

REZUMATUL TEZEI DE DOCTORAT

Cuvinte cheie: leadership, managementul schimbării, eficientizare economică, structură organizatorică.

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

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

Regiunea Nord-Est acoperă o suprafață de 36.850 km² fiind alcătuită din șase județe (Bacău, Botoșani, Iași, Neamț, Suceava, Vaslui) ce întrunesc o populație de peste 3.3 milioane de locuitori.

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

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

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

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

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

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

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

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

În Regiunea Nord-Est avantajele pentru dezvoltarea filierei laptelui sunt legate de: poziționarea geografică favorabilă (unde există resurse de hrană și un areal de dezvoltare propice animalelor), diversitatea de producție, piața tânără cu consum în creștere pe acest segment, tradiția

rurală pentru această activitate și perspectivele de modernizare și creare de noi exploatații și instalații de procesare prin fonduri europene.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Activitatea de procesare a laptelui și a produselor lactate se desfășoară în centrul de prelucrare a laptelui de la Zănești, aflat la o distanță de 2 km de ferma de vaci, astfel încât fluxul să fie unul foarte eficient. Dimensiunea activității nu este una foarte mare, procesându-se în jur de

75 mii de hectolitri de lapte dacă ne referim la anul 2019 dintr-un total de 1192 mii de hectolitri colectați în vederea consumului la nivel județean, ceea ce reprezintă 6,25 % din total.

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

Filiera cărnii și a produselor din carne de pasăre în cadrul Grup Șerban Holding are ca punct central Ferma Avicolă Șerban S.R.L., societate înființată în 2008 și care în prezent deține în proprietate trei ferme de creștere a păsărilor, cu o capacitate totală de producție în anul 2019 a puilor broiler de peste 4.100.000 capete/an și a puilor cu creștere lentă de peste 400.000 capete/an.

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

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

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

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

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

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

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

Pe filiera vinului, odată ajunși la maturitate, strugurii intră în etapele de recoltare, colectare și transport, momente foarte importante ce pot influența calitatea vinului, în sensul că aceste etape trebuie să se desfășoare cu rapiditate deoarece strugurii sunt produse perisabile și acțiunea factorilor de mediu pot determina pierderi de producție.

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

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

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

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

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

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