de promovare a mărcii. Cooperativele mai mari sunt mai în măsură să investească în echipe profesionale de marketing, cercetare de piață și dezvoltarea mărcii. De asemenea, ele pot negocia mai eficient cu marile organizații de retail și cu cumpărătorii internaționali. În același timp, creșterea prin fuziuni sau extinderea numărului de membri necesită o comunicare internă atentă pentru a menține coeziunea. Sectorul horticol olandez demonstrează că cooperativele de succes combină o strategie puternică de branding extern cu o propunere de valoare internă clară pentru membri. Această dublă orientare le consolidează puterea pe piață și le sporește capacitatea de a răspunde la condițiile în schimbare ale pieței.

În plus, sustenabilitatea și inovarea au devenit teme din ce în ce mai importante în marketingul și strategia de brand a cooperativelor. Horticultura olandeză este cunoscută pentru sistemele sale avansate de producție, eficiența energetică și eforturile de reducere a impactului asupra mediului. Cooperativele încorporează adesea aceste elemente în strategiile lor de branding, punând accentul pe producția responsabilă și transparență. Procedând astfel, ele răspund cererii crescânde a consumatorilor pentru produse durabile, sprijinind în același timp membrii în adoptarea de noi tehnologii și practici. Această integrare a durabilității în branding evidențiază și mai mult rolul strategic al cooperativelor în alinierea producției la așteptările pieței.

3 Caracteristicile marketingului și brandingului

Marketingul și brandingul în contextul business-to-consumer (B2C) se bazează în proporție de 95% pe emoție și 5% pe rațiune, în timp ce marketingul și brandingul în contextul B2B (business-to-business) funcționează invers: 5% emoție și 95% rațiune. În ambele situații, însă, a avea o marcă este un atu, deoarece creează recunoaștere, arată că ești „diferit de restul" și facilitează o preferință în procesul de cumpărare și/sau alegere. Chiar creează spațiu pentru ca factorul de decizie să realizeze că prețul cel mai mic nu este cel mai important.

Înseamnă asta că, având o marcă, poți crește prețul? Da, dar în mod indirect. Cu o marcă, un vânzător își poate spori valoarea. Iar o valoare mai mare……prețurile mai mari sunt mai acceptabil.

Este oare deținerea unui brand cel mai bun instrument de marketing pe care îl poți avea? Da și nu. Performanța oricărei organizații, în raport cu promisiunile sau așteptările pe care le-a creat, este determinantă. Dacă aceste promisiuni sunt îndeplinite, un brand are o valoare adăugată.

Deținerea unei mărci nu este foarte răspândită în rândul fermierilor și/sau al cooperativelor acestora. În lanțurile valorice globale ale fructelor și legumelor există doar câteva exemple de succes în care producătorii dețin controlul deplin asupra lanțului lor. Zespri (kiwi) este unul dintre acestea.



Chiar și pentru comercianți (importatori, exportatori, furnizori de servicii pentru lanțurile de retail) nu este foarte obișnuit și simplu să creeze și să mențină o marcă. Pride este unul dintre aceste exemple cu marca sa premium „Eat Me".





Retailerii sunt de obicei cei care își creează propria marcă și, prin urmare, își asumă controlul asupra lanțului (exemple: Albert Heijn și ALDI pe piețele de consum europene și Wal-Mart în SUA), deoarece știu că cel mai inteligent actor din lanț, cu capacitatea de a revendica controlul, se află într-o poziție favorabilă pentru a obține profitul maxim și a avea o poziție stabilă pe piață.







Însă deținerea unui brand necesită mult efort, timp și resurse financiare. Și implică o responsabilitate care nu se încheie odată cu vânzarea. Este o sarcină continuă aceea de a deveni și de a rămâne mai relevant, de a oferi mai multe informații și de a comunica direct cu consumatorul.

4 Direcții strategice (disciplinele celor trei valori)

Fermierii și cooperativele lor pot alege cum să-și construiască și să-și comunice numele și/sau marca, pe baza unuia dintre cei trei piloni ai modelului celor trei discipline de valoare al lui Treacy & Wiersema[3]: Liderismul produsului, Relația strânsă cu clientul și/sau Excelența operațională.

4.1 Lider în domeniul produselor

Dacă puteți oferi un produs superior, unic, care oferă beneficii clare și performanțe de înaltă calitate în comparație cu concurenții, Lideratul produsului poate fi alegerea dvs. principală. Aceasta implică în marketingul și brandingul dvs.:

- accentuarea calității, a inovației și a caracteristicilor speciale (produse ecologice, soiuri speciale, durabilitate)
- dezvoltarea unei strategii de branding premium (de exemplu, povestirea despre origine, terroir, expertiza fermierilor)
- investirea în dezvoltarea produselor (noi soiuri, prelucrare cu valoare adăugată) și ambalaje de calitate superioară
- utilizarea certificărilor ca semnale ale mărcii (ecologic, comerț echitabil, etichete regionale, indicație geografică)
- evidențierea unicității și a inovației în activitățile de PR și comunicare

4.2 Relația strânsă cu clientul

Conceptul de bază al relației strânse cu clientul este construirea de relații apropiate cu cumpărătorii individuali pentru a crește vânzările și fidelizarea. Este vorba despre adaptarea soluțiilor la nevoile fiecărui client pentru a crea o valoare excepțională în timp. Este vorba despre înțelegerea și deservirea unor segmente specifice de clienți și are următoarele implicații pentru marketingul și brandingul dvs.:

- construirea de parteneriate pe termen lung cu cumpărătorii (de exemplu, supermarketuri, angrosiști)

[3] https://mbaknol.com/strategic-management/three-value-disciplines/

- adaptarea ofertei de produse la nevoile clienților (ambalaje personalizate, volume)
- punerea accentului pe încredere, trasabilitate și poveștile fermierilor
- desfășurarea de activități de marketing direct (canale de tip „de la fermă la consumator", modele CSA): co-branding
- punerea în evidență a abordării personale, a transparenței și a relației în activitățile de PR și comunicare

4.3 Excelența operațională

Dacă sunteți capabili să urmăriți îmbunătățiri continue în operațiunile dvs., să vă concentrați pe creștere și pe executarea strategiei mai bine decât concurenții dvs. prin construirea unor procese eficiente și fluide, excelența operațională poate fi fundamentul strategiei dvs. de marketing și branding. Principalele implicații pentru marketingul și brandingul B2B sunt:

- prezentarea cooperativei ca fiind fiabilă și eficientă
- accentuarea calității constante, a disponibilității și a prețurilor competitive, pe baza contractelor de volum
- promovarea avantajelor de scară și a unei logistici optimizate, pe baza principiilor lanțului de aprovizionare
- evidențierea profesionalismului și a fiabilității operaționale în comunicarea dumneavoastră

4.4 De la strategie la strategie de marketing și mesaj de branding

Deși concentrarea pe o singură strategie funcționează de obicei cel mai bine, o cooperativă poate opta pentru o combinație de discipline de valoare. Consecința alegerii unei anumite discipline cheie a cooperativei asupra conținutului strategiei sale de marketing și a mesajului de branding este prezentată în matricea de mai jos.

Disciplina de valoare	**Orientarea cooperativei**	**Strategia de marketing**	**Mesaj de branding**
Lider în domeniul produselor	Inovație, o specialitate a culturi	Diferențiere marketing	Premium, unic, durabil
Relații strânse cu clienții	Relații, personalizare	Relația marketing	Încredere, transparență, local
Excelență operațională	Eficiență, scalabilitate	Cost conducere și fiabilitate	Constanță, fiabilitate

Cooperativele olandeze sunt adesea lideri într-un pilon, dar mențin performanțe acceptabile și în celelalte. Exemple:

- Cooperativa de legume United Growers se concentrează în mod clar pe relația strânsă cu clienții, în timp ce cooperativele membre ale United Growers (Green Diamonds, Prominent, Purple Pride, SweetPoint și PapriCo) se concentrează în principal pe leadershipul de produs (secțiunea 5.2).
- Cooperativa de fructe Fruitmasters excelează în ceea ce privește leadershipul de produs, datorită mărcii sale de varietăți premium, dar obține scoruri ridicate și în ceea ce privește excelența operațională, bazată pe scară, precum și în ceea ce privește relația strânsă cu clienții, bazată pe gestionarea dedicată și personalizată a relațiilor cu lanțurile de retail din toată Europa (secțiunea 5.5).

5 Cele mai bune practici olandeze

5.1 Royal ZON

5.1.1 Fapte și cifre

Organizația Cooperativă Regală a Producătorilor din Sud-Estul Olandei, Royal ZON, este una dintre cele mai mari cooperative de producători din Europa, înființată în 1915. Aceasta numără aproximativ 130 de producători care cultivă pe o suprafață de 350 ha de sere și 2.850 ha de teren în câmp deschis. Top 10 sortimente este: roșii, ardei gras, castraveți, sparanghel (alb), praz, fructe de pădure, salată iceberg, ridichi, dovlecei, castraveciori. Divizia operațională a ZON are aproximativ 100 de angajați.

Zon este situată într-o zonă de clasă A1 (un nod logistic al UE), în a doua cea mai mare zonă de producție din Țările de Jos, beneficiind de conexiuni trimodale perfecte (pe apă, rutier, feroviar) către peste 40 de milioane de consumatori din zonă, inclusiv către marea piață de consum din landul german Renania de Nord-Westfalia (NRW).

MISIUNEA ZON: organizație de producători care vizează costuri cât mai mici pentru cultivatori și cel mai înalt nivel posibil de servicii.

VIZIUNEA ZON: să contribuie la o viață mai sănătoasă cu fructe și legume durabile, în lanțuri de aprovizionare internaționale scurte și proaspete.

AMBIȚIA ZON: producătorii apreciază foarte mult colaborarea cu ZON; clienții apreciază foarte mult cumpărăturile de la ZON, iar angajații apreciază foarte mult faptul că lucrează la ZON.

5.1.2 Vânzări externe, marketing și branding

Deși oferă o gamă largă de fructe și legume, obiectivul strategic principal al ZON nu se bazează pe leadershipul de produs ca atare. Relația strânsă cu clienții și excelența operațională sunt pietrele de temelie ale abordării sale de piață, iar (extinderea) gestionării conturilor cheie către comerțul cu amănuntul reprezintă obiectivul comercial principal al ZON. ZON a dezvoltat instrumente de vânzare personalizate pentru cumpărătorii vizați din diferite canale de piață:

- o platformă digitală, cu ceasul de licitație utilizat ca instrument principal pentru tranzacționarea zilnică pentru exportatori, comerțul cu ridicata și serviciile de alimentație
- un mediu digital pentru vânzări directe și livrări de marfă către cei mai mari clienți (din comerțul cu amănuntul și din industria de prelucrare)
- o abordare de vânzare dedicată industriei de prelucrare Pe lângă aceste servicii de

vânzare, ZON oferă clienților săi și:

- transport și logistică
- controlul calității
- sortare și ambalare
- asigurarea calității

5.1.3 marketing intern și branding

ZON își are originea în sud-estul Țărilor de Jos, în apropierea graniței cu Germania. Din punct de vedere lingvistic și al mentalității antreprenoriale, vecinii germani sunt destul de asemănători cu olandezii, ceea ce a însemnat încă de la început că ZON îi consideră atât pe fermierii olandezi, cât și pe cei germani drept principalul său grup țintă. Nu este surprinzător faptul că producătorii (membri și potențiali membri) din întreaga parte de sud-est a Țărilor de Jos și dintr-o zonă transfrontalieră extinsă din Germania au o prioritate ridicată în principiile și obiectivele strategico-comerciale ale ZON. Totul în scopuri interne: încercarea de a crea și menține o comunitate puternică de fermieri. Strategia menționează trei dimensiuni:

- îmbunătățirea și intensificarea cooperării cu membrii, punând accentul pe gestionarea relațiilor și pe sprijinirea ambițiilor de dezvoltare ale acestora
- a fi alegerea numărul 1 pentru cultivatorii neafiliați (non-membri)
- cooperarea cu alte organizații de producători

Serviciile depășesc cu mult simpla facilitare a procesului de tranzacționare, incluzând:

- schimbul de cunoștințe în general
- transport și logistică
- consultanță agronomică (managementul creșterii)
- dezvoltarea afacerii, inclusiv consultanță privind certificările, sustenabilitatea și nu numai

Prin vizite periodice la ferme, managerii de produs ai ZON îi ajută pe membri să-și îmbunătățească planificarea culturilor, standardele de calitate și poziționarea pe piață. Cooperativa organizează ateliere, sesiuni de formare și proiecte de inovare în cadrul cărora fermierii pot face schimb de bune practici și pot afla despre noi tehnici de cultivare, cerințe de sustenabilitate și evoluții tehnologice. Acest sprijin profesional continuu îi ajută pe membri să rămână competitivi și încrezători în parteneriatul lor cu ZON.

În plus, ZON promovează transparența și implicarea în procesul decizional. Membrii sunt informați cu privire la tendințele pieței, evoluția prețurilor și inițiativele strategice prin buletine informative, platforme digitale și întâlniri regionale. Prin solicitarea activă de feedback și încurajarea participării la comitete și grupuri de lucru, cooperativa se asigură că fermierii se simt ascultați și apreciați. Acest sentiment de apartenență consolidează legătura dintre membri și organizație.

Pentru a atrage noi membri, ZON pune în evidență avantajele comercializării colective, ale canalelor de vânzare stabile și ale accesului la o rețea solidă de cumpărători. Potențialii membri sunt adesea invitați la sesiuni informative și vizite la ferme, unde pot experimenta direct structura de sprijin și cultura cooperativă. De asemenea, ZON prezintă povești de succes ale membrilor actuali și demonstrează modul în care colaborarea duce la un acces îmbunătățit pe piață și la stabilitate comercială pe termen lung. Aceste eforturi fac ca aderarea la cooperativă să fie atractivă pentru producătorii care caută atât siguranță economică, cât și sprijin profesional.

5.2 United Growers

5.2.1 Fapte și cifre

Growers United are o structură organizațională și un sistem de guvernanță speciale. De câteva decenii, în Țările de Jos s-au înființat organizații de producători specializate pe anumite produse în sectorul serelor. Agricultorii foarte specializați într-o anumită cultură (de seră) au început să colaboreze, în mare parte din cauza unei anumite nemulțumiri față de cooperativele mari, multiprodus, care nu puteau oferi întotdeauna cele mai bune servicii specifice pentru grupul lor de produse, cum ar fi The Greenery (a se vedea secțiunea 5.4) și ZON (a se vedea secțiunea 5.1).

Exemple bune sunt:

- Green Diamonds (castraveți)
- Prominent (roșii)
- Purple Pride: (vânătă)
- SweetPoint și PapriCo (ardei dulce)
- Harvest House (roșii, castraveți, ardei dulci)
- Fossa Eugenia (sortiment variat)

United Growers a fost înființată în 2020 pentru a spori puterea comercială a 4 dintre aceste organizații de producători specializate pe anumite produse, fiind divizia de vânzări dedicată ambalării și comercializării produselor acestor 4 grupuri: castraveți, roșii, vinete și ardei grași.

5.2.2 Vânzări externe, marketing și branding

În timp ce leadershipul de produs este forța motrice pentru organizațiile de producători afiliate, relația strânsă cu clienții este obiectivul principal al United Growers, sectorul european de retail fiind canalul său principal.
United Growers comercializează legume provenite de la cei 25 de membri (întreprinderi familiale) ai organizațiilor de producători, care își desfășoară activitatea în peste 90 de locații, nu numai în Țările de Jos, ci și în Belgia, Spania și Maroc. De fapt, cele 4 organizații de producători, care sunt ele însele cooperative, funcționează ca mărci pentru Growers United în cadrul activităților sale de vânzări și marketing.
Baza de producție este:

- 82 ha de castraveți din grupul de produse Green Diamonds: producând 73 de milioane de castraveți pe an
- 493 ha de roșii din grupul de produse Prominent: producând 283 de milioane de kg de roșii pe an
- 82 ha de vinete din gama Purple Pride: producție de 44 de milioane de kilograme de vinete pe an
- 176 ha de ardei dulci din grupurile de produse SweetPoint și PapriCo: producând 50 de milioane de kg de ardei dulci pe an

Lanțul valoric al United Growers include ameliorarea, iar cooperativa gestionează chiar și un centru de cercetare și testare, care deservește toți producătorii. Sustenabilitatea este o temă cheie în toate activitățile cooperativei. Aceasta include tranziția către energie fără combustibili fosili, reducerea consumului de apă, producția fără substanțe chimice și neutră din punct de vedere al consumului de apă.

5.2.3 Marketing intern și branding

Growers United pune un accent puternic pe cooperare și proprietate comună. Membrii sunt, de fapt, membri cu dublă calitate: membri ai cooperativei de producție și membri ai cooperativei de comercializare United Growers. În cadrul United Growers, aceștia nu sunt doar furnizori, ci și coproprietari care dețin acțiuni în cooperativă și investesc împreună în facilități, cum ar fi liniile de ambalare adaptate cerințelor clienților. Acest lucru generează un angajament pe termen lung și o implicare financiară.

Cooperativa leagă, de asemenea, membrii prin:

- schimbul de cunoștințe și colaborarea; cultivatorii își împărtășesc expertiza și se sprijină reciproc în specializarea culturilor sau în schimbarea culturilor
- avantajele rețelei; membrii beneficiază de o rețea comercială puternică și de achiziționarea în comun a inputurilor și a energiei;
- soluții pentru continuitatea activității – producătorii pot fuziona operațiunile cu ale altor membri, ceea ce ajută întreprinderile care nu au succesori și consolidează cooperarea pe termen lung.

Aceste elemente încurajează loialitatea, deoarece membrii obțin avantaje economice, cunoștințe și siguranță pe termen lung în cadrul cooperativei.

Recomandările verbale sunt o modalitate importantă de a găsi și de a atrage noi membri. Dar nu toată lumea poate adera. United Growers are un proces de admitere selectiv: „noii membri sunt bineveniți, cu condiția să se potrivească strategiei Growers United". Așadar, United Growers are așteptări de la potențialii noi membri. Ei caută producători care:

- au o mentalitate cooperativă și sunt dispuși să colaboreze cu ceilalți
- sunt deschiși și se susțin reciproc în cadrul rețelei
- sunt pe deplin dedicați respectării unor standarde stricte de calitate
- se încadrează în direcția strategică a cooperativei

5.3 ABB

5.3.1 Fapte și cifre

ABB Growers a fost înființată ca cooperativă în 1998 și este o companie specializată în afine, oferind un pachet complet de servicii (produse proaspete și congelate) prin aprovizionare din ambele emisfere și disponibilitate și vânzări pe tot parcursul anului. A început în regiunea de sud-est a Olandei, unde se află și în prezent sediul central, dar de-a lungul anilor, întreaga lume a devenit aria de activitate a ABB. Liderul în materie de produse este punctul de plecare cheie pentru ABB, dar și relația strânsă cu clienții și excelența operațională se află la un nivel ridicat.

Cooperativa reprezintă 190 de cultivatori cu o suprafață de 1.160 ha de afine, producând 10 milioane de kilograme pe an. Concentrarea puternică asupra produsului permite ABB să acumuleze o vastă expertiză și să se poziționeze ca un partener dedicat pentru clienții din sectorul comerțului cu amănuntul și al serviciilor de alimentație. MISIUNEA ABB este de a oferi afinelor un loc permanent în viața de zi cu zi a oamenilor, făcând legătura între cultivatori, clienți și consumatori, dincolo de granițe și anotimpuri.

5.3.2 Vânzări externe, marketing și branding

ABB aprovizionează piața europeană:

- comerțului cu amănuntul (supermarketuri și magazine specializate)
- comerțului cu ridicata (distribuitori și furnizori de servicii alimentare)
- servicii de alimentație (ingrediente pentru procesare și gastronomie)

Strategia comercială se axează pe calitatea superioară (bazată pe soiuri selecte și rezistente), aprovizionarea pe tot parcursul anului și parteneriatele pe termen lung cu comercianții cu amănuntul. ABB pune accentul pe o calitate constantă și pe o sortare riguroasă în funcție de mărime, fermitate, aromă și origine. ABB utilizează tehnologii avansate de sortare și efectuează controale de calitate pentru fiecare lot.

Un element cheie al strategiei comerciale a ABB este asigurarea disponibilității continue. ABB colaborează cu o rețea globală de cultivatori din mai multe țări pentru a furniza afine pe tot parcursul anului. Acest lucru ajută ABB să satisfacă cererea comercianților cu amănuntul și să rămână un partener de încredere, reducând decalajele sezoniere și consolidând astfel puterea de negociere cu comercianții cu amănuntul. De asemenea, permite ABB să lucreze în lanțuri de aprovizionare scurte și transparente, astfel încât ABB se poate poziționa ca un element de legătură al întregului lanț, de la cultivator la client, creând eficiență și transparență.

5.3.3 Marketing intern și branding

ABB atrage și fidelizează cultivatorii de afine în principal prin asistență tehnică, acces la piață, cooperare pe termen lung și stimulente legate de preț și calitate. În același timp, compania stabilește așteptări clare în ceea ce privește calitatea, planificarea și colaborarea înainte ca noii cultivatori să se poată alătura rețelei sale.

ABB îndrumă membrii existenți și fermierii afiliați pe parcursul întregului proces de cultivare, de la selecția soiurilor și strategia de recoltare până la planificarea recoltării și monitorizarea calității, ceea ce îi ajută pe fermieri să-și îmbunătățească randamentele și să-și alinieze producția la cererea pieței. Ghidurile lor interne menționează:

- sprijin pentru cultivatori și consiliere la fața locului: specialiștii vizitează fermele, analizează condițiile și stabilesc obiective de calitate și producție împreună cu cultivatorii
- planificarea și coordonarea logisticii: cultivatorii primesc programe clare privind recoltarea, volumele și așteptările de livrare
- feedback de calitate și rapoarte de date: fiecare lot este evaluat, iar producătorii primesc sugestii de îmbunătățire pentru sezoanele viitoare

- formare și schimb de cunoștințe: întâlnirile și sesiunile online permit cultivatorilor să facă schimb de experiență în cadrul rețelei
- relații pe termen lung: ABB Growers își propune în mod explicit să construiască „parteneriate pe termen lung" cu producătorii pentru profituri mai bune și o aprovizionare constantă

ABB invită în mod activ cultivatorii din întreaga lume să colaboreze, acest lucru având loc prin intermediul reprezentanților ABB din teren și prin vizite regulate pe piață și participarea la târguri comerciale. Cu toate acestea, ABB nu publică modul în care tratează membrii și non-membrii și care sunt regulile și reglementările în vigoare pentru membri și pentru furnizorii non-membri. Dar modelul lor de colaborare implică așteptări practice clare de intrare:

- respectarea unor standarde stricte de calitate: toate afinele sunt selectate pe baza prospețimii, a aromelor, a fermității și a originii
- capacitatea de a respecta volumele convenite și planificarea: aprovizionarea este coordonată prin acorduri detaliate și comunicare regulată
- disponibilitatea de a respecta îndrumările de cultivare: se așteaptă ca producătorii să coopereze în ceea ce privește selecția soiurilor, planificarea recoltei și monitorizarea calității
- certificare și trasabilitate: producția trebuie să respecte standardele recunoscute și cerințele privind trasabilitatea lanțului de aprovizionare.

5.4 The Greenery

5.4.1 Fapte și cifre

The Greenery a fost înființată în 1996 în urma fuziunii a 9 cooperative de fructe și legume din Țările de Jos. Toate cele 9 cooperative aveau o istorie îndelungată în diverse regiuni ale țării, unele dintre ele de peste un secol. Cu toate acestea, toate au traversat perioade dificile, având în vedere dinamica în schimbare a pieței. Fuziunea a fost determinată de schimbări majore pe piață:

- expansiunea rapidă la scară largă și concurența internațională în creștere
- trecerea de la licitații bazate pe ofertă la o piață de retail bazată pe cerere
- necesitatea unei integrări mai strânse între producție, logistică și comerțul cu amănuntul

Fuziunea a dus la crearea unei noi cooperative centralizate, cu o structură organizațională solidă, capabilă să gestioneze activitățile de marketing și vânzări pentru producătorii membri. De-a lungul timpului, The Greenery a transformat vechiul sistem de licitații într-un model modern de lanț de aprovizionare, combinând logistica, marketingul, managementul calității și inovația. Inițiativa a ajutat producătorii olandezi să-și mențină accesul pe piață și competitivitatea în contextul ascensiunii lanțurilor de retail europene. În timp ce The Greenery avea 10.000 de membri la început, astăzi, între 350 și 400 de producători sunt membri, ceea ce o face în continuare una dintre cele mai importante cooperative de produse proaspete din Europa

5.4.2 Vânzări externe, marketing și branding

Principalul punct forte strategic al The Greenery constă în combinația dintre relația strânsă cu clienții și excelența operațională, cu o strategie de vânzări axată pe comerțul cu amănuntul. Strategia comercială include:

- integrarea și controlul lanțului de distribuție prin colaborarea directă între producători, parteneri logistici și comercianți cu amănuntul, pentru a reduce numărul intermediarilor
- o ofertă adaptată nevoilor clienților, prin aprovizionare, ambalare și livrare în conformitate cu cerințele exacte ale clienților din comerțul cu amănuntul, en-gros și din sectorul de catering din întreaga Europă
- sortiment disponibil pe tot parcursul anului, prin integrarea produselor cultivate în Olanda și a celor importate
- sustenabilitate și prețuri echitabile
- inovație bazată pe date, prin utilizarea cercetărilor și a datelor despre consumatori pentru a dezvolta planuri de categorie, ambalaje inovatoare și concepte de marketing care să sprijine partenerii din comerțul cu amănuntul

- excelență logistică, cu soluții avansate pentru lanțul de aprovizionare, precum depozitarea, inspecția, ambalarea și transportul frigorific

La nivel operațional, echipa de vânzări oferă:

- aprovizionare de calitate personalizată și sprijin comercial pentru centrele de distribuție ale comercianților cu amănuntul, pe baza gestionării categoriilor și a sprijinului pentru vânzări;
- date și studii de piață, planuri de categorie, programe de sprijinire a vânzărilor, concepte inovatoare și soluții de ambalare durabile – toate aceste instrumente ajută comercianții cu amănuntul să-și optimizeze sortimentele și să-și îmbunătățească performanțele de vânzare.
- conceptele de marketing comercial și de promovare în magazin, precum planurile de raft și sfaturile privind mixul de produse, display-urile din magazin și materialele promoționale, precum și mărcile exclusive și gamele de produse personalizate
- servicii orientate către consumatori prin intermediul platformei online Verse Oogst, care informează consumatorii (olandezi) despre originea produselor, rețete și poveștile cultivatorilor. Acest lucru consolidează percepția asupra mărcii și stimulează cererea, sprijinind indirect vânzările prin canalul de distribuție.

Pe lângă comerțul cu amănuntul, The Greenery aprovizionează angrosiștii și exportatorii cu volume flexibile și livrări rapide. Personalul comercial utilizează instrumente moderne, precum sistemele ERP și comunicarea EDI pentru comenzi, confirmări, scanare și facturare.

5.4.3 Marketing intern și branding

Cel mai relevant argument pentru ca The Greenery să-și fidelizeze membrii, la fel ca în cazul tuturor celorlalte cooperative de comercializare, este obținerea de rezultate bune pe piață prin puterea de negociere colectivă exercitată de o echipă profesionistă de vânzări și marketing. Accesul garantat la clienți importanți din sectorul comerțului cu amănuntul, en-gros și al serviciilor de alimentație, reducând astfel riscul individual asociat vânzărilor, reprezintă principalul factor motivator pentru a rămâne și/sau a se alătura cooperativei.

The Greenery utilizează mai multe instrumente de comunicare, guvernanță și implicare pentru a împărtăși cunoștințe și a gestiona relațiile cu fermierii membri. Aceste instrumente asigură atât fluxul de informații și implicarea membrilor, cât și găsirea de noi membri prin comunicarea de la gură la gură:

- personal dedicat și contact personal prin intermediul unei echipe formate din manageri de cont și manageri de relații cu producătorii, concentrându-se pe interacțiunea în diverse domenii, precum planificarea culturilor, cererea de pe piață, evoluția prețurilor și aspectele operaționale; de asemenea, specialiștii tehnici și managerii de categorie oferă sprijin producătorilor prin cunoștințele lor privind piața și producția
- guvernanță și structuri formale ale membrilor, în special adunarea generală a membrilor, consiliul membrilor, comitetele consultative, comitetele pe grupe de produse și reuniunile regionale ale membrilor; aceste structuri consolidează participarea membrilor și relațiile pe termen lung
- seminarii și ateliere pe teme precum sustenabilitatea, cerințele comercianților cu amănuntul și inovarea, precum și cursuri de formare și seminarii web (inclusiv pentru producătorii aflați la distanță), zile de teren și demonstrații
- o revistă destinată membrilor, care conține noutăți despre tendințele pieței, povești de succes și știri din cadrul cooperativei, precum și un buletin informativ digital (prin e-mail) cu actualizări scurte și frecvente și informații operaționale
- un site web/portal pentru membri cu informații de piață, instrumente de planificare, documente și noutăți, precum și tablouri de bord online cu date privind vânzările, informații despre prețuri și previziuni
- inițiative de consolidare a relațiilor, cum ar fi vizitele conducerii la producători.

5.5 Fruitmasters

5.5.1 Fapte și cifre

Fruitmasters a fost înființată în 1904 și este cea mai mare cooperativă din Olanda din sectorul fructelor, deservind aproximativ 400 de membri. Fruitmasters pune un accent puternic pe marketing și branding, bazându-se pe o politică activă de aprovizionare și pe dezvoltarea de concepte. Fruitmasters dispune de un sortiment larg de fructe, care include mere și pere, fructe de pădure, fructe cu sâmburi, struguri și fructe exotice.

Merele și perele provin în principal din Țările de Jos; Fruitmasters a dezvoltat diverse soiuri, precum KANZI®, Tessa®, Morgana®, Bloss®, Joly Red® și soiul de pere Migo®.

Fructele de pădure sunt cultivate în Țările de Jos, dar Fruitmasters importă din întreaga lume pentru a asigura aprovizionarea pe tot parcursul anului; o selecție de căpșuni, afine, mure, zmeură și fructe roșii de pădure provenite din solul olandez este comercializată sub conceptele Bob's (Best of Berries) și Prestige®.

Fructele cu sâmburi provin în principal din Țările de Jos, cireșele și prunele fiind cele mai apreciate și bucurându-se de cea mai bună calitate și reputație.

Strugurii și fructele exotice (cum ar fi lămâile, grapefruitul, kiwi, mandarinele, portocalele și rodia) sunt toate importate.

Fructele industriale, în special merele, perele și căpșunile cu coaja sau pulpa deteriorată, sunt livrate către industria de prelucrare, brutării, hoteluri și firme de catering.

5.5.2 Vânzări externe, marketing și branding

Lideratul în materie de produse, bazat în principal pe soiuri premium, reprezintă piatra de temelie a strategiei comerciale a Fruitmasters. Totuși, atât excelența operațională, cât și relația strânsă cu clienții beneficiază, de asemenea, de o atenție sporită. În practică, conducerea și personalul Fruitmasters (aproximativ 200 de angajați) deservesc canalele de distribuție ale supermarketurilor de pe piața internă și din țările vecine ale UE, precum și angrosiștii și actorii din industria de prelucrare și de servicii alimentare, ghidându-se după următoarele abordări:

- vânzări orientate către piață și determinate de cerere, concepute pentru a răspunde în mod flexibil la cererea în schimbare și la consolidarea comerțului cu amănuntul; Fruitmasters funcționează în conformitate cu foaia de parcurs „Creștere sănătoasă 2030"
- coordonarea și controlul integrat al lanțului (de la ameliorare, cultivare, sortare, ambalare, branding până la prezentarea în magazin)
- accent pe asigurarea calității, fiabilitate și trasabilitate
- diferențierea produselor și a soiurilor; acest aspect este considerat un argument de vânzare unic al Fruitmasters; cooperativa investește în soiuri distinctive și sortimente adaptate cerințelor pieței, precum noi concepte de mere sau fructe de pădure, creând astfel valoare adăugată și diferențiere
- eficiență și sprijin pentru vânzări bazat pe logistică, susținut de automatizare profesională, centralizare și facilități logistice avansate, asigurând prospețimea și rapiditatea de la producător la comerciant.

5.5.3 Marketing intern și branding

Similar cu Royal ZON (secțiunea 5.1) și The Greenery (secțiunea 5.4), Fruitmasters are o istorie de peste un secol și a construit diverse mecanisme pentru a-și fideliza membrii. Fruitmasters

utilizează următoarele abordări și instrumente pentru a gestiona relațiile cu fermierii membri și pentru a-i menține în cadrul asociației:

- structura de guvernanță în sine, bazată pe coproprietatea membrilor: producătorii pot vota în cadrul adunării generale cu privire la strategie, investiții (de exemplu, instalații de sortare, depozitare) și componența consiliului de administrație; acest lucru le conferă un sentiment de control și influență, reducând motivația de a părăsi cooperativa
- angajamentul obligatoriu sau semi-obligatoriu al membrilor de a furniza o mare parte (adesea toată) din fructele lor prin intermediul cooperativei, creând astfel obligații de aprovizionare structurate, ceea ce face posibilă punerea în comun a fructelor în volume mari și comercializarea colectivă; veniturile sunt calculate ca medie și redistribuite cultivatorilor, ceea ce este considerat cel mai echitabil mod de vânzare; cultivatorii primesc plăți în avans în timpul sezonului și decontări finale de sezon (suplimente/bonusuri) după încheierea sezonului de vânzări
- diverse servicii și asistență tehnică, cu o echipă numeroasă de manageri de teren/relații, care asigură:
  - coordonarea planificării producției între producători
  - consiliere agronomică (gestionarea culturilor, combaterea bolilor)
  - controlul calității, bazat pe specificații stricte de calitate
  - standarde uniforme de ambalare și clasificare
  - asistență în materie de certificare, siguranță alimentară și supravegherea calității
  - infrastructură de depozitare, sortare și ambalare
  - logistică și gestionarea lanțului frigorific
  - inovație în ceea ce privește soiurile și metodele de cultivare

Nu în ultimul rând, dincolo de aspectele economice, există și o cultură cooperativă, care este menținută vie în rețelele regionale de producători. Aceasta creează coeziune socială, încredere și îi motivează pe membri să rămână în cadrul sistemului.

6 Schimbarea nu se opre

Rolul și funcționarea cooperativelor trebuie privite ca niște mecanisme aflate într-o continuă schimbare. Am asistat și vom asista în viitor la ascensiunea și declinul cooperativelor agricole. Pur și simplu din cauza evoluției situațiilor geopolitice și economice, precum și a nevoilor și așteptărilor în continuă schimbare ale consumatorilor, comercianților și distribuitorilor. La fel ca în cazul multor alte sectoare și organizații, trebuie să ținem cont de faptul că dezvoltarea, inovarea și schimbarea nu se opresc niciodată cu adevărat. Iată câteva idei de reflecție:

Schimbarea este singura constantă (totul se schimbă mereu, deci orice inovație este temporară)

Dacă nu avansezi, rămâi în urmă (progresul este continuu; a sta pe loc înseamnă, de fapt, a pierde teren)

Necesitatea este mama invenției (noile nevoi generează în permanență inovații, ceea ce înseamnă că invenția este un ciclu continuu)

Inovația unei generații este punctul de plecare al generației următoare (fiecare descoperire devine rapid depășită și înlocuită)

Ce este nou astăzi este vechi mâine (durata scurtă de viață a „noutății” într-o lume în schimbare rapidă)

Erasmus-i-

Numărul proiectului: 2024-1 -RO01-KA220-VET-000255736

Strategii de combatere a practicilor neloiale pentru produsele cooperativelor horticole vândute direct consumatorilor și prin rețele de vânzare

Ghid de consultanță specializată

Sfaturi privind antreprenoriatul, parteneriatele, gestionarea post-recoltare și gestionarea lanțului valoric

HoftandDoor

Connecting the Agroworld

HORT INTEGRA

Engelie Beenen, HollandDoor aprilie 2026

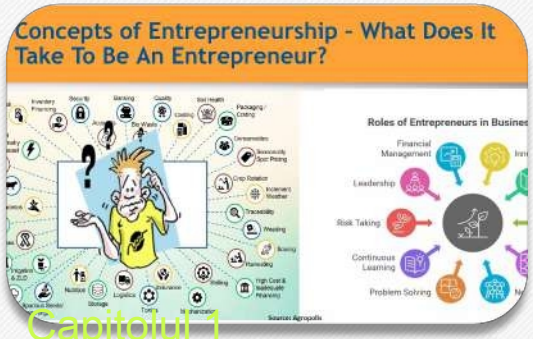
Număr de proiect: 2024-1-RO01-KA220-VET-000255736

Sfaturi de aur

Ghid integrat de sfaturi pentru membrii cooperativelor horticole

Combinație de antreprenoriat, parteneriate, gestionarea post-recoltare și a lanțului valoric

Cuprins



Capitolul 1

Antreprenoriat



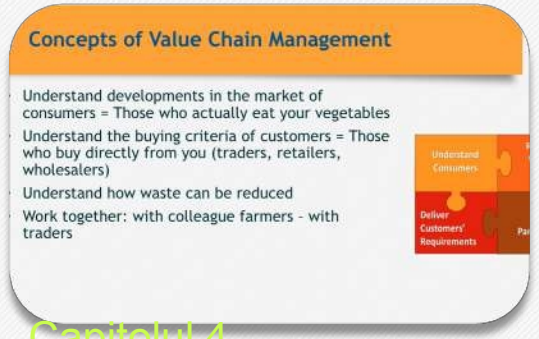
Capitolul 2

Parteneriate



Capitolul 3

După recoltare



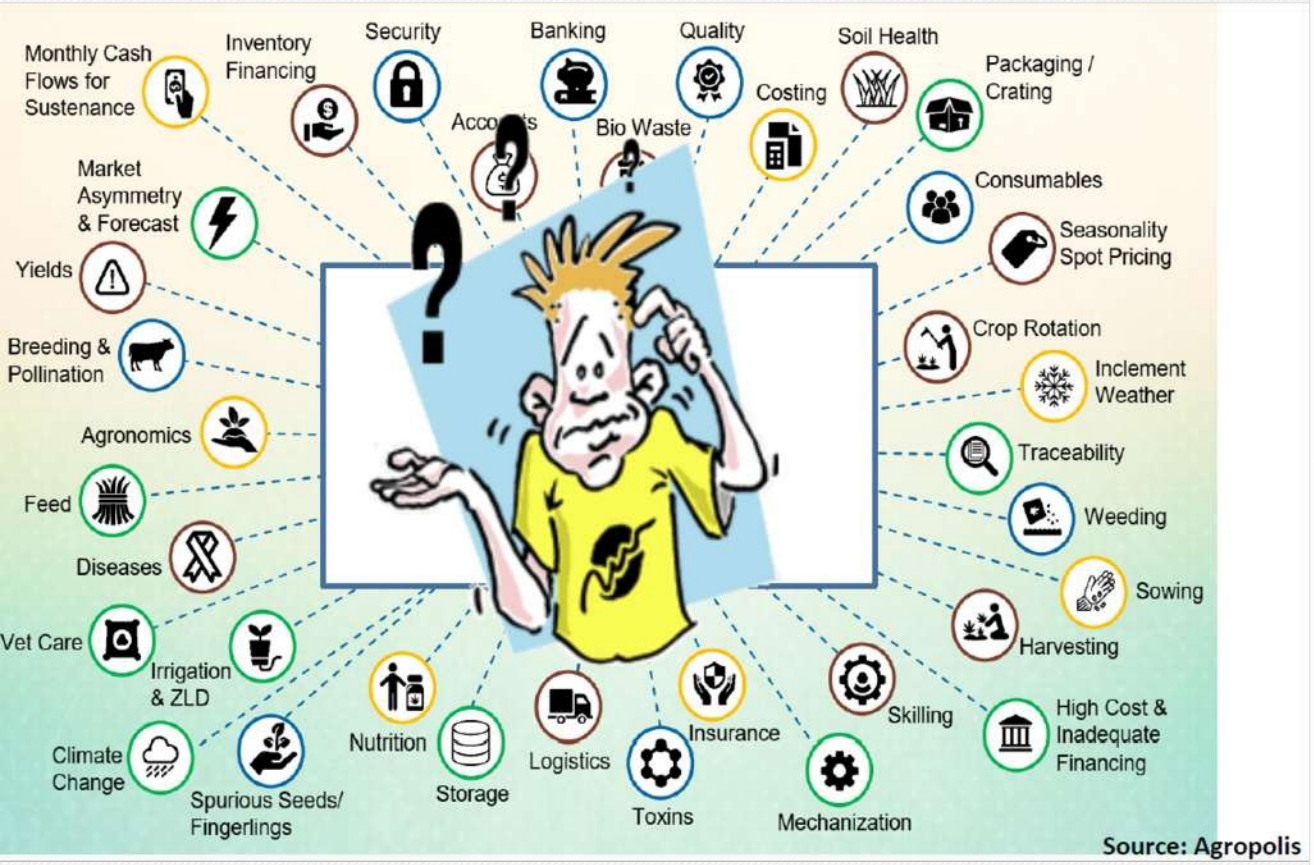
Capitolul 4

Gestionarea lanțului valoric

Număr de proiect: 2024-1-RO01-KA220-VET-000255736

Capitolul 1: Antreprenoriat

Concepte de antreprenoriat – Ce înseamnă să fii antreprenor?



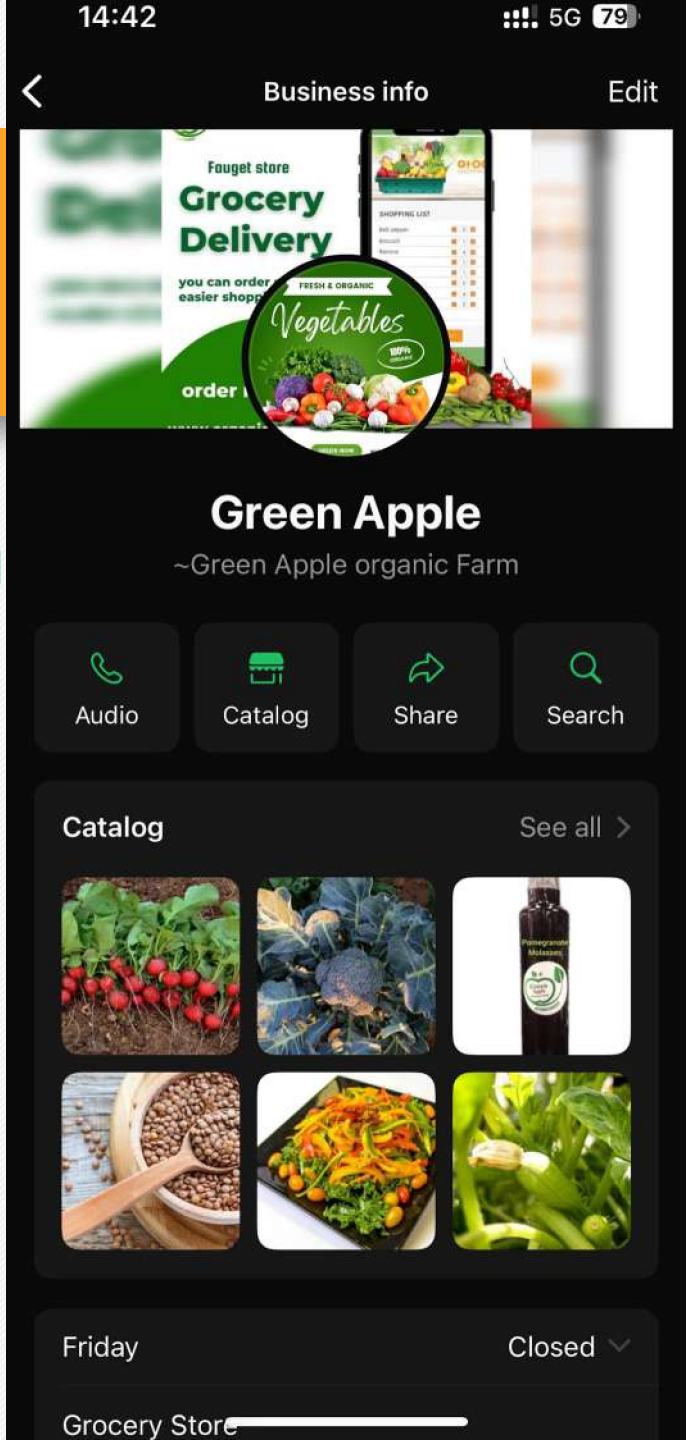


Conceptele antreprenoriatului – Descoperă-ți oportunitățile de afaceri



„Fiecare afacere de succes rezolvă o problemă – ce problemă o vei rezolva?”





Sfatul de aur nr. 1: Începe cu ceea ce știi

DE EVITAT: Să te arunci într-o afacere despre care nu știi nimic

FACEȚI ASTA: Dezvoltați-vă abilitățile și rețelele existente

Ce avem acum?

Terenul tău – Folosește mai eficient ceea ce ai deja

Culturile tale – Îmbunătățește legumele pe care le cultivi deja cu succes

Abilitățile tale – Dezvoltă-ți cunoștințele agricole pe care le-ai dobândit

Rețeaua ta – Folosește-o ca pe o echipă extinsă – consultanță între colegi



Cea mai mare oportunitate a ta s-ar putea afla chiar în fața

Testați cultivarea protejată – Începeți cu un tunel simplu din polietilenă

Îmbunătățiți-vă soiurile – Încercați semințe rezistente la boli sau cu randament ridicat

Îmbunătățiți-vă calitatea - sincronizare mai bună a recoltării, prezentare

Să satisfacem împreună o nevoie sau o oportunitate de piață

Sfatul de aur nr. 2: Încercați, eșuați, îmbunătățiți, repetați

DE EVITAT: Efectuarea de cheltuieli mari imediat

❌

FĂ ASTA: Realizează mini-experimente pentru a-ți demonstra conceptul

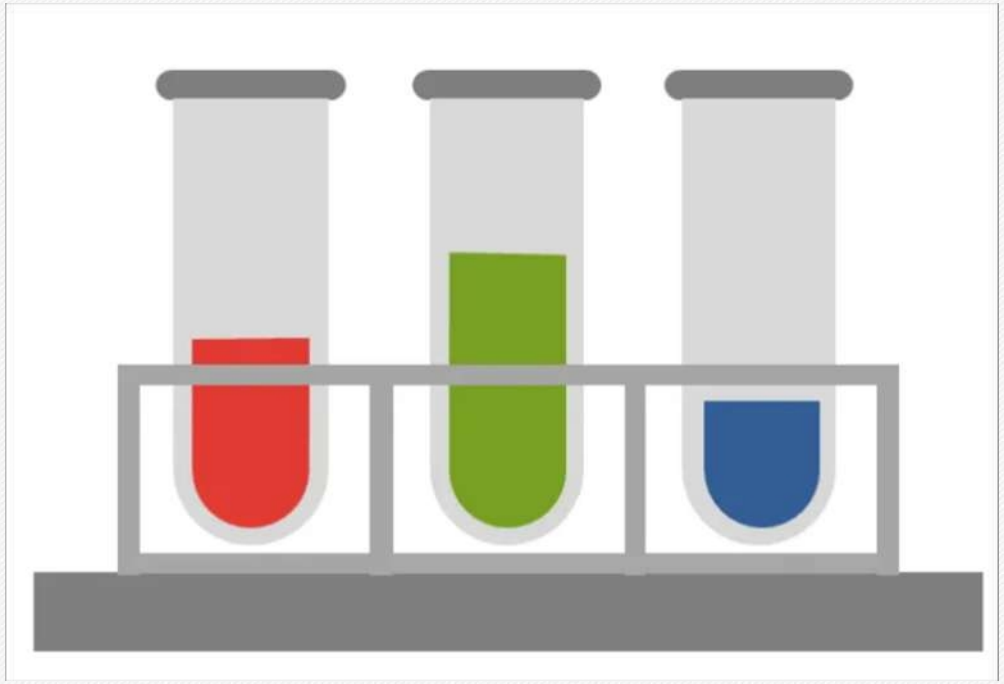
✅

Metoda de testare a antreprenorului

Îmbunătățirea ambalajului:
Testează mai întâi ideile noi pe o suprafață mică
Încearcă lăzi de marcă cu doar 20 de cutii
Experiment într-o seră simplă, fără tehnologie avansată

Învață repede, adaptează-te rapid:
Stabilește perioade de testare de 3 luni
Încercați două abordări în paralel Documentați ce funcționează

Eșecul este sfârșitul doar dacă decideți să te oprești.



Sfatul de aur nr. 3: Cunoașteți cifrele afacerii dvs.

DE EVITAT: Să ghicești dacă faci bani

❌

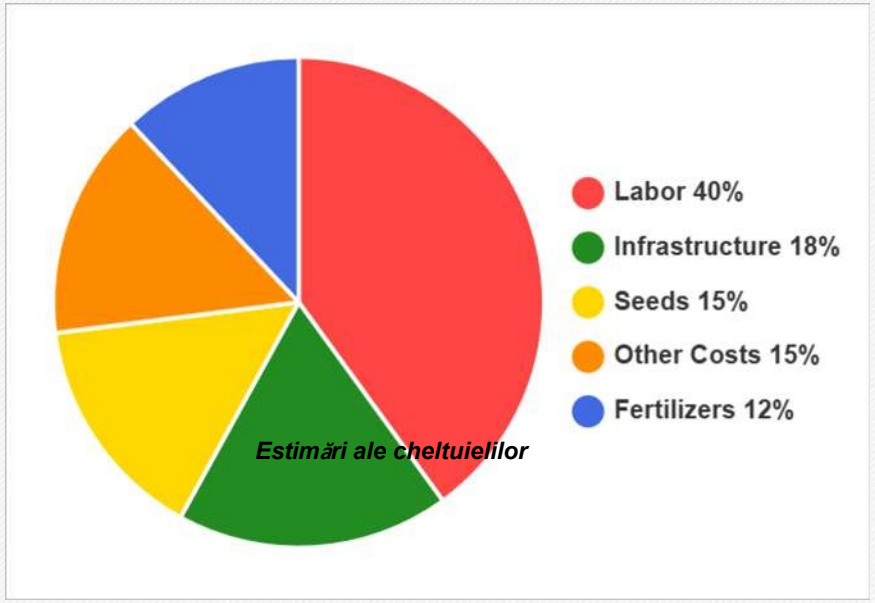
Organizează-te!

FACEȚI ASTA: Calculați-vă costurile și profiturile

✅

Nu poți gestiona ceea ce nu măsori

- ❑ Calculați costul pe kilogram de producție
- ❑ Cunoașteți procentul marjei de profit
- ❑ Înțelegeți unde se duc banii



Folosiți instrumente simple

Faceți fotografii și încărcați chitanțele pentru toate cheltuielile fermei

Folosește aplicații pentru smartphone pentru urmărirea cheltuielilor, recoltare sau ținerea evidenței protecției culturilor

Sfatul de aur nr. 4: Extinde-ți cunoștințele și rețeaua

DE EVITAT:
Să încerci să rezolvi totul singur

❌

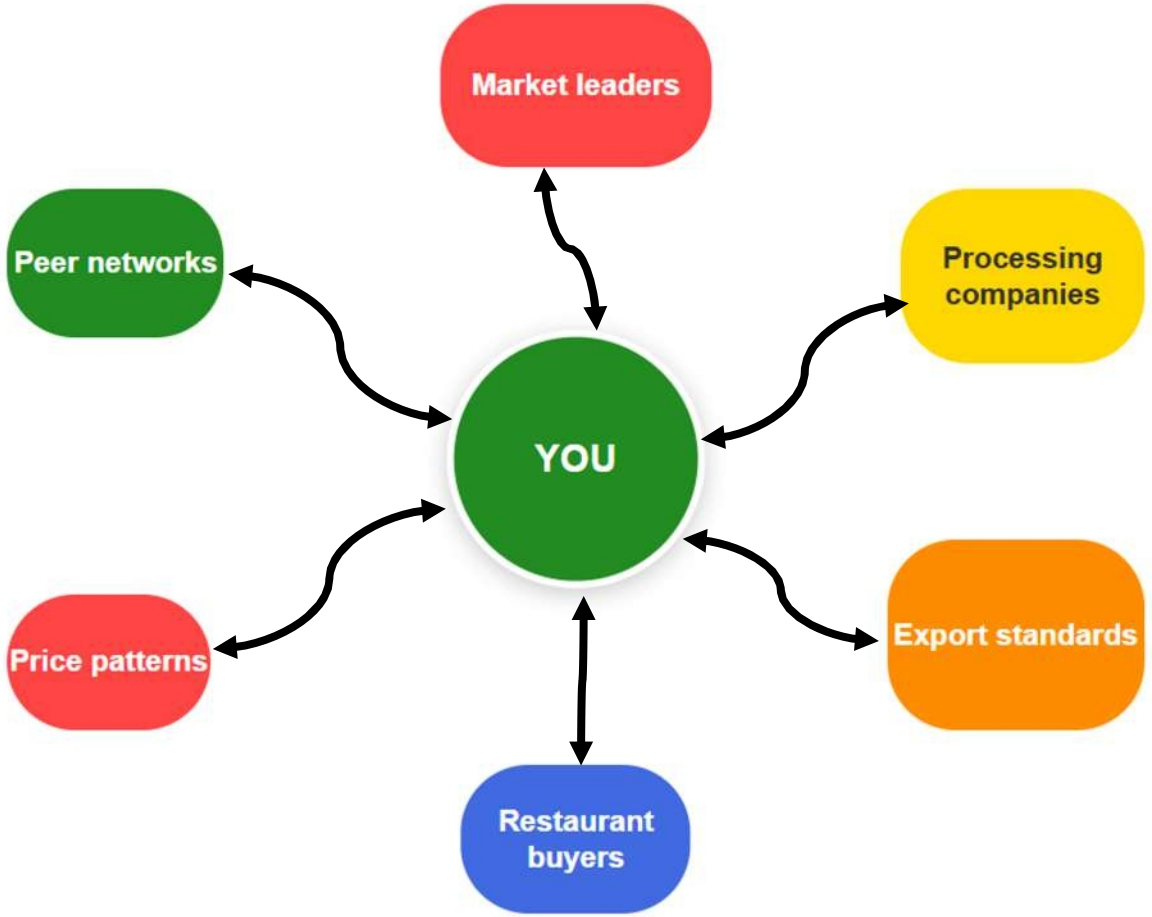
FACEȚI ASTA:
Învață de la colegii și clienții tăi

✅

Rețeaua ta reprezintă valoarea ta netă

Studiază afacerile de succes:

- Cercetați modul în care marile companii agricole stabilesc prețurile, ambalează și comercializează produsele
- Cum colaborează acestea cu partenerii lor
- Intrați în contact cu antreprenori care au rezolvat probleme similare și extindeți-vă rețeaua profesională atât în persoană, cât și online



Sfatul de aur nr. 5: Accesați finanțarea și fondurile



Vrei să-ți extinzi afacerea? S-ar putea să ai nevoie de finanțare

DE EVITAT: Așteptarea de bani gratis fără

❌

investiții proprii

FACEȚI ASTA: Demonstrați angajament în ceea ce privește timpul și

✅

bani

Peisajul finanțării:

- Subvențiile NABARD și programele guvernamentale
- PM-KISAN
- Pradhan Mantri Fasal Bima Yojana
- Cardul de credit Kisan
- Instituții de microfinanțare
- Împrumuturi FPO
- Finanțare comunitară
- Finanțarea echipamentelor
- Credit pentru furnizori de materii prime



Pune-ți banii acolo unde spuneți

Investiți mai întâi propriile economii – demonstrați angajamentul față de creditori

Demonstrați că conceptul funcționează înainte de a cere bani altora

Rețineți: investitorii finanțează persoanele care împart riscul

Sfatul de aur nr. 6: Planificare și perseverență

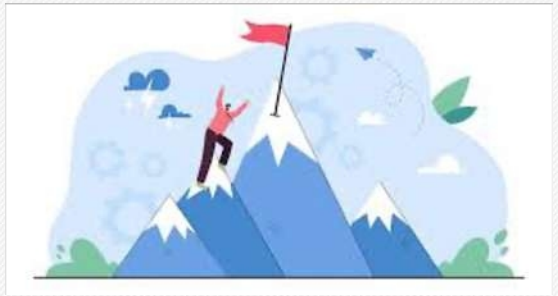
DE EVITAT: Așteptarea succesului după o singură „încercare” sau în termen de trei luni ❌

FĂ ASTA: Planifică, acționează, învață, adoptă, îmbunătățește și încearcă din nou ✅

Visează și acționează

Iubește ceea ce faci

- ❑ Testați – Limitați numărul de detalii – dar faceți-le perfecte
- ❑ Abilitățile și atitudinea contribuie mai mult la succes decât bani



- ❑ Încearcă un lucru pe care nu l-ai mai făcut niciodată
- ❑ Învață din asta, ce ți-a plăcut (sau nu ți-a plăcut) și încearcă un alt aspect
- ❑ O nouă tehnică de cultivare, discuții cu comercianții, citind despre evoluțiile pieței, poate turismul agricol ?

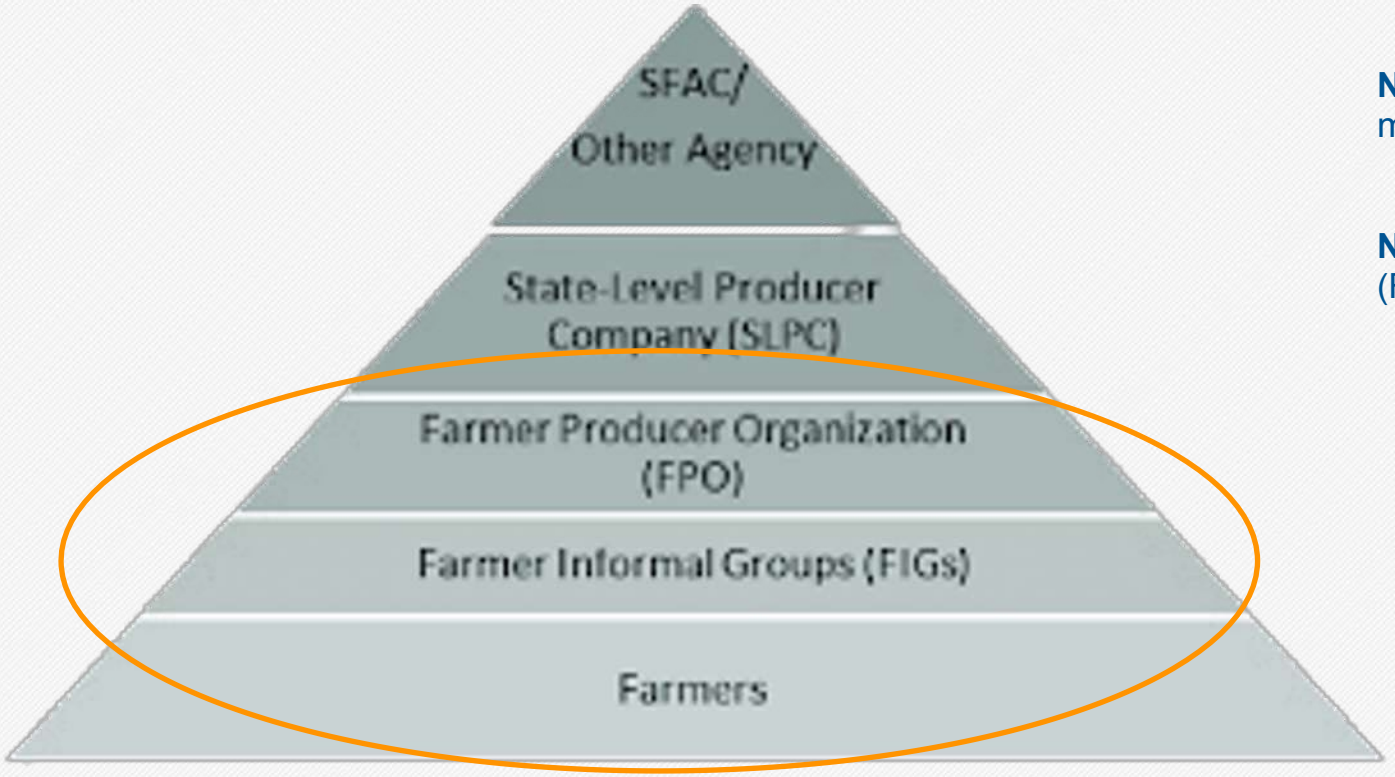
În spatele fiecărui succes se ascund 10 eșecuri

Numărul proiectului: 2024-1-RO01-KA220-VET-000255736

Capitolul 2: Parteneriate

Concepte de colaborare și parteneriate de tip „ ” – Piramida parteneriatului

Colaborarea necesită timp, încredere și efort



Nivelul 1: Împărțirea costurilor și a cunoștințelor – Achiziționarea de materii prime în cantități mari, împărțirea costurilor de transport, învățarea reciprocă

Nivelul 2: Partajarea piețelor – Vânzarea produselor împreună, prețuri mai bune, eliminarea intermediarilor

Nivelul 3: Partajarea afacerii – constituirea unei organizații de producători (FPO), branding colectiv, contracte pe termen lung

Sfatul de aur nr. 1: Înțelegeți ce înseamnă parteneriatul

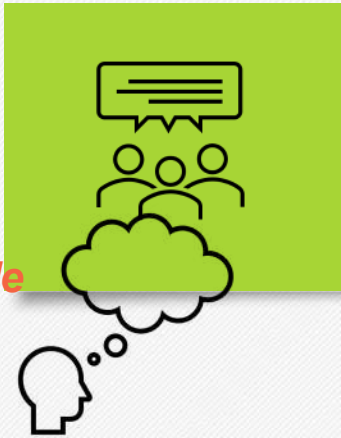
DE EVITAT: A considera că parteneriatul înseamnă doar „a lucra împreună uneori”

❌

FACEȚI ASTA: Discutați despre ce puteți câștiga și ce puteți oferi

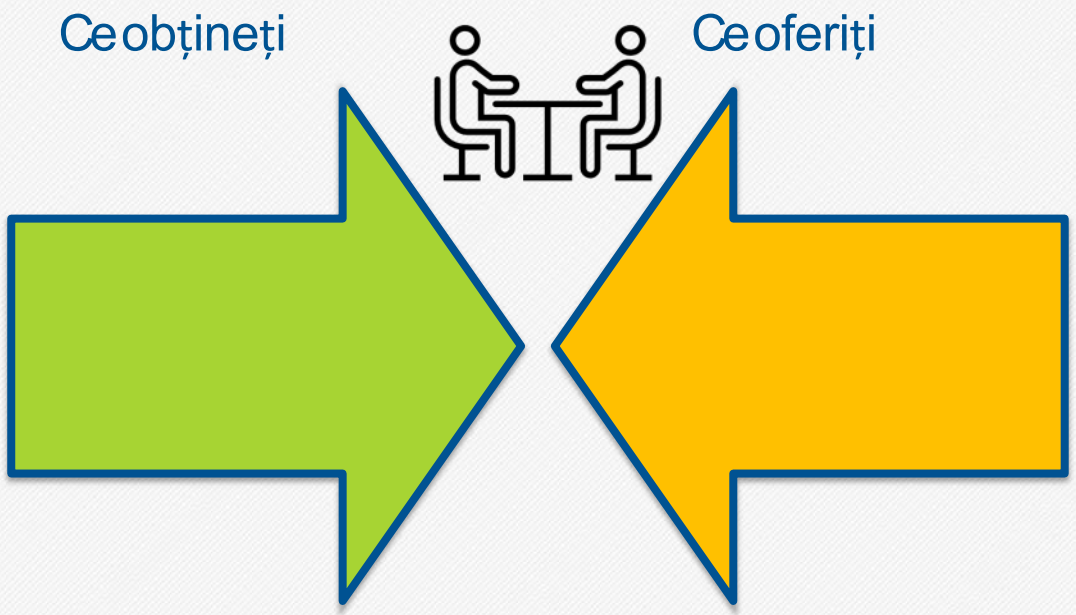
✅

„Sunt pregătit pentru întâlniri regulate și programe flexibile de plantare?”



Costuri mai mici și prețuri mai bune – Achiziții în vrac, fără intermediari

Cunoștințe și riscuri împărtășite – Învățați de la alții, sprijin în vremuri grele



Ședințe săptămânale de o oră: planificăm împreună, luăm decizii în grup

Transparență și fiabilitate – împărtășiți costurile reale, fiți prezenți în mod constant

Sfatul de aur nr. 2: Alegeți partenerii potriviți

DE EVITAT: Colaborarea cu oricine este dispus

❌ **FACEȚI ASTA:** Căutați fermieri care împărtășesc obiectivele dvs.

✅ **Observați modul în care își desfășoară activitatea agricolă în prezent** – Își respectă promisiunile față de familie/vecini?

Începe cu activități cu risc redus - schimb de informații de piață, nu bani

Lista de verificare a partenerului

Lista de verificare

- [ ] **Farm similar crops**
  Same harvest timing, same buyers
- [ ] **Live close enough**
  Maximum 5km distance for practical coordination
- [ ] **Have similar farm size**
  Avoid big farmers dominating small ones
- [ ] **Show up consistently**
  Already reliable in other village activities

Sfatul de aur nr. 3: Lucrează la canalul tău de piață

DE EVITAT: Fiecare vinde individual oricui plătește astăzi

❌

FACEȚI ASTA: Alegeți un singur canal de comercializare și lucrați împreună

✅

Vizitați împreună cumpărătorii și aflați ce au nevoie cu adevărat!



Piața locală – Transport comun, vânzare pe rând, partajarea spațiului din tarabă

Centru de colectare - Îndeplinirea cerințelor de cantitate împreună

Livrare directă la hoteluri/restaurante - Aprovizionare săptămânală fiabilă ca grup

Sfatul de aur nr. 4: Fiți de încredere ca grup

DE EVITAT: Dezamăgirea cumpărătorilor atunci când un fermier nu își îndeplinește obligațiile ❌

FACEȚI ASTA: Aveți planuri de rezervă atunci când membrii nu pot livra ✅



Exersați împreună clasificarea produselor înainte de vânzare!

Verificați împreună calitatea – sortați și clasificați produsele înainte ca acestea să ajungă la cumpărător

Plan de rezervă atunci când cineva nu poate livra – Grupul acoperă fiecare membru

Comunicați cu cumpărătorul – în cazul în care planurile se schimbă în ultimul moment

Sfatul de aur nr. 5: Să formalizați sau să găsiți noi parteneri?

DE EVITAT: Rămânerea în parteneriate care nu funcționează sau care rămân informale ❌

FACEȚI ASTA: Folosiți sistemul de semafoare pentru parteneriate ✅

SEMAFOR VERDE ▫ E timpul să formalizați

După mai mult de 6 luni de succes, cumpărătorii solicită volume garantate – Trebuie să formalizați grupul?

Gestionarea unor sume mai mari de bani – Aveți nevoie de conturi oficiale și de transparență?

SEMAFOR ROȘU ▫ Găsiți noi parteneri Certuri frecvente legate de bani – S-a rupt încrederea?

Membrii își încalcă regulat angajamentele – Partenerii tăi sunt de încredere?

SEMAFOR GALBEN ▫ Reevaluează

Un anumit succes, dar fără creștere – Obiectivele tale sunt suficient de ambițioase?

Partenerii încep să-și piardă interesul – Este timpul să-i motivați din nou sau să schimbați abordarea?

Număr de proiect: 2024-1-RO01-KA220-VET-000255736

Capitolul 3: Post-recoltare

Concepte de m anagement post-recoltare

Pierderile de la fermă la piață sunt costisitoare

Îmbunătățiți-vă practicile post-recoltare pentru a reduce risipa!

Recoltă: 100% din legumele dumneavoastră

Sortare, clasificare, ambalare: 10-15% din produse pierdute sau deteriorate

Transport: 10-15% din produse pierdute sau deteriorate

Piață: 5-10% din produse se pierd înainte de a ajunge la consumator

Doar 60-75% din recolta inițială ajunge la consumator!



Sfatul de aur nr. 1: Planificați înainte de a începe

DE EVITAT: Așteptați până la începutul sezonului pentru a vă organiza

❌

FACEȚI ASTA: Elaborați un plan de cultivare înainte de a cumpăra semințele

✅



Planificarea = economisirea banilor!





Soiurile potrivite – Alegeți semințe cunoscute pentru toleranța la boli și durata de valabilitate

Cunoașteți perioadele de vârf ale pieței – Cultivați soiuri care încep mai devreme sau se termină mai târziu pentru a obține un preț mai mare

Pregătiți infrastructura – Asigurați-vă din timp că aveți la îndemână lăzi, cuțite, pânză de umbrire și mijloace de transport

Sfatul de aur nr. 2: Instruiți-vă echipa

DE EVITAT: Lăsați muncitorii să recolteze așa cum o fac de obicei

❌

FACEȚI ASTA: Instruiți și verificați lucrătorii cu privire la metodele corecte de recoltare

✅



Tehnici de recoltare – Demonstrați tehnica corectă de recoltare și oferiți-le uneltele necesare

Păstrați legumele la rece – mutați legumele recoltate într-o zonă umbrită și acoperiți-le cu o cârpă umedă

Sfatul de aur nr. 3: Sortați și clasificați pentru prețuri mai bune

DE EVITAT:
Amestecarea produselor bune cu cele deteriorate

❌

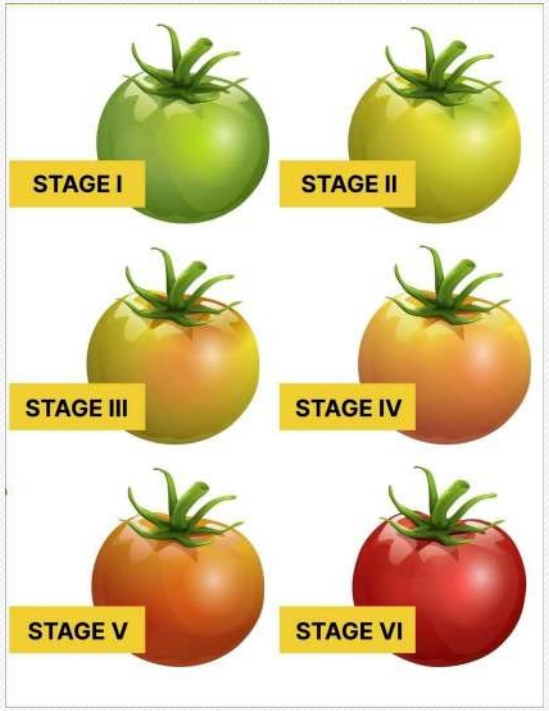
FACEȚI ASTA: Sortați și curățați pentru prețuri mai bune

✅

Faceți-vă produsul să iasă în evidență!

Curățați legumele – îndepărtați murdăria înainte de a le duce la piață

Momentul recoltării – Instruiți lucrătorii cu privire la semnele de maturitate și la sortarea în funcție de gradul de coacere și dimensiune, pentru a îmbunătăți calitatea generală



Sfatul de aur nr. 4: Transportați cu grijă

DE EVITAT:
Manipularea brută și transportul la temperaturi ridicate

❌





FACEȚI ASTA: Transportați produsele cu grijă

✅





Încercați un lucru!

Încărcare inteligentă – Încărcați culturile de mare valoare la final, descărcați-le primele și creați spații pentru circulația aerului

Folosiți lăzi în loc de saci – se reduc daunele în timpul transportului

Păstrați legumele la rece – acoperiți-le cu o cârpă umedă, evitați lumina directă a soarelui

Sfatul de aur nr. 5: Provocarea de 4 săptămâni pentru mai mult profit

DE EVITAT: Încercarea de a schimba totul dintr-o dată

❌

FACEȚI ASTA: Concentrați-vă pe unulîmbunătățireși

✅ urmăriți rezultatele timp de 30 de zile



Săptămâna 1: Măsurați pierderile actuale

și(produseledeteriorate)

Săptămâna 2: Instruiți-vă echipa cu privire la metodele corespunzătoare de recoltare

Săptămâna 3: Urmăriți rezultatele împreună cu echipa

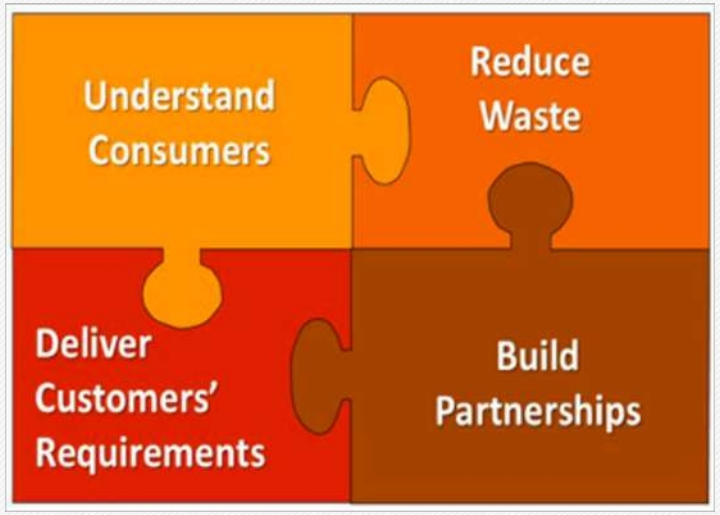
Săptămâna 4: Evaluați constatările și planificați următoarea îmbunătățire

Număr de proiect: 2024-1-RO01-KA220-VET-000255736

Capitolul 4: Managementul lanțului valoric

Conceptele managementului lanțului de valoare

- Înțelegerea evoluțiilor de pe piața consumatorilor = Cei care consumă efectiv legumele dumneavoastră
- Înțelegeți criteriile de achiziție ale clienților = Cei care cumpără direct de la dumneavoastră (comercianți, comercianți cu amănuntul, angrosiști)
- Înțelegeți cum pot fi reduse deșeurile
- Colaborați: cu colegii fermieri – cu comercianții



Sfatul de aur nr. 1: Lucrați împreună, câștigați mai mult împreună

EVITĂ: Concurența cu vecinii, cu același produs la același preț mic

❌

FACEȚI ASTA: Formați un grup de „5” fermieri sau fermieri și cumpărători și încercați să lucrați împreună pentru a deservi mai bine piața

✅

Începeți chiar din această săptămână!

Cumpărați semințe sau produse de protecție a culturilor împreună de la un singur distribuitor, negociați o reducere de 15-20%

Împărțiți un camion pentru transport, pentru a împărți costul combustibilului

Angajați-vă să lucrați împreună pentru a satisface (o) nevoie a pieței, cum ar fi o nouă varietate sau un pachet, și evaluați cum a mers

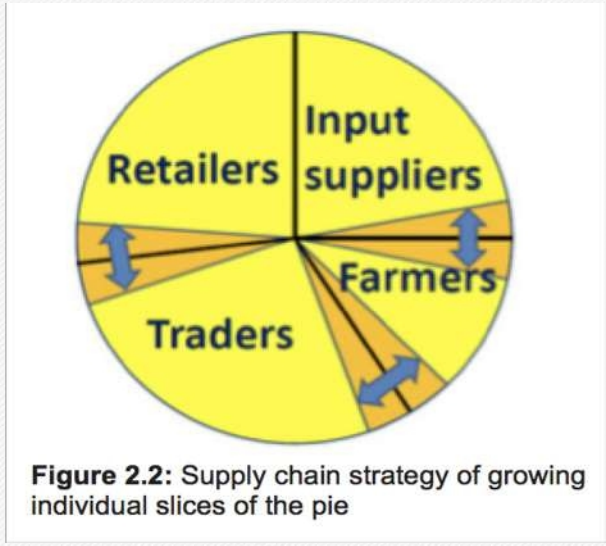


Figure 2.2: Supply chain strategy of growing individual slices of the pie

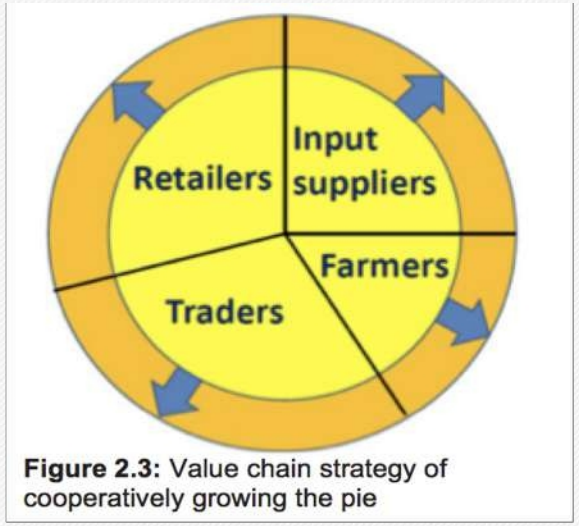


Figure 2.3: Value chain strategy of cooperatively growing the pie

Sfatul de aur nr. 2: Aflați ce doresc cumpărătorii

❌ **EVITAȚI OFERTA**
: Vindeți ceea ce produceți

✅ **ORIENTAT SPRE VALOARE:**
Sunteți orientat către piață și produceți ceea ce puteți vinde



Discutați cu vânzătorii de pe piață – întrebați-i ce cer cel mai des clienții

Verificați la hotelurile/restaurantele locale – ce cumpără acestea în mod regulat și ați putea livra aceste produse?

Notează - ce legume, ce dimensiune și calitate, în ce luni

Sfatul de aur nr. 3: Alegeți „valori” pe care le puteți dezvolta

EVITAȚI SĂ VĂ CONCENTRAȚI DOAR PE PRODUCȚIE:

Vânzarea doar a produselor de bază, cum ar fi roșiile, castraveții

ÎNCERCAȚI SĂ ADĂUGAȚI VALOARE:

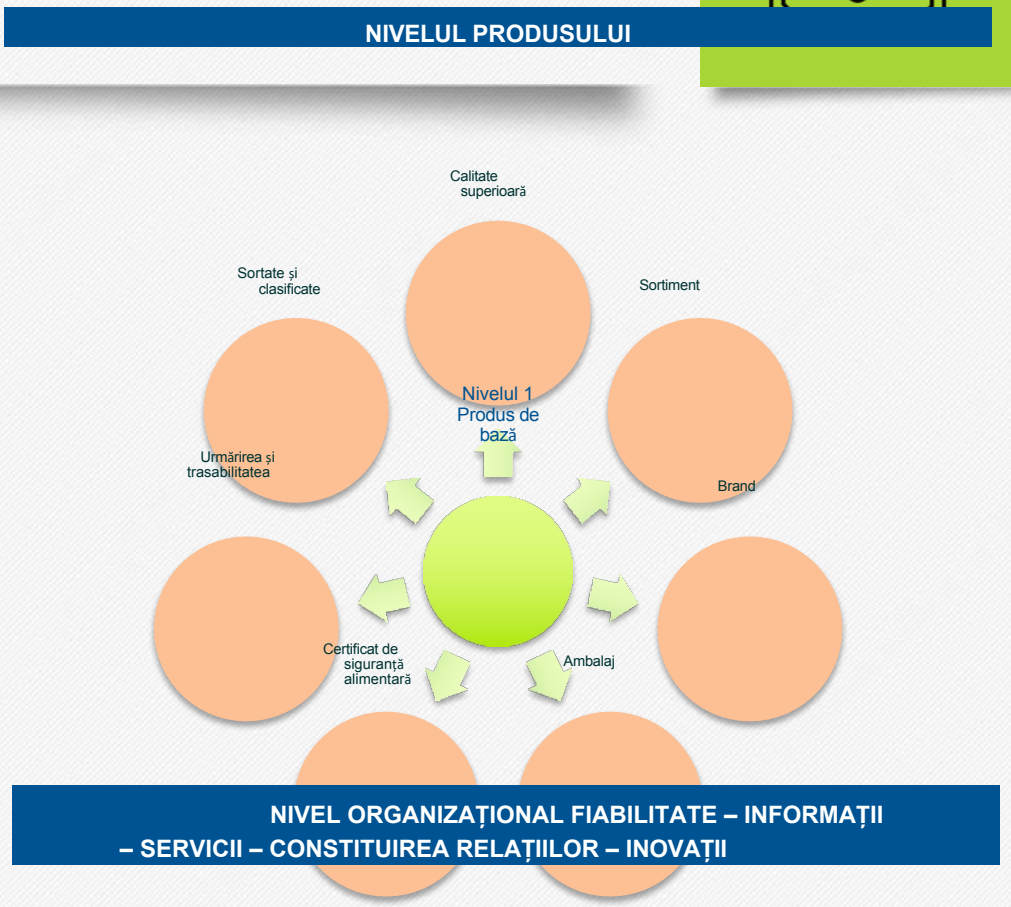
Discutați cu comercianții care este valoarea relevantă pentru a obține un preț mai bun

Puteți face mult mai multe!

Întreabă-ți furnizorul care sunt criteriile importante pentru a obține un preț mai bun

Alegeți împreună una cu care puteți lucra. Nu doar la nivel de produs, ci și la nivel organizațional

Testați și evaluați



Sfatul de aur nr. 4: Reduceți risipa, economisiți bani

DE EVITAT: Amestecarea legumelor bune cu cele stricate la piață

❌



FACEȚI ASTA: Recoltați și transportați legumele cu grijă pentru a preveni deteriorarea și pentru a obține un preț mai bun

✅



Încercați un lucru!

Recoltați la momentul potrivit – nici prea devreme (fructe mici), nici prea târziu (fructe prea coapte)

Folosiți lăzi în loc de saci – se reduc daunele în timpul transportului

Păstrați legumele la rece – protejați-le deasupra, evitați lumina directă a soarelui

Sfatul de aur nr. 5: Faceți-vă produsele să iasă în evidență

DE EVITAT: Legumele dvs. arată la fel ca ale tuturor celorlalți

❌



FACEȚI ASTA: Mici îmbunătățiri pe care cumpărătorii le observă

✅



Faceți-vă produsele să iasă în evidență!

Curățați legumele și îndepărtați murdăria înainte de a le aduce la piață

Sortați-le după mărime – mari, medii, mici

Veniți la ore fixe – în aceeași zi, la aceeași oră în fiecare săptămână, pentru a construi o relație de încredere cu cumpărătorul

Sfatul de aur nr. 6: Începe cu un singur lucru

DE EVITAT: Gândește-te la schimbări, dar nu începe niciodată

❌

FACEȚI ASTA: Alegeți o îmbunătățire și puneți-o în practică timp de 30 de zile

✅

ÎNCERCAȚI ASTA: Înregistrați-vă veniturile și cheltuielile și țineți evidența utilizării inputurilor și a planurilor de protecție a culturilor

✅



Pașii mici, dar constanți, duc la schimbări mari!

Erasmus+

Număr de proiect: 2024-1-RO01-KA220-VET-000255736

Strategii de combatere a practicilor neloiale pentru produsele cooperativelor horticole vândute direct consumatorilor și prin rețele de vânzare

Ghid de consultanță specializată

Manual post-recoltare

HollandDoor
Connecting the Agroworld

HORT INTEGRA
UNIUNEA DE RAMURĂ NAȚIONALĂ A COOPERATIVELOR HORTICOLE DIN ROMÂNIA

Engelie Beenen, HollandDoor
Cu coautori: Vincent van den Wijngaard, Bashar Daoud Aprilie 2026

PREFAȚĂ

Conform estimărilor, în fiecare an se pierde sau se irosește o treime din totalul alimentelor produse, ceea ce face ca pierderile post-recoltare să reprezinte o problemă critică actuală în ceea ce privește securitatea alimentară și sustenabilitatea la nivel global.

Ne confruntăm cu provocarea imensă de a hrăni peste nouă miliarde de oameni până în anul 2050. Pentru a face față acestor cerințe, randamentele vor trebui să se dubleze folosind aceeași cantitate de resurse naturale, în condițiile în care terenurile arabile fertile, apa și energia reprezintă factori limitativi. În ultimii ani, instituții importante, printre care guvernul SUA, Organizația Națiunilor Unite, Consorțiul de Cercetare CGIAR și multe altele, au recunoscut pierderile postrecoltare ca o oportunitate semnificativă de a influența securitatea alimentară și de a îmbunătăți mijloacele de trai. În ciuda acestei atenții sporite, lipsa de cunoștințe, de capacitate tehnică și de resurse rămâne un obstacol pentru părțile interesate din întreaga lume în a acționa asupra acestor probleme.

Acest manual oferă profesioniștilor și studenților o introducere cuprinzătoare în procesele care duc la pierderi postrecoltare și are ca scop îmbunătățirea cunoștințelor și a capacității de a preveni pierderile alimentare. Manualul nu este, în mod cert, exhaustiv. Principalele aspecte ale gestionării postrecoltare în lanțul de aprovizionare sunt descrise într-un format practic. Deoarece diferite produse necesită strategii specifice de gestionare postrecoltare pentru a menține calitatea și a preveni pierderile, acest manual va fi completat cu fișe informative specifice pentru fiecare produs.

CUPRINS

Prefață 2

Cuprins 3

1 Conținutul cursului 4

1.1 Obiectivele cursului 4

2 Introducere Gestionarea post-recoltare 5

2.1 Importanța gestionării post-recoltare 5

2.2 Principalele cauze ale pierderilor post-recoltare 6

2.3 Studiu privind pierderile postrecoltare

2.4 Postrecoltarea în România

3 Factori care influențează calitatea și pierderile postrecoltare 9

3.1 Cererea de pe piață 9

3.2 Strategii de cultivare 11

3.3 Recoltarea 12

3.3.1 Stadiul de maturitate 13

3.3.2 Condițiile climatice în timpul recoltării 15

3.3.3 Manipularea recoltei și uneltele utilizate 16

3.3.4 Igiena și dezinfectarea 19

3.4 Pre-răcire 20

3.5 Operațiuni în hala de ambalare 23

3.5.1 Tratamente premergătoare depozitării, precum spălarea, sortarea, clasificarea 23

3.5.2 Manipularea ambalajelor și a materialelor 25

3.6 Depozitare 32

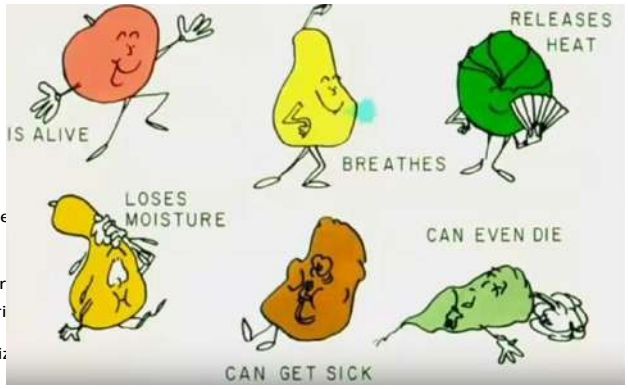
4 Transport 36

5 Referințe 40

Anexa 1: Condiții optime de depozitare a fructelor și legumelor 42

1 CONȚINUTUL FORMĂRII

Această broșură de instruire conține informații relevante despre gestionarea post-recoltare. Produsele proaspete sunt încă vii după recoltare și extrem de vulnerabile la scăderea calității, a greutății și a valorii nutriționale. Se știe că pierderile nu reprezintă doar o scădere a veniturilor financiare ale fermierilor, ci și o risipă de
apă, energie, forță de muncă și nutrienți. Într-o lume în care trebuie să hrănim tot mai mulți oameni cu alimente la prețuri accesibile, este extrem de important, din motive sociale, ecologice și economice, să acordăm atenție gestionării post-recoltare.



1.1 OBIECTIVELE FORMĂRII

La finalul acestui manual de instruire, veți:

- ☐ Înțelege la scară și importanța a problemelor legate de pierderile postrecoltare la nivel global și modul în care sustenabilitatea mediului.
- ☐ Familiarizați-vă cu lanțul de aprovizionare postrecoltare pentru legume, de la r până la comercializare și înțelegeți principalele probleme legate de pierderi
- ☐ Dobândiți cunoștințe fundamentale despre teoriile, abordările și tehnicile utili
- ☐ Înțelegeți modul în care comunitatea internațională a răspuns la problema pierderilor postrecoltare și identificați inițiativele actuale, actorii și părțile interesate implicate în prevenirea pierderilor postrecoltare la nivel mondial.

2 INTRODUCERE GESTIONAREA POST-RECOLTARE

Imediat după ce un produs este recoltat de pe planta-mamă sau extras din sol, acesta începe să se deterioreze. Manipularea post-recoltare reprezintă etapa de producție care urmează imediat după recoltare: aceasta include curățarea, sortarea, ambalarea, răcirea și transportul.

Gestionarea post-recoltare și tratamentul post-recoltare determină în mare măsură calitatea finală a produsului, indiferent dacă acesta este vândut pentru consum în stare proaspătă sau ca ingredient pentru alimente procesate.

Există două funcții principale ale gestionării post-recoltare:

- Menținerea calității bune a produselor recoltate pentru piață.
- Reducerea nivelului pierderilor de greutate și calitate după recoltare

În ansamblu: o bună gestionare postrecoltare are un impact pozitiv asupra aspectelor economice, sociale și ecologice.

Regula de aur a gestionării post-recoltare este:

„CALITATEA NU POATE FI ÎMBUNĂTĂȚITĂ DUPĂ RECOLTARE, CI DOAR MENȚINUTĂ”...

Acest manual se concentrează pe menținerea calității și prevenirea pierderilor alimentare între producție și vânzarea cu amănuntul.

2.1 IMPORTANȚA GESTIONĂRII POST-RECOLTARE

Pierderile alimentare globale din lanțul de aprovizionare provoacă pierderi ecologice, sociale și economice enorme și atrag atenția serioasă a diferitelor organizații:

☐ Organizația Națiunilor Unite, prin Obiectivele de Dezvoltare Durabilă (ODD), recunoaște că aproximativ o treime din alimentele produse pentru consumul uman se pierd sau se risipesc la nivel global, ceea ce înseamnă aproximativ 1,3 miliarde de tone de alimente pe an, în valoare de aproape un trilion de dolari. Aceste pierderi reprezintă aproximativ o pătrime din apa utilizată în agricultură, din suprafața totală a terenurilor cultivate și din consumul total de îngrășăminte, și generează aproximativ 3,3 miliarde de tone de emisii de CO2 anual.

☐ O agendă globală în cadrul Obiectivului de Dezvoltare Durabilă (ODD) al Organizației Națiunilor Unite vizează reducerea cu 50 % a risipei alimentare globale pe cap de locuitor la nivelul comerțului cu amănuntul și al consumatorilor, precum și a pierderilor alimentare de-a lungul lanțurilor de producție și aprovizionare până în 2030.

☐ În țările în curs de dezvoltare, aproximativ 65 % din pierderile alimentare au loc în etapele de producție, prelucrare și postrecoltare.

☐ Reducerea pierderilor și a risipei alimentare poate genera economii pentru agricultori, întreprinderi și gospodării; poate hrăni mai multe persoane; și poate atenua presiunea asupra resurselor climatice, de apă și funciare.

- Mai precis, reducerea pierderilor postrecoltare poate:
  - Creșterea cotei de piață și a competitivității fermierilor
  - Stimularea creșterii industriilor agroalimentare, cum ar fi furnizorii de inputuri (de ex. ambalarea, prelucrarea ingredientelor) și furnizorii de servicii logistice (de exemplu, transportul, depozitarea).
  - Crearea mai multor locuri de muncă și oportunități de venit și stimularea .
  - Promovarea egalității de gen, pe măsură ce tot mai multe femei sunt implicate în operațiunile postrecoltare și de comercializare.
  - Îmbunătățirea nutriției și a sănătății umane
  - Legumele sunt culturi alimentare cu venituri ridicate și nutritive. Reducerea pierderilor postrecoltare reduce sărăcia și insecuritatea alimentară
  - Strategiile transversale de reducere a pierderilor alimentare includ:
    - Elaborarea unui protocol de măsurare a pierderilor
    - Stabilirea obiectivelor de reducere a pierderilor

2.2 PRINCIPALELE CAUZE ALE PIERDERILOR POST-RECOLTARE

Există numeroși factori care influențează pierderile post-recoltare, de la solul în care este cultivată recolta, îngrășămintele pe care le primesc, până la manipularea produselor atunci când ajung
magazin. În primul rând, este bine să înțelegem că produsele după recoltare sunt încă vii. Factorii care influențează pierderile sunt:

Practicile de producție din perioada premergătoare recoltării pot afecta grav randamentul post-recoltare. Printre factorii care pot influența calitatea produselor proaspete se numără: alimentarea neregulată cu apă necesară fotosintezei și transpirației, precipitațiile excesive și deficitul de nutrienți ai plantelor. Temperaturile extreme, care provoacă o coacere anormală, duc la deteriorarea calității și afectează starea produselor după recoltare. O bună gestionare a culturilor este esențială pentru reducerea pierderilor.

Lipsa cunoștințelor, a tehnicilor și a facilităților pentru manipularea produselor proaspete sau pentru depozitarea (la rece) provoacă pierderi post-recoltare grave de legume și fructe în mai multe țări.

De asemenea, sistemele de piață deficitare și, prin urmare, nepotrivirea dintre producție și nevoile pieței
poate duce la risipirea produselor, atunci când acestea nu pot fi vândute. Uneori, fermierii acceptă această situație, în timp ce în alte perioade produsele lor pot fi vândute la prețuri rezonabile.

Lipsa oportunităților de prelucrare poate contribui la risipa de produse proaspete, atunci când aceste produse nu sunt vândute, dar nici nu pot fi prelucrate.

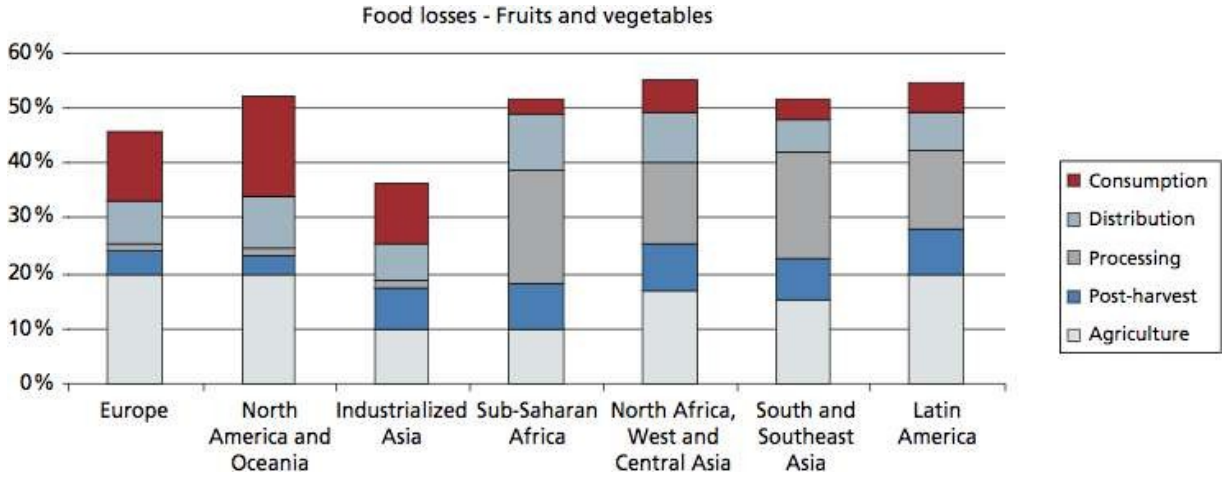
Condițiile climatice nefavorabile pentru produsele din câmp deschis (sau produsele aflate în condiții necontrolate) și gestionarea defectuoasă a dăunătorilor pot duce la o calitate slabă și la sensibilitate la

dăunători și boli, precum și la produse putrezite.



Pierderile postrecoltare variază în funcție de cultură, locație, sezonul de producție, lanțul valoric și actorii din cadrul acestuia. Pierderile postrecoltare sunt de obicei suportate de agricultori sub forma unui preț redus la poarta fermei și de consumatori sub forma unui preț de achiziție mai ridicat.

Pierderile post-recoltare, denumite și pierderi alimentare, apar la nivel mondial și reprezintă pierderile înregistrate între producție și vânzarea cu amănuntul. Studiile au arătat diferențe semnificative în ceea ce privește pierderile între regiuni și între nivelurile lanțului de aprovizionare. În țările în curs de dezvoltare (dezvoltate) observăm inițiative de colaborare și investiții în creștere pentru reducerea pierderilor. Investițiile în reducerea pierderilor post-recoltare ar putea fi relativ modeste în comparație cu perspectivele de creștere a producției în condițiile limitării resurselor naturale.



O parte din producția inițială a fost pierdută sau irosită în diferite etape ale lanțului de aprovizionare cu alimente (FSC) în diferite regiuni.

Acest manual se concentrează pe prevenirea pierderilor alimentare.

Risipa alimentară (risipa la nivelul consumatorului) nu face parte din acest manual.

2.3 Studiul pierderilor post-recoltare





În practică, abordarea bazată pe lanțul valoric poate fi utilizată pentru a monitoriza și identifica pierderile post-recoltare, precum și pentru a identifica măsuri de îmbunătățire menite să reducă aceste pierderi. Această abordare cuprinde trei componente:

- ☐ Analiza lanțului valoric – evaluarea tuturor pierderilor de-a lungul lanțului valoric și identificarea priorităților de intervenție.

- ☐ Intervenții tehnologice cu tehnologii disponibile adaptate condițiilor locale.

- ☐ Consolidarea capacităților: intervenții pentru a controla mai bine calitatea și volumul produselor și pentru a crea o comercializare mai competitivă. Lanțurile tradiționale sunt, în general, lungi, cu un nivel redus de organizare și coordonare, tehnologie limitată, lipsă de control asupra siguranței alimentare și a calității, precum și o relație mai slabă cu consumatorii finali. Lanțurile moderne sunt mult mai orientate către cerere și mai bine organizate.

Activitățile postrecoltare se desfășoară începând de la fermă (recoltarea și manipularea pe câmp), la depozitul de ambalare sau la fabrica de prelucrare, precum și pe durata transportului și comercializării.

În capitolele următoare vom analiza în detaliu anumite părți ale lanțului de aprovizionare.

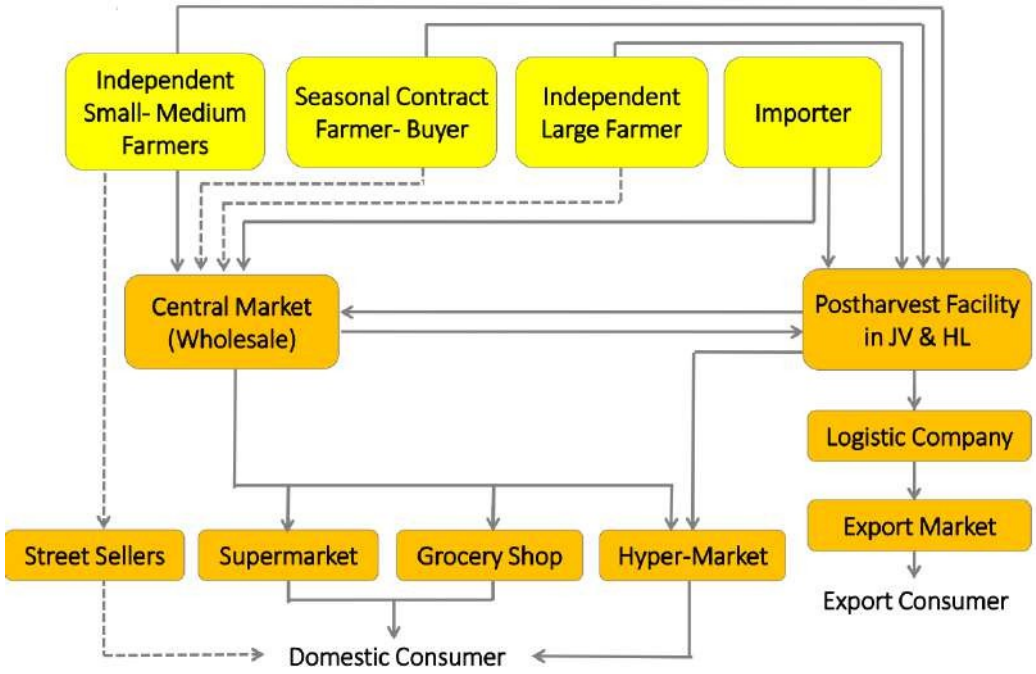


Sursă: Universitatea Wageningen

2.4 Postrecoltarea și lanțul valoric în România

Lanțul valoric

În România, lanțul valoric al produselor proaspete este descentralizat și cuprinde o combinație de piețe tradiționale en-gros, lanțuri moderne de retail și canale de export. Deși există un număr semnificativ de mici fermieri activi, producția este din ce în ce mai mult integrată în lanțurile de aprovizionare conduse de supermarketuri și de fermele comerciale de mari dimensiuni. Aceasta nu este concentrată pe o singură piață, așa cum se poate observa în imaginea de mai jos



Practicile postrecoltare variază considerabil. Micii fermieri își vând adesea produsele pe piețele locale, cu o manipulare postrecoltare limitată. În schimb, producătorii de dimensiuni medii și mari – în special cei care aprovizionează comercianții cu amănuntul sau piețele de export – utilizează sisteme mai avansate, inclusiv sortarea, clasificarea și depozitarea frigorifică. Standardele și certificările UE au contribuit la îmbunătățirea infrastructurii postrecoltare, în special în rândul fermelor orientate spre comerț.

Postrecoltarea se dezvoltă pe mai multe niveluri. B. Daoud (EcoConsult) a indicat 5 categorii de structuri de guvernanță care indică, de asemenea, dezvoltarea conștientizării postrecoltării și a modului de operare. Acestea sunt:

- micii fermieri independenți (90%)
- agricultorii cu contract sezonier cu cumpărătorii (5%)
- agricultorii independenți de dimensiuni medii care activează pe o piață de nișă (3 %)
- agricultori mari cu capacități de export (1%)
- Agricultori independenți certificați, cu exploatații de mari dimensiuni (1%)

Micii fermieri reprezintă majoritatea. Producția este destinată exclusiv pieței centrale tradiționale, unde procesele post-recoltare sunt reduse la minimum. Micii și mijlocii fermieri care au contacte sau contracte cu exportatori își livrează produsele către fermieri/cumpărători de mai mare anvergură, care își gestionează produsele în instalații post-recoltare, unde se efectuează sortarea și clasificarea, cu sau fără utilizarea instalațiilor de răcire. Se pare că doar fermierii certificați și-au modernizat aceste instalații, de la pre-răcirea produselor sosite, sortarea și clasificarea într-un mediu igienic, până la depozite frigorifice pentru produsele gata de comercializare.

În cazul României, structura cea mai fiabilă (pe baza datelor Eurostat/OCDE) este următoarea: aproximativ 90 % dintre exploatațiile agricole sunt foarte

mici (<5 ha). Aceste exploatații mici: utilizează doar ~23% din terenurile agricole și sunt în mare parte de subzistență sau semi-subzistență. Mai puțin de <1% dintre exploatații sunt foarte mari (>50 ha), dar acestea controlează ~50–54% din teren. Restul exploatațiilor (~9%) sunt de dimensiuni medii (5–50 ha) (OCDE)

Aspecte organizaționale ale postrecoltării

Instalațiile postrecoltare bine organizate — cum ar fi liniile semi-automatizate de sortare și clasificare combinate cu depozitarea frigorifică — se regăsesc în principal în rândul fermelor comerciale mari și al grupurilor de producători din România. Acești actori sunt adesea integrați vertical, funcționând nu numai ca producători, ci și ca comercianți și furnizori pentru lanțurile de retail sau piețele de export. Cu toate acestea, astfel de investiții nu sunt încă răspândite și rămân concentrate în rândul unui număr limitat de producători orientați către piață.

Spre deosebire de țări precum Țările de Jos și Spania, unde structurile cooperative joacă un rol central în organizarea lanțului valoric, colaborarea dintre agricultori în România este încă relativ limitată. Deși există organizații de producători, rolul acestora în consolidarea poziției pe piață, coordonarea ofertei și facilitarea investițiilor în infrastructura postrecoltare rămâne insuficient dezvoltat.

La nivel de politici, România funcționează în cadrul Uniunii Europene, care oferă standarde și mecanisme de sprijin pentru îmbunătățirea lanțurilor valorice agricole. Cu toate acestea, rămân provocări în ceea ce privește alinierea eficientă a părților interesate și consolidarea coordonării de-a lungul lanțului. Drept urmare, fermierii acționează adesea individual, ceea ce le poate slăbi poziția de negociere și le poate limita capacitatea de a accesa piețe cu valoare mai mare.

B. Daoud a identificat 17 lacune generale la nivel național sau constrângeri care necesită intervenția pentru a obține o poziție mai bună pe piață:

1. Standarde naționale ineficiente privind calitatea și siguranța alimentelor
2. Nu există o strategie națională de marketing pentru export.
3. Lipsa colaborării structurale între actorii din lanțul valoric
4. Intermediarul domină lanțul de aprovizionare; nu există transparență și există o lipsă de eficiență
5. Dacă se realizează exporturi, acestea se îndreaptă doar către piețele tradiționale din Orientul Mijlociu ale țărilor vecine
6. Nerespectarea cerințelor piețelor de lux
7. Lipsa cunoștințelor privind cerințele pieței
8. Nu există o organizație a fermierilor care să susțină poziția acestora
9. Mulți muncitori necalificați manipulează produsele, afectând calitatea acestora
10. Logistica deficitară la granițe și aeroporturi
11. Programele de transport nu sunt fiabile
12. Proceduri complexe la frontieră, cu prioritate redusă pentru produsele proaspete
13. Lipsa cunoștințelor privind calitatea
14. Tehnologie post-recoltare limitată în România
15. Nu există un organism certificat Global Gap
16. Lipsa laboratoarelor acreditate pentru testarea limitelor maxime de reziduuri (LMR).
17. Imaginea produselor românești are o valoare internațională

Opinia generală este că nu există un organism de coordonare (guvernamental) care să structureze industria agricolă. Lipsa cooperării limitează disponibilitatea pentru investițiile pe termen lung necesare dezvoltării infrastructurii, îmbunătățirii lanțului de aprovizionare și consolidării lanțului valoric. Prin urmare, toate produsele sunt direcționate către piața en-gros, unde oportunismul generat de supraproducție și prețurile scăzute pare să ghideze exportul de produse.

Deși structura organizațională din România nu face obiectul acestui manual, este clar că investițiile în tehnologia postrecoltare și gestionarea postrecoltare merg mână în mână doar cu stabilitatea pe termen lung, previziuni solide pentru viitor și disponibilitatea de a coopera în cadrul lanțului valoric.

Problemele tehnologice și de management abordate în acest manual vor deveni relevante atunci când vor exista condițiile necesare.

Principalele constrângeri din lanțul valoric
Mai multe constrângeri structurale continuă să afecteze performanța sectorului produselor proaspete din România (Eurostat):

1. Fragmentarea structurilor agricole, limitând economiile de scară
2. Cooperarea limitată și dezvoltarea slabă a organizațiilor de producători
3. Acces inegal la infrastructura post-recoltare, in special in rândul micilor fermieri
4. Dependența de intermediari în anumite părți ale lanțului de aprovizionare, reducând transparența prețurilor
5. Lacune în informațiile de piață și în adaptarea la cerințele pieței de desfacere și de export
6. Variabilitatea calității produselor din cauza practicilor de manipulare inconsistente
7. Ineficiențe logistice în anumite regiuni, în special pentru producătorii la scară mică
8. Adoptarea limitată a tehnologiilor avansate de postrecoltare în întregul sector
9. Lipsa competențelor în ceea ce privește manipularea postrecoltare și gestionarea calității.
10. Provocări în construirea unei imagini de marcă puternice și a unei poziționări pe piață pentru produsele românești

Secțiunile următoare descriu gestionarea post-recoltare în toate etapele lanțului de aprovizionare cu alimente, de la momentul recoltării până la manipulare, depozitare, prelucrare și comercializare.
Există numeroși factori care afectează calitatea produselor proaspete sau care determină pierderi. Mulți dintre aceștia sunt menționați mai jos:

1. CEREREA DE PE PIAȚĂ
2. STRATEGII DE CULTIVARE
3. RECOLTAREA
    a. Stadiul de maturitate
    b. Condițiile climatice
    c. Metode și instrumente de recoltare
    d. Momentul recoltării
4. PRE-RĂCIRE
5. OPERAȚIUNI ÎN HALA DE AMBALARE
    a. Tratamente pre-depozitare
        i. Spălarea
        ii. Sortare și clasificare
    b. Ambalare și materiale de ambalare
6. DEPOZITARE
    a. Temperatura
    b. Umiditatea relativă

3.1 CEREREA DE PE PIAȚĂ

Atenția acordată gestionării post-recoltare începe încă înainte de începerea cultivării. În timp ce, în mod tradițional, producătorii vindeau ceea ce produceau, în prezent tot mai mulți fermieri moderni produc ceea ce au vândut.

Relații

Pentru a profita de oportunități, de evoluțiile pieței și pentru a preveni pierderile, un fermier trebuie să comunice îndeaproape cu clienții săi și să le înțeleagă cu adevărat nevoile. Construirea unei relații bune și de încredere cu clienții este crucială și ar trebui să facă parte din procesul operațional al unui fermier.

Fără agricultura contractuală și în condițiile unor sezoane pronunțate, prețurile pe termen scurt pot fluctua în mod excepțional în funcție de oferta fermierilor și cererea consumatorilor. Nu este rar ca prețurile în perioadele de vârf să fie atât de mici încât să nu fie merită să se recolteze produsele, altfel acestea sunt aruncate. Consecința nedorită este o pierdere enormă de resurse, precum semințe, apă, îngrășăminte, alte inputuri și forță de muncă.



Cu toate acestea, oferta este redusă la începutul și la sfârșitul sezonului de recoltare, astfel încât prețurile sunt ridicate. Fermierii care se află în zone în ca e sau târzie (de exemplu, zone deluroase sau montane) sau care pot utiliza metode de producție, care devansează data recoltării, sunt cei mai bine plasați pentru a profita de prețurile ridicate di care intră în contact cu piața.

Întrucât cerințele pieței, obiceiurile alimentare și locațiile de producție (și, prin urmare, concurența) se schimbă continuu la nivel mondial, este esențial să fim la curent cu aceste evoluții.

Exemple de informații importante sunt:

- Zonele de producție ale anumitor produse / soiuri / concurenți
- Fluctuațiile prețurilor pe parcursul mai multor ani
- Tendințe alimentare / evoluții / obiceiuri ale consumatorilor
- Evoluțiile tehnologice în producție
- Evoluții în domeniul distribuției

Exemple de surse de informații privind cererea și evoluțiile pieței

- Contact direct cu clienții, vizite la magazinele acestora, menținerea unui contact strâns prin telefon, e-mail
- Studii de piață (în general comandate de un grup de antreprenori, o cooperativă, o filială sau o organizație guvernamentală)
- Colegi / cooperativă / fermier sub contract
- Vizite la târguri comerciale (internaționale)
- Companii de ameliorare. Acestea nu sunt doar la curent cu tendințele, ci dețin și informații despre zonele de producție ale anumitor produse / soiuri și despre soiurile adecvate pentru un anumit climat (cel puțin ar trebui să dețină aceste informații).
- Reviste relevante / surse de pe internet

3.2 STRATEGII DE CULTIVARE

După cum s-a menționat anterior, regula de aur este că „calitatea nu poate fi îmbunătățită după recoltare, ci doar menținută”.

Așadar, cea mai bună modalitate de a preveni pierderile începe cu alegerea produselor și soiurilor potrivite pentru un anumit climat, precum și cu aplicarea unor tehnici și strategii de cultivare adecvate.



Pentru selectarea soiurilor economice și adecvate climatului, vizitați câmpurile de cercetare ale amelioratorilor sau solicitați acestora date privind producția ale soiurilor într-un anumit climat. Figura din dreapta arată diferitele culori ale a 1

În plus, tehnologia adecvată, serele, strategiile de cultivare și gestionarea dăunătorilor
sunt cruciale pentru obținerea celei mai bune calități.

De exemplu, cultivarea căpșunilor pe rafturi reduce consumul de apă, diminuează problemele legate căpșunile putrezite, recoltarea este mai ușoară decât în cazul cultivării la sol, iar tratamentele chimic pentru combaterea buruienilor nu sunt necesare, fiind posibilă cosirea acestora.

Aceste subiecte fac parte din module precum tehnologia serelor, condițiile climatice, gestion de fertirigare.

3.3 RECOLTAREA

Stadiul de maturitate la care trebuie recoltat un fruct este crucial pentru depozitarea ulterioară, durata de comercializare și calitatea acestuia. Maturitatea are întotdeauna o influență considerabilă asupra calității produselor proaspete, precum și asupra potențialului de depozitare și apariției multor tulburări de depozitare.

Există în principal trei etape în ciclul de viață al fructelor și legumelor: maturarea, coacerea și senescența. În cazul fructelor climacterice (fructe care continuă să se coacă după recoltare), maturarea indică faptul că fructul este gata pentru recoltare. În acest moment, partea comestibilă a fructului sau legumii este complet dezvoltată ca dimensiune, deși este posibil să nu fie gata pentru consum imediat. În timpul acestui proces de coacere (după recoltare), fructul emite etilenă, iar rata de respirație crește.

Tratamentele de coacere reprezintă o operațiune importantă pentru multe fructe climacterice înainte de comercializare. Se utilizează o doză mică de etilenă pentru a induce procesul de coacere în condiții controlate de temperatură și umiditate. Acest lucru oferă posibilitatea unei coaceri uniforme și a disponibilității în funcție de cererea pieței. Recoltarea fructelor coapte este o operațiune foarte delicată și dificilă, pentru a rezista la transportul pe distanțe lungi. Câteva exemple de fructe climacterice sunt mango, banana, sapota, mărul, ananasul, etc.

Senescența este ultima etapă, caracterizată prin degradarea naturală a fructului sau legumelor, manifestată prin pierderea texturii, a aromei etc.

Fructele neclimacterice nu se mai coc după recoltare, produc în general o cantitate limitată de etilenă, nu răspund la tratamentele cu etilenă și au o respirație mai redusă. În cazul fructelor neclimacterice, dezvoltarea calității gustative înainte de recoltare indică faptul că fructul este gata pentru recoltare. Prin urmare, fructele neclimacterice trebuie recoltate după ce au atins un nivel adecvat de dezvoltare a calității gustative (coacere), în timp ce sunt încă atașate de planta-mamă.

Exemple de fructe climacterice	**Exemple de fructe neclimacterice**
Mere	Mure
Avocado Banane	Afine Castraveți
Smochine	Vânătă
Kiwi	Struguri Lămâie
Mango	
Nectarine Piersici	Măsline Portocale
Pere Roșii	Ananas Căpșuni
Pepene verde	Dovlecel

Pentru a preveni pierderile din faza de recoltare, trebuie să se țină seama de următoarele aspecte:

3.3.1 Stadiul de maturitate

Recoltarea depinde de scopul pentru care sunt utilizate produsele: Disponibilitatea unui indice de maturitate pentru produse pe piețele locale sau de export poate ajuta la alegerea produselor potrivite pentru o piață specifică. Maturitatea la recoltare afectează comercializarea, durata de valabilitate, timpul de depozitare, conținutul nutrițional, prospețimea și aroma produsului.

Parametrii folosiți pentru a evalua gradul de coacere al fructelor și legumelor în vederea recoltării sunt:

- **Culoarea:**

Se utilizează tabele de culori pentru a determina maturitatea roșiilor, mango-ului, piersicilor, prunelor etc. De exemplu, roșiile destinate pieței locale pot fi recoltate când sunt coapte și roșii, pentru piețele de la distanță medie în stadiul roz și pentru piețele îndepărtate în stadiul de coacere. Se recomandă utilizarea tabelelor de culori în cadrul unei companii pentru a instrui angajații cu privire la produsele care trebuie recoltate.



- **Fermitate:**

Gradul de moale (fermitate) poate fi măsurat/estimat cu un instrument cunoscut sub numele de penetrometru. Pentru a determina fermitatea fructului, acesta este introdus în interiorul fructului cu o forță adecvată sau cu un contor digital. Fermitatea fructului scade odată cu coacerea.
Penetrometrele sunt adesea utilizate pentru a determina cea mai bună perioadă de recoltare a fructelor.



- **Dimensiune și formă:**

Dimensiunea și forma constituie un indicator util pentru determinarea maturității de recoltare a majorității fructelor și legumelor. De exemplu, rotunjimea părților laterale și a vârfurilor reprezintă indicatori importanți pentru determinarea maturității mango-urilor etc. Inelele de calibrare cu orificii pentru produse de dimensiuni specifice pot fi realizate cu ușurință dintr-o bucată subțire de lemn sau din plastic rezistent.

❖ **Conținutul de zahăr (TSS – Total solids solubili)**

În cazul fructelor climacterice, carbohidrații se acumulează în timpul maturării sub formă de amidon. Pe măsură ce fructul se coace, amidonul se descompune în zaharuri. În cazul fructelor neclimacterice, zahărul tinde să se acumuleze în timpul maturării. O metodă rapidă de măsurare a cantității de zahăr prezentă în fructe este utilizarea unui hidrometru Brix sau a unui refractometru. Se introduce o picătură de suc de fructe în prisma refractometrului și se citește valoarea; aceasta este echivalentă cu cantitatea totală de solide solubile sau conținutul de zahăr din sucul de fructe. Această metodă este utilizată pe scară largă în cazul strugurilor în multe părți ale lumii pentru a determina maturitatea, dar și în cazul căpșunilor sau roșiilor pentru a identifica diferențele de gust și varietate.

❖ **Raportul Brix–aciditate (echilibrul dulce–acru) Raportul TSS/Add:**

Cunoașterea conținutului de zahăr nu este suficientă pentru a evalua gradul de maturitate și calitatea citricelor și a strugurilor. În cazul acestor fructe, raportul dintre conținutul de zahăr și cel de aciditate este un indicator mult mai fiabil pentru recoltarea unor produse de înaltă calitate. La multe fructe, aciditatea se modifică pe parcursul maturării și coacerii, iar în cazul citricelor și al altor fructe, aciditatea scade progresiv pe măsură ce fructul se coace pe plantă.



❖ **Zile de la înflorirea completă până la recoltare:**

Perioada dintre înflorirea deplină și maturitatea fructelor este destul de constantă la unele Prin urmare, acest parametru poate fi utilizat pentru a stabili perioada de recoltare a acestor la însămânțare/transplantare până la maturitate servește, de asemenea, ca indicator al re pepenele verde, okra, ardeiul gras etc.

❖ **Modificări ale stării frunzelor/florilor/inflorescențelor**

În multe cazuri, calitatea frunzelor determină adesea momentul în care trebuie recoltate fructele și legumele. În cazul culturilor de rădăcinoase, starea frunzelor poate indica starea culturii aflate sub pământ. De exemplu, dacă cartofii urmează să fie recoltați pentru depozitare, momentul optim de recoltare (maturitatea optimă) este imediat după ce frunzele și tulpinile încep să se usuce și majoritatea frunzelor s-au uscat. Dacă se recoltează mai devreme (înainte de îngălbenirea frunzelor), coaja va fi mai puțin rezistentă la deteriorările cauzate de recoltare și manipulare și mai predispusă la boli de depozitare. Același lucru este valabil și pentru ceapă și usturoi. În cazul bananelor, uscarea inflorescenței la vârful degetelor și dispariția unghiularității degetelor sunt adesea considerate un indice de maturitate (observați florile uscate la vârful fiecărei banane).

Exemple de parametri de culoare pentru roșii:

a) Stadiul verde: Fructele verzi coapte sunt, în general, recoltate pentru a fi trimise pe piețele îndepărtate.

b) Stadiul roz: În acest stadiu, culoarea devine roz sau roșie la capătul florii. Acestea sunt culese pentru piața locală.

c) Stadiul de coacere: În acest stadiu, suprafața majorității fructelor este roșie și fructele încep să se înmoaie.

d) Maturitate completă: În această etapă, fructele au atins culorile maxime și sunt moi. Amidonul este transformat în zaharuri. Acestea sunt, în general, consumate sau utilizate pentru conserve și prelucrare.

În funcție de scopul pentru care sunt utilizate și de distanța până la piață, roșiile sunt recoltate manual, prin culegerea fructelor în diferite stadii de maturitate.

Culegătorii trebuie să fie întotdeauna instruiți cu privire la stadiul corect de maturitate și la modul de recoltare.

3.3.2 Condițiile climatice în timpul recoltării

Vremea nefavorabilă în perioada recoltării afectează operațiunile și funcționalitatea mașinilor de recoltat sau a muncii umane și, de obicei, crește conținutul de umiditate al produselor recoltate. În general, cu cât temperatura este mai ridicată, cu atât durata de depozitare a produselor horticole este mai scurtă și cu atât pierderile într-un anumit interval de timp sunt mai mari, deoarece majoritatea factorilor care distrug produsele sau le scad calitatea acționează mai rapid pe măsură ce temperatura crește.

Noaptea, când este mai răcoare, evaporarea unui produs este mai redusă, astfel încât produsele sunt mai pline de apă. Efectul este că, în general, produsele sunt mai vulnerabile, dar au și o greutate mai mare.

- Recoltarea în momentele mai răcoroase ale zilei minimizează încărcarea termică a produsului și crește eficiența muncii culegătorilor. Trebuie să se acorde atenție, deoarece plantele și frunzele sunt fragile (conținut ridicat de apă) și predispuse la deteriorare. De asemenea, este important să se protejeze de deteriorare planta sau fructul în dezvoltare pentru recolta ulterioară.

- În unele cazuri, recoltarea se efectuează pe timpul zilei, deoarece produsele sunt mai puțin fragile și mai rezistente la deteriorare în timpul manipulării ulterioare. În acest caz, produsele recoltate trebuie mutate într-o zonă umbrită pentru a reduce încălzirea și pierderea de apă. De asemenea, produsele trebuie lăsate să-și disipeze căldura înainte de ambalare. Temperatura ridicată a produselor accelerează deteriorarea calității din cauza pierderii crescute de apă și a respirației.

- Recoltarea în a doua parte a zilei este avantajoasă în anumite cazuri. Produsele sunt mai puțin turgide, fiind astfel mai puțin predispuse la deteriorări fizice. Conținutul de zahăr din legumele cu frunze este, de asemenea, ridicat ca urmare a fotosintezei din timpul zilei, ceea ce ar putea încetini îngălbenirea frunzelor după recoltare.

- Recoltarea în timpul sau imediat după ploaie nu este recomandată, deoarece condițiile umede (apa de ploaie de pe frunze sau fructe) favorizează dezvoltarea microbiană și accelerează degradarea țesuturilor. Dacă
  Dacă recoltarea nu poate fi amânată în zilele ploioase, este recomandat ca produsele să fie spălate și uscate corespunzător înainte de ambalare.

Încercați să evitați contactul cu solul și să țineți produsele la adăpost de soare.

3.3.3 Manipularea recoltei și uneltele

Fiecare produs are propria sa metodă de culegere sau tăiere a fructelor. Culturile de legume pot fi împărțite, în mare, în culturi fructifere și alte culturi. Culturile fructifere, precum castraveții și roșiile, sunt recoltate de mai multe ori. Alte culturi, precum culturile cu frunze, ridichile și feniculul, sunt recoltate o singură dată. Fructele nu trebuie niciodată recoltate prin smulgere, ci prin răsucire. Atunci când se recoltează de mai multe ori pentru a obține un randament maxim și calitatea dorită, este necesar să se prevină deteriorarea plantelor pentru recoltele ulterioare.

Pierderile cauzate de recoltare sunt provocate de utilizarea unor metode de recoltare necorespunzătoare, cum ar fi: manipularea brută; recoltarea prematură; lipsa uneltelor, echipamentelor și recipientelor de recoltare adecvate și/sau prost concepute.

În principiu, există trei metode utilizate cel mai frecvent pentru recoltarea fructelor sau legumelor.

(a) Recoltarea fructelor/legumelor individuale cu mâna, prin tragerea sau răsucirea pedicelului fructului
(b) Recoltarea fructelor individuale sau a ciorchinilor de fructe/legumelor sau a ciorchinilor de legume cu ajutorul foarfecelor de grădină/foarfecelor de tăiat
(c) Cu ajutorul unei mașini de recoltat special concepute pentru recoltare

Recoltarea manuală a fructelor/legumelor individuale prin smulgerea sau răsucirea pedicelului fructului Aceasta este metoda simplă și cea mai des utilizată de recoltare. Recoltatorul poate culege cu ușurință fructele ajunse la maturitatea optimă. Un dezavantaj important al acestei metode este smulgerea unei mici porțiuni din coaja fructului, ceea ce duce la alterarea rapidă a fructului sau la deteriorarea plantelor. Multe produse sunt răsucite de pe tulpină, pentru a preveni deteriorarea plantelor.

Recoltarea fructelor individuale, a ciorchinilor de fructe/legumelor sau a ciorchinilor de legume cu ajutorul foarfecelor de grădină/foarfecelor de tăiat sau foarfecelor obișnuite



Această metodă reprezintă o formă avansată a tehnicii de smulgere și răsucire manuală. În acest caz, pedicelele fructelor sunt tăiate aproape de punctul de atașare al fructului, lăsând o porțiune foarte mică din pedicel atașată de fruct. Această metodă este foarte apreciată și utilizată pe scară largă pentru numeroase produse.
Calitatea post-recoltare este mai bună în cazul acestei metode comparativ cu oricare alta. O precauție importantă trebuie luată în considerare la tăierea codițelor fructelor aproape de fruct; în caz contrar, partea de pedicel atașată de fruct poate perfora alte fructe sănătoase în timpul manipulării și comercializării ulterioare. Fructele care cresc în ciorchini, precum strugurii și roșiile de viță, sunt recoltate cu foarfece sau cu foarfece de grădină.

Metoda	Metodă
Roșii libere	Cules
Roșii în ciorchine	Tăiere cu foarfeca
Castraveți	Tăiați cu cuțitul / foarfeca
Ardei	Se taie cu cuțitul / foarfeca
Vânătă	Tăiat cu cuțitul / foarfeca
Salată	Recoltarea cu cuțitul

Recoltarea mecanică Această metodă este utilizată la scară comercială și se folosesc numai mașini special concepute. Fructele și legumele se deteriorează mai mult în timpul recoltării, iar calitatea se degradează rapid. Prin urmare, este recomandabil să se utilizeze mașini de recoltat în cazul în care produsele recoltate sunt destinate procesării.

Manipularea pe câmp

Folosiți recipiente de recoltare cu suprafețe netede (de exemplu, găleți sau tăvi din plastic sau metal). Acestea facilitează colectarea, provocând daune minime sau deloc produsului. Se poate folosi și o pungă de bumbac sau o găleată mică legată de talia culegătorului. Greutatea totală pe recipient ar trebui să fie, de preferință, mai mică de 20 kg, pentru a putea fi transportată cu ușurință de o singură persoană.



Manipularea pe câmp și ambalarea sunt posibile pentru legumele care nu necesită sortare, calibrare, curățare sau tratamente cu ceară sau fungicide după recoltare. Fructele recoltate în diferite stadii de coacere pot fi sortate în timpul operațiunilor de recoltare și manipulare pe câmp, fie prin plasarea lor în recipiente separate.

Uneori, la capătul unui rând, se amplasează mese de sortare – pentru a sorta, clasifica și ambala produsele. (Niciodată direct pe sol!).

Nu este foarte frecvent, dar uneori (când nu sunt disponibile instalații de sortare și clasificare)

sunt disponibile instalații) se utilizează instalații mobile de ambalare pe câmp
, de exemplu, pentru pepene galben, pepene verde, vinete, castraveți, dovlecei și ardei.

Operațiunile de ambalare pe câmp implică o manipulare mult mai redusă a produselor decât în halele de ambalare. Acest lucru reduce deteriorarea produselor cauzată de manipularea excesivă. Costurile de manipulare sunt, de asemenea, reduse în operațiunile de ambalare pe câmp.

Curățarea este mai puțin dificilă datorită lipsei apei. O altă dificultate asociată oricărui tip de sortare și/sau ambalare la câmp este necesitatea unei supravegheri sporite sau a unor lucrători calificați pentru a menține o calitate constantă a produsului ambalat. Ambalarea la câmp nu se utilizează pentru produsele care necesită clasificare atât în funcție de culoare, cât și de mărime, cum ar fi roșiile.
Produsele care necesită cu adevărat clasificare, sortare, calibrare și ambalare specială pentru clienți speciali, sau produsele care necesită clasificare atât după culoare, cât și după mărime, cum ar fi roșiile, sunt trimise direct la o instalație centrală de răcire și sortare.

3.3.4 Igienă și dezinfectare

Impactul bolilor plantelor în sectorul horticol poate fi enorm. Este necesară o curățare și dezinfectare corespunzătoare a mâinilor, încălțămintei și echipamentelor pentru a preveni răspândirea bacteriilor, ciupercilor și virusurilor. Utilizați alcool, etanol, hipoclorit de sodiu, Horti-Clean, Easy Clean sau alte produse.






❖ Înainte de recoltare

Nu folosiți niciodată recipientele de recoltare pentru depozitarea deșeurilor, a substanțelor chimice sau a altor materiale periculoase. Verificați starea uneltelor de recoltare, a recipientelor, a lăzilor și a paleților la începutul sezonului și ocazional pe parcursul acestuia. Aruncați-le dacă nu pot fi curățate sau reparate corespunzător.
În cazul în care recipientele de ambalare sunt depozitate în exterior, verificați-le pentru a depista eventualele resturi, curățați-le și dezinfectați-le înainte de utilizare.

❖ În timpul recoltării

Atunci când se ambalează pe teren, evitați contaminarea containerelor sau a lăzilor prin expunerea la sol sau la excremente de animale. Țineți cutiile și lăzile de ambalare departe de sol, așezându-le pe un palet fals sau pe o prelată. Nu permiteți angajaților care culeg fructe sau legume proaspete să stea în lăzi. Încălțămintea poate transfera contaminanți în container și pe produsul recoltat. Dacă ambalarea se face în interior, îndepărtați cât mai multă murdărie și noroi posibil de pe produse în afara zonelor de ambalare înainte de a le introduce într-o zonă „curată”.

❖ În general

Mențineți echipamentele sau utilajele care intră în contact cu produsele proaspete cât mai curate posibil. Aceasta include toate echipamentele de sortare, clasificare și ambalare. Echipamentele murdare care intră în contact cu produsele pot transfera contaminanți asupra acestora.
Curățați echipamentele, cum ar fi cuțitele, cizmele, mănușile și șorțurile; dezinfectați-le atunci când este cazul, verificați-le periodic și înlocuiți-le atunci când este necesar.

❖ **Vizitatori**

Vizitatorii din sere trebuie să-și curețe încălțămintea, să-și dezinfecteze mâinile și să poarte echipament de protecție îmbrăcăminte, cizme – salopetă – bonetă. Este important să se stabilească o rutină operațională pentru verificarea, curățarea și dezinfectarea tuturor uneltelor, mâinilor, încălțămintei și echipamentului.





3.4 PRE-RĂCIRE

Legumele foarte perisabile necesită o manipulare corespunzătoare și o bună gestionare a lanțului frigorific, astfel încât să rămână proaspete și sănătoase.

Pre-răcirea reprezintă eliminarea rapidă a căldurii acumulate în câmp din produsele agricole (până la o temperatură optimă de 2-6 °C) pentru a reduce rata de respirație, activitatea microbiană, sarcina de refrigerare și maturarea ulterioară. Ca orientare generală, o întârziere de o oră în procesul de răcire reduce durata de valabilitate a produsului cu o zi. Deși acest lucru nu este valabil pentru toate culturile, se aplică culturilor extrem de perisabile în perioadele cu temperaturi ridicate. Scăderea temperaturii reduce, de asemenea, rata de producție a etilenei și pierderea de umiditate, precum și răspândirea microorganismelor și deteriorarea cauzată de leziuni. Prin urmare, orice formă de răcire este benefică, chiar dacă nu este optimă (de exemplu, evitarea expunerii la soare sau depozitarea cu răcire prin evaporare).

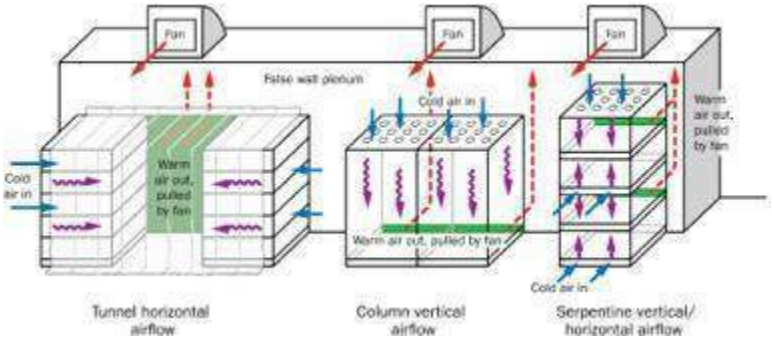
Metode de pre-răcire:

a) Răcirea în cameră.
b) Răcire sub vid
c) Răcire cu aer forțat.
d) Răcire hidraulică.
e) Răcirea cu gheață.

Răcirea în **cameră:** Produsele horticole sunt plasate într-o cameră și lăsate să se răcească cu aer rece. Camera este izolată, iar unitatea de refrigerare răcește aerul. Este o metodă lentă, aerul rece nu circulă ușor prin produse și este adecvată doar pentru cantități foarte mici de produse sau pentru produse care nu se deteriorează rapid. Costul său este relativ redus.

Răcirea cu aer forțat este utilizată în principal pentru produsele vrac și cele paletizate. Este cea mai versatilă și mai utilizată dintre toate metodele de răcire. Aerul rece este forțat să circule în jurul fiecărui produs. Acest contact direct al aerului rece cu produsele asigură o răcire rapidă și uniformă în întreaga masă de produse. Această metodă este mai rapidă decât răcirea în cameră, deoarece

un flux de aer rece este în contact direct cu produsul.



Ministerul Agriculturii, Alimentației și Afacerilor Rurale din Ontario

Aerul rece, refrigerat (săgețile albastre) este aspirat prin containere de către ventilatoare de mare capacitate, amplasate într-un spațiu de distribuție din peretele fals al unei camere frigorifice. Aceste ventilatoare creează un vid parțial și aspiră aerul prin deschiderile amplasate strategic (zonele umbrite cu verde) din spațiul de distribuție. Produsele se răcesc în principal prin acțiunea convectivă a aerului rece de mare viteză, care preia căldura de la produsele calde (săgețile violet) pe măsură ce trece în jurul acestora. Aerul încălzit (săgețile roșii) este apoi suflat înapoi în camera frigorifică către serpentine evaporatoare ale sistemului de refrigerare pentru a fi răcit din nou.

Sistemul de flux de aer orizontal de tip tunel este cel mai comun sistem FAC. Aerul refrigerat circulă orizontal prin containere, așa că aliniați deschiderile laterale, dacă este posibil.
Coșurile cu produse agricole, cum ar fi fructele de copac, sunt adesea ambalate în containere de transport din carton ondulat, ceea ce limitează circulația aerului refrigerat. Containerele conice din plastic sau coșurile cu fructe așezate pe rafturi deschise pot genera problema opusă, permițând unei cantități prea mari de aer refrigerat să circule între containere, fără a se produce o răcire semnificativă.
Containerele ideale se stivuiesc strâns pe toate laturile și ocupă întreaga suprafață a paletului. Acest lucru minimizează scurtcircuitarea aerului. Containerele din carton ondulat cu orificii de aerisire aliniate sau containerele din plastic reutilizabile (RPC) pe paleți funcționează bine. Mulți producători utilizează lăzi din plastic pentru manipularea produselor în vrac. Lăzile cu acces pentru stivuitor într-o singură direcție sunt cele mai bune, deoarece lăzile cu acces pentru stivuitor în două direcții permit scurtcircuitarea aerului refrigerat.

Răcirea cu apă: Produsele sunt răcite cu apă rece, fie prin scufundarea într-un rezervor cu apă rece în circulație, fie prin stropirea cu apă rece a produselor. Transferul de căldură este mai rapid decât în cazul răcirii cu aer forțat, deoarece apa se află în contact direct cu produsul și are o capacitate mai mare de eliminare a căldurii decât aerul. Este o metodă mai costisitoare decât răcirea în cameră. Produsele ambalate în cutii sunt așezate pe o bandă transportoare care împinge cutiile printr-un tunel de răcire. Cantități mari de apă răcită sunt pulverizate direct pe partea superioară a cutiilor. Apa curge în jos prin produs și este colectată într-un rezervor sau bazin situat sub tunel. Pulverizarea refrigerată este adesea clorinată.
Se poate adăuga hipoclorit de sodiu pentru a distruge sporii de putregai de pe coaja fructelor și legumelor, ceea ce îmbunătățește durata de păstrare și calitatea comercială.

Răcirea cu gheață: pentru răcirea produsului se utilizează gheață mărunțită sau sub formă de granule fine. Gheața este fie așezată în jurul produselor în cutii de carton sau saci, fie amestecată cu apă sub formă de suspensie și injectată în cutii de carton ceruite, umplute cu produse. Gheața umple apoi spațiile goale din jurul produselor. Această metodă este mai rapidă decât răcirea cu apă, deoarece contactul cu produsul este bun, iar gheața are o capacitate mai mare de eliminare a căldurii decât apa.

Sfaturi pentru pre-răcire:

- Nu încărcați camerele de pre-răcire peste capacitatea maximă
- Când stivuiți produsele, asigurați o circulație adecvată a aerului
- Evitați răcirea excesivă, produsele prea reci și deshidratarea. Transferați produsele imediat după pre-răcire într-un alt spațiu de depozitare
- Separați produsele sensibile la etilenă de cele care produc etilenă
- Utilizați cutii ventilate pentru răcirea cu aer și cutii ceruite pentru răcirea cu apă
- Utilizați apă potabilă pentru pre-răcitoare din motive de siguranță alimentară

3.5 OPERAȚIUNI ÎN HALA DE AMBALARE

3.5.1 Tratamente pre-depozitare precum spălarea, sortarea, clasificarea

Următoarele activități sunt printre cele mai importante operațiuni post-recoltare după recoltare:

- Curățarea produselor
- Sortarea: îndepărtarea produselor bolnave și defecte, a pietrelor și a corpurilor străine din lot
- Clasificare / selecție în funcție de calitate în grupuri omogene, conform criteriilor clientului, care pot fi bazate pe culoare, dimensiune și gradul de defectare
- Tratament fungicid pentru produsele depozitate pe termen lung, cum ar fi citricele
- Ambalarea și etichetarea produselor

Curățarea produselor

Curățarea împiedică, în esență, pătrunderea conținutului nedorit în alte produse, în linia de depozitare sau în ambalaje. Curățarea se poate efectua prin metoda uscată (prin îndepărtarea prafului) sau prin metoda umedă (cu apă).
Metoda uscată este utilizată pentru a îndepărta murdăria de pe morcovi, cartofi, ridichi (pentru a reduce costurile de transport, pentru a elimina microorganismele patogene care afectează calitatea și pentru a prezenta produsele într-un mod mai adecvat).
Curățarea umedă se efectuează, în general, într-o hală de ambalare, cu sisteme automate de spălare cu apă curată, uneori cu detergent, timp de 3-5 minute, cu apă la o temperatură de aproximativ 27 de grade. Spălarea este utilizată în principal pentru fructe și legume.

Sortarea și clasificarea

Prin sortare și clasificare transformați un grup eterogen de produse într-un grup omogen de produse. Efortul și timpul necesare depind în mare măsură de segmentul de piață și de

criteriile de piață ale acestui segment pe care îl vizați.

Activitățile se desfășoară pe câmpul fermierului sau în halele de sortare. Pentru sortare se utilizează atât mașini de sortat manuale, cât și mecanice. Mașinile de sortat mecanice sortează cu ușurință toate fructele și

Sorting	Grading
1. Undesirable type of fruits i.e. diseased, damaged, deformed are removed	1. Fruits and vegetables are categorized according to difference in their weight, size, colour, maturity etc.
2. Done primarily to reduce spread of infection to other fruits	2. Done to fetch better price in the market.





Puncte de atenție de bază / igienă

- Produsele neconsumabile / deșeurile nu trebuie să se acumuleze în zonele de manipulare și depozitare a fructelor și legumelor proaspete sau în
  mediul înconjurător. Zonele de depozitare a deșeurilor trebuie menținute curate
- Echipamentele de sortare și recipientele reutilizabile folosite pentru fructe și legume proaspete sau care intră în contact cu
  și care nu sunt spălate înainte de ambalare trebuie curățate și
  dezinfectate după cum este necesar. (prevenirea contaminării).
- Evitați prezența obiectelor din metal, sticlă, fire de păr, plastic, plasturi etc. în timpul sortării produselor. Se recomandă cu insistență utilizarea plasturilor colorate (albastre) și a plaselor de păr în timpul sortării și clasificării.
- Folosiți mănuși din motive de igienă
- Spălați, clătiți și dezinfectați utilajele de sortare și suprafețele liniei de ambalare la sfârșitul fiecărei zile
- Depozitați materialele de ambalare într-o zonă curată, ferită de murdărie, animale și insecte (inclusiv șoareci și/sau șobolani).



3.5.2 Manipularea ambalajelor și a materialelor

3.5.2.1 Introducere

Toate fructele și legumele proaspete sunt produse vii și, așa cum s-a menționat anterior, procesele lor vitale continuă după recoltare; cele mai importante dintre acestea fiind respirația și transpirația. Prima dintre ele reprezintă o succesiune complexă de reacții chimice care implică transformarea amidonului în zaharuri și transformarea acestor zaharuri în energie.

Respirația normală are ca rezultat consumul de oxigen de către fructe și legume și eliberarea de dioxid de carbon, apă și căldură. Cu cât temperatura ambiantă din jurul produsului este mai ridicată, cu atât va fi mai mare temperatura produsului în sine și, în consecință, cu atât va fi mai mare rata de respirație a acestuia.

Al doilea proces, *transpirația*, reprezintă pierderea de apă prin evaporare, care are loc odată ce fructul sau leguma este culeasă de pe plantă sau smulsă din rădăcină, care a constituit sursa de apă pe parcursul perioadei sale de dezvoltare.
Fructele și legumele recoltate de la diferite plante au rate de respirație diferite; unele respiră mai repede (fiind astfel legume mai perisabile), în timp ce altele respiră relativ mai lent (legume mai puțin perisabile). În plus, rata de respirație variază de-a lungul anotimpurilor și în funcție de regiune, chiar și în cazul acelorași fructe și legume. Cu condiții climatice bune în hala de ambalare, în timpul depozitării și transportului, dar și prin selectarea unui material special de ambalare, se pot reduce pierderile și scăderea calității.

3.5.2.2 Funcțiile principale ale ambalării

Atât ambalarea, cât și materialele de ambalare joacă multe roluri importante în menținerea calității produselor proaspete.

Principalele funcții ale unui ambalaj sunt:

- Pentru a menține calitatea și a prelungi durata de valabilitate a legumelor și fructelor.
- Pentru a proteja împotriva deteriorării
- Transportul produselor și manipularea ușoară
- Depozitarea produselor, pentru a rezista
- În scopuri de marketing, informare, comoditate, este direct legat de vânzări

  Strategie
- Ambalate eficient pentru diferiți clienți / scopuri (pentru consumatori, ambalaje mici; pentru comerțul cu ridicata, ambalaje mai mari)
- Identificarea producătorului, a produsului, a perioadei de recoltare, a greutății nete, a țării de origine, a calității

În ceea ce privește funcția sa, ambalajul pentru fructe și legume poate fi privit din două perspective:

- **Ambalaj primar**; stratul ambalajului care se află în contact direct cu produsul; de obicei, acesta este cel oferit clientului
- **Ambalaj** secund**ar**; susține ambalajul primar în timpul transportului și depozitării, facilitând astfel manipularea acestuia.



3.5.2.3 Manipularea ambalajului

Ambalarea începe cu așezarea produselor în cutie.





- În timpul așezării, trebuie să se acorde atenție aliniamentului, capetele pedicelare ale tuturor fructelor trebuie să fie orientate într-o singură direcție, iar straturile de separare sau tăvile trebuie

  utilizate acolo unde este necesar. A se vedea imaginea.

  În prima cutie, pedicelul poate deteriora celela[illegible]ut
- Produsul trebuie să se potrivească bine în cutie sau container și nu trebuie să existe prea mult spațiu între produse, pentru a preveni deteriorările cauzate de rostogolire și transportul de „aer”.
- Cutia **nu** trebuie **să fie nici subumplută, nici supraîncărcată**. Se vorbește de supraîncărcare atunci când fermierii umplu o cutie peste capacitatea acesteia. Ei fac acest lucru în principal din două motive:

  (a) *Cererea din partea agenților de comision* (*comercianți*) — s-a observat că loturile cu greutate mai mare într-o cutie aveau un preț mai mare.

  (b) *Pentru a economisi costurile de ambalare și transport* — Fermierii doresc să economisească

imediat și calculează costul cutiilor goale, al ambalării, al manipulării și al transportului prin reducerea numărului de cutii, iar pentru a face acest lucru preferă supraîncărcarea.
Această practică duce la deteriorarea și la apariția de urme de presare pe aproape toate fructele.





Aspecte importante de care trebuie să țineți cont la manipulare:

- Separați produsele neconsumabile, lăsați-le pe câmp sau, mai bine, distrugeți-le
- Igienă: Spălați și, eventual, dezinfectați recipientele atunci când este necesar. (Lemnul este vulnerabil la bacterii/microorganisme, fiind mai dificil de curățat).
- Îndepărtați nisipul / pământul / frunzele de pe produse pentru a crește valoarea acestora și a preveni transportul produselor necomercializabile.
- Preveniți prezența nisipului și a microorganismelor în containere.
- Aveți grijă la rezistența cutiilor atunci când se utilizează cutii CFB; în cazul transportului în stivă, acestea trebuie să poată suporta greutăți foarte mari.

3.5.2.4 Tipuri de ambalaje

Există diverse tipuri de ambalaje pentru fructe și legume. Acestea includ:

1 **Containere; în principal pentru transport**



- Pentru culturi care nu sunt atât de susceptibile la deteriorări fizice, cum ar fi **pepenii, dovlecii, ignamele, cartofii, maniocul**. Culturile sunt stivuite într-un container care este adaptat pentru transport și livrate clienților fără a se folosi orice alt ambalaj.
- Containerele sunt adesea utilizate pentru recoltarea pe câmp și transportul către o hală de ambalare.





2 **Cutii sau lăzi din carton, lemn sau plastic;** o metodă larg acceptată de

ambalarea diverselor fructe și legume.
Cutiile sunt disponibile în diverse forme și dimensiuni și se adaptează la diferite produse.

Cutiile CFB (cutii din fibră ondulată / carton) sunt cele mai comune și utilizate pe scară largă în întreaga lume. Cel mai important este să comandați materialul cu rezistența potrivită pentru produsul dvs., capacitatea de stivuire și ventilarea fiecărei cutii. Se acordă din ce în ce mai multă atenție cutiilor biodegradabile.




Cutiile pot fi imprimate în scopuri de marketing.





Lăzile din plastic sunt ușor de curățat, foarte rezistente, ușor de stivuit, dar sunt mai scumpe. Acest lucru necesită un sistem de depozit / organizare și un sistem de curățare regulată a lăzilor.




3 **Folii / pungi de plastic**

4 **Ambalaj cu atmosferă modificată;** MAP reprezintă sigilarea produselor în pungi de plastic pentru a crea o atmosferă cu un conținut scăzut de oxigen și ridicat de dioxid de carbon, precum și condiții de umiditate care încetinesc procesele metabolice și pierderea de apă. Depinde de tipul de produs în care se utilizează amestecul. Amestecul de gaze gestionat cu atenție în interiorul ambalajului menține o rată optimă de respirație a culturilor și prelungește durata de depozitare și calitatea acestora**.**

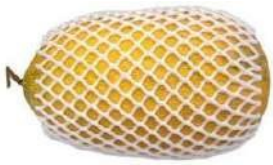


ified atmosphere package of vegetables

Se utilizează pungi de plastic comerciale: folii din polietilenă de joasă densitate (LDPE), polietilenă de înaltă den polipropilenă (PP), cu grosimea de 25 microni (etichetate pe piață ca folie 001). Folile mai groase (002-004) nu sunt reco condensului crescut de apă din interiorul pungii, care favorizează putrezirea. Puneți produsele în pungă, sigilați-o și păst zile (durata obișnuită a transportului sau a depozitării/perioadei de păstrare temporară), apoi lăsați-o la aer liber.
Beneficiile MAP sunt numeroase; consultați tabelul de mai jos

Legume	Pierdere în greutate, %	Durata de valabilitate, zile	Greutate Randament, USD/kg (buget)
Roșii	1-8 (6-20)	15-19 (9)	0,13-0,36
Ardei iute	0-1 (9-12)	6-9 (3-6)	0,40-0,65
Vânătă	0-4 (6-22)	4-14 (2-5)	0,20-0,80
Muștar cu frunze	1-5 (11-28)	3-4 (1)	0,10-0,35
Conopidă	25 (31)	9 (7)	0,10
Tărtăcuță amară	1 (6)	4 (2)	0,30
Varza	1-5 (19-22)	12-24 (8-14)	0,21-0,48
Varza chinezească	1 (37)	3 (1)	0,32
Castravete	0 (10)	4 (2)	0,25
Kangkong	2 (22)	3 (1)	0,09
Fasole lungă	0 (12)	3 (1)	0,15
Muștar, aromată	4 (14)	3 (1)	0,58

Materialele de protecție sunt utilizate pentru a reduce semnificativ vânătăile și urmele de contact. Atunci când produsele sunt transportate de la unitatea de ambalare către piețele de destinație, iar mișcările bruște din timpul încărcării, descărcării și transportului provoacă vânătăi, se recomandă utilizarea materialelor de protecție pentru a menține calitatea post-recoltare a produselor proaspete. Pot exista multe tipuri de materiale de amortizare, de la foi de ziar, decupaje din ziare, folii cu bule, plase din spumă special concepute, tăvi special modelate, saci de iută, frunze și alte materiale disponibile la nivel local.





3.5.2.5 Ambalarea ca strategie de vânzare - pentru a satisface mai multe segmente de piață

Am
calitate pot fi utilizate pentru a crește vânzările de produse, pentru a fi atractive pe piață, pentru a crea mărci sau segmente specifice de consumatori.















3.5.2.6 Criterii pentru alegerea ambalajului potrivit:

1. Cerințele fiecărei culturi; fiecare cultură are propriile cerințe de ambalare; de exemplu, fructele de pădure sunt mult mai sensibile la deteriorare decât merele și, prin urmare, necesită o ambalare gestionată cu atenție.
2. Gestionarea transportului și depozitării culturilor; există o diferență între ambalarea culturilor care vor fi livrate direct pe piață și a celor care vor fi depozitate pentru o anumită perioadă.
3. Tipul de depozitare; ambalajul culturilor trebuie să fie în conformitate cu tipul de depozitare (depozitare CA, depozitare frigorifică, instalații simple de depozitare, pre-răcire), precum și cu durata depozitării (depozitare pe termen scurt sau pe termen lung).
4. Mesaj către clienți; ambalajul reprezintă un mijloc de comunicare cu clienții. Prin urmare, înainte de a-și ambala fructele și legumele, fermierii ar trebui să ia în considerare modul în care doresc să-și prezinte produsele clienților.
5. Raportul calitate-preț; În primul rând, care sunt posibilitățile financiare ale fermierului. În plus, pentru anumite culturi de mare valoare (de exemplu, afine), fermierii își pot permite costuri mai mari de ambalare. Pe de altă parte, pentru culturi precum cartofii, fermierii preferă să utilizeze soluții de ambalare mai accesibile.
6. Reciclabilitate / biodegradabilitate: Un număr tot mai mare de municipalități / comercianți cu amănuntul / clienți au restricții privind eliminarea deșeurilor.
7. Transportul ambalajelor goale trebuie să fie ușor

3.6 DEPOZITARE

Aproape toate fructele sunt de natură sezonieră. În fiecare an, sezonul de recoltare se desfășoară într-o perioadă fixă, de exemplu 2–3 luni. Cererea pentru multe fructe și legume este constantă pe tot parcursul anului. Cererea pentru orice fruct sau legumă în afara sezonului de recoltare se numește cerere în afara sezonului. Această cerere poate fi satisfăcută numai dacă fructele sunt depozitate în timpul sezonului de recoltare și vândute în afara sezonului.

Răcirea este fundamentul protejării calității, deoarece încetinește procesele metabolice și creșterea microbiană. Fiecare grad de reducere a temperaturii față de temperatura ambiantă crește durata de depozitare. Așadar, orice formă de răcire este benefică, chiar dacă nu este optimă (de exemplu, evitarea expunerii la soare sau depozitarea cu răcire prin evaporare).
Temperatura și umiditatea relativă (UR) recomandate pentru depozitarea legumelor sunt obținute, de obicei, cu ajutorul unui sistem mecanic de refrigerare, care este costisitor.

A se vedea Anexa 1 pentru temperaturile adecvate de depozitare

Gestionarea temperaturii, a ventilației și a umidității relative sunt cei trei factori cei mai importanți care afectează calitatea postrecoltare și durata de depozitare a produselor horticole.

Temperatura, umiditatea relativă și ventilația influențează factorii principali ai pierderilor post-recoltare, cum ar fi:

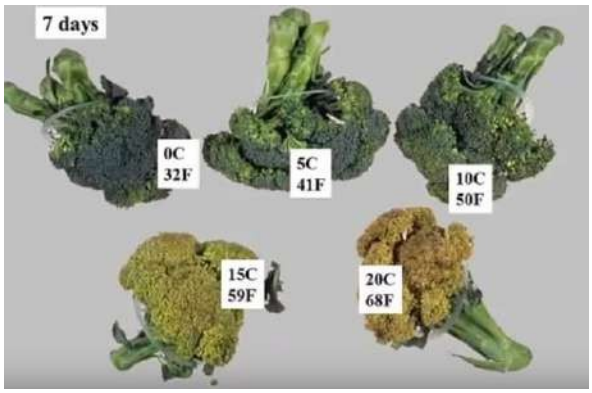
- Respirația produsului
- Pierderea de apă
- Deteriorarea
- Etilena
- Dezvoltarea microbiană
- Tulburări fiziologice
- Creștere continuă

Temperatura va influența toate aceste cauze ale deteriorării sau pierderii calității. Un alt factor important pe care trebuie să **îl** luăm în considerare este **timpul**. Dacă temperatura nu poate fi controlată în funcție de necesitățile unui anumit produs, atunci trebuie să puteți gestiona timpul. Cu alte cuvinte, cu cât intervalul de timp dintre recoltare și consum este mai scurt, cu atât mai bine.

Exemplu privind importanța temperaturii: După recoltare, căpșunile sunt păstrate timp de 7 zile la diferite temperaturi de depozitare. Dezvoltarea mucegaiului cenușiu / botrytis este puternic influențată de temperatură. În a doua imagine, același lucru se întâmplă cu broccoli.



De la stânga la dreapta, de sus în jos: 0, 5, 10, 15 °C (32, 51, 50, 59 °F)



Produsele pot fi împărțite în două categorii:

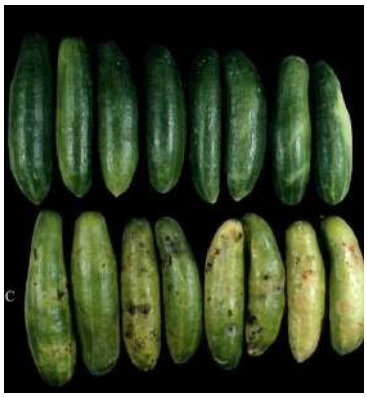
1. Sensibile la răcire (produsele se păstrează la o temperatură apropiată de 0 °C sau 32 °F, dar fără a îngheța)
2. Sensibile la frig (temperatura generală variază între 10–12 °C (50–55 °F) Primul grup este cel mai ușor de gestionat. Atâta timp cât sunt depozitate la o temperatură puțin peste punctul de îngheț, își păstrează calitatea.

Al doilea grup – cel sensibil la răcire – este mai dificil. Aceste produse sunt mai vulnerabile la influențele temperaturii. Simptomele deteriorării cauzate de răcire sunt:

Pete la suprafață, îmbibare cu apă, brunificare, necroză, putrezire, gust slab și maturare.

Problema constă în faptul că leziunile provocate de frig nu apar, în general, în timpul depozitării într-un depozit frigorific, ci se manifestă la 2-3 zile după ce produsele părăsesc depozitul frigorific și sunt transferate într-un mediu cu temperatură normală sau mai ridicată. Acest lucru se întâmplă în etapa finală a lanțului de distribuție, ceea ce duce la retururi din partea angrosistului, comerciantului sau comerciantului cu amănuntul.

Exemple de leziuni cauzate de frig



Castraveți
Sus: 8 zile la 12,5 °C și 3 zile la 20 °C Jos:
8 zile la 5 °C și 3 zile la 20 °C



Fig. 5: Rust like discolored spots on green bean pods indicative of chilling injury.





Pierderea de apă și umiditatea:

Un alt aspect al gestionării post-recoltare îl reprezintă pierderea de apă. În timp ce în timpul cultivării apa este absorbită de rădăcini și eliberată prin frunze, după recoltare apa este doar eliberată și nu mai este absorbită. Consecințele negative ale pierderii de apă sunt:

- O pierdere de greutate (comercială) a produselor
- Efecte vizuale – aspectul produsului pare mai puțin proaspăt
- Afectează textura și gustul produsului

Atunci când pierderea de apă este mai mică de 3% între recoltare și comercializare, în general, nu există niciun efect asupra comercializării produsului. Peste 5%, aceasta afectează calitatea și comercializarea produselor.

Cauze: Are loc un schimb de vapori de apă între alimentele depozitate și atmosfera înconjurătoare până la atingerea unui echilibru al activității apei între alimente și atmosferă. Un aliment umed va ceda umiditate în aer, în timp ce un aliment uscat va absorbi umiditate din aer. Produsele horticole proaspete, cu un conținut ridicat de umiditate, trebuie depozitate în condiții de umiditate relativă ridicată pentru a preveni pierderile și ofilirea (cu excepția cepei și a usturoiului). Produsele uscate sau deshidratate trebuie

depozitate în condiții de umiditate relativă scăzută, pentru a evita adsorbția umidității până la punctul în care apare mucegaiul
Pierderea de apă depinde de produs plus VPD (deficitul de presiune a vaporilor). VPD este direct legat de temperatură. Legumele cu frunze verzi, cum ar fi salatele, de exemplu, vor pierde apă mai repede decât un ardei sau un ardei cu coaja mai cerată. Cu cât produsul este mai cald, cu atât va pierde mai multă umiditate.

Aspecte importante pentru controlul pierderii de apă:

- Reduceți temperatura
- Preveniți mișcările de aer cald în jurul produselor acoperindu-le cu hârtie pentru a absorbi umezeala sau cu plastic perforat (preveniți condensul pe produs!), iar la temperatura potrivită se pot folosi folii de plastic.

Timpul

Cu cât alimentele sunt depozitate mai mult timp, cu atât deteriorarea calității este mai mare și cu atât este mai mare riscul de deteriorare și pierdere. Prin urmare, durata de depozitare este un factor critic în pierderea alimentelor, în special pentru cele care au o durată de valabilitate naturală scurtă.

Linii directoare generale privind depozitarea legumelor:

- Trebuie depozitate numai produsele de bună calitate; sortați-le și curățați-le.
- Folosiți recipiente care pot fi ușor introduse și scoase din camera de depozitare
- Păstrați cutiile de carton închise și stivuite fără a le deteriora.
- Produsele care sunt depozitate pe o perioadă mai lungă sau care sunt sensibile la transpirație, acoperiți-le cu o foaie de carton curată sau depozitați-le în pungi de plastic
- În cazul depozitării prelungite, produsele trebuie verificate periodic pentru a elimina produsele bolnave sau deteriorate și pentru a preveni răspândirea bolilor.
- Păstrați cutiile de carton închise



4 TRANSPORT

Produsele trebuie transportate de mai multe ori de-a lungul lanțului de aprovizionare. Transportul urmează de obicei traseul:

De la fabrică → Depozitare la fermă → Sortare și ambalare → Comerț cu ridicata → Centru de distribuție → Supermarket

Cu cât transportul este mai frecvent, cu atât crește riscul de deteriorare, desprindere sau avariere a produselor. De asemenea, este obișnuit ca sortarea, ambalarea și vânzarea en gros să se desfășoare într-un singur loc.

Transportul nu se face doar cu camioane, ci poate fi efectuat și cu cărucioare, biciclete, tractoare sau benzi transportoare. La fermă, transportul către depozit se poate face cu cărucioare de recoltare.

La fermă:

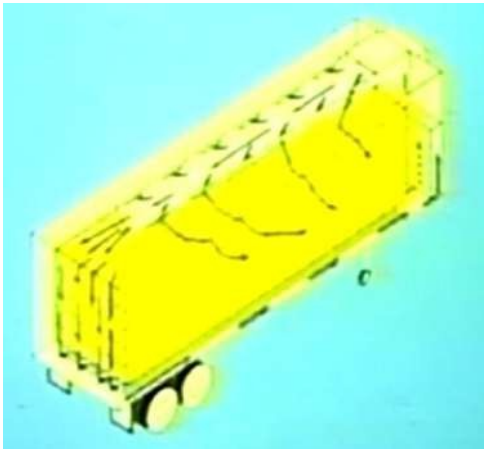


Cărucioare de recoltare pentru castraveți și roșii

În trecut, răcirea prealabilă la fermă era deja practicată. Această răcire prealabilă se realizează pentru a atinge temperatura dorită pentru transport. Răcirea trebuie aplicată pe întregul lanț de aprovizionare. Nerespectarea acestei cerințe într-o etapă a lanțului duce la începerea procesului de degradare a produselor. Acest lucru poate afecta grav durata de valabilitate a produselor. Utilizarea transportului frigorific și a depozitării frigorifice se numește „lanțul de aprovizionare frigorific".
Cu toate acestea, unele ferme nu dispun de depozite frigorifice. De obicei, aceste ferme recoltează produsele dimineața, când este „răcoare", iar transportatorii pot prelua marfa. În cazul altor ferme care dispun de depozite frigorifice, transportatorii pot prelua marfa mai târziu în cursul zilei.

Transportul cu camioane

Transportul cu camionul este o metodă foarte des utilizată în acest scop. În funcție de produse, camioanele sunt, în general, refrigerate. Pentru ca camionul să rămână răcoros, este foarte important să existe o circulație liberă a aerului. Ceea ce înseamnă că modul de încărcare a camionului este foarte important.



Aerul circulă în jurul tavanului, pereților și fundului camionului



Stânga: încărcat prea sus, dreapta: încărcat prea lat

Imaginile de mai sus ilustrează moduri incorecte de încărcare a unui camion. Imaginea din stânga arată distanțe corecte față de pereții laterali, dar încărcătura este prea înaltă în partea superioară. Imaginea din dreapta prezintă un camion încărcat foarte dens. Problema blocării fluxului de aer împiedică distribuția uniformă a acestuia. Acest lucru se aplică doar în cazul în care pereții sunt netezi; unele camioane au pereți striați, care permit circulația aerului chiar și atunci când încărcătura este așezată direct pe ei. Odată ce această distribuție nu este omogenă, temperaturile vor varia, de asemenea. În imaginea din dreapta, de exemplu, cutiile de pe partea laterală a camionului vor avea o temperatură mai ridicată. Acest lucru înseamnă că există o întrerupere a lanțului frigorific, ceea ce duce, în cel mai rău caz, la putrezirea fructelor sau legumelor.
În anumite zone ale lumii, temperaturile scăzute din exterior pot provoca efectul opus, și anume înghețarea produselor în cazul unei încărcări necorespunzătoare.

Imaginea din stânga a cutiilor de sus acoperă, de asemenea, o așa-numită jgheab. Acest jgheab nu poate fi acoperit sau atins, altfel nu poate asigura un flux de aer adecvat. Dacă acest jgheab este defect, trebuie întotdeauna reparat înainte de încărcare. Temperatura camioanelor trebuie, de asemenea, să corespundă setărilor dorite înainte de începerea încărcării.

De asemenea, trebuie păstrat un spațiu între încărcătură și uși, precum și între încărcătură și podea. Se pot folosi bare de fixare pentru a împiedica deplasarea încărcăturii. Paletele pot fi folosite pentru a menține distanța între podea și încărcătură și chiar între ușă și încărcătură. Cu toate acestea, în cazul din urmă, se folosesc mai des barele de fixare.



Produse încărcate pe paleți și separate de paleți.

Imaginea ilustrează clar modul în care paletele pot fi pregătite pentru transport. Diferitele tipuri de fructe sau legume trebuie separate pe palete: sub cutiile închise, deasupra celor deschise. Sub palete se așează o folie de carton pentru a împiedica particulele provenite de la palet să pătrundă în produsele de dedesubt.

Verificarea calității lanțului de aprovizionare frigorific

În lanțul de aprovizionare frigorific sunt implementate mai multe verificări. Lanțul este eficient numai dacă temperaturile sunt respectate pe toată lungimea acestuia. Înainte ca camionul să fie încărcat de la fermier, șoferul verifică la ce temperaturi se află produsele.
Fermierul a răcit produsele în prealabil? A durat suficient de mult procesul de răcire? Poate dura ore întregi până când produsele ating în cele din urmă temperaturile stabilite.

Odată ce camionul este deschis, va fi clar dacă acesta are sau nu temperatura dorită. Un înregistrator de date este un dispozitiv digital care înregistrează toate temperaturile măsurate. Datele oferă informații despre temperaturile măsurate în timp.

Astfel, pot fi identificate neregulile. Nici temperaturile prea scăzute, nici cele prea ridicate nu sunt de dorit. Așa cum s-a menționat anterior: calitatea nu poate fi îmbunătățită, ci doar menținută.

Prin intermediul sistemului de urmărire și localizare, întregul lanț de aprovizionare poate fi vizualizat pentru fiecare produs în parte, în orice moment. Astfel, atunci când un produs indică o expunere anterioară la temperaturi prea scăzute sau prea ridicate, acest sistem de urmărire și localizare ne arată exact care fermier a produs produsele respective și ce camioane le-au transportat. Dispozitivele de înregistrare a datelor de pe aceste camioane ar putea oferi răspunsul.

5 REFERINȚE

- Pierderile și risipa alimentară la nivel global - Amploare – cauze și prevenire - FAO 2011
- Site web: Ava Vision – Singapore https://www.ava.gov.sg/files/avavision/Issue1_2016/index.htm l
- Manual privind post-recoltarea legumelor 2016 – FAO
- Răcirea cu aer forțat 2014: site web: http://www.omafra.gov.on.ca/english/engineer/facts/14-039.htm
- Factori care afectează calitatea post-recoltare: Springer International Publishing Elveția 2016
- Manualul post-recoltare USDA 2016
- Politicile OCDE pentru viitorul agriculturii și alimentației în România
- Eurostat (Planul strategic al PAC pentru România)

ANEXA 1: CONDIȚII OPTIME DE DEPOZITARE A FRUCTELOR ȘI LEGUMELOR

Produs	Temperatura optimă de depozitare		Punct de răcire		Îngheț Punct	Umiditate optimă Maximă	Limita superioară de acceptare a gheții acceptat	Apă Stropire Acceptat	Producția de etilenă	Sensibil la etilenă [3]	Durata de valabilitate aproximativă	Observații
	(° F)	(° C)	(° F)	(° C)	(° F)	%						
Mere	30-40	-1 -4			29,3	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	1-12 luni	Sensibil la frig, se păstrează la 35-40 °F (2-4 °C)
Cais	31-32	-1 -0			30,1	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	1-3 săptămâni	
Anghinare	32-35	0 2				90-95	Da	Da	Nu	Nu		
Anghinare de Ierusalim	31-32	0 2			28,0	90-95	Nu	Nu	Nu	Nu	4-5 luni	
Sparanghel	32-35				30,9	95-100	Nu	Da	Nu	Da	2-3 săptămâni	
Avocado, coapte	38-45	3 7	36	2		85-95	Nu	Nu	Ridicat	Da		
Avocado, necoapte	45-50	7-10	45	7		85-95	Nu	Nu	Scăzut	Da, foarte		A se păstra departe de fructele care produc etilenă
Banane, verzi	62-70	17-21	56	13		85-95	Nu	Nu	Scăzut	Da		
Banane, coapte	56-60	13-16	54	12		85-95	Nu	Nu	Mediu	Nu		
Busuioc	52-59	11-15	50	10		90-95	Nu	Da	Nu	Da		
Fasole uscată	40-50					40-50					6-10 luni	
Fasole verde sau de păstăi	40-45				30,7	95					7-10 zile	
Fasole, muguri	32	0				95-100					7-9 zile	
Fasole. Lima	37-41	0			31,0	95					5-7 zile	
Sfeclă	32-35	0 2				90-95	Da	Da	Nu	Da		
Sfeclă, în buchete	32	0			31,3	98-100					10-14 zile	
Sfeclă, curățată	32	0			30,3	98-100					4-6 luni	
Mure	32-33	0 1			30,5	90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu	2-3 zile	
Afine	32-35	0 2				90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Bok Choy	32-35	0 2				90-95	Nu	Da	Nu	Da		
Broccoli	32	0			30,9	95-100	Da	Da	Nu	Da	10-14 zile	
Varza de Bruxelles	32	0			30,5	90-95	Da	Da	Nu	Da	3-5 săptămâni	
Legume verzi în mănunchi	32	0				90-95	Da	Da	Nu	Da		Sfeclă, mangold, ceapă verde, muștar, pătrunjel, ridiche, spanac, nap
Varza, varza chinezească	32	0				95-100	Nu	Nu	Nu	Da	2-3 luni	
Varza timpurie	32	0			30,4	98-100	Da	Da	Nu	Da	3-6 săptămâni	
Varza, târzie	32	0			30,4	98-100					5-6 luni	
Pepene galben	36-38	2 3	34	1		90-95	Nu	Nu	Mediu	Da		
Morcovi, în legături	32	0				95-100	Da	Da	Nu	Da	2 săptămâni	Etilena poate provoca un gust amar
Morcovi, imaturi	32	0			29,5	98-100					4-6 săptămâni	
Morcovi, maturi	32	0			29,5	98-100					7-9 luni	
Conopidă	32	0			30,6	95-98					3-4 săptămâni	
Conopidă	32-35	0 2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Țelină	32	0			31,1	98-100	Da	Da	Nu	Da	2-3 luni	
Rădăcină de țelină	32	0			30,3	97-99					6-8 luni	
Mangold	32	0				95-100					10-14 zile	
Cireșe	32-35	0 2				90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Cireșe, acre	32	0			29,0	90-95					3-7 zile	
Cireșe, dulci	30-31				28,8	90-95					2-3 săptămâni	
Cicoare	32-35	0 2				90-95	Da	Da	Nu	Nu		
Cicoare, witloof	32	0				95-100					2-4 săptămâni	
Păstăi de mazăre chinezească	32-35	0 2				90-95	Nu	Nu	Nu	Nu		
Nuci de cocos	55-60	13-16				80-85	Nu	Nu	Nu	Nu		Depozitare prelungită 32-35 F (0-2 C)
Varza creață	32	0			30,6	95-100					10-14 zile	
Porumb dulce	32	0			30,9	95-98	Da	Da	Nu	Nu	5-8 zile	
Merișoare	38-42	3 6	36	2		90-95	Da	Nu	Nu	Nu		
Castraveți	50-55		40	4	31,1	95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Da	10-14 zile	
Coacăze	31-32				30,2	90-95					1-4 săptămâni	
Vânătă	46-54		45	7	30,6	90-95	Nu	Nu	Nu	Da	1 săptămână	
Fructe de soc	31-32					90-95					1-2 săptămâni	
Andivă	32	0			31,9	95-100	Da	Da	Nu	Nu	2-3 săptămâni	
Escarola	32-35	0 2				90-95	Da	Da	Nu	Nu		
Escarola	32	0			31,9	95-100					2-3 săptămâni	
Smochine	32-35	0 2				90-95	Nu	Nu	Scăzut	Nu		

Produs	Temperatura optimă de depozitare		Punct de răcire		Punct de îngheț	Umiditate optimă	Se acceptă gheață de calitate superioară	Apă Stropire acceptată	Producție de etilenă	Sensibil la etilenă [3]	Durată de depozitare aproximativă	Comentarii
	(° F)	(° C)	(° F)	(° C)	(° F)	%	[1]	[2]				
Usturoi	32	0			30,5	65-70	Nu	Nu	Nu	Nu	6-7 luni	Poate fi păstrat la 55-70 °F (13-21 °C) pentru perioade mai scurte
Rădăcină de ghimbir	60-65	16-18	55	13		65-70	Nu	Nu	Nu	Nu		
Agrișe	31-32				30,0	90-95					3-4 săptămâni	
Grapefruit	55-60	13-16	50	10		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Struguri	31-32				29,7	85	Nu	Nu	Foarte scăzut	Da	2-8 săptămâni	
Fasole verde	40-45	4-7	38	3		90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Mazăre verde	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Legume verzi, cu frunze	32	0				95-100					10-14 zile	
Guave	45-50	7-10	40	4		90-95	Nu	Nu	Mediu	Da		
Ierburi	32-35	0-2				90-95	Nu	Da	Nu	Da		
Hrean	30-32				28,7	98-100					10-12 luni	
Jicama	55-65					65-70					1-2 luni	
Varza crețată	32				31,1	95-100					2-3 săptămâni	
Kiwi, copt	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da		
Kiwi, necoapte	32-35	0-2				90-95	Ne	Nu	Scăzut	Da, foarte		
Cozonac	32	0			30,2	98-100	Da	Da	Nu	Nu	2-3 luni	
Praz	32	0			30,7	95-100	Da	Da	Nu	Da	2-3 luni	
Lămâi	52-55	11-13	50	10		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Salată	32	0			31,7	98-100	Nu	Da	Nu	Da	2-3 săptămâni	
Lămâi verzi	48-55	9-13	45	7		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Litchi	40-45	4-7	36	2		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Mango	50-55	10-13	50	10		85-95	Nu	Nu	Mediu	Da		
Pepeni, Casaba/Persan	50-55	10-13	45	7		85-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Da		Pepenii mai coapte pot fi depozitați la 45-50 °F (7-10 °C)
Pepeni, Crenshaw	50-55	10-13	45	7		85-95	Nu	Nu	Scăzut	Da		Pepeni mai coapte pot fi păstrați la o temperatură de 45-50 °F (7-10 °C)
Pepeni, Honey Roua	50-55	10-13	41	5		85-95	Nu	Nu	Mediu	Da		Pepeni mai coapte pot fi depozitate la 45-50 °F (7-10 °C)
Ciuperci	32	0			30,4	95	Nu	Da	Nu	Da	3-4 zile	
Napa	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Nectarine	31-32				30,4	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Nu	2-4 săptămâni	
Okra	45-50		45	7	28,7	90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Da	7-10 zile	
Ceapă	32-35	0-2				65-75	Nu	Nu	Nu	Nu		Se pot păstra la o temperatură de 55-70 °F (13-21 °C) pentru o perioadă scurtă
Portocale	40-45	4-7	38	3		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Papaya	50-55	10-13	45	7		85-95	Nu	Nu	Mediu	Da		
Pătrunjel	32	0			30,0	95-100					2-3 luni	
Păstârnac	32	0			30,4	98-100	Da	Da	Nu	Da	4-6 luni	
Piersici	31-32				30,3	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	2-4 săptămâni	
Pere	29-31				29,2	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	2-7 luni	
Mazăre verde	32	0			30,9	95-98					1-2 săptămâni	
Mazăre, sudică	40-41					95					6-8 zile	
Ardei iute	32-50					60-70	Nu	Nu	Nu	Da	6 luni	
Ardei dulci	45-55	7-10	42	6	30,7	90-95	Nu	Nu	Nu	Nu	2-3 săptămâni	
Cais	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da, foarte		
Ananas	50-55	10-13	45	7		85-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		Mirosul poate influența avocado
Prune	31-32				30,5	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	2-5 săptămâni	
Rodia	41-50	5-10	41	5		90-95	Nu	Nu	Nu	Nu		
Cartofi	45-50	7-10	38	3		90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Fructe pre-tăiate	32-36	0-2				90-95	Nu	Nu	Scăzut	Nu		
Pre-tăiate Legume	32-36	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da		

Produs	Temperatura optimă de depozitare		Punctul de răcire		Punctul de îngheț	Umiditate optimă	Gheață acceptată	Apă Stropire acceptată	Producție de etilenă	Sensibil la etilenă [3]	Durată de depozitare aproximativă	Comentarii
	(°F)	(°C)	(°F)	(°C)	(°F)	%	[1]	[2]				
Prune	31-32				30,5	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	2-5 săptămâni	
Dovleci	50-55		50	10	30,5	65-70	Nu	Nu	Nu	Da	2-3 luni	
Gutuile	31-32				28,4	90					2-3 luni	
Gutuile	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da		
Ridichi de primăvară	32	0			30,7	95-100	Da	Da	Nu	Da	3-4 săptămâni	
Ridichi de iarnă	32					95-100					2-4 luni	
Zmeură	31-32				30,0	90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu	2-3 zile	
Rubarbă	32	0			30,3	95-100	Nu	Da	Nu	Nu	2-4 săptămâni	
Rutabaga	32	0			30,0	98-100	Da	Da	Nu	Da	4-6 luni	
Amestecuri de salate	32-35	0-2				90-95	Nu	Da	Nu	Da		
Salsifis	32				30,0	95-98					2-4 luni	
Spanac	32				31,5	95-100					10-14 zile	
Lăstari	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Dovlecei, de vară	41-50		40	4	31,1	95	Nu	Nu	Nu	Da	1-2 săptămâni	
Dovlecei, de iarnă	50				30,5	50-70	Nu	Nu	Nu	Da	1-6 luni	
Căpșuni	32	0			30,6	90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu	3-7 zile	
Cartofi dulci	55-60		54	12	29,7	85-90	Nu	Nu	Nu	Da	4-7 luni	
Mandarine	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Mandarine	40-45	4-7	38	3		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Roșii, verzi coapte	55-70				31,0	90-95	Nu	Nu	Scăzut	Da	1-3 săptămâni	Maturarea poate fi întârziată prin depozitarea la 55-60 °F (13-16 °C)
Roșii, coapte	55-70				31,1	90-95	Nu	Nu	Mediu	Nu	4-7 zile	
Frunze de nap	32				31,7	95-100					10-14 zile	
Napi	32	0			30,1	95	Da	Da	Nu	Da	4-5 luni	
Năsturel	32				31,4	95-100					2-3 săptămâni	
Pepene verde	55-70	13-21	50	10		85-95	Nu	Nu	Nu	Da, foarte		A se păstra departe de etilenă fructelor care produc etilenă

1) Acoperirea produselor cu glazură poate fi foarte eficientă pentru menținerea temperaturii scăzute și a umidității suprafeței produsului aproape de *100%*.

2) Pulverizarea cu apă poate fi eficientă prin menținerea temperaturii scăzute (răcire prin evaporare) și a suprafeței la 100% umiditate.

3) Produsele sensibile la etilenă nu trebuie depozitate împreună cu produsele care produc etilenă. Expunerea la etilenă poate înmuia pulpa, conferind produsului un gust amar și/sau accelerând coacerea

FIȘĂ INFORMATIVĂ PRIVIND PERIOADA POSTRECOLTARE

Condiții optime de depozitare pentru fructe și legume

Produs	Temperatura optimă de depozitare		Punct de răcire		Punct de îngheț	Umiditate optimă	Se acceptă gheață deasupra [1]	Stropire cu apă Acceptat [2]	Producție de etilenă	Sensibil la etilenă [3]	Durată de depozitare aproximativă	Comentarii
	(° F)	(° C)	(° F)	(° C)	(° F)	%						
Mere	30-40	-1 -4			29,3	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	1-12 luni	Sensibil la frig, depozitat la 35-40 °F (24 °C)
Caisele	31-32	-1 -0			30,1	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	1-3 săptămâni	
Anghinare	32-35	0-2				90-95	Da	Da	Nu	Nu		
Anghinare, Ierusalim	31-32	0-2			28,0	90-95	Nu	Nu	Nu	Nu	4-5 luni	
Sparanghel	32-35				30,9	95-100	Nu	Da	Nu	Da	2-3 săptămâni	
Avocado, coapte	38-45	3-7	36	2		85-95	Nu	Nu	Ridicat	Da		
Avocado, necoapte	45-50	7-10	45	7		85-95	Nu	Nu	Scăzut	Da, foarte		A se păstra departe de etilenă Fructele care produc etilenă
Banane, verzi	62-70	17-21	56	13		85-95	Nu	Nu	Scăzut	Da		
Banane, coapte	56-60	13-16	54	12		85-95	Nu	Nu	Mediu	Nu		
Busuioc	52-59	11-15	50	10		90-95	Nu	Da	Nu	Da		
Fasole uscată	40-50					40-50					6-10 luni	
Fasole verde sau cu păstăi	40-45				30,7	95					7-10 zile	
Fasole, muguri	32	0				95-100					7-9 zile	
Fasole. Lima	37-41	0			31,0	95					5-7 zile	
Sfeclă	32-35	0-2				90-95	Da	Da	Nu	Da		
Sfeclă, în buchete	32	0			31,3	98-100					10-14 zile	
Sfeclă, curățată	32	0			30,3	98-100					4-6 luni	
Mure	32-33	0-1			30,5	90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu	2-3 zile	
Afine	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Bok Choy	32-35	0-2				90-95	Nu	Da	Nu	Da		
Broccoli	32	0			30,9	95-100	Da	Da	Nu	Da	10-14 zile	
Varza de Bruxelles	32	0			30,5	90-95	Da	Da	Nu	Da	3-5 săptămâni	
Legume verzi	32	0				90-95	Da	Da	Nu	Da		Sfeclă, mangold, ceapă verde, muștar, pătrunjel, ridiche, spanac, nap
Varza, Chinezesc	32	0				95-100	Nu	Nu	Nu	Da	2-3 luni	
Varza timpurie	32	0			30,4	98-100	Da	Da	Nu	Da	3-6 săptămâni	
Varza, târzie	32	0			30,4	98-100					5-6 luni	
Pepene galben	36-38	2-3	34	1		90-95	Nu	Nu	Mediu	Da		
Morcovi, în legături	32	0				95-100	Da	Da	Nu	Da	2 săptămâni	Etilena poate provoca un gust amar
Morcovi, necoapte	32	0			29,5	98-100					4-6 săptămâni	
Morcovi, maturi	32	0			29,5	98-100					7-9 luni	
Conopidă	32	0			30,6	95-98					3-4 săptămâni	
Conopidă	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Țelină	32	0			31,1	98-100	Da	Da	Nu	Da	2-3 luni	
Rădăcină de țelină	32	0			30,3	97-99					6-8 luni	
Mangold	32	0				95-100					10-14 zile	
Cireșe	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Cireșe, acre	32	0			29,0	90-95					3-7 zile	
Cireșe, dulci	30-31				28,8	90-95					2-3 săptămâni	
Cicoare	32-35	0-2				90-95	Da	Da	Nu	Nu		
Cicoare, witloof	32	0				95-100					2-4 săptămâni	
Mazăre chinezească Păstăi	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Nu		
Nuci de cocos	55-60	13-16				80-85	Nu	Nu	Nu	Nu		Depozitare prelungită 32-35 F (0-2 C)
Varza crețată	32	0			30,6	95-100					10-14 zile	
Porumb dulce	32	0			30,9	95-98	Da	Da	Nu	Nu	5-8 zile	
Merișoare	38-42	3-6	36	2		90-95	Da	Nu	Nu	Nu		
Castraveți	50-55		40	4	31,1	95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Da	10-14 zile	
Coacăze	31-32				30,2	90-95					1-4 săptămâni	
Vânătă	46-54		45	7	30,6	90-95	Nu	Nu	Nu	Da	1 săptămână	
Fructe de soc	31-32					90-95					1-2 săptămâni	
Andivă	32	0			31,9	95-100	Da	Da	Nu	Nu	2-3 săptămâni	
Escarola	32-35	0-2				90-95	Da	Da	Nu	Nu		
Escarola	32	0			31,9	95-100					2-3 săptămâni	
Smochine	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Scăzut	Nu		

Produs	Temperatura optimă de depozitare		Punct de răcire		Punct de îngheț	Umiditate optimă	Se acceptă gheață deasupra	Apă Stropire acceptată	Producție de etilenă	Sensibil la etilenă [3]	Durată de depozitare aproximativă	Comentarii
	(° F)	(° C)	(° F)	(° C)	(° F)	%	[1]	[2]				
Usturoi	32	0			30,5	65-70	Nu	Nu	Nu	Nu	6-7 luni	Poate fi păstrat la 55-70 °F (13-21 °C) pentru perioade scurte
Rădăcină de ghimbir	60-65	16-18	55	13		65-70	Nu	Nu	Nu	Nu		
Agrișe	31-32				30,0	90-95					3-4 săptămâni	
Grapefruit	55-60	13-16	50	10		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Struguri	31-32				29,7	85	Nu	Nu	Foarte scăzut	Da	2-8 săptămâni	
Fasole verde	40-45	4-7	38	3		90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Mazăre verde	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Legume verzi, cu frunze	32	0				95-100					10-14 zile	
Guave	45-50	7-10	40	4		90-95	Nu	Nu	Mediu	Da		
Ierburi	32-35	0-2				90-95	Nu	Da	Nu	Da		
Hrean	30-32				28,7	98-100					10-12 luni	
Jicama	55-65					65-70					1-2 luni	
Varza crețată	32				31,1	95-100					2-3 săptămâni	
Kiwi, copt	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da		
Kiwi, necoapte	32-35	0-2				90-95	Ne	Nu	Scăzut	Da, foarte		
Cozonac	32	0			30,2	98-100	Da	Da	Nu	Nu	2-3 luni	
Praz	32	0			30,7	95-100	Da	Da	Nu	Da	2-3 luni	
Lămâi	52-55	11-13	50	10		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Salată	32	0			31,7	98-100	Nu	Da	Nu	Da	2-3 săptămâni	
Lămâi verzi	48-55	9-13	45	7		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Litchi	40-45	4-7	36	2		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Mango	50-55	10-13	50	10		85-95	Nu	Nu	Mediu	Da		
Pepeni, Casaba/Persani	50-55	10-13	45	7		85-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Da		Pepenii mai coapte pot fi depozitați la 45-50 °F (7-10 °C)
Pepeni, Crenshaw	50-55	10-13	45	7		85-95	Nu	Nu	Scăzut	Da		Pepeni mai coapte pot fi depozitate la 45-50 °F (7-10 °C)
Pepeni, Honey Roua	50-55	10-13	41	5		85-95	Nu	Nu	Mediu	Da		Pepeni mai coapte pot fi depozitate la 45-50 °F (7-10 °C)
Ciuperci	32	0			30,4	95	Nu	Da	Nu	Da	3-4 zile	
Napa	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Nectarine	31-32				30,4	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Nu	2-4 săptămâni	
Okra	45-50		45	7	28,7	90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Da	7-10 zile	
Ceapă	32-35	0-2				65-75	Nu	Nu	Nu	Nu		Poate fi păstrat la 55-70 °F (13-21 °C) pentru o perioadă mai scurtă
Portocale	40-45	4-7	38	3		90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Papaya	50-55	10-13	45	7		85-95	Nu	Nu	Mediu	Da		
Pătrunjel	32	0			30,0	95-100					2-3 luni	
Păstârnac	32	0			30,4	98-100	Da	Da	Nu	Da	4-6 luni	
Piersici	31-32				30,3	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	2-4 săptămâni	
Pere	29-31				29,2	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	2-7 luni	
Mazăre verde	32	0			30,9	95-98					1-2 săptămâni	
Mazăre, sudică	40-41					95					6-8 zile	
Ardei iute	32-50					60-70	Nu	Nu	Nu	Da	6 luni	
Ardei dulci	45-55	7-10	42	6	30,7	90-95	Nu	Nu	Nu	Nu	2-3 săptămâni	
Cais	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da, foarte		
Ananas	50-55	10-13	45	7		85-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		Mirosul poate influența avocado
Prune	31-32				30,5	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	2-5 săptămâni	
Rodi	41-50	5-10	41	5		90-95	Nu	Nu	Nu	Nu		
Cartofi	45-50	7-10	38	3		90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Fructe pre-tăiate	32-36	0-2				90-95	Nu	Nu	Scăzut	Nu		
Legume pre-tăiate	32-36	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da		

Produs	Temperatura optimă de depozitare		Punct de răcire		Punctul de îngheț	Umiditate optimă	Gheață superioară acceptată	Apă Stropire acceptată ed	Producție de etilenă	Sensibil la etilenă [1]	Durata de depozitare aproximativă	Observații
	(° F)	(° C)	(° F)	(° C)	(° F)	%	[2]	[3]				
Prune	31-32				30,5	90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da	2-5 săptămâni	
Dovleci	50-55		50	10	30,5	65-70	Nu	Nu	Nu	Da	2-3 luni	
Gutuile	31-32				28,4	90					2-3 luni	
Gutuile	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Ridicat	Da		
Ridichi de primăvară	32	0			30,7	95-100	Da	Da	Nu	Da	3-4 săptămâni	
Ridichi, de iarnă	32					95-100					2-4 luni	
Zmeură	31-32				30,0	90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu	2-3 zile	
Rubarbă	32	0			30,3	95-100	Nu	Da	Nu	Nu	2-4 săptămâni	
Rutabaga	32	0			30,0	98-100	Da	Da	Nu	Da	4-6 luni	
Amestecuri de salate	32-35	0-2				90-95	Nu	Da	Nu	Da		
Salsifis	32				30,0	95-98					2-4 luni	
Spanac	32				31,5	95-100					10-14 zile	
Lăstari	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Nu	Da		
Dovlecei, de vară	41-50		40	4	31,1	95	Nu	Nu	Nu	Da	1-2 săptămâni	
Dovlecei, de iarnă	50				30,5	50-70	Nu	Nu	Nu	Da	1-6 luni	
Căpșuni	32	0			30,6	90-95	Nu	Nu	Foarte Scăzut	Nu	3-7 zile	
Cartofi dulci	55-60		54	12	29,7	85-90	Nu	Nu	Nu	Da	4-7 luni	
Mandarine	32-35	0-2				90-95	Nu	Nu	Foarte scăzut	Nu		
Mandarine	40-45	4-7	38	3		90-95	Nu	Nu	Foarte Scăzut	Nu		
Roșii, verzi coapte	55-70				31,0	90-95	Nu	Nu	Scăzut	Da	1-3 săptămâni	Maturarea poate fi întârziată prin depozitarea la 55-60 °F (13-16 °C)
Roșii, coapte	55-70				31,1	90-95	Nu	Nu	Mediu m	Nu	4-7 zile	
Frunze de nap	32				31,7	95-100					10-14 zile	
Napi	32	0			30,1	95	Da	Da	Nu	Da	4-5 luni	
Năsturel	32				31,4	95-100					2-3 săptămâni	
Pepene verde	55-70	13-21	50	10		85-95	Nu	Nu	Nu	Da, foarte		A se păstra departe de fructele care produc etilenă

1) Glazurarea produselor poate fi foarte eficientă pentru menținerea temperaturii scăzute și a umidității suprafeței produsului aproape de *100*%.

2) Pulverizarea cu apă poate fi eficientă pentru menținerea temperaturii scăzute (răcire prin evaporare) și a suprafeței la 100% umiditate.

3) Produsele sensibile la etilenă nu trebuie depozitate împreună cu produsele care produc etilenă. Expunerea la etilenă poate înmuia pulpa, conferind produsului un gust amar și/sau accelerând coacerea