



CENTRUL ROMÂN
DE POLITICI EUROPENE

CRPE

DEBATING EUROPE, PROVIDING EXPERTISE



Accesul cooperativelor agricole din România la piață Studiu de caz: relația cu marile lanțuri de retail

Autori: Alexandra Popa, Oana Ganea

1. Retailul modern și accesul cooperativelor la piață: evoluții, mecanisme și limite

Comerțul agroalimentar din România este dominat de marile lanțuri de retail, care reprezintă astăzi principalul canal de desfacere pentru produsele alimentare destinate consumatorilor finali. Pentru o mare parte a populației, supermarketul este punctul central de aprovizionare, iar pentru producători accesul la raft înseamnă acces la piața națională.

În acest peisaj, **cooperativele agricole joacă un rol esențial**: ele funcționează ca entități care agregă producția unor fermieri individuali, oferă de cele mai multe ori scara minimă necesară pentru a satisface cerințele de volum și standardizare ale retailerilor și preiau sarcini administrative și logistice pe care un fermier mic sau mediu nu le poate susține singur.

Studiile CRPE[1] furnizează o serie de date relevante pentru înțelegerea rolului cooperativelor pe piața de desfacere:

- **84% dintre cooperativele agricole din România s-au înființat cu scopul principal de a vinde mai bine sau mai mult împreună**, ceea ce reflectă orientarea lor economică spre piață și nu doar spre susținerea membrilor din interiorul structurii organizatorice.
- **Accesul pe piața de desfacere este identificat ca o provocare majoră de 43 % dintre cooperative**, depășit doar de dificultatea de a accesa finanțare nerambursabilă sau credite bancare.
- **Doar aproximativ 30 % dintre cooperative vând prin retailerii moderni**, în timp ce 50 % își valorifică produsele în piețele locale, iar alte canale (procesatori, export, magazine proprii sau online) rămân minoritare.

Aceste cifre sunt relevante pentru că ilustrează un paradox: deși cooperarea este percepută de fermieri ca o soluție cheie pentru accesul pe piață, majoritatea cooperativelor nu ajung încă să valorifice pe scară largă oportunitățile oferite de retailul modern — fie din cauza cerințelor ridicate, fie din cauza barierelor structurale din relația cu marile lanțuri.

Și de cealaltă parte, din perspectiva retailerilor, colaborarea directă cu mii de producători individuali este dificilă din punct de vedere operațional: gestionarea unor mii de contracte, coordonarea logistică a livrărilor, uniformizarea standardelor de calitate și siguranță alimentară sunt practici care generează costuri mari și riscuri pentru eficiența operațională. Prin urmare, **retailerii văd cooperativa nu doar ca un furnizor în sine, ci ca un vehicul de reducere a complexității logistice și administrative, care le oferă predictibilitate și consistență în aprovizionări.**

Un raport CRPE din 2013 privind asocierea în agricultură și accesul la marile lanțuri de comercializare[2] descria o relație profund dezechilibrată între producători și retail, marcată de lipsa contractelor scrise, costuri ridicate de intrare, infrastructură insuficientă și un grad extrem de redus de organizare a producătorilor. În 2013, de exemplu, producătorii reclamau taxe de raft de 10–15% și costuri de marketing care puteau ajunge la 35–50% din valoarea produsului.

[1] CRPE (2025) Nevoile cooperativelor agricole din România în privința accesului la finanțare și la piețe de desfacere <https://www.crpe.ro/wp-content/uploads/2025/09/Nevoile-cooperativelor-agricole-2025.pdf>

[2] CRPE (2013) Asocierea în agricultură - calea produselor românești spre marile lanțuri de comercializare <https://www.crpe.ro/wp-content/uploads/2013/07/CRPE-Policy-Memo-nr-37.-Asociere-si-supermarket-uri.pdf>

La acel moment, datele arătau un nivel foarte scăzut al relațiilor contractuale formale pe filiera legumelor – mai puțin de 20% din producție ajungea în rețelele moderne de comercializare, iar majoritatea volumelor erau tranzacționate prin intermediari sau pe piața spot. Gradul de organizare al producătorilor era sub 1%, comparativ cu media UE de 34%.

Zece ani mai târziu, contextul este diferit în câteva privințe importante: retailul modern are o pondere mai mare în consumul urban decât în 2013, iar numărul cooperativelor și al structurilor asociative a crescut semnificativ. Mai mult, relațiile contractuale sunt mai frecvente și mai formalizate decât în urmă cu un deceniu și ceea ce este mai important - retailerii au dezvoltat mecanisme mai structurate dedicate furnizorilor locali, inclusiv cu componente de planificare și standardizare.

Un astfel de mecanism este, de exemplu, construirea unor ecosisteme locale în jurul bazinelor agricole (în special legumicole), unde retailerul sprijină organizarea producătorilor într-o structură colectivă care livrează apoi către propria rețea. În raportările publice, acest tip de program este descris ca având componente de planificare a producției, disciplină de livrare și, uneori, integrarea treptată a mai multor cooperative partenere în același cadru[3].

În paralel, retailerii au extins și modele de aprovizionare „ultra-locală”, prin listarea de producători/artizani din proximitatea magazinelor (de regulă într-o rază de până la 50 km).[4] Un alt semnal important este că unii retailerii își leagă explicit programele de furnizori locali de standarde (ex. cerințe de certificare) și chiar de acces la piețe externe prin rețelele lor regionale.[5]

Aceste evoluții creează oportunități reale pentru cooperative, dar nu elimină mare parte dintre tensiuni și incongruențe. Pe de o parte, retailul oferă volume și stabilitate de piață. Pe de altă parte, standardele comerciale și cerințele operaționale — de la logistică și certificări până la termene de plată și disciplină contractuală — rămân obstacole semnificative pentru cooperativă în momentul extinderii pe acest canal. Programele retailerilor pot sprijini o parte dintre furnizori, însă ele nu pot substitui investițiile structurale necesare pe partea de capitalizare, infrastructură și competențe.

Totul pleacă de la întrebarea: în ce măsură ajung produsele agro-alimentare autohtone și mai ales cele ale cooperativelor pe rafturile marilor magazine. Datele publice privind ponderea produselor românești în retail variază în funcție de metodologie și de segmentul analizat. Estimările recente indică faptul că **între aproximativ 50% și 70% dintre produsele alimentare vândute în retailul modern sunt de origine românească**, cu valori mai ridicate raportate pentru anumite categorii (de exemplu, produse procesate). Diferențele țin de modul de calcul — dacă se iau în considerare produse procesate local, produse cu ingrediente mixte sau doar materie primă agricolă.

[3] <https://carrefour.ro/corporate/gradina-noastra/?srsltid=AfmBOorfz4DbbLQeGUrpHJiX1siXNjKeir27Ao5eFtBei4nOvrNY2obh>

[4] <https://revistaprogresiv.ro/stiri/retail/carrefour-extinde-reteaua-de-producatori-ultra-locali/>

[5] <https://lidl-surprize.bprogrammer.ro/piatalidl/global-gap>

În schimb, nu există date publice consolidate privind **ponderea producției provenite specific de la cooperative agricole** în totalul produselor românești vândute în retail. Retailerii nu raportează separat volumele sau valorile achiziționate de la cooperative, invocând motive de confidențialitate comercială și concurențială. Informațiile disponibile se limitează, de regulă, la numărul total de furnizori locali sau la numărul de produse românești listate, fără o defalcare pe tip de furnizor (cooperativă, producător individual, procesator).

Această lipsă a datelor impune o analiză combinată: date sectoriale acolo unde există și, acolo unde lipsesc, o înțelegere calitativă a mecanismelor și constrângerilor din relația cooperativă–retailer.

Astfel, acest raport își propune să analizeze problematica relației dintre cooperativele agricole și marile lanțuri de retail din România, sintetizând perspectivele ambelor părți și evidențiind blocajele structurale care limitează accesul cooperativelor la acest canal de desfacere. Mai mult, studiul articulează o serie de piste de intervenție de politică publică care pot reduce aceste tensiuni și pot susține într-un mod sustenabil creșterea numărului de cooperative listate și a volumelor de produse agroalimentare românești ale cooperativelor agricole pe rafturile marilor magazine.

2. Metodologie

Punctul de plecare al acestui raport îl reprezintă cercetările anterioare CRPE privind nevoile cooperativelor agricole, în special studiul „Nevoile cooperativelor agricole din România în privința accesului la finanțare și la piețe de desfacere” (2025). Capitolul III al aceluși raport oferă date relevante despre canalele de valorificare utilizate de cooperative, percepțiile privind barierele de acces la piață și principalele dificultăți în relația cu retailerii. Pe baza acestor date, acest raport a urmărit să exploreze diverse aspecte mai de profunzime în ceea ce privește relația dintre cooperative și marile lanțuri de retail printr-o analiză comparativă a perspectivelor ambelor părți implicate.

Întrucât nu există date publice consolidate privind volumul sau valoarea producției furnizate de cooperative către retail, acest raport se bazează în principal pe o cercetare calitativă care a inclus:

- interviuri semi-structurate cu reprezentanți ai unor mari lanțuri de retail active pe piața românească;
- interviuri cu reprezentanți ai uniunilor de ramură ale cooperativelor agricole din sectorul horticol și zootehnic din România;
- analiza datelor secundare (articole de presă, declarații ale oficialilor, alte rapoarte publice relevante pentru tematică);
- o scurtă trecere în revistă a cadrului legislativ relevant (transpunerea Directivei privind practicile comerciale neloiale, intervenții recente ale Consiliului Concurenței);

Raportul nu își propune să descrie exhaustiv relațiile comerciale dintre cooperative și retaileri, ci să identifice principalele problematice și obstacole în percepția celor două părți, să le pună în contextul mai larg al dezvoltării sectorului cooperativelor agricole în ultimii ani pentru a formula în cele din urmă recomandări de politică publică.

3. Relația cooperativă–retailer în practică: nevoi și provocări

Relația dintre o cooperativă agricolă și un lanț de retail începe, de regulă, de la o premisă clară: cooperativa poate livra volume agregate, iar retailerul poate oferi acces la piață și stabilitate. În practică însă, această relație este condiționată de o serie de cerințe comerciale și operaționale care fac diferența dintre un parteneriat sustenabil și o colaborare de scurtă durată.

Din discuțiile realizate pentru acest raport reiese că retailerii caută în primul rând trei lucruri: constanță, standardizare și predictibilitate. Pentru un lanț de supermarketuri, raftul nu poate depinde de variațiile individuale ale fiecărui fermier. Orice lipsă de marfă, abatere de la standarde sau neconformitate logistică produce costuri directe și afectează relația cu consumatorul. Un reprezentant al unui lanț de retail sintetiza astfel această nevoie: **„Este mult mai eficient pentru noi să discutăm cu 100 de cooperative decât cu 1000 de producători individuali. Avem nevoie de un singur punct de contact.”**

Astfel, din perspectiva retailerilor, cooperativa este partenerul ideal tocmai pentru că ar trebui să poată agrega producția și să preia responsabilitatea pentru coordonarea membrilor.

Pe de altă parte, pentru cooperative, intrarea în retail este adesea primul contact real cu o piață structurată, unde regulile sunt mai rigide și mai complexe decât pe piața locală - contracte detaliate, cerințe de etichetare, condiții de transport, proceduri de recepție, retur, penalități și termene de plată standardizate.

Lideri de cooperative descriu contracte extinse, cu clauze percepute ca fiind disproporționate față de capacitatea unei structuri aflate la început de drum. Un reprezentant al unei uniuni de ramură formula astfel această experiență: **„Am văzut contracte și de 40 de pagini, unde se impun clauze imposibil de realizat prin intermediul unei cooperative. Încercăm să ne pliem pe cerințe, dar trebuie să înțelegă și retailerii că nu funcționăm ca multinaționalele.”**

Cooperativele reclamă termene de plată lungi sau modificări contractuale dificil de gestionat, în timp ce retailerii susțin că aplică standarde uniforme tuturor furnizorilor și operează în limitele legii și ale pieței. Diferența de anvergură economică face însă ca același termen contractual să aibă impact diferit asupra celor două părți.

Un alt punct recurent în interviuri este **planificarea**. Retailerii operează cu estimări de cerere și volume pe sezoane și luni, iar apoi traduc această cerere în discuții cu furnizorii (inclusiv cooperativele). Unele lanțuri descriu procese de planificare începute încă din decembrie–ianuarie sau ianuarie–februarie, bazate pe istoricul de vânzări și pe suprafețele disponibile. Din perspectiva cooperativelor de cealaltă parte, planificarea este dificilă pentru că depinde de comportamentul membrilor și de variabile (climă, forță de muncă, inputuri) care scapă controlului.

Un reprezentant al unei uniuni de cooperative puncta tensiunea dintre cerința de diversitate a retailerului și logica de specializare a fermierului: **„Fiecare fermier trebuie să se specializeze pe câteva culturi și să le producă constant. Cooperativa trebuie să ofere diversitatea și volumul cerut de retail, fără să pună presiune pe un singur membru să facă de toate.”**

Astfel, în lipsa unui management solid și a unor mecanisme de organizare internă a ofertei în cadrul cooperativei, aceasta nu poate oferi predictibilitatea cerută de retailer.

În acest context, unele lanțuri de retail au dezvoltat programe de sprijin pentru furnizorii locali, inclusiv pentru cooperative: consultanță tehnică prin ingineri agronomi, sprijin pentru certificări, furnizare de semințe sau planificare comună a culturilor. Din perspectiva retailerilor, aceste programe reduc riscul de aprovizionare și cresc șansele de succes comercial. Un reprezentant al unui lanț de retail explica această logică astfel: **„Noi nu putem risca rafturi goale. Dacă ajutăm producătorii să planifice mai bine și să respecte standardele, ne ajutăm și pe noi.”**

Din perspectiva cooperativelor, aceste inițiative sunt utile și apreciate, dar nu pot înlocui investițiile structurale necesare pentru capitalizare și infrastructură.

Un alt element care reiese pregnant din interviuri este logistica. Pentru retail, modul în care ajunge marfa în depozit (paletizare, tip de camion, temperatură, etichetare, retururi) e adesea un filtru mai dur decât prețul. În special în modele de tip discounter, cerințele de eficiență sunt ridicate. În același timp, conform celor spuse în interviuri, mulți producători livrează încă „cu mașina proprie” și nu gestionează retururi sau fluxuri standardizate: **„Mulți producători livrează încă cu mașini proprii, nu au tiruri și nu gestionează retururile.”** (reprezentant retailer)

În această zonă tematică apare recurent ideea de food hub / infrastructură intermediară: nevoia unui punct în care marfa să fie preluată, standardizată și pregătită pentru retail, tocmai pentru a scoate aceste obligații din sarcina fermierului.

În plus, pe lângă planificare și logistică, două filtre decisive în relația cooperativă–retailer sunt certificările și prețul.

În retailul modern, accesul la raft este condiționat de respectarea unor standarde tehnice clare — certificări precum GLOBALG.A.P., trasabilitate completă, audituri periodice și conformitate documentară. Pentru retailerii, acestea sunt condiții minime de funcționare într-un lanț alimentar reglementat și expus reputațional. Pentru multe cooperative, însă, certificarea nu înseamnă doar un cost punctual – însemnat -, ci și o schimbare organizațională profundă: proceduri scrise, evidență strictă a tratamentelor, autorizarea sursei de apă etc.

În paralel, prețul rămâne elementul cel mai sensibil al relației. Retailerii operează într-o piață europeană competitivă, unde importurile reprezintă reper constant de negociere. Din această perspectivă, prețul este determinat de cererea consumatorului și de concurență. Cooperativele, în schimb, argumentează că prețurile de import nu reflectă aceleași condiții de producție, costuri sau riscuri climatice, iar alinierea strictă la aceste repere poate eroda viabilitatea economică a producției locale.

În cele ce urmează vom detalia toate aceste puncte de tensiune:

3.1. Logistica și infrastructura: nevoia de food hubs

Dintre toate temele menționate mai sus, pe logistică viziunile retailerilor și a cooperativelor sunt alinate: este nevoie de centre de colectare care să ofere serviciile care definesc comerțul modern. Modelul de funcționare al marilor lanțuri de retail se bazează pe eficiență operațională. Marfa trebuie să ajungă în centre logistice sau în magazine în condiții standardizate: paletizată, etichetată, cu temperatură controlată, cu documentație completă și trasabilitate clară. Orice abatere încetinește fluxul și generează costuri suplimentare.

Pentru multe cooperative din România, acest nivel de organizare reprezintă un prag dificil. Deși agregarea producției este scopul formal al cooperativei, în practică, multe structuri nu dispun încă de spații de colectare adecvate care să pregătească livrarea conform cerințelor retailului. Un reprezentant al unui lanț de retail descria concret acest prag logistic: **„Ideal, o cooperativă ar trebui să livreze marfa într-un Food Hub, unde să se facă etichetarea, ambalarea, egalizarea lădițelor și controlul temperaturii...”** (reprezentant retailer).

Retailerii subliniază că nu își pot adapta propriile fluxuri logistice la fiecare furnizor în parte. Din perspectiva lor, cooperativa ar trebui să livreze un produs deja standardizat și verificat. În absența acestei capacități, colaborarea fie nu începe, fie costurile de ajustare sunt transferate în preț sau în condițiile contractuale.

Fragmentarea livrărilor este menționată frecvent ca problemă operațională: **„Mulți producători livrează încă cu mașini proprii... e mai simplu să ai o singură factură decât 100, dar e dificil să îi convingem.”** (reprezentant retailer)

Pentru cooperative, investițiile necesare pentru atingerea acestor standarde sunt semnificative și greu bancabile, după cum arătăm în raportul CRPE din 2025 pe tema nevoilor de finanțare ale cooperativelor agricole din România.[6]

[6] CRPE (2025) Politici publice pentru consolidarea cooperativelor agricole din România. Nevoi și finanțare <https://www.crpe.ro/wp-content/uploads/2025/09/Politici-publice-pentru-consolidarea-cooperativelor-agricole-din-Romania.-Nevoi-si-finantare-5.pdf>

Conceptul de „food hub” — centru regional unde marfa este colectată, sortată, calibrată și pregătită pentru distribuție — apare frecvent în discuții – atât în interviurile pentru acest studiu, cât și în spațiul public. Planul Național Strategic 2023–2027 a inclus inițial intervenții pentru dezvoltarea lanțurilor scurte alimentare și a punctelor de colectare în comunități rurale, ceea ce ar fi putut genera finanțări dedicate pentru astfel de entități intermediare. În practică, unele dintre aceste măsuri **au fost eliminate în fazele ulterioare de programare**, iar bugetele prevăzute au fost realocate altor componente, ceea ce a redus vizibil șansele de apariție a rețelelor funcționale de food hub-uri în perioada de programare 2023–2027

Experiențele europene arată că asemenea infrastructuri nu apar spontan doar din inițiativă privată, ci sunt rezultatul unei combinații între sprijin public și implicare a cooperativelor/formelor asociative în agricultură. În lipsa unei politici dedicate infrastructurii logistice pentru cooperative, integrarea în retail rămâne fragmentată, iar costul conformării este internalizat individual.

3.2. Certificările și standardele

În retailul modern, accesul la raft nu începe cu negocierea prețului, ci cu îndeplinirea unor standarde tehnice minime. Certificări precum GLOBALG.A.P., cerințe privind siguranța alimentară, trasabilitatea și procedurile de audit sunt condiții de bază pentru orice furnizor care dorește să livreze constant în marile lanțuri. Din perspectiva retailerilor, aceste cerințe reduc riscurile juridice și asigură conformitatea cu reglementările europene.

Pentru cooperative, certificarea reprezintă o investiție. Costul obținerii certificării GLOBALG.A.P. pentru o fermă sau o cooperativă mică poate varia între 3.000 și 7.000 de euro la prima certificare, la care se adaugă costuri anuale de audit și conformare. În cazul certificării de grup, costul per membru scade, însă presupune existența unui sistem intern de control și a unei structuri administrative funcționale la nivelul cooperativei. Procesul implică audituri externe periodice, implementarea unor proceduri scrise, evidență detaliată a tratamentelor și inputurilor, autorizarea sursei de apă și investiții în infrastructură adaptată cerințelor de conformitate. Un reprezentant al unei uniuni de cooperative descria astfel această barieră administrativă: **„Una dintre cele mai mari provocări rămâne autorizarea sursei de apă... documentația stufoasă, controalele, taxele... este un efort birocratic foarte mare pentru oameni care, în esență, trebuie să producă.”**

Problema nu este lipsa dorinței de conformare, ci lipsa suportului tehnic și financiar pentru a face acest pas fără a destabiliza fluxul economic al cooperativei. Deși unii retailerii au oferit sprijin punctual pentru certificare sau consultanță, certificarea nu este un cost unic, ci un angajament care presupune costuri recurente și disciplină internă. În acest moment nu există sprijin public dedicat pentru certificare și conformare. Costul trebuie suportat de fermieri și cooperative în cazul în care retailerul nu contribuie, ceea ce reduce numărul structurilor care pot face acest pas și accentuează diferența dintre cooperativele mari și cele aflate la început de drum. Mai mult, pentru cooperative certificarea devine un prag de piață care poate bloca intrarea nu din motive de calitate a produsului, ci din capacitate administrativă și de finanțare.

3.3. Consultanța agricolă și profesionalizarea managementului cooperativelor

În relația cooperativă–retailer, o parte semnificativă a dificultăților nu pornește, de fapt, din contract. Contractul doar le face vizibile. Problema este mai profundă: lipsa unui sistem funcțional de consultanță agricolă și absența unui management profesionist în multe cooperative.

Retailerii invocă frecvent inconsistența producției — variații de calitate, diferențe de calibru, lipsa unei monitorizări sistematice a culturilor sau aplicarea neuniformă a tratamentelor. În interviuri au fost descrise situații în care tehnologiile utilizate de fermieri erau bazate pe recomandări punctuale din fitofarmacii, fără o abordare integrată a culturii și fără un control riguros al parametrilor de calitate. Un retailer formula problema direct: **„Am angajat proprii ingineri agronomi care să supervizeze culturile”**. Această afirmație spune mult despre golul existent. În lipsa unei rețele publice eficiente de extensie agricolă, unele lanțuri au ajuns să preia punctual funcții care, într-un sistem matur, ar trebui să fie asigurate prin servicii de consultanță accesibile tuturor fermierilor. Retailerul o face din interes propriu — pentru a reduce riscul de raft gol sau de neconformitate — nu ca substitut al unei politici publice.

Din perspectiva cooperativelor, problema este similară, dar consecințele sunt diferite. Sprijinul financiar, de unul singur, nu rezolvă vulnerabilitatea structurală. O cooperativă care livrează în retail trebuie să funcționeze ca o întreprindere comercială în sens deplin: să calculeze costuri reale, să gestioneze fluxul de numerar în contextul termenelor de plată, să planifice producția pe un calendar comercial și nu doar agronomic, să negocieze contracte complexe și să implementeze proceduri interne clare de control al calității.

Aici apare ruptura. Multe cooperative au fost create pentru a agrega producția, nu pentru a opera ca entități comerciale sofisticate. Un reprezentant al unei uniuni de ramură sintetiza această nevoie de dublare a finanțării cu know-how: **„Cele mai reușite inițiative sunt cele care combină finanțarea cu educația și mentoratul. Bani ajută să pornești, dar cunoașterea și ghidarea te ajută să rezisti și să crești.”**

După cum CRPE a argumentat în rapoarte trecute, în România, serviciile de consultanță agricolă sunt fragmentate, subfinanțate și slab integrate cu dinamica reală a pieței. Inclusiv aceste interviuri relevă nevoia dezvoltării unui sistem de consultanță și extensie orientat nu doar către conformare administrativă (accesarea fondurilor), ci către performanță economică și integrare în lanțurile valorice.

3.4. Politicile agricole vs. cererea reală a pieței

În discuțiile cu retailerii apare frecvent observația că există segmente cu supraproducție sezonieră și segmente unde oferta locală este insuficientă, în ciuda cererii constante.

Un reprezentant al unui lanț de retail descria explicit această problemă: **„Observăm un decalaj între strategia de subvenționare și cerințele pieței. De exemplu, tomatele și usturoiul beneficiază de foarte multe subvenții, ceea ce duce la o supraproducție în anumite perioade, în timp ce alte categorii, precum castraveții sau vinetele, sunt în deficit.”**

Aceeași idee apare și formulată mai direct: **„Subvențiile ar trebui acordate mult mai aplicat, pe categorii de produse care au cerere reală și în momentele când este nevoie de ele.”** (reprezentant retailer).

În practică, acest dezechilibru produce două efecte simultane:

- presiune puternică asupra prețului pentru produsele subvenționate, unde oferta depășește capacitatea de absorbție a pieței);
- dependență de importuri pe cele în care producția locală nu este suficientă sau nu este planificată în funcție de cererea reală.

Un alt exemplu relevant din interviuri privește zona produselor bio: **„Unii au fost sfătuiți să cultive usturoi bio, care nu a avut succes, în timp ce pentru castraveții cornichon bio nu există cerere deoarece clienții consideră deja legumele noastre suficient de curate.”** (reprezentant retailer)

Acest tip de situație arată că problema nu este doar volumul, ci și lipsa unei corelări între orientarea efectivă a producției (inclusiv subvenționată) și comportamentul efectiv al consumatorului.

Retailerii funcționează pe baza datelor de vânzări și a istoricului de consum, în timp ce o parte dintre fermieri și cooperative își structurează producția în funcție de schemele de sprijin disponibile.

Pentru cooperative și fermieri, comportamentul este însă rațional. Deciziile de producție urmează stimulentele existente. Dacă o anumită cultură este intens sprijinită financiar, este firesc ca suprafețele să crească, chiar și în absența unei analize aprofundate a absorbției comerciale. Cooperativa ajunge astfel prinsă între logica subvenției și logica contractului comercial, în timp ce retailerii acționează strict pe baza cererii de pe piață.

3.5. Prețul - între concurența europeană și vulnerabilitatea locală

În aproape toate interviurile, discuția ajunge inevitabil la preț. Pentru cooperative, acesta este punctul cel mai tensionat al relației cu retailul. Pentru cooperative, prețul este diferența dintre a rezista pe piață sau nu. Pentru retailerii, prețul este dictat de mecanismele concurenței pe piața națională și europeană, cerere și ofertă. Un reprezentant al unui lanț de retail formulează poziția sectorului astfel: **„Discuția trebuie să se mute de la «cerințele retailerului» la «cerințele concurenței și ale pieței.»**

Cooperativele descriu însă o realitate diferită. În negocieri, prețurile de import devin adesea reper, deși costurile de producție locale reflectă riscuri climatice, investiții recente și costuri mai ridicate cu forța de muncă. Un reprezentant al unei cooperative sintetizează această tensiune: **„Ni se cere frecvent să ne aliniem la un preț care nu reflectă munca reală... este esențial să se țină cont și de costurile reale, prospețime, gust și trasabilitate.”** (reprezentant uniune de ramură a cooperativelor).

Tensiunea se amplifică atunci când prețul este combinat cu alte condiții contractuale — termene de plată, penalități pentru neconformitate, volume minime, cerințe privind marca privată sau contribuții la promoții. Chiar și atunci când aceste condiții sunt conforme cu cadrul legal, impactul lor nu este neutru. Pentru o cooperativă cu rezerve financiare limitate, un decalaj de plată sau o ajustare de volum poate bloca întregul circuit economic intern.

Pe acest fundal, sectorul retail alimentar a intrat în atenția autorităților de concurență, inclusiv prin analize sectoriale și inspecții. Tema raportului de putere din lanțul alimentar rămâne una legitimă de politică publică, mai ales în raport cu termenele de plată și transparența contractuală.

Transpunerea Directivei (UE) 2019/633 privind practicile comerciale neloiale în lanțul agroalimentar, prin Legea nr. 81/2022[7], a creat un cadru formal de protecție pentru furnizorii mai mici, inclusiv pentru cooperative, în raport cu cumpărătorii mari. Interdicții precum întârzierea la plată peste termenele legale, modificarea unilaterală a contractelor sau anularea comenzilor cu preaviz scurt au fost preluate în legislația națională și sunt supuse controlului autorităților competente, precum Consiliul Concurenței[8]. Astfel, așezarea cadrului legislativ în domeniul practicilor comerciale neloiale reprezintă un important pas înainte pentru cooperative, întrucât arată că problema dezechilibrului de putere este recunoscută la nivel european și național.

Cu toate acestea, interviurile realizate pentru prezentul raport indică faptul că problema este mai degrabă aplicarea sa efectivă și capacitatea furnizorilor de a invoca cadrul legislativ fără teama afectării relației comerciale. Astfel, subliniem faptul că prețul în acest caz nu este doar rezultatul cererii și ofertei, ci și al diferenței de capital, informație și alternative comerciale dintre părți. Pentru a obține un preț mai bun cooperativele trebuie să-și consolideze poziția de negociere pe toate palierele menționate în acest raport – capitalizare, infrastructură, profesionalizare etc.

[7] <https://legislatie.just.ro/Public/DetaliiDocument/253842>

[8] <https://www.consiliulconcurenței.ro/wp-content/uploads/2025/10/Inspectii-retail-oct-2025.pdf>

4. Concluzii

Interviurile și analiza de până aici arată un lucru simplu: pentru majoritatea cooperativelor, „intrarea în retail” nu este o problemă de intenție sau de bună-voință, ci o problemă de **capacitate**. Retailul modern funcționează pe un model standardizat (calitate constantă, trasabilitate, livrări disciplinate, documente, termene), iar multe cooperative sunt încă în etapa în care învață să opereze ca firme comerciale mature, nu doar ca structuri de agregare.

De aceea, tensiunile apar mai rar din rea-voință și mai des dintr-un **decalaj** între cerințele unui sistem de retail standardizat și capacitatea reală (financiară, logistică și administrativă) a multor cooperative. Acest decalaj se vede în cinci zone:

1. **Fragilitatea economică și capitalizarea redusă.** Cooperativele intră în negociere cu rezerve mici, iar presiunile (fie că țin de preț, promoții, penalități, termene de plată etc.) le afectează. Pentru retail, regulile sunt esența activității în timp ce pentru o cooperativă la început de drum acestea sunt greu de absorbit.
2. **Logistica și infrastructura.** Lipsa centrelor de colectare/sortare/calibrare/ambalare și a transportului adecvat face ca standardizarea să fie scumpă și dificilă. Fără infrastructură intermediară (food hubs), costul conformării rămâne de obicei la furnizor, iar cooperativa pierde competitivitate.
3. **Certificările și conformarea.** Accesul la retail presupune disciplină tehnică și administrativă (proceduri, evidențe, audituri, trasabilitate). Pentru cooperative, certificarea reprezintă mai mult decât bani investiți, e o schimbare de mod de lucru care trebuie internalizată.
4. **Consultanța și managementul.** Contractul cu retailul scoate la suprafață lipsa consultanței agricole funcționale și nevoia consolidării unui management cooperatist profesionist.
5. **Coordonarea slabă între politici agricole și cererea reală.** Când stimulentele publice împing producția într-o direcție, iar piața cere altceva (sau în alt moment), apar supraproducții sezoniere, presiune pe preț și importuri în categorii deficitare.

Concluzia de politică publică este că accesul cooperativelor la retail nu se rezolvă atât prin retorică - haideți să colaborăm mai mult -, ci printr-un pachet coerent: **capitalizare + infrastructură + proceduri + know-how.**

5. Recomandări

După cum am argumentat în acest raport, rolul politicilor publice în actualul context și stadiu de dezvoltare al sectorului cooperativelor agricole din România ar trebui să fie nu intervenția normativă asupra cotei alimentelor românești pe rafturile marilor magazine, ci consolidarea capacității cooperativelor de a funcționa ca actori economici maturi, care pot fi parteneri ai sistemului de retail standardizat. Recomandările de mai jos urmăresc tocmai această logică. Astfel, propunem:

→ **Constituirea unui fond de consolidare și profesionalizare a cooperativelor agricole**

Una dintre concluziile constante ale rapoartelor CRPE privind nevoile de finanțare ale cooperativelor este că acestea nu duc lipsă doar de capital, ci de capital adaptat structurii și ritmului lor de dezvoltare. Fragilitatea economică și nivelul redus de capitalizare limitează capacitatea de investiție în logistică, standardizare și profesionalizare, afectând implicit și poziția de negociere în relația cu retailul.

În acest sens, este necesară înființarea unui Fond public dedicat consolidării cooperativelor agricole, construit pe un mecanism mixt (grant + mentorat+instrument rambursabil), care să finanțeze:

- infrastructura logistică (colectare, sortare, calibrare, ambalare, depozitare);
- echipamente și sisteme necesare conformării la standarde;
- capacitate de transport adaptată cerințelor lanțurilor moderne.

Fondul ar trebui să funcționeze pe principiul „co-finanțare + mentorat”, condiționând sprijinul financiar de existența unui plan de business validat și de participarea la programe de formare managerială. Astfel, investiția publică nu ar finanța doar active fizice, ci ar contribui la consolidarea sustenabilă a cooperativei ca entitate economică.

Din perspectiva relației cu retailul, un asemenea fond ar permite cooperativelor să atingă pragurile logistice și de standardizare necesare listării și menținerii la raft.

→ **Dezvoltarea infrastructurii intermediare (food hubs)**

Interviurile și experiențele europene converg spre aceeași concluzie: integrarea cooperativelor în retail este dificilă în absența unor infrastructuri intermediare de colectare și standardizare. Conceptul de „food hub” — centru regional care preia marfa, o sortează, calibrează, ambalează și o pregătește pentru distribuție — apare recurent ca soluție practică.

Programarea publică recentă a inclus inițial măsuri pentru lanțuri scurte și puncte de colectare, însă eliminarea DR-35 în etapele ulterioare ale PNS 2023–2027 a redus semnificativ șansele de apariție a unor astfel de structuri funcționale.

Recomandarea este ca, în următoarea programare de fonduri europene și/sau prin instrumente naționale dedicate, dezvoltarea food hub-urilor să devină o prioritate explicită, cu criterii clare de performanță și guvernare. O rețea funcțională de food hubs (operate ideal în contexte de parteneriat public-privat cu cooperativele) ar reprezenta un element major de susținere a prezenței hranei autohtone pe rafturile marilor magazine.

→ **Programe de mentorat și asistență tehnică pentru cooperative**

Multe dintre dificultățile identificate în relația cu retailul nu derivă din contract, ci din lipsa competențelor comerciale și manageriale. Cooperativele au o dublă valență – cea socială, asociativă și cea de agent economic activ pe o piață concurențială, care trebuie să aibă fluxuri de management, marketing, proceduri, guvernare internă, control al calității etc.

În acest context, este necesară dezvoltarea în viitorul Plan Național Strategic 2028-2034 a unor intervenții dedicate cooperativelor de mentorat și asistență tehnică, cu o puternică componentă de acces la piață. Conform experienței programelor Coopnet, combinația dintre finanțare și ghidare practică produce rezultate mai durabile decât finanțarea izolată. Din această perspectivă, profesionalizarea cooperativelor este la fel de importantă ca investițiile fizice.

→ **Sprijin pentru certificare și conformare**

Certificările și standardele tehnice reprezintă, în prezent, un filtru de piață. Ele nu sunt negociabile în retailul modern, dar pentru cooperativele mici sau aflate la început de drum, costul și efortul administrativ pot constitui o barieră reală de intrare. În acest sens, este necesar un program dedicat de sprijin pentru certificare și conformare, fie integrat în Fondul de consolidare, fie ca intervenție separată. O astfel de intervenție ar crește numărul cooperativelor capabile să acceseze retailul și ar reduce diferențele între structurile mari și cele la început de drum.

→ **Consolidarea aplicării cadrului privind practicile comerciale neloiale**

Transpunerea Directivei (UE) 2019/633 privind practicile comerciale neloiale a creat un cadru formal de protecție pentru furnizorii mici, inclusiv cooperativele. Existența normei este un pas important, însă interviurile indică faptul că problema rămâne aplicarea efectivă și capacitatea furnizorilor de a invoca legea fără teama deteriorării relației comerciale.

Se impune, prin urmare, consolidarea cadrului instituțional de aplicare, prin:

- clarificări și ghiduri practice pentru cooperative;
- mecanisme accesibile de sesizare;
- raportare transparentă privind aplicarea legii.

→ **Coordonare între politicile agricole și cererea reală a pieței**

În fine, decalajul dintre stimulentele publice și cererea efectivă de piață produce efecte vizibile: supraproducții sezoniere, presiune pe preț și importuri în segmente unde oferta locală este insuficientă. Cooperativele ajung astfel prinse între logica subvenției și logica contractului comercial.

Este necesară instituirea unui mecanism de dialog și coordonare pe lanțul alimentar, care să includă reprezentanți ai MADR, ai cooperativelor, ai retailerilor și ai procesatorilor, și care să producă anual analize ale cererii în domeniul alimentar, prognoze de consum, recomandări pentru ajustarea schemelor de sprijin.

Autori

Alexandra POPA

Din 2012, Alexandra coordonează proiectele Centrul Român de Politici Europene (CRPE) în domeniile dezvoltării rurale, incluziunii grupurilor vulnerabile și formării profesionale (VET). Este absolventă a programului de Master în Relații Internaționale și Studii Europene al European Institute of Higher International Studies din Nisa. Deține o diplomă de licență a Facultății de Finanțe, Bănci, Asigurări și Burse de Valori din cadrul Academia de Studii Economice din București, precum și a Departamentului de Comunicare și Relații Publice al Școala Națională de Studii Politice și Administrative.

Are peste 16 ani de experiență în sectorul neguvernamental, atât în calitate de voluntar, cât și de manager de proiect. Aree de expertiză: dezvoltare rurală, agricultură, politici sociale și educație și formare profesională tehnică (TVET).

Oana GANEA

Oana are 20 de ani de activism civic în domeniul democratizării și intervențiilor sociale. Absolventă de sociologie, a lucrat cu organizații neguvernamentale importante din România, a dezvoltat metodologii de cercetare socială, a implementat sondaje de opinie, focus grupuri și analize de baze de date. Este membru fondator al ActiveWatch (organizație importantă în promovarea libertății de exprimare și a politicilor antidiscriminare) și al Asociației Reality Check, unde lucrează în intervenții directe în comunități afectate de sărăcie extremă și pledează pentru adaptarea politicilor sociale la situația din teren. Lucrează pentru Centrul Român de Politici Europene, fiind responsabilă de componenta de cercetare sociologică în România și în filiala din Republica Moldova.

Cercetător

Maria SUCIU

Maria este cercetătoare la Centrul Român de Politici Europene, unde lucrează pe proiecte dedicate promovării incluziunii sociale. Este absolventă a unui masterat în politici publice europene la London School of Economics (LSE), cu specializare pe Balcani, după o licență în Studii Europene la King's College London și Sciences Po Paris.

Centrul Român de Politici Europene

Centrul Român de Politici Europene (CRPE) este unul dintre principalele think tank-uri din România specializate în afaceri europene. Din 2009, realizăm cercetări în domeniul politicilor publice europene și naționale, derulăm campanii de advocacy, organizăm dezbateri publice, programe de formare și inițiative de implicare civică adresate cetățenilor.

Principalele noastre arii de expertiză vizează democrația și buna guvernare, relațiile externe – cu accent pe Republica Moldova și Parteneriatul Estic –, agricultura și dezvoltarea rurală, educația, implicarea tinerilor și cetățenia activă. În 2012, CRPE a devenit primul think tank românesc care a deschis o filială în Republica Moldova.

Acest material a fost dezvoltat în cadrul proiectului „CoopNet 3.0 – Creștem capacitatea cooperativelor micilor fermieri”, un proiect implementat în perioada mai 2023 – decembrie 2025 de către Fundația Civitas pentru Societatea Civilă Cluj, în colaborare cu partenerii ei, Fundația Centrul de Mediere și Securitate Comunitară (CMSC) și Asociația Centrul Român de Politici Europene (CRPE), finanțat de către Romanian-American Foundation (RAF). Aceștia au inițiat în 2017 și susțin până în prezent rețeaua CoopNet, un grup informal al cooperativelor agricole de dimensiuni mici și mijlocii din România, active economic și disponibile să se implice în activități de învățare.

Informațiile cuprinse în această publicație nu reflectă poziția oficială a Romanian-American Foundation.