

## **STUDIU DE CAZ** **Cooperativa Agricolă Lunca Somesului Mic**



### **Rezumat**

Acest studiu de caz ilustrează începutul unei mici cooperative de distribuție legume de către agricultori, într-un sat din centrul României. Începutul a fost facilitat de o echipă de asistenți/consultanți externi plătiți de Fundația Civitas, care a asistat la formarea grupului, la crearea consensului dintre fermieri și a echipei manageriale, la dezvoltarea strategiei de afaceri. De asemenea, consultanții au acordat un mic sprijin financiar necesar pentru a plăti managerul de vânzări în primul an de funcționare al cooperativei. Cooperativa este un intermediar între fermieri și unele lanțuri de hipermarketuri. Grupul este specializat în vânzarea verzei, și într-o oarecare măsură a cartofilor. În cei 3 ani de activitate cifra de afaceri a cooperativei s-a dublat, iar producția a crescut cu 30%.

Activitatea de livrare are un ciclu de 6-7 luni, începând din luna mai și terminându-se în lunile decembrie-ianuarie. Vârful activității este atins în luna octombrie (mai mult de 25% în fiecare an).

Scopul cooperativei pentru anul 2016 este de a micșora contribuția sub formă de subvenție și de a mări contribuția adusă prin intermediul taxelor de membru (prin atragerea de noi membri) și prin intermediul comisionului de vânzare (vânzare mai mare prin cooperativă).

În plus, ca obiective propuse pentru viitor, cooperativa va urmări să adune mai mulți membri (până în jur de 60), va consolida practicile de management intern și de distribuție și va identifica și va începe să lucreze cu clienți noi.

## Secțiunea1: Descrierea cazului

### 1.1. Context și istoric

Fundația Civitas, activă în domeniul economiei sociale și al dezvoltării rurale, a primit fonduri de la Fundația Româno-Americană pentru a înființa o cooperativă agricolă în județul Cluj, astfel încât a ajuns în contact cu mai multe autorități locale din nord-vestul județului, cerându-le astfel sprijinul pentru a putea prezenta comunităților locale această idee. Astfel, fundația a fost direcționată către responsabilul agricol al fiecărei comunități, care i-a oferit o listă a tuturor fermierilor din zona proprie. Reprezentanții Civitas au anunțat și s-au întâlnit cu aproape 60 de producători și mici fermieri, fiind știut că zona Someșului Mic este un mediu agricol roditor, având un mare avantaj datorită vecinătății sale cu râul Someș și cu o piață mare de desfacere, localitatea Cluj-Napoca.

Primele întâlniri din Apahida (județul Cluj) cu viitorii membri ai cooperativei au început în vara anului 2012, când Fundația Civitas, care a acționat ca un intermediar, a prezentat intențiile sale unui grup preliminar de producători. Aceste întâlniri au venit după destul de mult timp, în care au existat mai multe inițiative în comunitate pentru a începe o cooperativă, fie sprijinită de municipalitatea Apahida fie de către comitetul de agricultură al județului, inițiative care însă nu au avut nicio finalitate.

La început, aproape 50 de fermieri au luat parte la discuții și, în timp, grupul s-a stabilizat la aproximativ 20 de persoane interesate din comunele Apahida și Jucu (aflate la aproximativ 20km de orașul Cluj-Napoca). În jur de 65-70% dintre fermierii interesați produceau varză iar ceilalți conopidă, vinete, sfeclă, cartofi, etc. Varza este un produs bine-cunoscut al zonei și, de asemenea, produsul cel mai solicitat de către clienții cooperativei.

Având în vedere că ideea unei cooperative a fost de interes în comunitate, întâlnirile inițiale conduse de Fundația Civitas s-au concentrat pe stabilirea unui set de reguli de procedură, a unui plan de afaceri și pentru a vedea care dintre producători sunt interesați de formarea organizației. Toți participanții au înțeles cu ușurință că primul pas este stabilirea unor linii de organizare, a președintelui, a consiliului de administrație și organizarea unei adunări generale.

Al doilea pas a fost enumerarea și ierarhizarea celor mai mari probleme ale producătorilor, prima problemă fiind metodele și modalitățile de vânzare care erau disponibile pentru noua cooperativă. Ei au decis că planul de afaceri va include modalități alternative de vânzare a produselor care vor completa modalitățile actuale de vânzare pe care le au fermierii, modalitățile alternative ar fi necesare doar în momentele în care producția este foarte mare (din luna august până în noiembrie) și modalitățile obișnuite nu ar fi capabile să susțină vânzarea întregii lor producții.

A doua problemă care a fost identificată a fost depozitarea produselor. Grupul de inițiativă a avut mai multe "false porniri", fie prin faptul că nu a obținut un teren pe care autoritățile locale l-au oferit (din cauza lipsei de fonduri sau a incapacității municipalității de a pune la dispoziție în mod oficial terenul), fie prin începerea discuțiilor pentru a amenaja o clădire în Apahida care s-a dovedit ulterior a nu fi adecvată pentru un depozit. În cele din urmă, ei au putut să închirieze un spațiu de 30 metri pătrați în Centrul Agro Transilvania din Apahida. Toate aceste probleme au fost tratate în același timp cu stabilirea planului de afaceri și angajarea unui director de vânzări.

De asemenea, un punct important a fost de a decide dacă cea mai bună formă de organizare este asociația sau cooperativa. Ei au ales cooperativa-în primul rând datorită faptului că Programul Național de Dezvoltare Rurală oferă doar fonduri pentru cooperative, iar o astfel de finanțare ar fi fost de o importanță reală în dezvoltarea

organizației. În al doilea rând, scopul cooperativei este de a facilita vânzarea, de a promova produsele și de a le procesa, astfel încât în forma de organizare ca asociație ar fi făcut dificilă împărțirea profitului.

Întregul proces a durat aproape 1 an (9 luni) și cooperativa a fost autorizată oficial în luna martie 2013.



## 1.2. Ciclul de viață

Pentru înființarea cooperativei Lunca Someșului Mic, Fundația Civitas a folosit un model testat anterior. În prima fază, fundația a făcut o analiză a resurselor comunității, pentru a vedea dacă aceasta ar îndeplini condițiile de reușită pentru o astfel de organizație: activitate agricolă constantă, fermieri dedicați, modalități de distribuție corespunzătoare, condiții demografice adecvate (tineri fermieri, oameni care intenționează să rămână în comunitate, etc.), inițiativele anterioare de asociere, sprijinul autorităților locale, etc. Al doilea pas a fost intrarea în contact cu fermierii din Apahida și organizarea unor scurte ședințe de pregătire pentru fermierii interesați de aderarea la o cooperativă, pentru ca ei să înțeleagă părțile "teoretice" ale acestui tip de organizare. Fiecare sesiune de lucru pentru o secțiune a planului de afaceri, a fost precedată de o scurtă instruire cu privire la acest subiect.

Al treilea pas a fost alegerea formei de organizare celei mai potrivite pentru nevoile și dorințele viitorilor membri. După cum s-a menționat pe scurt mai sus, cooperativa a fost aleasă ca formă asociativă, atât datorită oportunităților de finanțare cât și datorită obiectivului principal al membrilor, acela de a-și vinde produsele prin intermediul cooperativei (spre deosebire de o asociație, care ar avea ca obiectiv principal reprezentarea membrilor, și nu activitatea economică).

În ceea ce privește conducerea și structura organizatorică, s-a acordat de la început o mare importanță implicării tuturor membrilor, din rândul cărora să fie aleși președintele și vicepreședintele. După o scurtă instruire în ceea ce privește structura organizatorică, membrii au devenit interesați să facă parte din consiliul de administrație sau să-și asume alte poziții în cooperativă și au devenit conștienți de importanța implicării lor. Membrii tineri, care erau la începuturile activității de fermier au fost cei mai implicați în întregul proces.

Angajarea unui director de vânzări cu normă întreagă a venit ca o consecință la evaluarea atentă a posibilităților și nevoilor cooperativei de a face performanță în distribuția de produse. Membrii au decis că au nevoie de o persoană independentă, din exterior, un manager profesionist de vânzări, care să fie și imparțial și cu experiență în marketing și management.

Prima persoană angajată a avut o contribuție majoră în dezvoltarea cooperativei, prin introducerea colaborării cu supermarket-urile (la numai 4 luni de la înregistrarea oficială a organizației), după ce și-a dat seama că vânzarea numai în piețele en-gros nu era în avantajul cooperativei. Piețele en-gros au fost un pic reticente în oferirea documentelor financiare, cât și în cumpărarea varietăților limitate de produse pe care

cooperativa le avea, solicitând atât fructe cât și legume. Astfel, primul manager de vânzări a început discuțiile cu supermarketul Kaufland din Turda (un oraș de lângă Cluj Napoca). La început, cooperativa a supraestimat nivelul de exigență în livrarea produselor, dar cu timpul relația a început să se stabilizeze în beneficiul atât al producătorilor cât și al supermarket-ului. După aceasta, cooperativa a început colaborarea și cu alte companii, cum ar fi Profi. Vânzarea directă către supermarketuri a adus, de asemenea, un impuls de încredere în cooperativă, la scurt timp după începerea activității ei, ceea ce le-a permis membrilor să aibă o mai mare încredere în afacere.

Un punct de cotitură în viața cooperativei a fost chiar la început, atunci când o finanțare promisă de Fundația Româno-Americană pentru construirea unui depozit a fost retrasă. La acel moment unii dintre membrii au fost dezamăgiți de decizia fundației, dar situația au fost rapid liniștită și niciun membru nu a decis să demisioneze. Pe termen lung, acest lucru s-a dovedit a fi în avantajul cooperativei.

O altă criză pe care cooperativa a trebuit să o depășească este strâns legată de directorul de vânzări, care a fost schimbat după primul an, din cauza unui mic conflict între el și președintele organizației. După câteva mici tensiuni în interiorul cooperativei, criza a trecut, iar acum este angajat un nou director de vânzări.

### 1.3. Modelul de bază al afacerii



Cooperativa cumpără produsele (legume) de la membrii săi, și apoi le vinde mai departe cu un preț ușor mai ridicat către diferite supermarket-uri. Procesul funcționează în această manieră: cooperativa vinde produsele membrilor către supermarket-uri cu un preț, din care deduce cheltuielile de funcționare (5% pentru membrii titulari sau 8% pentru membrii afiliați) și apoi distribuie restul sumei între membrii cooperativei, în conformitate cu valoarea produselor livrate. Fermierii sunt plătiți de către cooperativă la sfârșitul fiecărei luni (pe data de 25 pentru luna anterioară), iar supermarket-urile plătesc cooperativa la 15 sau 25 de zile de la livrare.

Modelul de afacere al cooperativei se concentrează pe dezvoltarea membrilor individuali. Astfel, contribuția anuală a membrilor (1500RON, aprox. 350 Euro) și 5% (sau 8% pentru membrii afiliați) ca procent din vânzări sunt suficiente pentru cheltuielile de funcționare ale cooperativei. Directorul de vânzări primește un comision de 1,5% din vânzările către clienții vechi (cei care deja existau atunci când a fost angajat), dar poate merge până la 2% pentru clienții noi cu care încheie un contract.

Valoarea adăugată vine în primul rând din avantajul economic al membrilor, pentru că ei colectează un preț mai mare pentru fiecare produs, în comparație cu cel pe care l-ar colecta de la depozitele en-gros. În al doilea rând, membrii economisesc timp comparativ cu o vânzare de tip clasic (într-o piață deschisă, sau prin en-gros), și pot folosi acest timp pentru o mai bună îngrijire a fermei lor. În al treilea rând, un plus de valoare vine de la accesul la informații și colaborare, care permite dezvoltarea cooperativei (prin accesul la finanțare) și a propriilor ferme (prin accesul la reduceri pentru inputuri și prin posibilitatea de a plăti pentru acestea după recoltă).

Una dintre cele mai mari diferențe dintre o cooperativă și o companie deținută de investitori de capital este că prima este complet centrată pe beneficiul membrilor săi, nu există nici un membru care să câștige mai mult sau să ia cea mai mare parte din profit, iar fiecare dintre ei primește partea sa în funcție de produsele furnizate cooperativei.

În cazul în care există un profit sau un surplus, dacă membrii doresc, acesta va fi investit în continuare în utilaje sau alte extinderi.

În ceea ce privește parteneriatele strategice, unul dintre cele mai importante este statutul de membru al grupului Agro Transilvania, format din mai multe entități importante din sectorul agricol, cum ar fi furnizorii de materie primă, procesatori, magazine agricole etc. Alte parteneriate strategice sunt: cu Centrul Agro Transilvania, unde funcționează sediul cooperativei, cu Fundația Civitas care a facilitat lansarea cooperativei și cu autoritățile locale din comuna Apahida. De asemenea, cooperativa are parteneriate solide cu supermarket-urile care le sunt clienți. Toate chestiunile de comunicare sunt gestionate de către directorul de vânzări, ca parte a atribuțiilor de serviciu.

Membrii fac muncă voluntară în folosul cooperativei de fiecare dată când există o nevoie, și au, de asemenea, o cerință statutară de a face 30 de ore pe an de muncă voluntară în folosul organizației.

#### **1.4. Structură instituțională/administrare**

Forma juridică aleasă pentru start-up este cea de cooperativă, fiind condusă de adunarea generală, de președinte, de un consiliu de administrație și de un director de vânzări plătit.

În momentul de față cooperativa are 15 membri titulari și 6 membri afiliați care urmează să obțină statutul de membru deplin în 2016. Pentru a se alătura cooperativei, fiecare nou agricultor interesat are o perioadă de 1 an în care el/ea trebuie să își dovedească implicarea și seriozitatea. În cursul acestui an de probă, membrul afiliat are dreptul de a vinde producția lui/ei prin intermediul cooperativei, dar plătește un comision mai mare (8%) decât membrii titulari.

Comunitatea nu este implicată în procesul de luare a deciziilor și în alte moduri în afară de implicarea membrilor cooperativei. Drepturile de patronaj sunt pe deplin ale membrilor, și ei decid în totalitate fiecare aspect de administrare care vine în discuție: cine sunt clienții, ce client nou trebuie contactat, ce noi reguli sau proceduri ar trebui să fie puse în aplicare etc. De asemenea, fiecare nou membru este rapid informat despre condițiile de acceptare în cooperativă, ceea ce ajută la coeziunea grupului.

Structura de administrare poate fi descrisă ca fiind pe deplin participativă; membrii au mijloacele și posibilitatea de a decide fiecare aspect din viața cooperativei. În afară de adunarea generală anuală, întâlnirile sunt organizate cu aproape toți membrii la fiecare 3 săptămâni (în medie), un avantaj fiind numărul mic de agricultori.

Acest model de cooperativă din România adoptă practici inovatoare mai ales în ceea ce privește marketingul și distribuția. După o analiză atentă, fermierii au decis că cea mai mare rată de succes va fi asigurată în cazul în care ar folosi practicile și procedurile de marketing ale agenților economici clasici. Astfel, cooperativa a utilizat metode de prezentare care sunt similare sectorului de afaceri pentru profit, cum ar fi portofoliile profesionale, mape de prezentare etc.

O inovație este, de asemenea, organizarea anuală de "team building" și vizite de studiu, care sunt foarte apreciate de către membri și care le dau șansa de a discuta, de a face schimb de idei și de a vedea viitorul cooperativei într-o manieră mult mai relaxată și totodată implicată.



### 1.5. Relațiile externe

De la bun început, atunci când ideea de a începe o cooperativă a apărut în comunitate, autoritățile locale (atât Consiliului Județean cât și municipalitatea) au fost implicate în mod activ și au susținut inițiatorii. În acest moment, suportul are șansa să devină și mai concret, deoarece Consiliul Județean este interesat în susținerea unui eventual proiect finanțat al cooperativei, oferind jumătate din co-finanțarea necesară.

Relația cu sectorul de afaceri tradițional este limitată la relația furnizor-client. De asemenea, cooperativa are o bună colaborare cu unele dintre celelalte cooperative din zonă, cu care face schimb constant de informații cu privire la culturi, semințe, procedurile fiscale etc.

### 1.6. Date economice

În primii trei ani de activitate, cooperativa a avut următoarea cifră de afaceri și cantitate de produse vândute:

An	2013	2014	2015*
Cifra de afaceri (Euro)	52.000	110.000	117.000
Cantitatea (tone)	350	640	420

\*la 31.10.2015

Activitatea de livrare are un ciclu de 6-7 luni, începând din luna mai și terminându-se în decembrie-ianuarie. Vârful este atins în luna octombrie (mai mult de 25% în fiecare an).

Costurile fixe de funcționare ale cooperativei (inclusiv resursele umane, chiria, contabilitatea, utilitățile, etc.) sunt situate la aproximativ 16.000 de euro pe an, fiind acoperite de taxele de membru (31,2%), comisionul de vânzare (32,8%) și subvențiile de la proiectul finanțat de Fundația Româno-Americană, implementat de Fundația Civitas (36%) - calculul fiind făcut pentru anul 2014. Obiectivul pentru anul 2016 este de a reduce contribuția subvenției și de a crește contribuția adusă prin intermediul taxelor de membru (atragera de noi membri) și prin comisionul de vânzare (vânzare mai mare prin cooperativă).

### 1.7. Mediul de politici publice

Forma juridică aleasă este aceea de cooperativă. Cooperativele (societăți cooperative) sunt stabilite și organizate în conformitate cu Legea nr. 1 din 21/02/2005 privind organizarea și funcționarea cooperării - care este valabilă pentru toate tipurile de cooperative, cu excepția cooperativelor de credit. Conform legii menționate, cooperativa este o asociație autonomă de persoane fizice și/sau juridice, după caz, stabilite pe baza consimțământului acestora, exprimat în scopul de a promova necesitățile economice, sociale și culturale ale membrilor cooperativei și este deținută în comun și controlată democratic de membrii săi în conformitate cu principiile de cooperare. Societățile cooperative se pot constitui în două forme:

- Societățile cooperative de gradul 1 constituite de către persoanele fizice;
- Societățile cooperative de gradul 2 formate din societăți cooperative de gradul 1, în cea mai mare parte, și de alte persoane fizice sau juridice.

Legea prevede diverse tipuri de cooperative: societate cooperativă meșteșugărească (cooperativă de muncă), cooperativă de consum, societăți cooperative de valorificare a produselor proprii, cooperativă agricolă; societăți cooperative de locuințe, de pescuit, și de transporturi sau forestiere în funcție de legătura comună care îi leagă pe membrii lor.

România are, de asemenea, și cooperative agricole reglementate de Legea 566/2004. În conformitate cu Legea 566 o cooperativă agricolă este o asociație de persoane cu scopul de a exploata în comun terenurile agricole deținute de membrii cooperativei, pentru a efectua servicii mecanice comune membrilor, folosind împreună utilajele și sistemele și comercializând împreună produsele agricole. Nu este clar care sunt diferențele între cele două legi paralele, din moment ce ambele reglementează același tip de organizare.

Din anul 2015, odată cu adoptarea Legii 219/2015 privind economia socială, avem o definiție legală a întreprinderii sociale ca entitate juridică certificată de către biroul regional de muncă, îndeplinind următoarele criterii:

- acționează într-un interes social și/sau general al comunității;
- aloacă cel puțin 90% din profit pentru un scop social și /sau al unei rezerve legale;
- se angajează să transfere bunurile rămase după lichidare uneia sau mai multor întreprinderi sociale;
- aplicarea principiului echității sociale în rândul angajaților, prin asigurarea unui nivel de salarizare echitabil, cu diferențe care să nu depășească un raport de 1:8;

Aceste întreprinderi sociale pot lua următoarele forme juridice: societăți cooperative, cooperative de credit, asociații și fundații, uniuni de credit, societăți agricole, alte persoane juridice care, conform documentelor statutare, respectă principiile economiei sociale stipulate în recenta lege.

Demn de remarcat faptul că, în cadrul cooperativei românești, fermierii nu sunt obligați să vândă o cantitate minimă sau o cotă din produselor lor prin intermediul cooperativei.

România este țara cu cel mai mare număr de ferme din UE - peste 3 milioane de ferme, dintre care multe sunt ferme de subzistență sau semi-subzistență. În cadrul Programului Național de Dezvoltare Rurală 2014-2020 cooperativele pot primi puncte suplimentare în scorurile de evaluare, într-o încercare de a promova asociații de agricultori. În jur de 1% din fermierii din România sunt membri ai unei asociații agricole, societate sau cooperative (estimare efectuată de către raportul Comisiei Europene privind rolul cooperativei de fermieri în UE).

## **Secțiunea 2: Analiza cazului**

### **2.1. Analiza de impact**

Cooperativa nu utilizează indicatori sociali specifici sau instrumente specifice pentru a măsura impactul printre membrii sai în comunitate. Indicatorii utilizați în principal sunt cei economici. Fundația Civitas a observat că fermele membrilor sunt în expansiune, ceea ce denotă implicarea lor, dedicarea și dorința de a păstra cooperativa activă și în curs de dezvoltare. De asemenea, membrii au un câștig mai mare prin vânzarea produselor lor prin intermediul cooperativei, fapt care sporește încrederea membrilor în organizație.

În ceea ce privește coeziunea socială și impactul economic local, Fundația Civitas a observat că mulți dintre membrii care își vând acum produsele prin intermediul cooperativei obișnuiau să le vândă în piețele en-gros, iar acum locul lor în piețele en-gros este luat de către producători mai mici. Practic, membrii cooperativei au făcut un pas înainte în ceea ce privește canalele de distribuție, și au dat și altora posibilitatea de a avansa, de asemenea, din a vinde în piață în a vinde prin piețele en-gros.

Cooperativa joacă de asemenea un rol destul de important în încurajarea schimbărilor benefice de mentalitate ale comunității, prin schimbarea punctului de vedere cu privire la modul în care o afacere poate fi organizată și deschiderea spre accesarea fondurilor și demararea unor proiecte în colaborare. Cooperativa reușește să implice alți factori din comunitate în unele dintre inițiativele sale, cum ar fi participarea la mai multe proiecte pe teme agricole sau proiecte individuale ale membrilor săi.

De asemenea, capitalul social a început să crească în comunitate de când a luat ființă cooperativa. Oamenii au început să vorbească pe această temă, au devenit interesați de activitatea cooperativei și chiar au început să ia în considerare posibilitatea de a aderarea la cooperativă la un moment dat în viitor. Acum, cooperativa este o organizație destul de bine cunoscută în Apahida și extrem de apreciată de către comunitate.

Practicile democratice au o poziție foarte importantă în managementul cooperativei, chiar dacă la început au fost unele discuții privind corectitudinea de a avea un sistem decizional de tipul un om - un vot. Inițial, membrii nu au înțeles pe deplin de ce acest sistem este necesar, dar în cele din urmă au ajuns să înțeleagă că acest lucru nu influențează profitul obținut, asigurând totodată și un acces corect al ideilor precum și un management echitabil.

### **2.2. Privind spre viitor**

Una dintre cele mai importante vulnerabilități ale cooperativei Lunca Someșului Mic este poziția acesteia pe piață. În cazul în care cooperativa nu poate găsi modalități de vânzare favorabile și clienți buni, atunci vânzările sunt în pericol, organizația nu acumulează niciun comision și astfel nu se mai poate susține financiar. Este important



pentru cooperativă să găsească întotdeauna cele mai bune prețuri față de cele oferite de piața en-gros.

O altă presiune vine din interacțiunea constantă dintre membri, care au încă nevoie de cineva care să medieze aspecte ale întâlnirilor lor. Această situație apare în special atunci când o livrare nu merge bine din vina cuiva, și membrii au tendința să fie incriminatori, dar trebuie să fie convingși să fie înțelegători și să colaboreze în vederea găsirii unei soluții, astfel încât situația să nu se întâmple din nou.

Un alt punct de vulnerabilitate ar fi loialitatea față de grup, implicarea și proactivitatea membrilor. Fermieri trebuie să fie pe deplin conștienți de responsabilitățile și îndatoririle lor în calitate de membri: participarea la ședințe, munca voluntară necesară pe care trebuie să o facă anual, implicarea în găsirea și comunicarea cu clienții noi. În cazul în care această implicare scade în timp, existența cooperativei poate fi pusă în pericol.

Modelul de cooperativă, în afară de avantajele sale pentru fermieri (vânzare la prețuri mai bune, obținerea de inputuri mai ieftine, etc.), poate duce adesea la apariția tensiunilor interpersonale între membrii ei, tensiuni care nu sunt prezente într-o companie tradițională, unde procesul de luare a deciziilor este în responsabilitatea a doar câteva persoane.

Punctele forte ale cooperativei sunt reprezentate de experiența pe piață și coeziunea în creștere în interiorul grupului de membri. Mai mult decât atât, proiectele complementare dezvoltate la Centrul Agro Transilvania, cum ar fi Centrul de ambalare a legumelor AMPLU (Asociația pentru Marketingul Produselor Locale), cresc șansele cooperativei de a dezvolta și de a introduce pe piață produse noi.

Planul pe termen scurt (1-3 ani) are următoarele priorități: 1) atragerea de cel puțin 5 membri noi pe an, 2) Dezvoltarea de noi produse - cel puțin 3 produse noi pe an, 3) Consolidarea viabilității financiare a cooperativei.

Planurile pe termen mediu (3-7 ani) sunt: 1) Dezvoltarea unei fabrici de procesare, 2) Dezvoltarea unor lanțuri scurte de aprovizionare (cel puțin 1 punct de vânzare în orașul Cluj-Napoca), 3) Investiția în logistica de distribuție (1 camion de livrare).

Planurile pe termen lung (7-12ani) sunt: 1) Dezvoltarea unor servicii interne complementare (două servicii interne: consultanță tehnică și de management pentru fermieri), 2) Dezvoltarea unei unități de depozitare pe termen lung, 3) Dezvoltarea unei rețele de cel puțin 5 mici unități de depozitare (puncte de colectare) în Cluj și în alte localități din jur.

În plus, ca obiective transversale, cooperativava face eforturi pentru a aduna mai mulți membri, până în jur de 60 de membri, va consolida practicile de management intern și de distribuție și va identifica și va începe să lucreze cu noi clienți.



## Materiale suplimentare

- Pagina web a Cooperativei: <http://www.luncasomesuluimic.info/>
- Pagina web a Fundației Civitas: <http://www.civitas.ro/index.php/ro>

*Material realizat de Irina Opincaru, cercetător al Institutului de Economie Socială (parte a Fundației pentru Dezvoltarea Societății Civile) cu contribuția Fundației Civitas, în cadrul proiectului "New Crops - Antreprenoriat social pentru crearea de noi oportunitati pentru persoanele excluse social din zonele rurale", finanțat prin programul Erasmus+.*

*Sprijinul Comisiei Europene pentru producția acestei publicații nu constituie acceptul conținutului acesteia, care reflectă exclusiv viziunea autorilor, iar Comisia nu poate fi făcută responsabilă pentru nicio utilizare a informației conținută de aceasta.*