

**Institutul Național de Cercetări Economice**

**GHID METODIC**

**CREAREA ȘI  
ORGANIZAREA  
CLUSTERELOR  
ÎN REPUBLICA  
MOLDOVA**

**Chișinău, 2018**

**334.78(478)**

**C 84**

*Ghidul metodic a fost aprobat la Consiliul Științific al Institutului Național de Cercetări Economice, proces-verbal nr. 5 din 26 septembrie 2018.*

**Beneficiar:**

**Instituția Publică Agenția pentru Cercetare și Dezvoltare, Academia de Științe a Moldovei**

**Executanți:**

IODACHI Victoria, *director de proiect*, dr., conferențiar cercetător

GRIBINCEA Corina, dr., cercetător științific superior

UNGUR Cristina, drd., cercetător științific

BOLDURAT Vladislav, drd., cercetător științific

**Echipa redacțională a Complexului Editorial:**

BÎRCĂ Iulita, redactor-șef

FILIMON Svetlana, machetator

GRAPĂ Cătălina, designer coperta

*Acest Ghid metodic este elaborat de echipa Institutului Național de Cercetări Economice în cadrul Proiectului pentru tineri cercetători „Elaborarea unui ghid metodic privind crearea și organizarea clusterelor în Republica Moldova” din cadrul direcției strategice 08.07. Patrimoniul național și dezvoltare a societății, înscris în Registrul de stat al proiectelor din sfera științei și inovării cu cifra 16.80012.08.07A. Proiectul a fost aprobat pentru finanțare pentru anul 2017 prin Legea bugetului de stat pentru anul 2017, nr.279 din 16.12.2016 și prin Legea bugetului de stat pentru anul 2018, nr.289 din 15.12.2017.*

**DESCRIEREA CIP A CAMEREI NAȚIONALE A CĂRȚII**

Crearea și Organizarea Clusterelor în Republica Moldova : Ghid metodic / Inst. Naț. de Cercet. Econ. (INCE) ; executanți: Iordachi Victoria [et al.] ; echipa red.: Bîrcă Iulita [et al.]  
– Chișinău : INCE, 2018. – 85 p. : tab.

Referințe bibliogr. în subsol. – 100 ex.

ISBN 978-9975-3272-0-6.

334.78(478)

C 84

**ISBN 978-9975-3272-0-6.**

© Institutul Național de Cercetări Economice, 2018

## CUPRINS

<b>CUVÂNT ÎNAINTE</b> .....	5
<b>CLUSTER: DEFINIȚII, PRINCIPII DE ACTIVITATE</b> .....	6
Glosar .....	7
Concepte și clasificări .....	10
Principii de activitate.....	12
Factori de succes .....	17
<b>ACTORII PRINCIPALI</b> .....	20
Tipuri.....	20
Funcții și roluri.....	22
Beneficii.....	25
Riscuri și bariere .....	28
<b>CREAREA ȘI ORGANIZAREA CLUSTERELOR</b> .....	29
Etapa de pregătire .....	30
Proiect de inițiativă.....	30
Strategie și obiective .....	31
Identificare parteneri .....	32
Plan de activitate.....	33
Etapa de implementare.....	34
Structură și formă juridică.....	35
Dezvoltare și furnizare servicii .....	40
Management .....	43
Inovare.....	45
Informare parteneri.....	47
Activitate PR .....	49
Etapa de dezvoltare.....	53
Evaluare .....	53
Monitorizare .....	56
<b>SUSTINEREA ȘI FINANȚAREA ACTIVITĂȚII CLUSTERIALE</b> .....	58
Politici.....	59

## **GHID METODIC** *Crearea și Organizarea Clusterelor în Republica Moldova*

Experiența țărilor UE.....	61
Franța.....	61
Danemarca.....	63
Marea Britanie.....	65
Austria.....	66
Elveția.....	69
Bulgaria.....	70
Cehia.....	71
Germania.....	71
Modele de finanțare.....	73
<b>DEZVOLTAREA CLUSTERELOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA .....</b>	<b>75</b>
Aspecte legislative.....	76
Posibilități de finanțare.....	80
<b>CONCLUZII.....</b>	<b>84</b>

## CUVÂNT ÎNAINTE

În procesul de funcționare economică a țărilor lumii, o nouă tendință este dezvoltarea inovațională; iar inițiativele de formare a asocierilor de tip cluster devin tot mai răspândite în procesul asigurării creșterii potențialului inovațional al întreprinderilor. Experiența internațională demonstrează că sistemul clusterial reușește să contribuie la modernizarea economiei prin creșterea competitivității produselor, serviciilor și a muncii, în timp ce membrii acestor asocieri își dezvoltă cu succes avantajele competitive.

În prezent, țările Uniunii Europene acordă o atenție sporită modelului de afaceri economice în baza dezvoltării clusterelor din necesitatea depășirii crizei economice interne, precum și creșterii competitivității companiilor autohtone pe plan extern.

Pentru Republica Moldova, procesul de asociere a întreprinderilor în clustere abia își ia avântul, fiind sprijinit de adoptarea de către Guvernul Republicii Moldova, în 2013, a *Conceptului de dezvoltare clusterială în sectorul industrial*, care conține: premisele pentru dezvoltarea clusterelor în sectoare industriale, scopurile și obiectivele politicii clusteriale, etapele de implementare a politicii, mecanismele de sprijin din partea statului a dezvoltării clusterelor, precum și un set de acțiuni. În același timp, crearea și dezvoltarea clusterelor trebuie armonizate în cadrul mai extins al planurilor de dezvoltare regionale și naționale. Totodată, pentru a consolida capacitatea tuturor actorilor să coopereze între ei, este recomandabil să se fortifice dezvoltarea și punerea în aplicare a politicii de dezvoltare a clusterelor. Totodată, printre măsurile suplimentare care trebuie luate în considerare pentru dezvoltarea politicii clusteriale, pot fi menționate: promovarea și sensibilizarea întreprinderilor cu privire la noile oportunități legate de dezvoltarea clusterelor; identificarea acelor întreprinderi care vor forma nucleul clusterului și componenta inovatoare; elaborarea documentelor de politici privind organizarea asocierilor de tip cluster.

Ghidul are ca scop explicarea fenomenului de clusterizare pentru întreprinderile autohtone, precum și prezentarea aspectelor practice privind procesul de creare și organizare a asocierilor de tip cluster; este un instrument util atât pentru companiile care doresc să se organizeze într-o asociere de tip cluster, cât și pentru potențialii membri și beneficiari ai unor astfel de aglomerări. Totodată, acest ghid va ajuta la o mai bună cunoaștere a fenomenului de clusterizare din partea formatorilor de politici publice din Republica Moldova, deoarece cuprinde o sinteză a inițiativelor guvernamentale privind impulsivitatea cooperării între întreprinderi și alți actori în cadrul asocierilor de tip cluster din alte țări.

**CLUSTER: DEFINIȚII,  
PRINCIPII DE ACTIVITATE**

## Glosar

<b>Activități de animare a clusterului</b>	Activități de marketing, promovare, management, training ce au ca scop îmbunătățirea imaginii clusterului ca entitate și a cooperării între membrii clusterului.
<b>Activitate inovațională</b>	Activitate desfășurată în scopul îmbunătățirii sau creării de noi produse, tehnologii, procese sau servicii care corespund necesităților practice și cerințelor pieței.
<b>Activitate de inovare și de transfer tehnologic</b>	Proces de transformare a rezultatelor cercetărilor științifice, ale elaborărilor practice și/sau ale altor realizări tehnico-științifice finalizate în cunoștințe științifice noi, în produse, servicii, procese, noi sau perfecționate, care corespund necesităților practice și cerințelor pieței și care sunt supuse procesului de transfer tehnologic și de comercializare.
<b>Asociere</b>	Act voluntar ce are la bază un acord de parteneriat între două sau mai multe entități juridice din cadrul unui cluster pentru realizarea în comun a unor activități sau proiecte.
<b>Alianță strategică</b>	Cuprinde un spectru foarte larg de forme organizaționale, incluzând relații contractuale de achiziții la termen, de marketing sau de licență, realizarea unor cercetări comune și, de asemenea, constituirea unor societăți comune. Alianțele pot fi determinate prin prisma unor înțelegeri contractuale foarte strânse, de durată și reciproc avantajoase dintre două sau mai multe companii partenere, în contextul cărora, resursele, cunoștințele și competențele se diseminează între acestea cu scopul consolidării poziției concurențiale a fiecăruia.
<b>Acorduri de Cooperare Strategică (ACS)</b>	Acordurile de cooperare dintre firme, realizate în scop strategic. Adaptarea conceptului de ACS se referă la mecanismele reglatoare ale parteneriatelor în afaceri pe bază de alianță și, astfel, descrie funcționalitatea relațiilor dintre firmele din cadrul Rețelelor de Cooperare Strategică.
<b>Cluster</b>	Asociere de întreprinderi interconectate, amplasate în apropiere geografică, de regulă, aparținând unui sector sau unor sectoare conexe, precum și de instituții de cercetare științifică, universități și alte organizații, activitatea cărora este concentrată pe inovare, iar cooperarea lor permite de a spori avantajele competitive ale întreprinderilor.
<b>Cluster inovativ</b>	Un cluster formal organizat, ce are ca scop stimularea activității de inovare prin promovarea de interacțiuni susținute între membrii săi (sprijinirea implicării IMM în activități colaborative de cercetare-dezvoltare-inovare, schimb de facilități, de know-how și expertiză) și prin contribuția efectivă la cercetare, dezvoltare, inovare, transferul tehnologic, networking și diseminarea de informații între membrii clusterului.
<b>Cooperare orizontală</b>	Un tip de acțiune între întreprinderile aceluiași domeniu, care dispun de resurse complementare.
<b>Cooperare verticală</b>	Un tip de acțiune între întreprinderi aflate pe verigi consecutive ale lanțului valorii adăugate.
<b>Colaborare</b>	Un mod de a lucra împreună, printr-o comunicare eficientă, luând în considerare interesele tuturor părților, pentru atingerea unor scopuri comune.
<b>Crowdfunding</b>	Mod de finanțare a unor proiecte folosind resurse on-line (forumuri, platforme de socializare etc.), care substituie sistemul clasic de donație cu o metodologie de tip recompensă. Inițiatorii proiectului lansat creează o rețea ai cărei membri oferă bani în schimbul serviciilor sau produselor generate de proiect.
<b>„EUROPA 2020”</b>	Strategia europeană de creștere economică care vizează o creștere inteligentă, ecologică și favorabilă incluziunii, menită „să ajute Europa să se redreseze după criză și să devină mai puternică, atât la nivel intern, cât și la nivel internațional”.
<b>Entitatea de management al clusterului</b>	Asociație care desfășoară activități economice non-profit, îndeplinește atribuțiile de management și coordonare a activităților și a proiectelor întreprinse la nivelul clusterului, care promovează imaginea clusterului ca întreg și care sprijină

	întărirea cooperării dintre membrii acestuia și atragerea de noi membri. În cazul unui cluster inovativ, entitatea de management trebuie în plus să poată desfășura, conform statutului, activități de cercetare-dezvoltare-inovare.
<b>Fond cu capital de risc</b>	Fond care atrage resurse financiare de la investitori în scopul investirii acestora în proiecte inovative ale întreprinderilor mici și mijlocii, inclusiv ale celor care se află la etape incipiente de existență și au un potențial mare de creștere și extindere.
<b>Forma simplă de organizare a clusterului</b>	Cluster care cu maxim 15 subiecți ai business-ului mic și mijlociu. Forma simplă de organizare nu prevede crearea de infrastructură pentru organizarea activităților comune, deoarece potențialul economic al participanților nu oferă posibilitatea investirii în proiecte de producție materială. În cadrul formei simple se elaborează strategii de dezvoltare pe termen scurt (2-3 ani) și se activează în baza unui plan anual de organizare a unor evenimente.
<b>Forma complexă de organizare a clusterului</b>	Cluster care cu încadrarea organizațiilor mari și medii preponderent din sfera educației, ocrotirii sănătății, cercetării etc. În cadrul formei complexe se creează o infrastructură specială pentru organizarea evenimentelor comune. Această formă se recomandă în cazul în care în cluster sunt antrenați nu mai puțin de 7 participanți preocupați de producerea materialelor și 1-2 participanți din domeniul cercetării, educației, ocrotirii sănătății etc. Existența infrastructurii comune presupune și crearea unei organizații de gestiune în cadrul clusterului.
<b>Grupul de inițiativă</b>	La etapa formării grupului de inițiativă se analizează și se discută următoarele aspecte ale formării clusterului: <ul style="list-style-type: none"> <li>➤ numărul de participanți și potențialul lor economic;</li> <li>➤ obiectivele și direcțiile de activitate în cadrul clusterului;</li> <li>➤ tactica și strategia de dezvoltare a clusterului cu descrierea aproximativă a activităților planificate;</li> <li>➤ volumul potențial de investiții pe care sunt gata să le facă participanții în scopul dezvoltării activităților clusteriale.</li> </ul>
<b>Inițiativa clusterială</b>	Un efort organizat de către membrii clusterului, Guvern și comunitatea academică, pentru creșterea productivității și competitivității clusterului într-o regiune.
<b>Incubator de afaceri</b>	Loc unde sunt concentrate, într-un spațiu limitat, întreprinderi nou-înregistrate, al cărui obiectiv este de a spori șansa de creștere și durata de supraviețuire a acestor întreprinderi, furnizându-le spații modulare, și unde se oferă în condiții facilitare sprijin managerial și servicii de asistență.
<b>Infrastructura "soft" (Soft infrastructure)</b>	Se bazează pe relația întreprinderilor cu alți actori reprezentați de: universități și instituții de cercetare, organizații profesionale, precum și de autoritățile naționale, regionale și locale.
<b>Infrastructura "solid" (Physical infrastructure)</b>	Reprezintă teritoriul amplasării clusterului, în care se află întreprinderile cheie cluster ce sunt dotate cu încăperi de producție, infrastructura de transport, etc.
<b>Întreprinderile de sprijin (Support)</b>	Companii în cadrul clusterului responsabile de furnizarea de materii prime, întreprinderile comerciale, prestatorii de servicii și companiile de suport tehnic.
<b>Lanț de valoare</b>	Fluxul procesului de creare de valoare adăugată a unui bun sau serviciu, de la materiile prime, producție, comercializare și distribuție la consumatorii sau utilizatorii finali.
<b>Managementul cooperării</b>	Configurarea, conducerea și dezvoltarea relațiilor de schimb dintre întreprinderi de către manageri și alte persoane din întreprinderi, atât la nivel normativ, cât și la nivel strategic și operativ.
<b>Model de interacțiune de tip outsourcing</b>	Delegarea unor activități, funcții sau componente ale business-procesului în cadrul unei alianțe strategice unui sub-producător, antreprenor extern sau unei întreprinderi specializate.
<b>Model de interacțiune de tip franciză</b>	O strategie de dezvoltare a unei afaceri, o formă de comerț care pune în legătură un proprietar al unei mărci, deținător de know-how (francizor) și un comerciant independent (francizat).

<b>Modelul unanim „Triple Helix”</b>	Presupune reunirea în cadrul unui cluster a reprezentanților: întreprinderilor (constituind latura economică a clusterului), universităților și institutelor de cercetare (reprezentând furnizorii de soluții inovative aplicabile nevoilor reale ale întreprinderilor din cluster), autorităților publice locale, regionale etc. Relațiile în cadrul clusterului se bazează pe un proces complex ce depinde de interacțiunea actorilor implicați în sistemele inovative.
<b>Nucleul clusterial</b>	Este compus din una sau mai multe întreprinderi-cheie, care au aceeași ramură de activitate, aflându-se, din punct de vedere geografic, la distanță mică una față de cealaltă. Totodată, aceste întreprinderi devin și actorii generali ai clusterului având puterea de a crea și a dezvolta produse noi, sunt deținători de “know-how”, brevete, licențe etc.
<b>Organizație (asociație) obștească din domeniile cercetării și inovării</b>	Organizație necomercială constituită de persoane fizice și/sau persoane juridice asociate, în modul prevăzut de lege, prin comunitate de interese, pentru atingerea scopului preconizat în domeniile cercetării și inovării.
<b>Parteneriat public privat</b>	Contract de lungă durată, încheiat între partenerul public și partenerul privat pentru desfășurarea activităților de interes public, fondat pe capacitățile fiecărui partener de a repartiza corespunzător resursele, riscurile și beneficiile.
<b>Plan de acțiune</b>	Este o listă a tuturor sarcinilor necesare pentru atingerea unui singur obiectiv. Aceste sarcini sunt organizate astfel încât să te ajute să monitorizezi termenele limită și resursele necesare pentru realizarea fiecărei acțiuni.
<b>Plan de dezvoltare</b>	Cuprinde viziunea, obiectivele și activitățile de dezvoltare a clusterului pe termen mediu (5 ani).
<b>Rețea de firme</b>	Ansamblu de firme, independente din punct de vedere juridic, între care se dezvoltă multiple și permanente relații de natura umană, tehnică, financiară, informațională, comercială, care oferă oportunitatea realizării și comercializării în comun anumite produse și servicii, pe baza valorificării mai eficiente a cunoștințelor și celorlalte resurse de care dispun membrii clusterului.
<b>Participantul dintr-o inițiativă clusterială</b>	Asociația de business sau inovațională inclusă în cadrul unei inițiative clusteriale.
<b>Polul de competitivitate</b>	O concentrare geografică de întreprinderi publice sau private, instituții de învățământ sau centre de excelență, care, elaborând o strategie comună de dezvoltare, lucrează în parteneriat, în scopul generării de sinergie și colaborării în cadrul unor proiecte inovative, în interesul uneia sau mai multor piețe.
<b>Proximitatea tehnologică</b>	Nivelul de similaritate între tehnologiile pe care companiile din cadrul unui cluster le utilizează.
<b>Proximitatea socială</b>	Nivelul și tipurile de interacțiune între managerii și angajații companiilor – membri ai clusterului.
<b>Solicitant</b>	Entitatea de management al clusterului care depune o Cerere de finanțare. Solicitanții, ai căror Cereri de finanțare sunt selectate pentru finanțare, dobândesc calitatea de Beneficiari.
<b>Societate cu răspundere limitată</b>	Este societatea comercială cu personalitate juridică al cărei capital social este divizat în părți sociale conform actului de constituire și ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul societății.
<b>Societate pe acțiuni</b>	Este societatea comercială al cărei capital social este în întregime divizat în acțiuni și ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul societății.
<b>Transfer tehnologic</b>	Proces de punere în aplicare, în cadrul unor proiecte, a rezultatelor inovării în scopul obținerii produselor și serviciilor noi, sporirii performanțelor, precum și în scopul îmbunătățirii eficienței acestora.

## *Concepte și clasificări*

Majoritatea entităților nu dispun de resursele necesare restructurării continue și inovării, astfel că se confruntă cu o reducere drastică a competitivității. Experiențele din țările dezvoltate au demonstrat că obținerea și păstrarea avantajelor competitive se poate realiza mai ușor și mai rapid prin colaborare, parteneriat sau alianțe, iar studiile efectuate au relevat o concluzie foarte importantă: ***competitivitatea poate fi sporită numai în condițiile în care întreprinderile fac parte din aglomerări regionale de firme angajate în activități similare și complementare, numite generic cluster.***

Există o mare varietate de definiții ale noțiunii de cluster, care implică diverse forme de parteneriat din sfera industriei, cercetării, educației și politicii. La general, însă, majoritatea definițiilor de cluster întrunesc următoarele trăsături:

➤ ***o concentrare geografică a firmelor interconectate***, care fac parte din aceeași industrie sau același lanț de aprovizionare, cu resurse sau piață comună, cu o filozofie similară, prin confruntarea cu oportunități și provocări similare sau prin colaborarea cu aceeași universitate sau instituție de cercetare;

➤ ***o masă critică<sup>1</sup> de actori, resurse, competențe*** pentru a susține interacțiunea dintre actorii clusterului pe termen lung și pentru atragerea de noi membri;

➤ ***interacțiunea și cooperarea existentă între firme***. Un cluster este un mod alternativ de organizare a lanțului valoric. În comparație cu tranzacțiile de piață printre cumpărătorii și vânzătorii dispersați și aleatori, proximitatea companiilor și instituțiilor într-o singură locație și schimburi repetate între aceștia – favorizează o mai bună coordonare și încredere<sup>2</sup>.

***Clusterelor reprezintă concentrări geografice de companii și instituții aflate în interconexiune, care se manifestă într-un anumit domeniu de activitate. Clusterelor cuprind un grup de industrii înrudite și alte entități organizaționale importante din punct de vedere al concurenței. Acestea includ, de exemplu, furnizori de input-uri specializate, de tipul componentelor, mașinilor și serviciilor sau furnizorilor de infrastructură specializată. (Porter M., 1998)***

<sup>1</sup> INNO Germany AG, Clusters and clustering policy: a guide for regional and local policy makers, European Union, 2010, ISBN : 978-92-895-0506-2, DOI : 10.2863/22994

<sup>2</sup> Michael E. Porter, On Competition, Harvard Business Press, 1998, p.215-216

O altă definiție care pune în prim-plan dualitatea concurență-cooperare prezintă clusterul drept „o concentrare geografică de întreprinderi interconectate între ele, de furnizori specializați, de întreprinderi din domenii înrudite sau organizații de „tip suport” din anumite domenii, care se află în competiție între ele și în același timp cooperează (Sternberg ș.a. 2004, 164)<sup>3</sup>.

Forma de organizare a clusterelor este caracterizată printr-o varietate de modele, în funcție de profunzimea și complexitatea acestuia. Spre exemplu, țările Uniunii Europene, la crearea clusterelor, aleg dintre două modele:

1) **Modelul Scoțian** – când o companie de talie mare devine “nucleul” clusterului, reunind în cadrul ei companii mici;

2) **Modelul Italian** – fiind mai flexibil, cu “drepturi egale” de cooperare a întreprinderilor mici, mijlocii și mari. În cele mai multe cazuri, în componența clusterelor sunt incluse întreprinderile de producție, furnizorii de specialitate ai factorilor de producție (oferanți de componente și servicii), instituții financiare și de învățământ, organizații guvernamentale. Un centru de cluster sau “nucleul” este format din mai multe companii puternice, care își păstrează relația de concurență, dar în același timp se completează unul pe altul.

Literatura economică deosebește mai multe tipuri de clustere în dependență de aglomerări de companii. Prima clasificare a acestor aglomerări a fost realizată de Markusen în a. 1996, care a identificat<sup>4</sup>:

1) *clusterul de tip „Marshallian”* – aglomerări de întreprinderi mici și mijlocii, cu relații puternice, dependente de sinergiile produse de cluster;

2) *clusterul de tip „Hub and spoke”* – o alianță dintre o companie mare și multiple companii mici, care oferă servicii de suport, în timp ce compania este responsabilă de stabilirea condițiilor de cooperare;

3) *clusterul de tip „Satellite platforms”* – membrii în cadrul acestei alianțe sunt filiale ale unor întreprinderi mari și mijlocii, având o cooperare minimă între ele;

4) *clusterul de tip „State-anchored”* – aglomerare de companii de stat, care au relații comerciale strict cu furnizori specializați, fiind dependentă de finanțarea serviciilor publice.

Majoritatea definițiilor se concentrează puternic pe companiile care se află în baza clusterelor și interacțiunea acestora. Cu toate acestea, cu implicarea sporită a elaborării reglementării, și extinderea economiei bazate pe cunoaștere, **prezența activă a actorilor din**

<sup>3</sup> Ghid de bună practică pentru clustere și rețele de firme (2011). București: Print Group, [http://www.inma-ita.ro/2\\_Ghid\\_buna\\_practica\\_pentru\\_clustere\\_si\\_retele\\_de\\_firme.pdf](http://www.inma-ita.ro/2_Ghid_buna_practica_pentru_clustere_si_retele_de_firme.pdf).

<sup>4</sup> Meyer-Stamer, HarmesLiedtke, (2005). How to promote clusters, Mesopartner WP 08/2005, [https://www.mesopartner.com/fileadmin/user\\_files/working\\_papers/mp-wp8\\_cluster\\_e.pdf](https://www.mesopartner.com/fileadmin/user_files/working_papers/mp-wp8_cluster_e.pdf)

*mediul de învățământul superior, organizațiile de cercetare și reglementare sunt văzute din ce în ce mai mult ca factor decisiv pentru dezvoltarea clusterelor.* Astfel, Cadru Comunitar pentru Ajutor de Stat pentru Cercetare, Dezvoltare și Inovare<sup>5</sup> definește clusterelor drept *grupări de companii independente (start-up-uri inovative, IMM-uri) și organizații de cercetare, care activează într-un anumit domeniu și într-o anumită regiune în scopul stimulării activităților inovative, prin promovarea interacțiunilor intensive, accesului la facilități comune, schimburilor de experiență și cunoștințe și prin contribuția la transferul tehnologic, networking și diseminarea informațiilor.*

Clusterelor inovative sunt considerate motorul dezvoltării economice și inovării, un cadru prielnic pentru dezvoltarea afacerilor și colaborării între companii, universități, instituții de cercetare, furnizori, clienți, care sunt situați în proximitate geografică. Apartenența la o astfel de aglomerare devine un avantaj real pentru companii datorită accesului rapid la rezultatele cercetării și implementarea produselor inovative în producție.

### *Principii de activitate*

Principalele principii de constituire a clusterelor sunt:

- *Principiul participării benevole* – fiecare participant din cadrul clusterului potențial este liber să decidă dacă acceptă aderarea la cluster sau nu.
- *Principiul autoorganizării* – participanții aleg de sine stătător forma de organizare, domeniile de colaborare, direcțiile și strategiile de dezvoltare în cadrul clusterului.
- *Principiul localizării teritoriale* – în cadrul unui cluster, un principiu de bază este concentrarea unui număr mare de participanți pe teritoriul aceleiași regiuni (oraș, localitate).
- *Principiul raportului rațional dintre cooperare și concurență* – subiecții antrenați în cluster realizează proiecte comune în domenii de interes comun, dar păstrează relațiile de concurență în alte sfere de activitate.
- *Principiul încrederii* – cel mai important factor în inițierea unui cluster este încrederea partenerilor unul în celălalt. Fără siguranța și sprijinul reciproc nu poate fi realizată nici o acțiune în comun. Astfel, încrederea este forța care contribuie la crearea și dezvoltarea clusterelor.

<sup>5</sup> The Community Framework for State Aid for Research, Development and Innovation. The European Commission staff working document SEC (2008)

Există o serie de *principii organizatorice* care nu se încadrează în cele generale, dar sunt foarte importante. În primul rând, existența mai multor participanți în cluster presupune o ierarhizare pe orizontală (toți membrii au drepturi egale). În al doilea rând, trebuie să existe transparență în activitate. În al treilea rând, clusterul trebuie să fie funcțional – să activeze operativ și să reacționeze prompt la cerințele care apar, inclusiv să poată asigura financiar activitățile. Povara financiară trebuie să fie repartizată uniform între toți membrii clusterului. În afară de aceasta, este importantă conexiunea strânsă cu piața, ceea ce presupune reacții prompte la cerințele pieței. Chiar dacă membrii clusterului sunt antrenați în diferite domenii de activitate, este important să persiste simțul de devotament față de activitatea comună (*brand formation*).

Organizarea clusterului este flexibilă, având o formă liberă de asociere, fiecare întreprindere îndeplinind anumite activități în funcție de strategia clusterului. Totodată, clusterul reprezintă cadrul ideal de a prezenta o mulțime de companii sub același brand, conform unei politici comune de marketing, de a valorifica resurse și competențe comune. De asemenea, în cadrul unui cluster, companiile „tinere” au șansa de a învăța de la cele cu experiență, participând împreună la activități de informare, instruire, cumpărare de mijloace fixe sau mobile, producție, marketing, vânzări, construire de infrastructură comună<sup>6</sup>.

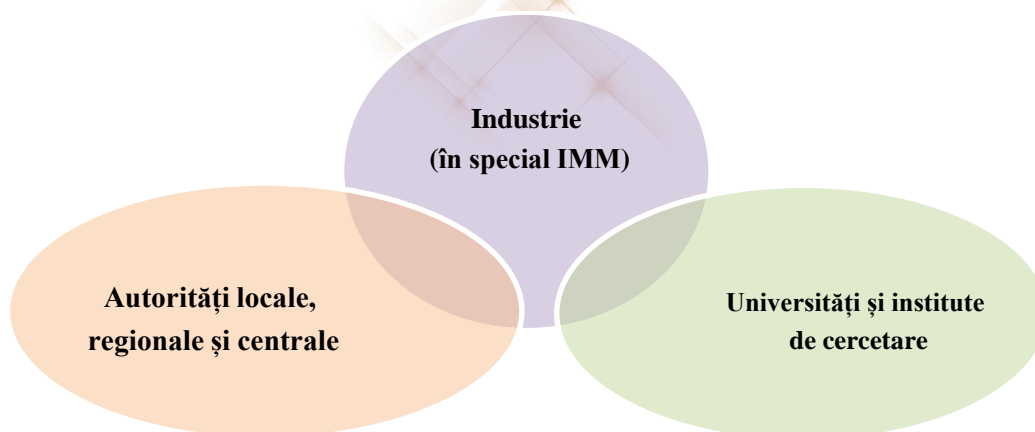
Cooperarea reprezintă factorul esențial în activitatea eficientă a unui cluster. O cooperare eficientă poate exista doar în cazul când actorii clusterului au încredere unul în celălalt. Doar în astfel de condiții se pot identifica atât scopurile cât și beneficiile comune ale părților implicate în procesul de activitate.

În general, clusterelor se creează după *modelul unanim „Triple Helix”*, reunind în cadrul asocierii următorii reprezentanți:

- întreprinderi – reprezintă nucleul economic al clusterului;
- universități și centre de cercetare – reprezintă generatori de soluții inovative aplicabile nevoilor reale ale membrilor clusterului;
- autorități publice locale, regionale etc.

---

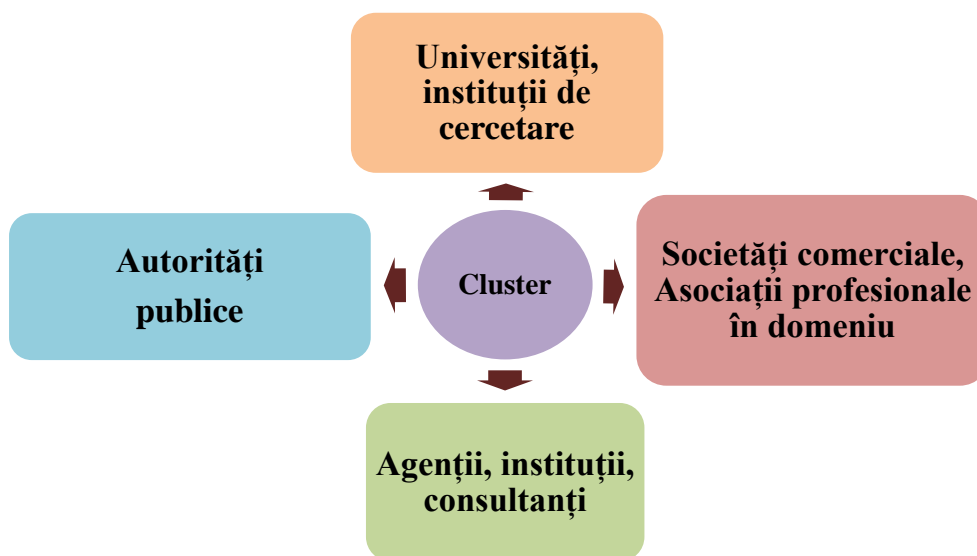
<sup>6</sup> Ghid de bună practică pentru cluster și rețele de firme (2011). București: Print Group, [http://www.inma-ita.ro/2\\_Ghid\\_buna\\_practica\\_pentru\\_cluster\\_si\\_retele\\_de\\_firme.pdf](http://www.inma-ita.ro/2_Ghid_buna_practica_pentru_cluster_si_retele_de_firme.pdf).



### Modelul clusterului „Triple Helix”

**Sursa:** *Etzkowitz (2002, 2004), Etzkowitz and Leydesdorff (1998, 2000).*

În unele țări ale Uniunii Europene, modelul „Triple Helix” nu a avut impactul scontat, motivul principal fiind lipsa de cooperare între actorii clusterului, chiar și necunoașterea unor membri. În aceste condiții s-a adaptat și transformat un nou model clusterial, cu un al patrulea actor reprezentat de organizații catalizator – entități specializate în domeniul transferului tehnologic și al inovării<sup>7</sup>, firme de consultanță, fiind denumit „Four clover”.



### Modelul clusterial „Four clover”

**Sursa:** *Cosnita, D., Guth, M. (2010). Report on the Cluster Mapping Results, [http://www.minind.ro/presa\\_2010/iulie/MappingReport\\_230710.pdf](http://www.minind.ro/presa_2010/iulie/MappingReport_230710.pdf)*

<sup>7</sup> Ghid pentru implementarea în România a conceptului de cluster inovativ, <http://fp7.asm.md/node/541>

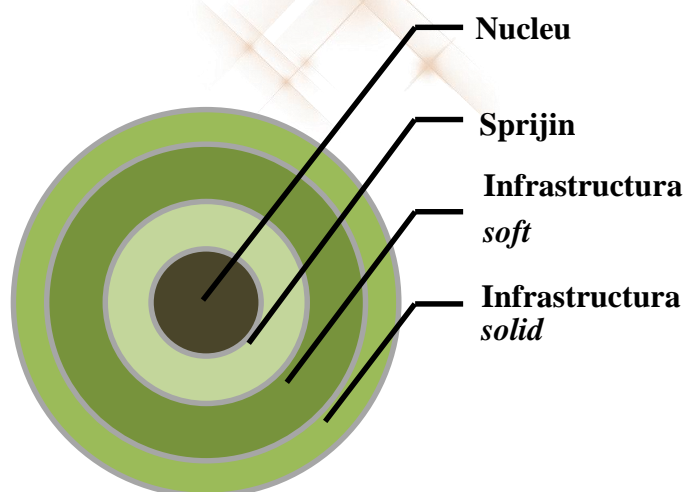
**Principalii actori** ai clusterului sunt:

- Întreprinderi de profil specializate într-un singur domeniu;
- Furnizori de producție și prestatori de servicii pentru întreprinderile specializate;
- Întreprinderi de gestionare a infrastructurii – sectorul transport, energetic, informații și telecomunicații etc.;
- Întreprinderi de consultanță și produse financiare – servicii de audit, creditare, asigurări și leasing, servicii de logistică, tranzacții imobiliare etc.;
- Instituții de cercetare și învățământ;
- Organizații publice, ne-guvernamentale și non-profit; asociații profesionale, camere de comerț și industrie;
- Organizații de suport inovațional și al IMM-urilor: incubatoare de afaceri, parcuri tehnologice și industriale, fonduri de capital de risc, centre de transfer tehnologic, centre de proiectare etc.; organizații și agenții de dezvoltare a antreprenoriatului, agenții de dezvoltare regională, structuri de atragere a investițiilor, organizații de promovare și stimulare a exportului de mărfuri, fonduri de susținere a antreprenoriatului și fonduri de creditare și garantare, societăți comerciale de tipul fondurilor mutuale care atrag investiții pentru întreprinderile mici și mijlocii etc.

Numărul participanților implicați în cluster reprezintă un factor important pentru a atinge o anumită masă critică (în regiune) din care poate beneficia întregul cluster.

Pentru a ajunge la o dinamică internă pozitivă, clusterul trebuie să aibă în componența sa o multitudine de participanți/membri care ar forma o masă critică. Prezența unei mase critice permite de a forma și a menține relațiile de legătură care sunt într-o actualizare constantă dintre IMM-uri și întreprinderile mari (furnizori de resurse). Masa critică poate servi ca un factor de siguranță și rezistență asupra influențelor externe sau presiunile de altă natură, inclusiv pierderea (falimentarea) întreprinderilor, chiar și atunci când acestea pot fi atribuite ca întreprinderi-cheie. Lipsa unei mase critice dimpotrivă poate face ca clusterul să fie vulnerabil la pierderile specifice de resurse și de competențe. Din acest motiv, trebuie să existe nu doar o masă critică de participanți, dar și o comunicare constructivă între membrii clusterului.

Reieșind din descrierea principalilor categorii de actori ai unui cluster, aceștia formează o structură, care se poate deosebi după gradul de influență a implicării lor în activitatea acestuia.



### Structura actorilor în cadrul unui cluster

**Sursa:** *EstRuCluster, Руководство по развитию кластеров (2009)*, <http://rus.kohtla-jarve.ee/uploads/documents/valissuhted/projektid/2/cd/ru/guide.pdf>

**1. Nucleul clusterului (Core)** este compus din una sau mai multe întreprinderi-cheie, care au aceeași ramură de activitate, aflându-se din punct de vedere geografic la o distanță mică una față de cealaltă. Totodată, aceste întreprinderi devin și actorii generali ai clusterului având puterea de a crea și a dezvolta produse noi, sunt deținători de "know-how", brevete, licențe etc. O condiție importantă pentru aceste întreprinderi constituie existența unor relații pe piețele externe.

**2. Întreprinderile de sprijin (Support)** pot fi furnizorii de materii prime, întreprinderile comerciale, prestatorii de servicii și companiile de suport tehnic.

**3. Infrastructura "soft" (Soft infrastructure)** se bazează pe relația întreprinderilor cu alți actori reprezentați de: universități și instituții de cercetare, organizații profesionale, precum și de autoritățile naționale, regionale și locale.

**4. Infrastructura "solid" (Physical infrastructure)** reprezintă teritoriul amplasării clusterului, în care se află întreprinderile-cheie cluster ce sunt dotate cu încăperi de producție, infrastructura de transport etc.

Relațiile din interiorul clusterului presupun integrarea pe verticală și orizontală, în cadrul competiției dintre companiile mici, pentru dreptul de a furniza întreprinderii monopolist. În baza experienței internaționale de formare a clusterelor, putem distinge câteva opțiuni:

- „De sus în jos” – autoritățile definesc strategia clusterelor, alocă resurse, formează un consiliu (organ) coordonator;

- „De jos în sus” – reprezintă rezultatul combinării unor proiecte și programe separate, inițiativa venind de la întreprinderile membre;
- Mixtă – combină ambele opțiuni. Selectarea opțiunii depinde de autorități, precum și de pregătirea / disponibilitatea acestora de a coopera cu businessul.

### *Factori de succes*

Doar o aglomerare geografică a tuturor membrilor într-un cluster nu reprezintă o garanție în sine pentru reușita clusterelor. Factorii generali care contribuie la succesul activității unui cluster sunt:

- *factorii critici de succes;*
- *factorii de succes contribuționali;*
- *factorii de succes complementari.*

Printre factorii critici de succes figurează: ***prezența rețelelor și a parteneriatelor funcționale, existența unei baze puternice de inovare, care ar sprijini activitățile de cercetare și dezvoltare, precum și o bază solidă de competențe.***

O contribuție mai mică în dezvoltarea clusterelor o au factorii: infrastructura adecvată, prezența firmelor mari, cultura antreprenorială, dar și accesul la finanțe, care, însă, nu trebuie neglijați.

Factorii complementari se referă la servicii de consiliere în afaceri și alți factori identificați cu o pondere mai mică.

Se poate constata că în consolidarea și dezvoltarea clusterelor, drept principalii subiecți, care au o influență majoră, sunt considerate firmele implicate. La fel și leaderii, instituțiile educaționale s-au dovedit a fi catalizatori importanți în dezvoltarea, promovarea, cercetarea și inovația în cadrul clusterului. Un aport deosebit îl au și intermediarii financiari (societăți cu capital de risc, organizații prestatoare de servicii de dezvoltare a afacerii).

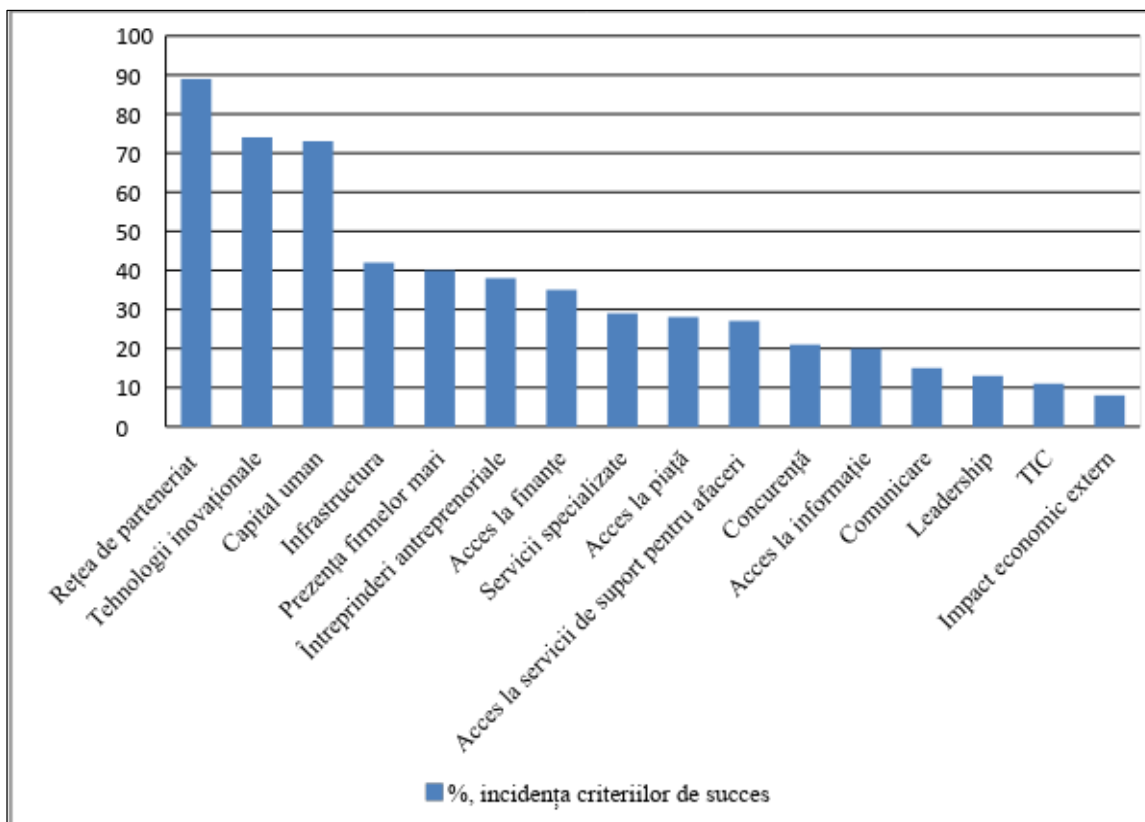
Nu în ultimul rând trebuie menționați și autoritățile locale, agențiile de dezvoltare regionale și alte instituții care joacă un rol esențial în dezvoltarea regională prin politici de susținere a clusterelor.

Clusterelor, care funcționează ca organisme individuale, acționează sub influența unor factori comuni, dar și sub cea a factorilor specifici, a căror importanță este la fel de mare<sup>8</sup>.

<sup>8</sup> Rakesh Bassant, (2006). Bangalore cluster: Evolution, growth and challenges, <https://web.iima.ac.in/assets/snippets/workingpaperpdf/2006-05-02rbasant.pdf>.

**Factorii comuni** au o natură variată și în această categorie se includ:

- elemente „soft” – nivelul de dezvoltare instituțională sau gradul de dezvoltare și complexitate a rețelelor cu care interacționează clusterul;
- elemente „hard” – infrastructura fizică și prezența firmelor mari;
- elemente *intangibile* – cultura antreprenorială și leadership-ul.



### **Incidența criteriilor de succes asupra activității clusterelor**

**Sursa:** adaptat după DTI, “A practical guide to cluster development”, p.6

<http://hdrnet.org/296/1/file14008.pdf>

Transformarea funcționării clusterelor într-un succes competitiv este determinată și de alți trei **factori specifici** (critici):

- funcționalitatea parteneriatelor și a rețelelor;
- existența unei baze puternice de inovare într-un context de complementaritate cu activități de coordonare și suport din partea administrațiilor locale, regionale și naționale;

- existența unei mase critice de lucrători calificați<sup>9</sup>.

Totodată, *circumstanțele în care clusterelor generează rezultate pozitive sunt:*

- disponibilul de input-uri și forță de muncă înalt calificată;
- infrastructură specifică adecvată și flexibilă;
- disponibilul de schimburi informale generatoare de inovare.

Interacțiunile actorilor prin legăturile formate creează efecte de sinergie care, în timp, facilitează integrarea firmelor în cluster. Obținerea unor rezultate bune în procesul practic presupune realizarea conexiunilor și, ulterior, schimbului de cunoștințe între participanți; iar rețelele locale reprezintă unica metodă de comunicare pentru majoritatea firmelor din țările cu formațiuni clusteriale.

*Asocieri de tip cluster, deși se bazează inițial pe utilizarea unei forțe de muncă calificate și specializate, exercită un puternic efect de antrenare a resurselor, astfel încât în jurul clusterelor se creează regiuni de învățare și, mai apoi, poli de competitivitate. Se consideră că existența și extinderea acestor poli asigură creșterea gradului de ocupare a populației și sporirea competitivității unei națiuni, lucru care mai târziu poate genera dezvoltare economică sustenabilă într-o țară.*

---

<sup>9</sup> Steliana Sandu, Valeriu Ioan Franc, (2006). Creativitate și inovare. Experiențe europene. Centrul de Informare și Documentare Economică, 2006, Vol. 44-45, ISBN 973-7885-43-0.

## **ATTORI PRINCIPALI**

## Tipuri

Apartenența unui actor în cadrul unui cluster nu implică în sine vreun caracter forțat, ci mai degrabă reprezintă o relație benevolă. Clusterul nu se implică în activitatea și conducerea întreprinderilor, la fel și în rapoartele financiare sau în relațiile contractuale pe care le are întreprinderea cu diferiți agenți economici. *Actorii clusterului nu sunt legați de drepturile de proprietate sau de posibilitatea controlului direct, ci, dimpotrivă, își păstrează independența financiară și juridică.* De asemenea, *întreprinderile membre pot fi face parte din mai multe cluster.*

Pe dimensiunea de structură, actorii oricărui cluster sunt divizați în trei categorii:

### 1. Actori interni

- Organele de conducere a clusterului;
- Proprietari de întreprinderi și top-manageri ai acestor întreprinderi – membrii clusterului;
- Personalul întreprinderilor – membrii clusterului; aici pot fi incluse și organele sindicale ca reprezentant al intereselor salariaților.

### 2. Actori externi

- Autoritățile publice centrale;
- Autoritățile administrației publice locale;
- Clienți;
- Consumatori finali;
- Furnizori;
- Potențiali investitori.

### 3. Actori ca parte a consorțiului

- Instituții și centre de cercetare;
- Universități și instituții de învățământ;
- Asociații;
- Concurenți;
- Parteneri – furnizori ai clusterelor, care participă fie parțial, fie periodic în activitatea economică industrială, prin realizarea unor proiecte;
- Alte cluster.

Cooperarea dintre ramura științifică și cea de producere, în mare măsură, se axează pe cercetările comune în domeniile tehnologice, servicii industriale, livrare a materialelor în baza contractelor, inclusiv cu implicarea IMM-urilor. Aici trebuie de accentuat faptul că IMM-urile joacă un rol primordial în activitatea clusterului. Datorită faptului că întreprinderile mici și mijlocii sunt flexibile și receptive la orice modificare a conjuncturii pieței, acest fapt se va reflecta printr-un nivel mai ridicat al produselor finite și al competitivității serviciilor oferite de acestea.

Întreprinderile mici și mijlocii prestează servicii pentru toți actorii clusterului: instituții de cercetare, întreprinderi mari industriale cât și schimb de servicii între întreprinderile din același sector. Prestând aceste servicii, IMM-urile formează o comunicare internă între actori: întreprinderile industriale se concentrează pe activitatea lor de bază legată de crearea și producerea unui produs, iar activitățile de outsourcing sunt transmise IMM-urilor.

Instituțiile de cercetare și Universitățile au o contribuție importantă în cadrul clusterului. Acest actor interacționează cu majoritatea întreprinderilor pe domeniul pregătirii cadrelor de cercetare și specializare. În rezultat, această cooperare contribuie eficient la realizarea proiectelor complexe în urma cărora se pot forma centre de prestare a serviciilor pe domeniile: proiectare, producere și testare a bunurilor experimentale. Totodată, cooperarea dintre sectorul științific și sectorul de producere permite să se formeze un parteneriat dintre cei doi actori bazat pe servicii tehnologice de utilitate comună.

Anume datorită relațiilor de cooperare între membrii clusterului, care sunt în stare să utilizeze eficient resursele interne și de a le mobiliza pe cele externe, depinde, în mare măsură, competitivitatea întregului cluster. Relațiile de cooperare vor fi racordate cu programul de dezvoltare a clusterului.

## *Funcții și roluri*

Principalul stimulent al actorilor unui cluster cât și al partenerilor acestora constă în valorificarea la maxim a capacităților de care dispun. Astfel, pentru punerea în aplicare a acestor capacități, pentru început, este necesară identificarea rolului fiecărui actor în procesul de activitate, precum și modul de interacțiune a părților pentru îndeplinirea scopului comun.

**Rolul actorilor în cadrul clusterului**

Rolul Științei	Rolul Businessului	Rolul Statului	Rolul Intermediarilor
Centre de predare și formare a cunoștințelor	Cooperare	Realizarea cluster mapping	Acces la finanțare
Sursă de talent	Responsabilitate socială	Autoritate de reglementare	Facilitator
Cercetare	Căutarea și recrutarea personalului competent	Elaborare a documentelor de politici cu accent pe activitatea clusterală	Transfer de know - how
Forță de muncă pentru întreprinderi și instituțiile de cercetare	Asigură transferul tehnologic	Mediator	Asigura recrutarea de personal și servicii Resurse Umane
Schimb de cunoștințe	Factor de motivare și competitivitate	Suport pentru Industrie și știință, sprijin direct	Consultanță
Agent guvernamental	Punerea la dispoziție a capacităților de producție	Promotor al Economiei verzi pentru întreprinderi	Diseminare la nivel național și internațional
Informații, transfer de know-how	Motor de creștere economică	Diseminare la nivel central, regional și local	Marketing și comercializare a produselor finite

**Sursa:** *Adaptat după Zaton, N. The role of university-industry-government relationship in cluster development: The case of MSC Malaysia,*

<https://pdfs.semanticscholar.org/034c/5b40a4fc282baec7714f48a62262bdd9ac90.pdf>

**Rolul științei** (instituțiile de cercetare și învățământ) se prezintă a fi unul fundamental. Practica mondială a demonstrat că cele mai de succes clusterare au fost create în jurul universităților sau a instituțiilor de cercetare, având ca scop primordial obținerea profitului din comercializarea produselor tehnologice. Universitățile nu sunt doar o sursă de generare a forței de muncă, ci și una de promovare a studenților talentați, înainte de absolvire.

Prin activități de colaborare, cum ar fi: proiectele de cercetare, studenții ajung să fie recrutați încă de pe băncile universităților, ceea ce în final duce spre scăderea costurilor la operațiunile de recrutare a personalului din parte unui actor ai clusterului.

O opțiune pentru universități reiese din inițiativele de încurajare a colaborării cu instituțiile de cercetare prin programele de internship, burse de studii, toate având ca scop crearea legăturilor între actori.

De asemenea, universitățile pot lua rolul principal într-un consorțiu cu IMM-urile sectorului IT (neimplicați direct în cluster) la crearea unor componente necesare clusterului, creându-se astfel o oportunitate pentru IMM-uri de a fi parteneri în cadrul clusterului.

Rolul principal al instituțiilor de cercetare se concentrează pe generarea noilor idei inovatoare și de dezvoltare tehnologică. Totodată, institutele de cercetare pot deține rolul de consultant pentru organele centrale și industrie.

**Rolul Businessului** (IMM și întreprinderi mari) constă în crearea și punerea în aplicare a celor mai noi realizări tehnico-științifice. În cadrul unui cluster, rolul principal al întreprinderilor mari în procesul de formare a clusterului ține de atragerea întreprinderilor mici și mijlocii pentru ajustarea procesului de producție prin strânsa cooperare și, totodată, dezvoltarea legăturilor subcontractuale pentru o cooperare informațională cât mai activă.

**Rolul Statului** în crearea și activitatea propriu-zisă a unui cluster poate fi privită prin prisma a trei funcții care i se atribuie:

1. **Funcția de Garant** implică asigurarea asistenței informaționale, cum ar fi stabilirea legăturilor între entitățile clusterului întru coordonarea intereselor actorilor; organizarea și desfășurarea expozițiilor și a forumurilor de afaceri.

O altă atribuție a funcției ține de dezvoltarea și promovarea condițiilor de creștere inovativă, precum și oferirea sprijinului financiar pentru inițiativele clusteriale de orice nivel. De obicei, la inițierea activității lor, o mare parte din clusterare sunt dependente de finanțarea de stat, iar în lipsa acestei finanțări sunt lipsite de competitivitate. Oricum, pe perioada dezvoltării clusterului, gradul de finanțare se reduce. În practica mondială, gradul de finanțare a statului în programele clusteriale este, în medie, de 35-40%<sup>10</sup>.

La fel, o metodă eficientă de susținere din partea statului pentru actorii clusterului sunt diferite forme de facilități fiscale.

2. **Funcția de Regulator** reiese din elaborarea, implementarea și evaluarea politicilor de promovare și dezvoltare clusterială a sectorului industrial. Coordonarea strategiilor cu accent pe activitatea clusterială se efectuează la toate nivelurile de influență: național (parte implicată – Guvernul, Ministere), regional și local. Implicarea lor are ca scop crearea unor dialoguri publice-private privind politica mediului de afaceri și înlăturarea sau micșorarea gradului birocrăției instituționale.

Prin implementarea politicilor de stat privind susținerea dezvoltării clusteriale se subînțelege:

a) introducerea noțiunii de **cluster** în actele legislative și regulatorii ale organelor administrației publice;

---

<sup>10</sup> Андреев, М. В. Совершенствование региональной кластерной политики в промышленном секторе экономики, диссертация на соискание ученой степени, [http://www.science.vsu.ru/dissertations/3709/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F\\_%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B2\\_%D0%9C.%D0%92..pdf](http://www.science.vsu.ru/dissertations/3709/%D0%94%D0%B8%D1%81%D1%81%D0%B5%D1%80%D1%82%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F_%D0%90%D0%BD%D0%B4%D1%80%D0%B5%D0%B2_%D0%9C.%D0%92..pdf).

- b) elaborarea materialelor metodice în scopul susținerii procesului de asociere a întreprinderilor în formatul clusterelor;
- c) elaborarea Hărții Clusterelor (Cluster mapping), care va reflecta regiunile și ramurile industriale;
- d) organizarea procesului de selectare și instruire a facilitatorilor (instructorilor) clusterelor;
- e) organizarea procesului de identificare a întreprinderilor, cointeresate în cooperarea în format clusterial;
- f) organizarea procesului de instruire a managerilor clusterelor, lideri potențiali ai viitoarelor clustere.

3. **Funcția de Antreprenor** se rezumă la implicarea statului ca proprietar nemijlocit al întreprinderii (ex., întreprinderi de stat) în structura clusterială. În aceste condiții, statul practic poate acționa în calitate de „conducător general” în dezvoltarea clusterului. La fel, statul poate crea cererea pentru produsele și serviciile clusterului sau să creeze condiții favorabile pentru creșterea calității serviciilor educaționale și de cercetare în cadrul clusterului.

Concomitent, statul poate acționa în rol de “investitor” al proiectelor economico-sociale, ecologice și de infrastructură, care asigură dezvoltarea clusterului pe termen lung.

*Pe segmentul cercetării și dezvoltării există trei direcții principale de cooperare între actorii clusterului.* Prima direcție este cooperarea între membrii interni ai clusterului, cuprinzând ca activitate întregul lanț valoric de creare a produselor inovatoare: începând cu cercetarea științifică fundamentală și aplicativă pentru dezvoltarea produsului până la introducerea și promovarea pe piață. A doua și a treia direcție implică cooperarea cu întreprinderile din afară și cele cu capital străin pe diferite subdomenii ale segmentului de cercetare-dezvoltare.

## *Beneficii*

Experiența mondială privind dezvoltarea economică a demonstrat că activitatea clusterială aduce beneficii tuturor actorilor implicați în proces. Astfel, conform tipului actorului în cadrul clusterului, beneficiile pot fi grupate după cum urmează:

**1) Pentru autoritățile publice:**

- dezvoltarea industriei raionale/regionale prin îmbunătățirea activității întreprinderilor locale – membre ale clusterelor regionale, naționale sau internaționale;
- ameliorarea climatului mediului de afaceri în regiune;
- crearea întreprinderilor noi moderne și competitive;
- creșterea gradului de ocupare a populației și creșterea nivelului de calificare a forței de muncă în regiune;
- creșterea nivelului de viață a populației;
- dezvoltarea dialogului dintre autoritățile publice locale, managerii întreprinderilor și persoanele-cheie din clustere;
- dezvoltarea infrastructurii raionale/regionale;
- creșterea volumului de export al regiunilor;
- implicarea în procesul inovativ a altor întreprinderi locale;
- creșterea veniturilor bugetelor locale din contul majorării sumei impozitelor încasate;
- creșterea nivelului de competitivitate și atractivitate a regiunilor pentru investitori;
- promovarea implicării IMM-urilor în realizarea proiectelor de cluster;
- creșterea volumului de investiții directe, inclusiv străine, în activitățile de dezvoltare economică.

**2) Pentru întreprinderi:**

- majorarea competitivității întreprinderilor – membre ale clusterelor prin dezvoltarea inovațională;
- dezvoltarea managementului prin instruirea și intercomunicarea intensă în scopul soluționării problemelor comune;
- creșterea performanțelor profesionale a angajaților implicați în procesele inovative la întreprindere;
- reducerea costurilor pentru realizarea proiectelor comune (infrastructurale, tehnologice, logistice, promoționale, etc.) și obținerea beneficiilor proprii de la utilizarea rezultatelor acestora;
- îmbunătățirea indicatorilor de activitate economico-financiari a fiecărei întreprinderi din cadrul clusterului în baza realizării planurilor de cooperare reciproc avantajoase;

- identificarea necesităților și oportunităților suplimentare, inclusiv de atragere a investițiilor pentru realizarea cărora vor fi elaborate proiecte comune noi, orientate spre dezvoltarea membrilor clusterelor;
- reducerea constrângerilor pentru IMM-uri din partea marilor companii;
- creșterea șanselor pentru internaționalizarea IMM-urilor;
- șanse de succes pentru start-up-uri și spin-off-uri;
- asigurarea capacității de a influența profilurile de învățământ pentru a corespunde cerințelor companiei de resurse umane calificate.

### *3) Pentru universități și institute de cercetare:*

- creșterea cererii la cercetări și elaborări științifice inovative, ca rezultat al apariției noilor necesități ale întreprinderilor – membre ale clusterelor;
- creșterea calității serviciilor inovative acordate ca rezultat al îndeplinirii cerințelor membrilor clusterelor;
- stimularea dezvoltării științelor aplicative;
- creșterea nivelului de calificare a cadrelor științifice și a celor din domeniul de cercetare și proiectare; restaurarea științei ramurale, care propune întreprinderilor tehnologii și echipamente noi, metode moderne de management și de organizare a producerii;
- stimularea transferului tehnologic la întreprinderile ramurale;
- creșterea profitului instituțiilor științifice, se îmbunătățește accesul la noile surse de finanțare;
- stimularea cooperării în domeniul științific, transferul de know-how; dezvoltarea de noi laboratoare și modernizarea infrastructurii de cercetare cu ajutorul întreprinderilor, sponsorizate de industrie.

### *4) Pentru organizații intermediare:*

- extinderea bazei de clienți;
- dezvoltarea de noi produse și servicii;
- participarea la o rețea inovativă;
- avantaje competitive.

## *Riscuri și bariere*

Principalele riscuri și bariere ce pot apărea în procesul de formare a clusterului sunt:

➤ ***Lipsa experienței de asociere și cooperare între antreprenori.*** În mod deosebit pentru antreprenorii sectorului IMM, majoritatea din care soluționează independent problemele ce apar la etapele de creare și, ulterior, de desfășurare a activităților proprii.

➤ ***Lipsa accesului deschis la mediul informațional de afaceri:*** procesul dificil de convingere a managerilor întreprinderilor, în special al IMM-urilor, în avantajele dezvoltării clusteriale fără obținerea rezultatelor rapide.

➤ ***Lipsa cadrului legislativ:*** spre exemplu, în Republica Moldova, la moment, deși există unele documente de politici ce oferă bază legislativă pentru constituirea clusterelor, totuși, principalele aspecte ce țin de crearea și dezvoltarea clusterelor nu sunt reglementate.

➤ ***Alte obstacole:*** interesul scăzut al întreprinderilor și instituțiilor de cercetări științifice față de cooperare; nivelul scăzut de încredere între antreprenori; lipsa de manageri activi printre asociațiile de business, întreprinderi și instituții cu inițiativa de lider pentru realizarea politicii clusteriale.

# **CREAREA ȘI ORGANIZAREA CLUSTERELOR**

## *Etapa de pregătire*

Clusterelor și alianțele strategice în general nu se formează de la sine, ci prin efortul comun al părților care creează pas cu pas aceste asociații. O pregătire bună nu este doar un plan bine trasat, dar și o flexibilitate și rezistență în fața noilor provocări.

În cadrul etapei de pregătire se definesc mecanismele de aderare la cluster, responsabilitățile participanților, managementul organizațional, analiza financiară, modalitatea de derulare a evenimentelor etc. La această etapă se detalizează momentele stabilite în etapele anterioare, se descriu competențele, beneficiile, costurile. La etapa organizării executării funcțiilor clusterului urmează să fie realizate toate activitățile preconizate în planul de acțiune, conform obiectivelor și strategiei, dar și în limita resurselor participanților.

Pașii care se încadrează în **prima etapă de pregătire a proiectului de formare a unui cluster sunt:**

- 1. Formarea inițiativei clusteriale și pregătirea proiectului**
- 2. Formularea intențiilor strategice și a obiectivelor clusterului**
- 3. Identificarea potențialilor parteneri și lansarea invitației de aderare**
- 4. Elaborarea planului de activitate**

## *Proiect de inițiativă*

În cadrul acestei etape se efectuează studiul politicilor existente, a situației economice, în special a sectorului în care urmează să activeze clusterul. Informații adiționale cuprind studiul de piață, vânzări, achiziții, logistică, resurse umane etc.

Totodată, este necesară realizarea unei analize SWOT corespunzătoare, care ar identifica domeniul de afaceri cu potențial înalt de creștere și cooperare între membri.

Din moment ce sunt identificate proiectele comune de activitate și pilonii în baza cărora va fi creat clusterul, se va constitui un **Grup de Inițiativă**. Modul de constituire a Grupului de Inițiativă și a președintelui acesteia poate fi efectuată prin folosirea procedurilor formale și neformale.

### *Grupului de Inițiativă îi revine următoarele sarcini:*

- Rezolvarea sarcinilor organizaționale care apar în procesul de creare a clusterului (organizarea și efectuarea evenimentelor consultative în scopul de atragere a unui număr cât mai mare de întreprinderi/organizații de a face parte din clusterul nou creat; pregătirea adunării generale a membrilor clusterului);
- Elaborarea propunerilor de formare și funcționare a organelor de conducere a clusterului;
- Determinarea specializării, scopurilor de dezvoltare a clusterului;
- Formularea obiectivelor și direcțiile de activitate în cadrul clusterului;
- Determinarea tacticii și strategiei de dezvoltare a clusterului cu descrierea aproximativă a activităților planificate;
- Stabilirea volumului potențial de investiții pe care sunt gata să le facă participanții în scopul dezvoltării activităților clusteriale.

**La etapa organizării ședinței comune** și luării deciziei privind crearea clusterului se înregistrează inițiativa de formare a clusterului în formă scrisă. În această inițiativă se înscriu următoarele:

- caracteristica participanților în cluster (date juridice, activitățile practicate, rezultatele economico-financiare ale activității etc.);
- componența nominală a Consiliului clusterului și a altor instituții inter-cluster responsabile de organizarea activităților clusteriale;
- planul teritorial de amplasare a clusterului<sup>11</sup>.

## ***Strategie și obiective***

În cadrul acestei etape se trasează clar direcțiile de activitate și modalitățile de atingere a scopurilor propuse, precum și forma și intensitatea cooperării dintre parteneri. Obiectivele clusterului trebuie să fie formulate în concordanță cu așteptările fiecărui participant. După stabilirea obiectivelor, poate fi elaborată o strategie care ar determina detaliat motivația creării asocierii de tip cluster, acțiuni principale de creștere a vizibilității etc. Astfel, s-ar evita abaterile de la prioritățile clusterului și nu s-ar pierde timp pentru activități ineficiente.

---

<sup>11</sup> Adaptat conform *Крупский Д., Омарова А., Хвалько Т. Руководство по созданию и организации деятельности кластеров в Республике Беларусь. Минск, 2015*

## *Identificare parteneri*

Această etapă se consideră cea mai dificilă, însă de care depinde succesul activității clusterului, iar alegerea partenerilor trebuie să fie realizată cu precauție. Există două reguli în alegerea partenerilor: una se bazează pe criteriul geografic de alegere a partenerilor; iar a doua de oportunitatea participării partenerului în lanțul valoric și capacitatea acestuia de a livra plus-valoare. În cadrul acestei etape de identificare a potențialilor parteneri se inițiază discuții, se stabilește locația, se identifică instituțiile și agenții economici care ar putea fi interesați de o eventuală participare în cluster. Negocierile cu partenerii potențiali presupun prezentarea în fața lor a argumentelor privind beneficiile, riscurile, obligațiunile și cerințele care urmează să apară după aderarea în cluster. Principalele argumente în cadrul negocierilor cu partenerii potențiali sunt redate mai jos:

- beneficiile individuale;
- avantajele de grup;
- barierele.

Clusterelor sunt caracterizate de participarea egală a partenerilor membri, care, de obicei, sunt în proximitate geografică, relațiile acestora fiind flexibile și incluzând companii private și instituții furnizoare de servicii publice către membrii clusterului și clienții acestora.

Deseori ideea inițierii unui cluster aparține la doi parteneri care nu cunosc alți potențiali membri care ar putea adera la cluster, deoarece nu cunosc organizațiile din domenii specifice de activitate. În așa caz, este oportună adresarea la ***o companie specializată de management*** care ar acorda suport în alegerea corectă a partenerilor.

După ce s-au stabilit partenerii, poate fi încheiat un ***Acord de parteneriat pentru constituirea clusterului***.

### ***În Acordul de parteneriat pentru constituirea clusterului vor fi stipulate:***

- Obiectivul principal;
- Obiectivele specifice;
- Entitatea de management al clusterului;
- Durata acordului de parteneriat;
- Drepturi și obligații ale membrilor clusterului;
- Obligațiile Consiliului Clusterului;
- Obligațiile Entității de Management al Clusterului;
- Despăgubiri și limitări ale răspunderii;
- Confidențialitate. Drepturi de proprietate intelectuală;
- Diverse.

## *Plan de activitate*

*Un plan de activitate/acțiune* (foaie de parcurs) se referă la un set de activități care trebuie îndeplinite pentru ca strategia clusterului să aibă succes. Acesta conține, de obicei, o prezentare generală a sarcinilor specifice și a responsabilităților atribuite, planificarea detaliată și alocarea resurselor. Planificarea în timp a unui plan de acțiune poate varia de la câteva luni la câțiva ani. În scopul monitorizării și evaluării, ar putea fi rezonabil să se elaboreze planuri de acțiune anuale.

Responsabilitatea pentru sprijinirea și implementarea planului de acțiune ("foaia de parcurs") pentru crearea unui cluster industrial este atribuită unui grup de lucru (inițiativă) și a liderului acestuia.

*Obiectivele foii de parcurs* în domeniul activității clusteriale includ:

- 1) optimizarea relațiilor dintre întreprinderi și organizații din regiune, care interacționează în cadrul lanțurilor de valori sectoriale și nonsectoriale;
- 2) introducerea unor mecanisme de subcontractare / outsourcing a întreprinderilor și organizațiilor regionale (centre de utilizare colectivă a echipamentelor etc.);
- 3) implementarea de către membrii organizației de cluster a unor proiecte de afaceri comune (servicii de marketing, publicitate, centru de vânzări, achiziții comune, servicii pentru clienți);
- 4) implementarea proiectelor de producție comune;
- 5) implementarea proiectelor comune pentru dezvoltarea infrastructurii teritoriale, industriale (construcția clădirilor, drumuri, organizarea accesului la rețelele electrice, crearea de parcuri tehnologice și de inginerie);
- 6) implementarea proiectelor comune pentru dezvoltarea infrastructurii educaționale, inovatoare, inginerie (centre comune de formare, centre de cercetare și dezvoltare, centre de transfer tehnologic, centre de proiectare);
- 7) crearea și achiziționarea de produse financiare pentru proiecte în curs de implementare (împrumuturi, obligațiuni, garanții etc.).

**Conținutul succint al unui plan de afaceri al clusterului**

<b>Cluster</b>	1.Istoricul clusterului, formarea acestuia și statutul său juridic; 2.Poziția grupului în cadrul lanțului de aprovizionare; 3.Rezumatul obiectivelor principale ale clusterului; 4.Avantajul competitiv al clusterului și impactul acestuia asupra economiei locale; 5.Programul de preluare a clusterului de la etapa de planificare la etapa operațională; 6.Viziunea și misiunea clusterului (valorile și filozofia clusterului).
<b>Produce</b>	Ce produse și servicii va oferi clusterul? Ce este unic despre aceste produse? Ce va atrage aceste produse pe piață? Cum va diferenția grupul produsele sale în legătură cu: prețurile, calitatea și continuitatea furnizării de materii prime. Planul de marketing al produselor / serviciilor clusterului?
<b>Piața</b>	Volumul actual și tendințele recente de creștere pentru piața locală și piețele internaționale vizate. Cota de piață vizată și creșterea estimată. Descrierea bazei de clienți pe care clusterul o va viza, descrierea competiției, dacă este disponibilă, și strategia clusterului pentru obținerea cotei de piață, detaliind avantajul competitiv al clusterului.
<b>Finanțarea</b>	Raportul financiar care cuprinde cel puțin trei ani (veniturile, bilanțul și situația fluxurilor de trezorerie). Analize de scenarii pentru a testa soliditatea grupului. Specificarea cerințelor de finanțare.
<b>Managementul personalului</b>	Specificățiile și nivelul calificărilor personalului cheie și evaluarea expertizei pe care o aduc grupului.

**Sursa:** *A Guide to Preparation of a Business Plan for Clusters*, p. 4,  
<http://www.tcceconomicdevelopment.eu/wp-content/uploads/2016/11/Cluster-Business-Plan-Guide.pdf>

Elaborarea corectă a planului de afaceri/acțiune va contribui la reflectarea clară a beneficiilor care pot fi obținute în urma participării și va permite evitarea eșecurilor și a pierderilor ulterioare în activitate.

Structura și conținutul acestui plan se consideră foarte importante începând de la cuprins, descriere, obiective, finanțare și până la amenințări și oportunități. Un conținut succint al unui plan de afaceri al clusterului este prezentat mai jos.

### *Etapa de implementare*

După realizarea primei etape, este necesar un al doilea set de acțiuni ce țin de dezvoltarea clusterului, evenimente de promovare, termeni de realizare, actorii responsabili de execuție și de rezultatele acțiunilor întreprinse orientate spre crearea clusterului.

**Acțiuni specifice etapei de implementare în organizarea activității clusterului sunt:**

1. Stabilirea structurii și formei juridice;
2. Dezvoltarea și furnizarea serviciilor;
3. Managementul clusterului;
4. Inovarea;
5. Informarea partenerilor;
6. Activitatea de PR.

## *Structură și formă juridică*

*Este foarte importantă alegerea formei juridice a clusterului*, în dependență de care se formulează strategia de dezvoltare. Din punct de vedere al statului juridic, membrii principali ai clusterului pot decide dacă doresc sau nu să înregistreze clusterul ca persoană juridică.

Din moment ce actorii decid să meargă pe calea de înregistrare oficială a clusterului, înregistrarea de stat (alegerea formei legale) va fi efectuată de președintele organizației de specializare care este ales la adunarea generală a membrilor. În urma dezbatelor, aceștia pot alege una din următoarele forme legale de organizare a entității:

- **Asociație** – organizație necomercială, independentă de autoritățile publice, constituită benevol de cel puțin trei persoane fizice și/sau juridice, asociate prin comunitate de interese în vederea realizării, în condițiile legii, a unor drepturi legitime.
- **Societate cu răspundere limitată** – societatea comercială cu personalitate juridică, al cărei capital social este divizat în părți sociale conform actului de constituire și ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul societății.
- **Societăți pe acțiuni** – societatea comercială al cărei capital social este în întregime divizat în acțiuni și ale cărei obligații sunt garantate cu patrimoniul societății.

Cu toate acestea, trebuie de remarcat faptul că *diferența dintre un cluster față de alte forme economice juridice constă în faptul că întreprinderile clusterului nu merg la o fuziune completă între ele, ci creează un mecanism care le permite să-și păstreze statutul de persoană juridică și să coopereze cu întreprinderile partenere atât din cadrul clusterului, cât și din afara lui.*

<b>Clustere cu personalitate juridică</b>	
<b>Avantaje</b>	<b>Dezavantaje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ presupune crearea și desfășurarea activității într-un cadru legal, strict stabilit prin actele normative în vigoare;</li> <li>➤ existența regulilor clare între parteneri;</li> <li>➤ prioritate în fața părților terțe.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ O anumită rigiditate în activitate;</li> <li>➤ Inflexibilitate în structură;</li> <li>➤ Existența anumitor condiții în elaborarea actului de constituire și a statutului organizației;</li> <li>➤ Necesitatea înregistrării oficiale a constituirii;</li> <li>➤ Costuri de înregistrare și cheltuieli administrative;</li> <li>➤ Alte cheltuieli suplimentare.</li> </ul>

<b>Clusterare fără statut de persoană juridică</b>	
<b>Avantaje</b>	<b>Dezavantaje</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Libertatea în alegerea partenerilor și relații între membri;</li> <li>➤ Proceduri neformale de asociere;</li> <li>➤ Cheltuieli administrative reduse;</li> <li>➤ Lipsa costurilor de înregistrare și a altor cheltuieli suplimentare;</li> <li>➤ Flexibilitate în structura partenerilor.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Necesită o colaborare mai susținută între membrii clusterului în condițiile în care regulile nu sunt strict stabilite;</li> <li>➤ Risc crescut al membrilor neonești, care nu își vor exercita obligațiile.</li> </ul>

Majoritatea clusterelor din țările străine sunt fie asociații, fie societăți cu răspundere limitată. Modelele clusterelor sunt foarte diferite. **Entitatea de cluster este recomandată de a fi creată, având un statut de organizație non-profit.** Ca urmare a alegerii uneia dintre formele de organizare prezentate mai sus, clusterul devine un organism de drept public, însemnând că deține capacitate de reprezentare și de acționare în numele propriu, și anume: poate chema sau poate fi chemat în judecată, poate achiziționa și ceda bunuri, poate încheia contracte.

După ce se alege forma juridică a clusterului, statutul juridic este confirmat prin **Actul juridic oficial de constituire a entității** (lege, decret etc.). Entitatea de cluster își va realiza obiectivele conform statutului ce îl deține.

Odată înregistrat, clusterul va fi compus din **Consiliul de administrare** format din membrii adunării generale, noi parteneri de dezvoltare și anume întreprinderi sau organizații. De asemenea, la găsirea soluțiilor la problemele-cheie ce apar pe parcursul activității clusterului, va fi realizată prin implicarea tuturor participanților (la adunarea generală a participanților). Consiliul de administrare ia decizii care vizează, inclusiv, următoarele aspecte:

- aprobarea regulamentelor cu privire la autoritățile de management al clusterului;
- aprobarea programului / strategiei de dezvoltare a clusterului;
- aprobarea listei de proiecte comune;
- aprobarea planului de acțiuni al organizațiilor specializate;
- decizia privind includerea în componența și în infrastructura clusterului de noi întreprinderi și organizații;
- decizia de excludere a întreprinderilor și a organizațiilor din componența clusterului.

Strategia de dezvoltare a clusterului ține de competența Directorului general sau executiv. Mai mult ca atât, **în sarcinile Directorului executiv sunt incluse următoarele activități:**

- coordonarea acțiunilor de promovare a clusterului și de atragere a resurselor financiare etc.;

- coordonarea activităților privind schimbul de experiență și formarea profesională cu centre naționale și internaționale în domeniile: inovație, resurse umane, transfer tehnologic etc., care ar favoriza dezvoltarea clusterului;
- lobarea intereselor clusterului la nivel legislativ care ar duce la crearea condițiilor pentru dezvoltarea favorabilă a clusterului;
- coordonarea și gestionarea activității membrilor clusterului.

Totodată, Directorul executiv este în drept să desfășoare activități financiare și economice ale organizației de cluster.

Pe lângă Consiliul de administrare, care este responsabil de elaborarea documentelor strategice și de luare a deciziilor, în structura organizatorică a clusterului sunt incluși și acei actori care lucrează nemijlocit la crearea și promovarea bunurilor destinate realizării. Acești membri ai clusterului își au următoarea formă de auto-organizare:

1) **Consiliul de experți** – aprobarea proiectelor de cooperare care sunt prioritare pentru membrii Clusterului;

2) **Consiliul tehnico-științific** – definirea priorităților tehnologice de grup; elaborarea propunerilor pentru crearea noilor proiecte cooperative pentru membrii Clusterului;

3) **Grupuri de lucru pe domenii:**

- Dezvoltarea tehnologiilor – identificarea proiectelor tehnologice, elaborarea propunerilor pentru sistemul de dezvoltare a tehnologiei clusterului;
- Atragerea investițiilor – elaborarea ofertelor pentru sistemul de atragere a investițiilor; identificarea proiectelor eligibile finanțării;
- Activitatea de marketing și promovare a produselor – elaborarea ofertelor pentru evenimentele de promovare a produselor;
- Dezvoltarea potențialului de resurse umane – elaborarea ofertelor pentru activitățile de dezvoltare a capacităților profesionale.

Ca și în orice proiect, întreprinderile în cluster activează în baza **acordului de parteneriat**; iar acest acord presupune 2 tipuri de membru (statut):

1) **Statutul de membru activ** este obținut de persoane juridice, inclusiv cele cu capital străin, implicate în dezvoltarea, producția de bunuri și servicii din domeniul din care clusterul face parte, precum și organizații care instruiesc / formează personalul în domeniu. La fel, membrul activ este obligat să împărtășească / susțină obiectivele Parteneriatului și regulamentul acestuia, plătind, totodată, cotizații și taxe în calitate de membru.

2) *Statutul de membru asociativ* este obținut de entitățile juridice, inclusiv cele cu capital străin, care desfășoară activități în domeniul asociat; activități auxiliare care răspund intereselor organizației de cluster. Membrul asociativ va recunoaște obiectivele Parteneriatului și regulamentul acestuia, însă nu va participa la alegerea organelor de conducere a Clusterului.

#### **Act constitutiv al Asociației Eco-Cluster**

##### **Capitolul IV: ORGANIZAREA ASOCIAȚIEI**

**Art. 6.** Forul suprem al asociației este ADUNAREA GENERALĂ. La înființare, Adunarea Generală este formată din membrii fondatori enumerați în preambulul acestui act.

**Art. 7.** Asociația își desfășoară activitatea prin organismele sale de lucru: Adunarea Generală, Consiliul Director și Cenzorul. Consiliul Director este organul de administrare și de execuție al Asociației. Cenzorul este organul de control al Asociației.

**Art. 8.** Componența nominală a organelor de administrare și control este următoarea:

(1) Consiliul Director este compus din:

- a. Președinte: EPMC CONSULTING SRL, reprezentat prin dna ...
- b. 2. Vicepreședinte relații: ....
- c. 3. Vicepreședinte relații: .....

Director executiv este reprezentat de dl.....

(2) Cenzorul este .....

(3) Adunarea Generală se compune din toți membrii Asociației.

(4) Atribuțiile Adunării Generale și ale Consiliului Director sunt cele prevăzute în Statutul Asociației.

**Art.9.** Asociația își va organiza un aparat administrativ propriu, a cărui structură se stabilește de către Adunarea Generală și se descrie în Regulamentul de Ordine Interioară a Asociației, în funcție de activitatea asociației și de mijloacele financiare ale acesteia.

**Art.10.** Gestiunea mijloacelor fixe și financiare se face de către Consiliul Director, sub supravegherea Cenzorului. Pentru întocmirea bilanțului și a bugetului Asociației se vor avea în vedere dispozițiile legale în vigoare.

Sursa: [www.cjcluj.ro](http://www.cjcluj.ro)

Acordul de parteneriat este realizat prin depunerea unei cereri scrise de către persoana juridică (înregistrată în conformitate cu legislația în vigoare) la care se va adăuga și un set de documente a întreprinderii candidat. Din moment ce Organizația de Specializare ia act de primire a setului de documente pentru aderarea candidatului la organizația de cluster, documentele se examinează și la următoarea Adunare Generală a membrilor clusterului se decide prin vot deschis, cu o majoritate absolută a voturilor, acceptul sau refuzul aderării întreprinderii la cluster. În cazul acceptului, candidatul va achita într-un anumit termen indicat în acord de parteneriat taxa anuală de membru.

Excluderea întreprinderii participante la proiectul clusterului este efectuată în cazul retragerii voluntare, excluderea ei obligatorie (în cazul neîndeplinirii sarcinilor retribuite, încălcă angajamentele față de parteneri), lichidarea persoanei juridice. Modul de retragere din parteneriat se face prin depunerea unei cereri scrise adresate Președintelui consiliului de administrare a clusterului, având, totodată, obligația ca pe parcursul a 3 luni după prezentarea cererii de retragere să execute toate obligațiile anterioare față de foștii parteneri. În cazul în care

întreprinderea retrasă din parteneriat a provocat careva daune în urma activității în cadrul clusterului, este obligată să restituie în totalmente valoarea daunelor provocate. Sumele care urmează a fi sub formă de despăgubiri se convin la Adunarea Generală a membrilor clusterului, iar prejudiciu cauzat este necesar de a fi stins din contul de decontare a întreprinderii retrase în termen de cel mult 30 de zile de la luarea deciziei.

Conduita între participanții proiectului este bazată pe reguli generale. Membrii activi și cei asociativi se conduc de o serie de reguli – drepturi și obligații.

### ***Drepturile generale ale membrilor activi includ:***

- participarea la gestionarea afacerilor, inclusiv prin alegerea și delegarea sa în organele de conducere ale clusterului;
- prezentarea propunerilor de activitate, depunerea plângerilor etc.;
- primirea asistenței pentru rezolvarea problemelor care țin de competența întreprinderii;
- primirea informației complete despre activitățile clusterului și elaborarea proiectelor de documente legate de activitățile organizației;
- apelarea către organul de conducere a clusterului pentru protecția intereselor profesionale;
- utilizarea mărcii înregistrate a clusterului pentru promovarea publicitară a întreprinderii și beneficierea de accesul egal la toate oportunitățile publicitare oferite de cluster.

### ***Obligațiile membrilor activi:***

- respectarea prevederilor Regulamentului de activitate și a altor acte adoptate de organele de conducere ale organizației;
- participarea la activitățile clusterului și punerea în aplicare a obiectivelor statutare;
- achitarea taxei anuale de membru și a altor contribuții care sunt reflectate în regulament;
- nedezvăluirea informațiilor confidențiale și secrete comerciale despre activitățile clusterului și membrilor săi.

*Membrii asociativi*, la rândul lor, dețin o serie de drepturi și obligații, precum:

- participarea la lucrările clusterului prezentând propuneri de activitate, să depună plângeri;
- primirea asistenței din partea organizației de cluster pentru rezolvarea problemelor care țin de competența întreprinderii;
- prezentarea propunerilor pe ordinea de zi a adunărilor generale ale membrilor parteneriatului și ale consiliului de administrație al parteneriatului;
- la discreția sa, retragerea din acordul de parteneriat;

- utilizarea mărcii înregistrate a clusterului în materiale publicate sau publicitare;
- beneficierea de reduceri pentru participarea la evenimentele desfășurate de organizația de cluster, beneficiind de accesul egal la toate oportunitățile de publicitate oferite de cluster.

Obligațiile membrului asociativ nu se diferențiază de ale membrului activ, obligațiile fiind identice pentru ambele părți.

### *Dezvoltare și furnizare servicii*

Clusterul este un mecanism organizatoric și economic care combină anumite forme organizaționale și instrumente de autogestiune colectivă a entităților economice pentru obținerea profitabilității și realizarea intereselor pieței. Interesul obiectiv al fiecărei întreprinderi în contextul activităților lor individuale în cadrul clusterului este creșterea competitivității produselor sale. În acest scop, clusterul, ca organizație integră, trebuie să asigure eliminarea blocajelor și a restricțiilor care subminează competitivitatea produselor din cadrul lanțului valoric, totodată, sporind avantajele competitive ale membrilor clusterului.

Acest lucru poate fi realizat prin dezvoltarea și furnizarea serviciilor. Fiind ca factor decisiv pentru succesul și sustenabilitatea unui cluster, serviciile sunt structurate pe următoarele categorii: dezvoltarea capitalului social (formarea rețelelor de întreprinderi), expansiune (de creștere) a întreprinderilor, inovare și promovarea tehnologiilor, resurse umane, parteneriat comercial, activitatea de lobby.

Serviciile în cadrul unui cluster au o importanță decisivă pentru succesul și sustenabilitatea unui cluster. Serviciile trebuie să corespundă cerințelor pieței, să fie orientate spre consumator și să genereze venituri. Din analiza experienței țărilor dezvoltate în materie de clustere, deducem că cele mai frecvente **servicii furnizate de clustere** sunt în următoarele domenii:

- cercetare și dezvoltare
- marketing și PR
- promovare exporturi
- organizarea instruirii (training-uri)
- organizare tendere (publice)
- achiziții și aprovizionare
- resurse umane

- finanțare și acces la capital etc.

Este important să se efectueze cercetări împreună cu membrii clusterului pentru a determina care servicii sunt deja disponibile pe piață și care trebuie să fie dezvoltate și oferite de cluster. Produsele și serviciile existente ar trebui să fie integrate în gama clusterului de produse și servicii, cu condiții speciale negociate cu furnizorii pentru membrii de cluster. Administratorii de cluster ar trebui să încerce să consolideze diversele servicii într-un „sistem de servicii de cluster“ integrat, pentru care biroul de management al clusterului acționează ca un fel de „ghișeu unic“. Important este ca serviciile să fie promovate pe piața în manieră profesională.

Dezvoltarea și promovarea serviciilor în cadrul unui cluster merge în egală măsură cu funcționalitatea acestuia. Un cluster funcțional și competitiv este caracterizat printr-o prezență activă pe piața internă, având în rol de producător și vânzător. Pentru a fi promovate serviciile și bunurile create de organizația de cluster, acesta trebuie să asigure o concurență demnă față de alte întreprinderi din același sector de activitate. Această concurență, în mare parte, depinde de diversitatea producției realizate. În același context, pentru a fi comercializată producția inovatoare este nevoie de un sistem special care ar permite asigurarea dezvoltărilor științifice prin asigurarea proprietății intelectuale și industriale. Crearea unei baze de informații în cadrul unui departament al clusterului, axat pe sectorul inovativ, care ar căuta soluții și tehnologii pentru asigurarea procesului de inovare, vine să faciliteze securitatea PI atât a produsului cât și a dezvoltatorului produsului dat.

Pentru asigurarea deplină cu personal calificat și formare continuă a specialiștilor, este nevoie de elaborarea unui program comun dintre sectorul Știință și alți actori ai clusterului. Direcțiile principale ale programului vor fi orientate către:

- creșterea nivelului de calificare pentru membrii clusterului (program de formare în domeniul management al proiectelor și domeniul tehnologic);
- creșterea nivelului de calificare pentru managerii de nivel mediu și superior (programe de instruire în domeniul managementului de producție, marketing, organizare și gestionare a activității de cercetare și dezvoltare etc., inclusiv cu componentă internațională);
- programul de formare și perfecționare continuă a specialiștilor (inclusiv stagii de formare în străinătate, și invitarea experților străini).

**Programul de dezvoltare a clusterului** reprezintă un document oficial care vine să asigure și să confirme intențiile întreprinderilor de a deveni participanți la cluster și de a contribui la dezvoltarea sa prin implementarea proiectelor de cluster.

**Sarcinile prioritare** ale Programului de dezvoltare a clusterului sunt:

1. Implementarea proiectelor comune ale actorilor clusterului, care vizează crearea noilor tipuri de produse inovative / industriale, creșterea productivității muncii și a valorii adăugate create de membrii clusterului;
2. Creșterea competitivității și dezvoltarea potențialului industrial al membrilor clusterului datorită cooperării eficiente, inclusiv în domeniul științific, tehnic și de producție pe tot parcursul ciclului de viață al produselor;
3. Simplificarea accesului la soluțiile tehnologice, asigurarea transferului tehnologic;
4. Creșterea de către membrii clusterului a volumului de producție, lucrărilor, servicii cu valoare adăugată ridicată;
5. Dezvoltarea sistemului de pregătire și formare avansată a personalului științific, tehnic și de conducere pentru membrii clusterului.

Dezvoltarea organizațională a mecanismelor de cooperare între membrii clusterului în domeniul educației include următoarele activități:

- ateliere de lucru și mese rotunde în domeniul managementului proiectelor cu accent pe clustere și realizarea politicii de cluster;
- seminare tematice orientate spre formarea și organizarea clusterelor inovaționale;
- eficientizarea Comisiei de îndrumare a Instituțiilor de învățământ cu implicarea membrilor întreprinderilor din cluster. Ultimii dispun de suficiente competențe pentru participarea la formarea politicii universității în domeniile: cercetării științifice, inovare, resurse umane și financiare;
- crearea structurilor de coordonare în cadrul Organizației de specializare a clusterului care ar fi responsabile de examinarea și determinarea direcțiilor de perspectivă a cercetărilor științifice / cadrelor experimentale de activitate pentru grupurile de lucru în baza bunelor practici ale clusterelor internaționale.

## Management

Este important de a crea *o organizație de gestiune în interiorul clusterului (entitatea de management al clusterului)* și de a desemna angajații care vor fi responsabili de managementul clusterului.

**Entitatea de management al clusterului** (EMC) este o asociație care desfășoară activități economice non-profit, îndeplinește atribuțiile de management și coordonare a activităților și a proiectelor întreprinse la nivelul clusterului, care promovează imaginea clusterului ca întreg și care sprijină consolidarea cooperării dintre membrii acestuia și atragerea de noi membri (conform definiției realizate de *Cluster Observatory*). Entitatea de management al clusterului poate avea în componență toți membrii clusterului sau numai o parte din ei.

*Funcțiile entității de management al clusterului* sunt:

- coordonarea activităților și a proiectelor întreprinse la nivelul clusterului;
- promovarea imaginii clusterului ca întreg;
- sprijinirea și consolidarea cooperării dintre membrii clusterului;
- atragerea de noi membri.

Însă, este bine de a face o distincție între *guvernarea clusterului* (Cluster Governance) și *managementul clusterului* (Cluster Management). Tabelul oferă o prezentare generală a principalelor diferențe dintre guvernarea clusterului și gestionarea clusterului.

### Principalele diferențe dintre guvernarea clusterului și managementul clusterului

	<b>Guvernarea clusterului</b>	<b>Managementul clusterului</b>
<b>Esența</b>	Acțiunile colective ale grupurilor interesate pentru a dezvolta un avantaj competitiv durabil în cadrul clusterului	Organizarea și coordonarea activităților grupului în conformitate cu o anumită strategie, pentru a atinge obiective clar definite
<b>Actorii implicați</b>	Actorii Triple Helix (reprezențanți ai mediul academic, industria, guvernul)	Managerii de cluster (adică, profesioniștii desemnați de părțile interesate din cluster)
<b>Entitatea responsabilă</b>	Consiliul de administrație al clusterului	Organizația clusterului
<b>Responsabilitățile</b>	Gestionarea bună: numirea managerilor de clustere, evaluarea performanței lor, dezvoltarea viziunii și strategiei, aprobarea planurilor de cluster etc.	Gestionarea și îmbunătățirea performanței globale a clusterului: realizarea zilnică a activităților clusterului, cum ar fi: planificarea, alocarea de resurse umane și resursele financiare, monitorizarea progresului clusterului etc.

**Sursa:** *Uncovering excellence in cluster management*, p. 20,  
[https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/cluster\\_management.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/psrc/pdf/cluster_management.pdf)

De menționat, că ar trebui să existe suficiente resurse umane pentru gestionarea clusterului în ceea ce privește numărul și experiența personalului pentru a oferi un sprijin adecvat participanților la cluster. Dezvoltarea și punerea în aplicare a serviciilor personalizate și orientate către cerere sunt adesea consumatoare de timp, iar succesul acestora depinde de implementarea profesională a personalului din cadrul gestiunii clusterelor.

Numărul persoanelor în echipa de management a clusterelor variază în mod semnificativ în țările străine. Un factor relevant al clusterelor este raportul dintre numărul de participanți la cluster și numărul de angajați din echipa de gestionare a clusterelor. Numărul de angajați este considerat "echivalent normă întreagă". Se așteaptă ca capacitățile mai mari ale clusterului să permită dezvoltarea și furnizarea de servicii mai adaptate și orientate către cerere sau un sprijin direct pentru participanții la cluster.

### ***Organizarea procesului de selectare a proiectelor include următoarele etape:***

a) mase rotunde, seminare (brainstorming) cu membrii organizației clusteriale, organizației de cercetare, universități, al căror scop este:

- identificarea oportunităților, aspectelor tehnice specifice ale proiectului;
- evaluarea impactului implementării proiectului asupra membrilor clusterului (prioritatea este acordată proiectului cu cele mai mari avantaje de ordin financiar, tehnologic și care este susținut de majoritatea membrilor grupului).

b) Evaluarea ofertelor competitive pentru proiecte în conformitate cu criteriile stabilite.

Punerea în aplicare a politicilor destinate managementului resurselor umane în cadrul clusterului are ca urmare crearea unui sistem eficient de pregătire a specialiștilor și de îmbunătățire a condițiilor de activitate.

Sarcinile principale de realizare a cadrului de politici în domeniul resurselor umane urmăresc:

- colaborarea dintre Cluster cu Instituțiile de învățământ pentru formarea și pregătirea cadrelor de înaltă calificare în scopul de asigurare cu personal calificat.
- atragerea experților naționali și străini din cadrul didactic / științific în proiectele de cercetare, inovare, învățământ.
- asigurarea transferului tehnologic.

## *Inovare*

Clusterelor le este nevoie de o gândire inovatoare, inovarea fiind condiția principală pentru crearea unei asemenea asociații. Pentru a promova un climat inovațional în cadrul clusterului, ne putem ghida de următoarele repere:

- eșecurile pot fi tolerate, deoarece se apreciază efortul nu rezultatul;
- oricine poate contribui cu idei, indiferent de statut sau funcție;
- doar schimbările au caracter permanent;
- trebuie promovată diversitatea, performanța contează mai mult ca contractele;
- ideile nu se lasă doar notate, dar se testează potențialul lor pentru punerea în aplicare cât mai repede posibil;
- în proiecte este aplicată și competența din afară;
- încrederea în succesul fiecărui individ.

Aplicarea proceselor de inovare în cadrul unui cluster are ca scop îndeplinirea următoarelor aspecte:

- 1) Introducerea de noi produse și/sau servicii;
- 2) Introducerea noilor metode de activitate;
- 3) Deschiderea de noi piețe atât la nivel național, cât și în afara țării;
- 4) Utilizarea noilor surse și forme de aprovizionare;
- 5) Restructurarea industriei prin aplicarea modelelor de competitivitate.

Mereu există un risc când întreprinderile clusterului decid să introducă un nou produs sau serviciu pe piață. Cu toate acestea, factorul de risc tinde de a fi minimizat atunci când este argumentată practicabilitatea și profitabilitatea viitorului bun introdus pe piață.

Gestionarea inovării este efectuată atât la nivel de mediu intern al organizației, cât și pe plan extern.

Pe plan intern, Organizația de specializare, din care fac parte îndeosebi antreprenorii, trebuie să comunice în mod regulat cu Grupurile de lucru – tehnologic / inovație din care fac parte ingineri și cercetători pentru a avea o privire comună la evoluțiile în domeniul științei și tehnologiei din cadrul clusterului. Tot la nivel intern, Grupul de lucru – Marketing va interacționa cu furnizori, clienți și chiar concurenți pentru a afla și a răspunde la nevoile pieței.

Pe plan extern, Top managementul clusterului va interacționa cu organizațiile statului pentru sprijinul politic și financiar. Ca urmare a fluxului de informații, obținute în urma acestor

interacțiuni, se creează o bază informațională care este utilizată pentru crearea și dezvoltarea unor noi produse și/sau servicii. Crearea unei baze de informații pentru inovare simplifică și sistematizează modul de căutare a tehnologiilor de producere și de sprijin a proceselor de inovare; promovarea produselor și tehnologiilor inovatoare.

Un component-cheie al unui sistem de inovare este rolul guvernului cu politicile sale îndreptate spre accelerarea activităților de inovare în întreprinderi prin susținerea financiară de către acesta. Trebuie de accentuat faptul că factorul de finanțare reprezintă un element primordial de care depinde nu doar componenta Inovare, ci și reușita întregului cluster. De obicei, la etapa preliminară a creării clusterului, principalele surse de finanțare sunt sursele proprii ale membrilor clusterului, "business angels" și uneori surse din fondurile statului.

Fără participarea statului va exista o necesitate obiectivă de atragere suplimentară (împrumut) de finanțare, care poate afecta foarte mult bugetul proiectului inovativ și crea riscul subfinanțării lui. Astfel, ***în lipsa măsurilor eficiente ale sprijinului de stat pentru producerea noilor produse inovative în cadrul cooperării în domeniul clusterelor, va fi mult mai dificil să se creeze un lanț echilibrat de înaltă tehnologie.***

Pentru dezvoltarea potențialului de producție al clusterului, orientarea trebuie să fie către următoarele direcții:

- remodernizarea bazei tehnico-materiale a întreprinderilor cu scopul de a actualiza gama de produse și extindere pe piața națională și externă;
- modernizarea inovațională a echipamentelor de producere și aplicarea proceselor tehnologice de producere bazate pe un sistem computerizat care, în rezultat, ar oferi produse corespunzătoare standardelor internaționale;
- dezvoltarea politicii complementare a întreprinderilor mari cu IMM, creând în rezultat un efect sinergic;
- crearea unei rețele de IMM-uri inovatoare subordonate instituțiilor de cercetare cu scopul dezvoltării clusterului;
- atragerea partenerilor strategici pentru a asigura fluxul de investiții și proiectele de producere;
- dezvoltarea infrastructurii Inginerie de inovare; asigurarea fiabilității și securității de producție;
- creșterea de investiții orientate spre protecția mediului și folosirea rațională a resurselor naturale.

Pentru promovarea unui climat inovațional în cadrul clusterului este absolut necesară conlucrarea dintre actori. Un exemplu interesant al cooperării dintre actorii unui cluster pentru sprijinirea tehnologiei și inovării poate fi observat la clusterul teritorial inovativ ”Zelenograd” din Federația Rusă. Infrastructura inovativă a clusterului include: un incubator de afaceri, un centru de inovare și tehnologie, un centru de nanotehnologie, un site de producție pentru întreprinderile mici și mijlocii, o rețea de centre de utilizare colectivă, o zonă economică specială de tip inovator. Actorilor clusterului, în special IMM-urilor, li se acordă servicii de consultanță, marketing și tehnologie. Activitatea inovatoare este legată de crearea și producerea bunurilor finite pentru următoarele sectoare de piață: TIC, dispozitivele și echipamentele cu scopuri speciale și natura departamentală, software. Relațiile de cooperare dintre actorii clusterului (dezvoltatorii și producătorii produselor) pot fi urmărite începând cu schița / dezvoltarea în comun a bunului, transferul tehnologic până la livrarea producției finite.

Totodată, clusterul inovativ ”Zelenograd” acordă o deosebită importanță procesului educațional (activității științifice și de cercetare) care este asociat cu sectorul industrial, fiind dirijat de întreprinderi.

### *Informare parteneri*

Informarea partenerilor are o semnificație fundamentală în succesul unui cluster. Deseori, în cluster sunt antrenați sute de participanți, care trebuie să aibă platforme de comunicare stabile și o bază informațională sigură.

Una dintre prioritățile dezvoltării clusterelor este stimularea și susținerea legăturilor de cooperare inter-clusteriale ale actorilor în cercetarea și dezvoltarea producției; dezvoltarea infrastructurii private de cercetare și de producție. Relațiile între actori la nivel de cooperare internă sunt formate și dezvoltate pe principiile fezabilității economice în condițiile pieței.

Cooperarea inter-sectorială a întreprinderilor din cadrul clusterului se bazează pe furnizarea completă și la timp a materiilor prime, acestea, la rândul lor, și garantează succesul activității și posibilitatea dezvoltării ulterioare.

Un alt aspect important al parteneriatului dintre actori este cooperarea reciproc avantajoasă a IMM-urilor cu întreprinderile mari și cu organele publice. Orice inițiativă antreprenorială, produs / serviciu inovativ în condițiile unei piețe instabile din punct de vedere al eventualelor probleme de fluctuație presupune numeroase riscuri. Prin urmare, susținerea din

partea organismelor guvernamentale oferă întregii organizații de cluster o mai mare încredere în capacitățile și stabilitatea lor la implementarea proceselor de producție și în activitățile comerciale. Această cooperare este înscrisă direct în seria de acorduri multilaterale și tratate bilaterale care sunt acceptate de părți din moment ce decid să adere la organizația de cluster.

La etapa incipientă, stabilirea cooperării în interesul dezvoltării organizației de cluster se va axa pe următoarele acțiuni:

- Crearea relațiilor stabile și strategice de cooperare cu diferite instituții de dezvoltare.
- Dezvoltarea cooperării cu instituțiile de cercetare / universități și alte grupuri conexe din alte regiuni ale țării.
- Căutarea fondurilor de finanțare externă și a investitorilor privați din străinătate.

Din punct de vedere al modelului relațiilor de colaborare în cadrul clusterelor, se pot observa principalii trei factori care au un impact semnificativ asupra relațiilor colaborative specifice clusterelor:

- Managementul clusterului;
- Motivul cooperării;
- Organizația dominantă în cadrul clusterului.

În cadrul clusterului se identifică **trei direcții principale pentru dezvoltarea cooperării:**

- Prima direcție vizează *dezvoltarea cooperării în domeniul cercetării și dezvoltării între participanții clusterului*, cuprinzând întregul lanț valoric de la crearea produselor inovatoare; cercetarea științifică fundamentală și aplicată până la procesul de producție și promovarea ei pe piață.
- A doua direcție include *instituirea relațiilor de cooperare cu întreprinderile și organizațiile care nu fac parte din cluster*.
- A treia direcție este orientată spre stabilirea *relațiilor de cooperare cu întreprinderile și organizațiile străine*.

Relațiile de cooperare pot fi împărțite în:

- interne (întreprinderile conexe din cadrul clusterului);
- externe (întreprinderi din afara organizației de cluster, dar care sunt în relații de cooperare cu actorii din cadrul clusterului).

Cooperarea internă implică existența unor legături strânse și stabile între actorii care intermediază fluxurile materiale, financiare și de informații. Prin relația „legături strânse și stabile” se subînțelege respectarea caracterului personal și a condițiilor reciproce de activitate. La rândul său, respectarea condițiilor reciproce se bazează pe avantajele obținute de către toți

actorii în parte. În cazul în care o întreprindere este în rol de cumpărător, iar materia primă procurată de la altă întreprindere a aceluiași cluster nu are nici un avantaj din punct de vedere financiar, atunci relația de cooperare stabilă nu poate fi considerată semnificativă pe termen lung. La fel și în cazul întreprinderii furnizor care are mulți clienți (întreprinderi din cadrul clusterului), dar nici unul din ei nu sunt de bază / esențiali.

Conexiunea internă a actorilor clusterului implică, de asemenea, mobilitatea personalului, schimburile regulate de informații, participarea la evenimente comune etc.

Pe de altă parte, relațiile de cooperare externe sunt evaluate din perspectiva influenței clusterului asupra economiei regionale. Din acest punct de vedere, întreprinderile din cadrul clusterului se prezintă ca nișe de creștere și importanță regională, care, la rândul lor, vor duce la o eficiență maximală pentru regiunea din care face parte clusterul. Totodată, cooperarea externă este prezentă atunci când se cer lucrări pe bază de subcontractare pentru furnizarea de materii prime etc., iar acestea, în mare parte, sunt din afara regiunii geografice de amplasare a clusterului.

Trebuie de accentuat faptul că cooperarea dintre întreprinderi este susținută de un factor important – concurența. O cooperare totală între membrii clusterului fără o analiză a altor întreprinderi din afară, la fel, nu este constructivă și benefică. Dacă gradul de cooperare este foarte înalt în cluster se poate forma o structură de monopol, iar aceasta, la rândul ei, este lipsită de stimulente de dezvoltare.

### *Activitate PR*

Multe cluster se confruntă cu provocările legate de brand (marcă) și de imagine, cum ar fi: vizibilitate redusă, lipsa cunoștințelor și a angajamentului părților interesate din cadrul clusterului la nivel intern.

La etapele inițiale, multe cluster trebuie să se facă cunoscute și auzite, atât pe plan intern – pentru beneficiari, cât și pe plan extern – pentru grupurile-țintă și partenerii de colaborare. De asemenea, aceștia trebuie să contribuie la identificarea sa cu clusterul în rândul părților interesate.

În etapele ulterioare, rămâne necesară vizibilitatea și identificarea, dar mai apare nevoia de a spori atractivitatea clusterului și a dezvolta caracteristicile sale distincte. Dezvoltarea atractivității poate include reunirea părților interesate pentru a spori atractivitatea locației fizice

în interiorul, dar și în jurul clusterului. Diferențierea este dificil de realizat, iar clusterelor aflate la etapa de inițiere pot întâmpina dificultăți în aplicarea unei strategii de poziționare coerente, în timp ce un cluster aflat la o etapă mai avansată de dezvoltare are puterea de marketing și sprijinul beneficiarilor în acest sens.

În cazul clusterelor aflate la etapa embrionară, dar și a celor în declin, un obiectiv important este de a arăta beneficiile clusterului și sistemul organizațional al clusterului atât participanților, cât și grupurilor-țintă externe.

Pe măsură ce un cluster se dezvoltă, accentul poate fi mutat de la comunicarea meritelor organizaționale la accentuarea actorilor individuali, inovațiilor și soluțiilor individuale, însă cu condiția unei reputații bune deja formate a clusterului. Totodată, este nevoie de un grad mai sporit de orientare spre marketing.

Clusterelor aflate în faza embrionară și cele aflate în declin trebuie să acționeze mai activ în acapărarea atenției grupurilor-țintă, de exemplu prin participarea la târguri internaționale. Clusterelor, care au deja o imagine stabilită, pot să se concentreze doar pe grupurile-țintă care deja sunt membrii asocierii.

***Cele mai răspândite instrumente utilizate în activitatea de marketing și branding în cadrul clusterelor sunt:***

1. Rețelele de ambasadori;
2. Povestiri;
3. Evenimente de mare anvergură;
4. Programe de formare;
5. Mediul social de marketing;
6. Evenimente de brokeraj;
7. Relații cu publicul și activitatea PR.

O modalitate de mobilizare a părților interesate, atât în interiorul cât și în afara clusterului, este ***prin intermediul rețelelor de ambasadori***. Ambasadorii au potențialul de a da mărturie credibile despre caracterul distinctiv al locului și despre atractivitatea acestuia și pot influența pe alții prin intermediul tehnicii “*word-of-mouth*”, alții prin cunoștințe sau relații. Ambasadorii pot, de asemenea, prin rolurile lor sociale și ocupaționale, să aibă acces la grupurile-țintă pe care o organizație de grupuri nu le-ar putea atinge.

Patru dimensiuni ale rețelelor ambasadorilor sunt utilizate în mod obișnuit pentru a crea un sentiment de intimitate, pentru a ajunge la un nivel mai ridicat de interacțiune și, astfel, pentru a economisi resursele limitate:

1. Local (includ persoanele care locuiesc în prezent în locație) sau externe (conțin persoane care locuiesc în altă parte). Scopul rețelei este de a promova puterea comunicativă care se află în interfața cu oamenii și rețelele în lumea exterioară.

2. Atribuit (coordonatorul de grup desemnează ambasadori) sau neasociat (persoane care se pot singure desemna ambasadori, de exemplu, prin intermediul unei pagini web) în ceea ce privește numărul de participanți. Cu cât este mai mare rețeaua, cu atât este mai posibilă interfața potențială, dar devine și mai dificilă și mai costisitoare de a governa și este mai dificilă promovarea interacțiunii dintre participanți.

3. Inclusiv / privat (includ persoane private) sau exclusiv / profesional (includ persoane alese sau invitate datorită profesiei, poziției sau valorii lor de recunoaștere). Numărul interfețelor cu lumea înconjurătoare crește.

4. Virtual (nu au loc întâlniri fizice între ambasadori) sau „în viața reală” (întâlniri fizice). Scopul întâlnirilor fizice este ca ambasadorii să interacționeze în mod obișnuit unul cu celălalt, să recompenseze ambasadorii sau să „sporească moralul” între ei.

**Povestirea** este un instrument amplu de branding și marketing pentru cluster.

Pentru companii, povestirea a devenit un instrument de susținere a brandului și marketingului și pentru consolidarea culturii companiei.

Efectele și beneficiile povestirii sunt:

➤ Povestirea poate ajuta procesele și evenimentele complexe să fie mai clare și mai inteligibile – ele ne ajută să creăm contextul.

➤ Povestirea bună poate crea conexiuni între părțile interesate într-un cluster.

➤ Povestirile pot fi, de asemenea, foarte captivante și distractive, care le fac instrumente puternice pentru a atrage atenția publicului și a crea bunăvoința.

**Evenimentele de mare anvergură** sunt, de obicei, costisitoare, dar efectele lor de marketing și de branding pot fi valoroase, mai ales dacă sunt susținute și consolidate de alte canale de comunicare, cum ar fi cele de mediul social, dar și de o strategie puternică de PR. Este important ca evenimentele să nu fie petrecute doar la întâmplare, este de dorit să existe o legătură cu esența și cu branding-ul general al clusterului. Totodată, evenimentele trebuie să fie promovate nu doar în rândul membrilor clusterului, ci să cuprindă un grup mai larg de actori, ceea ce va spori și mai mult credibilitatea activității clusterului.

**Programele de formare** împreună cu colaborările universitare pot fi instrumente puternice nu numai pentru combaterea lipsei pe termen lung de profesioniști și lucrători calificați, ci și pentru poziționarea clusterului în rândul tinerilor și crearea legăturilor între

mediul academic, educație și afaceri. În special, grupurile situate în mai multe locații periferice, active în sectoare mai tradiționale (sau care sunt percepute ca fiind în sectoare cu „inovare redusă”) sau în nevoie de angajați cu o înaltă specializare, pot beneficia de organizarea programelor de formare.

**Mediul social de marketing**, în dezvoltarea asociației de tip cluster, are rolul de crea legături strânse între brand și potențialii membri sau consumatori, precum și un mijloc de a transmite informații esențiale despre produsul sau serviciul oferit. Nu toate platformele sociale sunt potrivite unui brand, așa că este important de ales pe cele mai relevante, în funcție de obiectivele clusterului. Cunoașterea publicului-țintă este foarte importantă și poate determina rețelele de social media potrivite businessului.

Un aspect foarte important este: imaginea de pe rețelele sociale constituie o personificare a brandului, deci activitatea și conținutul trebuie să corespundă cu reputația și mesajele transmise de brand. Totodată, platformele sociale oferă informații foarte utile care pot ajuta la evaluarea strategiei de marketing și la dezvoltarea unor idei noi extrem de profitabile.

Mediul social de marketing în cadrul activității clusterului dispune de numeroase tehnici prin care poate transforma un simplu vizitator într-un client al businessului.

Principalele avantaje oferite de Social Media Marketing:

- Crește vizibilitatea brandului;
- Ajută la consolidarea relațiilor dintre brand și consumatori;
- Sporește rata conversiei;
- Contribuie la sporirea autorității brandului;
- Asigură o poziție mai bună în motorul de căutare;
- Oferă posibilitatea businessului de a afla informații prețioase privitoare la interesele consumatorilor și comportamentul acestora.

**Evenimente de brokeraj.** În cadrul acestor manifestări, este important de a alege grupurile cu care clusterul poate colabora în viitor într-o manieră atentă și strategic. Este de dorit ca acești potențiali parteneri să îndeplinească un anumit nivel de cerințe de calitate în ceea ce privește profesionalismul.

**Relații cu publicul și activitatea PR.** Pentru cluster, atingerea unor grupuri-țintă, cum ar fi factorii de decizie politică și investitorii, poate fi un obiectiv principal, dar și exportatorii și profesioniștii calificați pot fi considerați grupuri-țintă viabile. Instrumentele tradiționale includ comunicate de presă, broșuri, buletine de știri și rapoarte anuale diseminate în mass-media pentru a genera interes din partea presei.

## *Etapa de dezvoltare*

În cadrul etapei de dezvoltare sunt incluse două trepte:

- 1) **Se face monitorizarea și evaluarea;**
- 2) **Se trag învățăturile și se iau decizii de management.**

## *Evaluare*

**Evaluarea** este o verificare periodică și documentată, realizată de cele mai multe ori la finalul unei faze de proiect sau ca urmare a unei situații critice.

În procesul de evaluare se urmăresc, de regulă, realizările obținute și anume:

- atingerea obiectivelor clusterului;
- eficiența mecanismelor alese în atingerea obiectivelor;
- concluziile desprinse din experiența acumulată.

Unul din **scopurile principale ale evaluării** este de „a învăța din experiența acumulată” pentru a evita repetarea greșelilor în viitor și pentru a găsi punctele tari și slabe în desfășurarea activităților clusterului. Concluziile desprinse în urma evaluării trebuie să fie utilizate în următoarele faze ale proiectului pentru a îmbunătăți rezultatele.

Evaluarea clusterelor poate avea implicații foarte diferite. La etapa actuală, evaluarea clusterelor se concentrează adesea asupra aspectelor manageriale ale unui cluster, evaluând succesul clusterului prin variabile, precum: satisfacția membrilor clusterului, captarea grupului-țintă, atingerea obiectivelor specifice clusterului sau eficiența implementării clusterului. Aici, evaluarea se concentrează asupra nivelului organizațional și al rețelei, cu obiectivele sale specifice. Toate aspectele tehnice și metodologice ale proceselor de monitorizare și evaluare vor fi examinate în continuare.

Principalele **sarcini ale procesului de monitorizare și evaluare** se referă la estimarea nivelului de fundamentare, relevanță, eficiență, eficacitate și impact al clusterului.

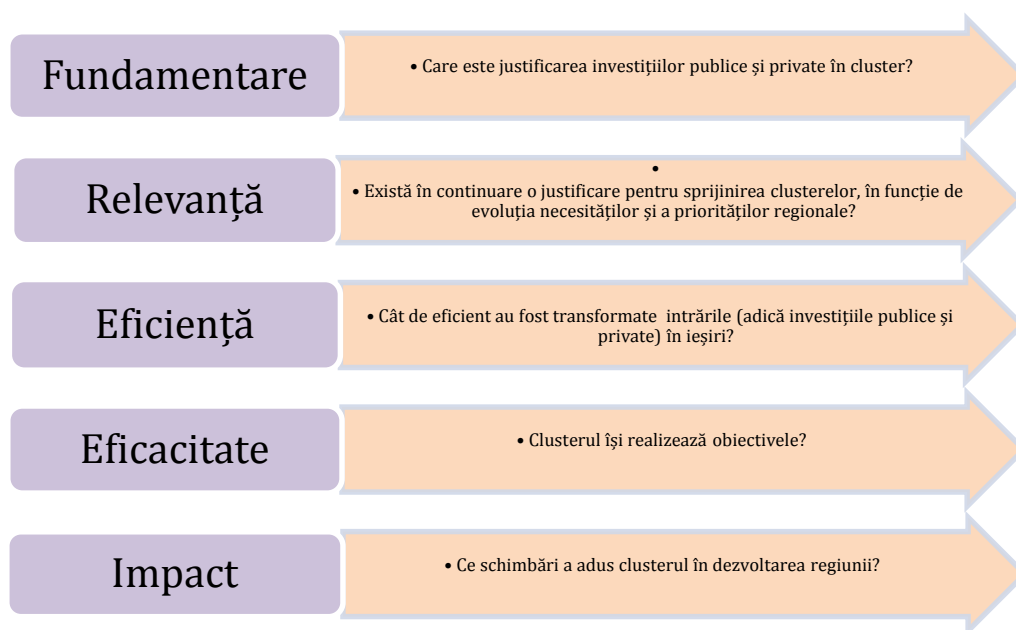
Există o multitudine de metode și modele de evaluare a inițiativelor clusteriale care sunt folosite pentru determinarea eficienței clusterelor.

Unul din cele mai complexe modele propuse în literatura de specialitate este *Modelul*

## **GHID METODIC** *Crearea și Organizarea Clusterelor în Republica Moldova*

multicriterial de evaluare a inițiativelor de cluster<sup>12</sup>. Acest model este bazat pe o analiză multicriterială și se axează pe evaluarea următoarelor domenii:

- 1) evaluarea performanțelor entităților individuale angajate în activitatea clusterului (în special companiile membre);
- 2) evaluarea eficacității fiecărei activități implementate în cluster;
- 3) evaluarea performanței clusterului în ansamblu;
- 4) evaluarea eficienței managementului clusterelor (inițiativele cluster);
- 5) evaluarea politicii de cluster a unei regiuni / stat (și a „performanței” acesteia).



### **Prioritățile urmărite în procesul de monitorizare și evaluare**

**Sursa:** adaptată în baza Schretlen J-H. *Uncovering excellence in cluster management*. Pwc Report. February 2011.

În cadrul acestui model sunt propuși peste 300 de indicatori, care pot fi modificați în dependență de specificul și necesitățile fiecărui cluster. Diferența de alte metode constă în aceea că în cadrul Modelului multicriterial de evaluare a inițiativelor de cluster se grupează setul de indicatori în trei categorii: economică, socială și ecologică.

<sup>12</sup> Maresova, P., Jasikova, V., & Troustil, M. (2011). Method for evaluating the performance of clusters in the Czech Republic. In *Proceedings of the 2nd International Conference on Urban sustainability, cultural sustainability, green development, green structures and clean cars, Prague, Czech Republic, 26-28 September 2011* (pp. 30-35).

**Indicatori de evaluare a activității clusteriale**

<b>Resursele clusterului</b>	Resurse umane și know-how	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Numărul de persoane responsabile pentru coordonarea clusterului (suport administrativ)</li> <li>➤ Numărul membrilor clusterului: companii, entități de cercetare și dezvoltare, organizații de sprijin</li> <li>➤ Numărul de specialiști în cercetare și dezvoltare din cadrul clusterului</li> <li>➤ Ponderea absolvenților universității angajați de companiile din cluster</li> </ul>
	Resurse financiare	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Numărul proiectelor comune cofinanțate</li> <li>➤ Finanțarea externă a inițiativelor de tip cluster</li> </ul>
	Resurse de infrastructură	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Spații pentru birouri și săli de conferință</li> <li>➤ Spații de laborator</li> <li>➤ Ponderea membrilor care folosesc rețeaua internă comună</li> <li>➤ Valoarea infrastructurii de laborator disponibilă membrilor clusterului</li> </ul>
<b>Procesele clusteriale</b>	Activitatea pe piață	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Partajarea ofertei și a cererii</li> <li>➤ Partajarea canalelor de distribuție</li> <li>➤ Ofertele comune ale membrilor grupului elaborate pentru clienți externi</li> <li>➤ Schimbul de informații generale despre piață între membrii clusterului</li> </ul>
	Marketing și relații publice	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Publicitatea clusterului (pliante, mass-media)</li> <li>➤ Participarea comună la expoziții și târguri</li> <li>➤ Site comun</li> <li>➤ Identificare vizuală (logo-ul comun, marca comercială)</li> </ul>
	Comunicarea internă	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Întâlniri regulate ale membrilor clusterului</li> <li>➤ Evenimente dedicate integrării clusterului</li> <li>➤ Platformă comună de comunicare</li> <li>➤ Publicații comune ale clusterului (broșuri, buletine de știri etc.)</li> <li>➤ Cooperarea în dezvoltarea de noi produse sau tehnologii</li> <li>➤ Cooperarea în dezvoltarea inovației (organizare, marketing etc.)</li> <li>➤ Formare comună, seminare, conferințe, stagii</li> <li>➤ Baze de date comune</li> <li>➤ Schimbul informal al cunoștințelor și experiențelor între membrii clusterului</li> <li>➤ Transferul de tehnologii</li> </ul>
<b>Activitățile clusterului</b>	Dezvoltarea resurselor umane	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creșterea numărului de angajați</li> <li>➤ Numărul de participanți la formarea internă</li> <li>➤ Angajații care și-au îmbunătățit calificarea</li> </ul>
	Schimbări în statutul competitiv al clusterului	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Produse cluster (bunuri) realizate pe piața internă și/sau externă</li> <li>➤ Membri noi alăturați clusterului</li> <li>➤ Start-up-uri în cadrul clusterului</li> </ul>
	Activități inovatoare	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Creșterea incluziunii directe în activitățile de inovare</li> <li>➤ Numărul de inovații dezvoltate de membrii clusterului</li> <li>➤ Ponderea cheltuielilor pentru C&amp;D în cheltuielile comune pentru inovare</li> <li>➤ Numărul proiectelor comune depuse / finanțate din fondurile structurale ale UE</li> <li>➤ Numărul proiectelor comune de cercetare și dezvoltare internaționale care nu sunt finanțate din fondurile structurale ale UE</li> </ul>
	Poziția pe plan internațional a clusterului	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Numărul piețelor externe pe care activează membrii clusterului</li> <li>➤ Ponderea exportului în vânzările produselor clusterului</li> <li>➤ Numărul de acorduri oficiale de cooperare semnate cu entități străine</li> <li>➤ Participarea la expoziții internaționale și misiuni comerciale</li> </ul>

**Sursa:** *Adaptat după „Clustering development and promotions of innovations in Moldova. Feasibility study. Vilnius, Lithuania, 2015”, pag. 27-31.*

Setul de indicatori ecologici sunt deosebit de importanți în contextul tendințelor de dezvoltare economică durabilă. Astfel, în grupele propuse de indicatori pot fi introduși sau excluși indicatorii în dependență de cerințele evaluatorilor:

➤ **Indicatori economici:** cifra de afaceri; profit; cotă de piață; cheltuieli pentru știință și cercetare; existența unor proiecte comune de cercetare; numărul de angajați implicați în cercetare; existența unei producții comune.

➤ **Indicatori sociali:** numărul de angajați certificați; numărul de programe de formare; numărul de angajați cu dizabilități; existența stagiului; sprijinirea comunicării informale; organizarea de evenimente informale.

➤ **Indicatori ecologici:** procentul de deșeuri separate; reciclare; economie de energie și apă; criteriile ecologice pentru selectarea clientului sau a furnizorului; metoda de livrare a energiei.

Metoda recomandată de experți pentru evaluarea inițiativelor clusteriale din Republica Moldova este *Evaluarea multidimensională a clusterelor și a inițiativelor de cluster* (Multi-dimensional Assessment of Clusters and Cluster Initiatives). Această metodă se bazează pe o evaluare multifuncțională, cuprinde o gamă largă de indicatori și reflectă eficiența operațională a clusterului în diferite aspecte.

### *Monitorizare*

O bază importantă pentru evaluare este informația privind cursul și rezultatele clusterelor care a fost colectată și stocată în mod sistematic. Alegerea informațiilor pentru a fi înregistrate depinde de ce indicatori sunt definiți ca fiind esențiali pentru cursul și succesul unui cluster. Acest sistem de informații este descris în literatura de specialitate ca proces de **monitorizare**.

Responsabilitățile pentru efectuarea acțiunilor de monitorizare în cadrul clusterului trebuie să aparțină persoanelor competente care să activeze stabil. Aceasta va permite asigurarea unei continuități în activitatea de monitorizare.

O deosebire conceptuală importantă este cea dintre monitorizare și evaluare. Monitorizarea se referă la colectarea și reprezentarea sistematică a informațiilor pe parcursul unui program, cum ar fi o inițiativă de tip cluster în funcție de parametrii predefiniți. Aceasta reprezintă o activitate de management a proiectelor și un instrument de control pentru evaluarea periodică a progresului proiectului. Activitățile de monitorizare independentă nu sunt echivalente cu evaluările și nu sunt suficiente pentru a răspunde la întrebările evaluative privind obiectivele sau efectele mai largi ale unui program. Cu toate acestea, monitorizarea oferă un set de informații utile privind procesele și rezultatele programelor care pot fi utilizate ulterior pentru evaluări, reducând povara colectării ad-hoc a datelor.

Monitorizarea se referă la colectarea și analiza sistematică a informațiilor referitoare la activitățile organizării clusterului. Scopul său este de a crește eficacitatea și eficiența organizării clusterului și se bazează pe obiectivele și planul de acțiune definite în faza de planificare. Monitorizarea reprezintă un instrument inestimabil pentru gestionarea clusterului și oferă o

bază solidă pentru evaluare. Monitorizarea implică colectarea și înregistrarea informațiilor, analizarea progreselor și identificarea problemelor legate de planificare și / sau implementare.

Prin urmare, ar fi ideal ca monitorizarea să fie o parte integrantă a evaluării, încorporând colectarea de date de rutină pe tot parcursul ciclului de cluster. Acest lucru ajută la observarea modului în care rezultatele, efectele și impacturile se dezvoltă în timp.

În practică, monitorizarea clusterului este un proces intern coordonat de managerii clusterelor, în timp ce evaluările tind să fie delegate unei terțe părți independente. Monitorizarea ar trebui să meargă mână în mână cu evaluarea, anticipând cerințele privind datele și întrebările vizate de evaluări. Astfel, factorii de decizie trebuie să planifice în avans un proces coordonat de monitorizare și evaluare.

De multe ori, monitorizarea este ignorată sau pur și simplu abandonată pe parcursul activității din cauza că managerii sunt preocupați de alte probleme considerate mai importante. În acest fel, atunci când se ajunge la evaluare, apare problema insuficienței datelor.

În procesul de monitorizare a activității clusteriale există câteva pericole.

**Primul** ține de acordarea priorității indicatorilor cantitativi și independenți, deși lipsesc informațiile calitative necesare pentru înțelegerea efectelor acestora.

**Al doilea** se referă la axarea pe activități și rezultate pe termen scurt, neglijând procesele pe termen lung, cu toate că acestea din urmă sunt, de obicei, mult mai importante pentru atingerea obiectivelor.

Un aspect important al procesului de monitorizare ține de calcularea ”efectului” activităților clusteriale. În prezent, practic, nu există indicatori care să fie adecvați și recunoscuți pentru evaluarea efectelor clusterelor, având în vedere că nu există atât baze metodologice solide, cât și instrumente practice pentru monitorizarea efectelor. Prin urmare, specialiștii au dezvoltat un instrument pentru a depăși aceste deficiențe care se numește ”**monitorizare orientată pe impact**”<sup>13</sup>.

Monitorizarea orientată spre impact se referă la colectarea informațiilor cu privire la procesele care sunt relevante pentru obținerea rezultatelor și, în consecință, pentru impact. Monitorizarea impactului se concentrează asupra acelor factori pe care proiectul le poate influența direct. Accentul se pune pe acele domenii care sunt decisive pentru obținerea de rezultate: calitatea implementării activităților, a procedurilor și proceselor organizaționale, schimbări în comportamentul partenerilor și grupurilor-țintă.

---

<sup>13</sup> Günter Scheer, Lucas von Zallinger. Cluster Management + A Practical Guide. Part A: Overview. Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH. December 2007.

# **SUSTINEREA ȘI FINANȚAREA ACTIVITĂȚII CLUSTERIALE**

## *Politici*

În prezent, majoritatea statelor membre ale Uniunii Europene implementează diferite programe de promovare și dezvoltare a clusterelor, datorită importanței strategice de sprijinire a inovării.

Politicile clusteriale pot fi divizate în trei categorii, în dependența de obiectivele și motivațiile care au stat la bază:

- *Politici de facilitare*, care sprijină crearea unui mediu microeconomic favorabil dezvoltării și inovării;
- *Politici cadru tradiționale*, politicile menite pentru întreprinderi mici și mijlocii, inclusiv industrie, includ și politici pentru cercetare și inovare și politici regionale;
- *Politici de dezvoltare*, care creează și mobilizează o categorie specifică de cluster, pentru fortificarea unui anumit sector economic.

*Măsurile cele mai uzuale, considerate componente ale unei politici cluster formale sunt:*

- furnizarea anumitor bunuri publice, cum ar fi: formarea, infrastructurile, cercetarea, informarea etc., adaptate în mod special la cerințele fiecărui grup, pe care funcționarea obișnuită a pieței nu le oferă în mod adecvat;
- sprijin pentru cooperarea și crearea de rețele ale membrilor săi (companii - companii sau companii - furnizori de cercetare);
- construirea comunității (crearea de forumuri, mecanisme de comunicare, concentrare vizibilă, marca sau branding);
- acoperirea oricăror deficiențe sau dezechilibre în interiorul clusterului (important pentru exigența consumatorilor, în atragerea capitalului străin etc.).

În funcție de sfera spațială a guvernării politicii și domeniul de aplicare a avantajului competitiv pe care îl urmărește, se disting patru tipuri de politici de cluster:

**1) Politica națională de avantaje** (avantajul național), care corespunde unor țări mici și destul de coerente și compacte din punct de vedere economic. Danemarca și Țările de Jos sunt țările cele mai reprezentative, unde politica este centralizată și urmărește un obiectiv de competitivitate industrială la nivel național, fiind determinată de politica industrială anterioară nesatisfăcătoare.

2) **Politica centralizată a grupurilor**, care corespunde unor țări cu un nivel semnificativ de centralizare politică. Franța, Norvegia, Portugalia sunt cele mai reprezentative, unde politica este coordonată central, astfel încât nivelul guvernului național are responsabilitatea principală de a identifica obiectivele și instrumentele politicii clusterului, politica clusterelor fiind aplicată ulterior într-un context regional sau local, având scopul de a îmbunătăți avantajul competitiv al industriilor locale. Politica clusterelor provine din politicile regionale, fiind luată în considerare dezvoltarea economică neuniformă zonală și rezultatele nesatisfăcătoare a politicilor anterioare regionale.

3) **Politica descentralizată a grupurilor**, care corespunde unor țări cu guverne regionale puternice și cu conștiință locală activă, cum ar fi: Germania, Spania, SUA, Austria, Italia și Belgia. În aceste țări, politica privind grupurile se aplică la nivel regional și local, dar, spre deosebire de cele dintâi, nivelurile guvernării subnaționale sunt responsabile de dezvoltarea avantajului competitiv al propriului lor spațiu economic și, prin urmare, politica apare la aceste niveluri fără o coordonare națională semnificativă.

4) **Politica de cluster cu feedback**, care corespunde unor țări, ca: Suedia și Regatul Unit, unde inițiativa pentru politica de cluster derivă din politica subnațională.

În Europa, conceptul de cluster a fost mai strâns asociat cu **conceptul de sisteme de inovare, politicile în domeniul clusterelor fiind văzute, în primul rând, ca un instrument de promovare a inovării**. Proiectele cluster au fost, de asemenea, realizate în economiile în curs de dezvoltare și în tranziție, de exemplu, în America Latină. O importanță deosebită au avut instituțiile donatoare multilaterale și bilaterale.

Politicile clusteriale sunt conexe politicilor industriale tradiționale. În ultimii ani, acestea și-au schimbat accentul spre crearea și dezvoltarea sectoarelor industriale, bazate pe utilizarea tehnologiilor moderne, sciențifice și care să reprezinte centre de integrare industrială (de producere) a întreprinderilor mici și mijlocii.

În Uniunea Europeană, Politica industrială este orientată:

- (1) să accelereze adaptarea industriei la schimbările structurale;
- (2) să încurajeze un mediu favorabil inițiativei și dezvoltării întreprinderilor din întreaga Uniune și, în special, a întreprinderilor mici și mijlocii;
- (3) să încurajeze un mediu propice cooperării dintre întreprinderi;

(4) să favorizeze o exploatare mai bună a potențialului industrial al politicilor de inovare, cercetare și dezvoltare tehnologică<sup>14</sup>.

Observăm **orientarea politicii europene spre integrarea entităților tehnologice, științifice și a IMM.**

**Importanța politicii clusteriale și rolul clusterelor** în dezvoltarea regională derivă din următoarele aspecte<sup>15</sup>:

➤ realizarea politicii clusteriale contribuie la dezvoltarea pieței concurențiale cu scopul creșterii competitivității companiilor;

➤ politica clusterială influențează microeconomia prin analiza piețelor și a entităților economice nu în baza factorilor de producție moșteniți, ci în baza celor noi creați. Abordarea microeconomică în cadrul politicii clusteriale permite luarea în considerare a caracteristicilor locale de dezvoltare și elaborarea unor programe eficiente orientate spre accelerarea dezvoltării și creșterea competitivității companiilor;

➤ implementarea politicii clusteriale se bazează pe asigurarea interacțiunii dintre autoritățile statului, întreprinderi, instituțiile științifice și educaționale pentru coordonarea eforturilor de creștere a produselor și serviciilor inovaționale, ceea ce contribuie la sporirea eficienței muncii;

➤ realizarea politicii clusteriale este orientată spre stimularea potențialului inovațional al IMM, care au cea mai mare pondere numerică în cluster și care sunt subiecții principali pentru care se promovează politicile clusteriale.

### ***Experiența țărilor UE***

Procesul de formare a clusterelor pe teritoriul țărilor europene s-a desfășurat în mod diferit.

#### ***Franța***

În Franța perioada de dezvoltare a activității clusteriale a fost încetinită de existența sectorului tradițional centralizat de stat. Abia odată cu adoptarea Programului privind dezvoltarea teritorială, în Franța au apărut primele organizații de gestiune a dezvoltării

<sup>14</sup> Cluster Policy: Principles and a Toolbox

[https://www.academia.edu/7454822/Cluster\\_Policy\\_Principles\\_and\\_a\\_Toolbox](https://www.academia.edu/7454822/Cluster_Policy_Principles_and_a_Toolbox)

<sup>15</sup> Review and discussion of Varieties of Capitalism, p. 174-177

[https://www.academia.edu/9152192/Review\\_and\\_discussion\\_of\\_Varieties\\_of\\_Capitalism\\_by\\_Hall\\_and\\_Soskice](https://www.academia.edu/9152192/Review_and_discussion_of_Varieties_of_Capitalism_by_Hall_and_Soskice)

teritoriului și fondul de formare a acestora. Ulterior au fost elaborate și adoptate peste 100 de proiecte de programe pentru dezvoltare regională prin reuniri în sisteme de cluster. Prin sistemul de cooperare a întreprinderilor a fost creată o rețea în care s-au concentrat circa 30 cele mai mari companii, dar și IMM-uri. Totodată, Franța acorda o atenție deosebită fortificării legăturilor dintre universități și companiile industriale cu scopul dezvoltării micului business inovațional. Toate cercetările în domeniul inovării erau susținute de stat și se efectuau la comanda agenției naționale de planificare.

La nivel de reglementare, în Franța, au fost instituite cerințe privind sporirea mobilității cadrelor științifice din centrele naționale de cercetare. Acestora li s-au acordat facilități în vederea deschiderii propriilor companii și prestării serviciilor de consultanță pentru companiile industriale. Astfel, clusterelor s-au creat în baza parteneriatelor dintre grupurile industriale locale și universitățile sau centrele de cercetare.

Pentru a stimula economia franceză, guvernul francez a decis să se alăture împreună cu actorii publici și privați din sectoarele inovatoare pentru a consolida forța competitivă a țării. Scopul unui cluster constă în stabilirea relațiilor de lucru care să dezvolte un mediu de cooperare și să promoveze parteneriate pe noile proiecte, care au ca rezultat progrese inovatoare, eficiență economică și noi locuri de muncă. Întreaga politică franceză este dedicată dezvoltării clusterelor (polilor de competitivitate), sistematic fiind publicate studii comparative despre experiența internațională. Principalele ministere responsabile de punerea în aplicare a politicii în domeniul clusterelor sunt Ministerul Economiei, Finanțelor și Industriei și Ministerului Afacerilor Interne. Totodată, există două agenții cu funcții în domeniul clusterelor: *Agenția pentru Inovare Industrială și Agenția Națională de Cercetare*. Direcția Regională pentru Industrie, Cercetare și Mediu (*DRIRE*) este o organizație de nivel regional, are 22 de agenții în toată Franța, cu careva sarcini pentru dezvoltarea clusterului și sprijinirea grupurilor individuale în elaborarea proiectelor de cercetare-dezvoltare sau în găsirea unor finanțări.

Cel mai important program național pentru clusterare este considerat *Fondul unic Interministerial* din 2005. Acoperirea geografică a programului este națională. Deși se află la etape diferite a ciclului lor de viață, clusterelor sunt în permanentă transformare, iar obiectivul lor este cercetarea și dezvoltarea colaborativă a clusterelor.

În Franța, există mai multe clusterare de succes, la începutul anului 2016 au fost înregistrate 71 de poli de competitivitate, dintre care cele mai relevante sunt: *AEROSPACE VALLEY*, *MINALOGIC* și *SYSTEM TIC*.

Pentru a înregistra succes, Franța și Austria au elaborat programe de training pentru managerii de cluster și se concentrează pe crearea încrederii între partenerii de cluster pentru schimbul de idei, vital în dezvoltarea clusterelor inovative și pe abilități de comunicare și cunoștințe în sectoare specifice.

La nivel național, coordonarea activităților poliilor de competitivitate îi revine Asociației Franceze a Clusterelor (CDIF). Această asociație reunește 60 de poli de competitivitate și are ca misiune facilitarea învățării reciproce și a schimbului de experiență, prestarea serviciilor de informare și de formare profesională. În același timp, asociația sprijină crearea noilor clusterelor în Franța. Putem menționa că, în prezent, există 71 poli de competitivitate (17 sunt internaționali și 54 naționali), unde implicate 5.000 de întreprinderi, din care 80% sunt IMM-uri. Acești poli de competitivitate activează în 16 sectoare economice.

În rezultatul analizei, s-au depistat următoarele surse de finanțare a poliilor de competitivitate:

- fonduri interministeriale pentru proiecte de Cercetare și Dezvoltare;
- fonduri alocate de direcțiile regionale ale industriilor, cercetării și mediului pentru colective tematice din domenii diverse;
- fonduri europene de Cercetare și Dezvoltare, ca: FP7, CIP;
- fonduri alocate de autoritățile locale pentru proiecte de Cercetare și Dezvoltare;
- fonduri alocate de autoritățile locale și de companii pentru structurile care asigură managementul poliilor de competitivitate.

### ***Danemarca***

În Danemarca, conceptul de cluster a fost introdus încă la începutul anilor '90, fiind considerată printre primele țări implementatoare. Începând cu anul 2000, au fost finanțate „sistemele regionale de creștere”, reunind companii, organisme de formare profesională și autorități locale. În Danemarca, programul de susținere a clusterelor inovative este denumit „Centru Regional de Tehnologii”. Obiectivul acestui program este crearea rețelelor între mediul universitar, cel al cercetării, business și autorități. Fondurile alocate sunt pentru o perioadă de 2-4 ani în care se asigură raportul unei cofinanțări de minim 40% din partea companiilor și a autorităților publice locale. Cele mai multe clusterelor sunt în sectorul industriei alimentare (Danish Food Cluster), bioenergiei (INBIOM), industriei lemnului și a mobilei, a tehnologiilor informațiilor și comunicațiilor (BrainsBusiness). Cel mai mare cluster este considerat cel din sectorul bio-farmaceutic și medical (Bio Med Community și Medicon Valley Alliance). Danemarca are peste 50 de clusterelor și rețele inovatoare care urmăresc să creeze creștere și

inovare la nivel național sau regional. În anul 2015, un număr de 3100 de companii au dobândit noi calificări și instrumente ca rezultat al colaborării cu unul dintre clusterelor daneze.

Procesul de clusterizare în Danemarca este stimulat prin mecanisme de susținere guvernamentală. Departamentul Național de Statistică și Agenția Națională pentru Întreprinderi și Construcții din **Danemarca** a folosit termenul „zone de resurse” în anii 1990, când a fost o încercare de a construi politici naționale de cluster, bazate pe 8 clusterelor naționale, respectiv 8 zone de resurse la nivel național și regional. Eforturile regionale în cadrul dezvoltării afacerilor au fost menite să obțină o puternică și largă responsabilitate locală, municipalitățile fiind responsabile pentru serviciul local de afaceri, în care proximitatea și contactul zilnic cu utilizatorii reprezintă o prioritate.

Danemarca are trei ministere principale, care sunt responsabile pentru formularea politicilor de cluster la nivel național: Ministerul Științei, Tehnologiei și Inovării; Ministerul Mediului și Ministerul Economiei și Afacerilor. Totodată, strategia de globalizare a guvernului, reprezentând strategia națională a Danemarcei, nu are elemente de cluster explicite, deși unele componente ale strategiei au caracteristici de cluster; în special, consolidarea cooperării dintre instituțiile de cercetare și întreprinderile de afaceri, iar strategia de globalizare fiind implementată prin parteneriate între guvern și forurile regionale de creștere. Forumurile de creștere regională dezvoltă clusterul la nivel regional, având una din sarcinile centrale compilarea unei strategii regionale de dezvoltare a afacerilor, care nu este un plan specific de dezvoltare a clusterului, dar poate conține elemente care susțin clusterul. Implementarea strategiei este realizată de alte unități judiciar independente, de ex., organizațiile de clusterelor, organizațiile de sprijin antreprenorial și autoritățile comunale.

În prezent, Danemarca are *sase forumuri de creștere regională*, care cuprind toți reprezentanții comunității de afaceri, instituțiile de învățământ și de cercetare, autoritățile locale și regionale, sindicatele și organizațiile patronale. Întreaga configurație instituțională la nivel regional este una relativ nouă, apărută ca urmare a reformei structurale majore din perioada anilor 2006-2007. Noile „forumuri de creștere regională” au înființat strategii cluster ca o parte foarte importantă a strategiilor lor de dezvoltare regională. Se poate menționa că în timp ce politicile naționale de cluster în Danemarca par a fi destul de slabe, noile tendințe la nivel regional se manifestă ca o concentrare foarte clară a clusterelor.

## *Marea Britanie*

Tot în anii '90 conceptul de cluster a fost introdus și în Marea Britanie. Pentru prima dată, în perioada 1998-2000, a fost implementată politica clusterială printr-un program specific care a fost realizat prin agenții regionale de dezvoltare. Totodată, către anul 2001 au fost identificate peste 154 de cluster în Marea Britanie, dintre care cel mai performant cluster este bazat pe o universitate. Organizarea clusterului are o implicare puternică a antreprenorilor locali și a fondurilor de investiții.

În Marea Britanie, Conceptul privind dezvoltarea regională stipulează că performanțele economice pot fi atinse pe baza dezvoltării locale, ceea ce implică decentralizarea sistemului de luare a deciziilor. Planificarea teritorială a fost inițiată de guvernul central care are doar atribuții de coordonare generală și financiară a proiectelor. Gestiunea nemijlocită a proiectelor de dezvoltare regională este pusă în responsabilitatea autorităților teritoriale.

În procesul de dezvoltare teritorială din Marea Britanie, un mare accent se plasa pe dezvoltarea industriei prin creșterea competitivității acestui sector datorită implementării tehnologiilor performante, a biotehnologiilor, tehnologiilor informaționale și comunicaționale. O cale spre atingerea acestui obiectiv a fost formarea clusterelor industriale. Astfel, au fost inițiate programe de susținere a acestui domeniu. Mai bine de 10 ani, Scoția, Irlanda de Nord și Nord-estul Angliei demonstrează o cooperare de succes în domeniul producerii de automobile, aparate electronice, textile și produse alimentare. Aceste colaborări au fost posibile datorită susținerii masive a cercetărilor științifice care au avut loc în anii 1980. Rezultatele științifice au fost implementate în cadrul conlucrării firmelor cu instituțiile de învățământ, ceea ce a condus la creșterea numărului de parcuri tehnologice și agenții.

*Fondurile Structurale*, destinate creării și dezvoltării clusterelor și a structurilor conexe acestora, sunt accesibile prin următoarele programe:

- programele operaționale sectoriale: creșterea competitivității economice (POS CCE) și dezvoltarea resurselor umane (POS DRU);
- programul operațional regional (POR);
- programele de cooperare teritorială europeană: transnațională; transfrontalieră și interregională.

În continuare, vom face referire detaliată la fiecare program separat.

*Programul POS CCE* stabilește axele prioritare și domeniile majore de intervenție ale țării în domeniul competitivității întreprinderilor; inclusiv implementarea asistenței financiare a Uniunii Europene prin intermediul Fondului Social European.

*Programul POS DRU* stabilește prioritățile de intervenție în domeniul resurselor umane și implementarea asistenței financiare prin Fondul Social European. Programul reprezintă un instrument important în sprijinirea dezvoltării economice și a schimbărilor structurale, prin corelarea educației cu piața muncii și asigurarea oportunităților pentru incluziunea pe piața muncii.

*Programul POR* este un instrument care oferă sprijin pentru constituirea și operarea clusterelor. Drept obiectiv al acestui program este creșterea posibilităților clusterelor pentru asigurarea dezvoltării durabile a regiunilor. Programul oferă o finanțare europeană inițială necesară dezvoltării și creării clusterelor (finanțarea UE – 84% din bugetul POR și fonduri naționale: 14% cofinanțare publică și 2% cofinanțare privată). Beneficiarii acestui program sunt regiunile slab dezvoltate sau zone mai puțin dezvoltate din cadrul regiunilor mai prospere, inclusiv orașe. România beneficiază de astfel de fonduri europene din cauza indicatorului PIB-ului pe cap de locuitor care este sub 75% din media europeană.

Republica Moldova poate beneficia de fondurile *Programului de Cooperare Teritorială Europeană* prin *Programul transfrontalier Romania – Ucraina – Republica Moldova*, care sprijină dezvoltarea de rețele transfrontaliere menite să promoveze comerțul, inițiativele comune de marketing, branding comun pentru servicii și produse, inclusiv în domeniul agriculturii.

Clusterelor inovative de succes din UE sunt susținute la nivel național pentru a atinge gradul de excelență internațională și sunt finanțate din bugetul național, resurse regionale, resurse private și fonduri structurale din cadrul UE.

### *Austria*

În Austria, politica de cluster a fost pusă în aplicare în anul 1995. Aceasta a fost orientată spre grupurile existente. Totodată, pentru a asigura competitivitatea și inovarea, au fost consolidate rețelele tradiționale de companii de automobile din întregul lanț de aprovizionare; a fost intensificată cooperarea dintre instituțiile universitare, de cercetare și companiile relevante în domeniu. În prezent, politica clusterului cuprinde un domeniu larg de implementare, și anume:

1. promovează crearea de noi grupări;
2. ajută la consolidarea clusterelor existente care sunt în curs de dezvoltare sau se află la etapa de saturație;
3. promovează legăturile dintre grupurile din același sector situate în diferite state sau state federale pentru grupurile emergente sau saturate.

În Austria există opt programe naționale de cluster:

1. LISA – Life Science Austria;
2. COMET – Centrul de Competență pentru Tehnologii;
3. Protec-NET plus;
4. REGplus;
5. CIR-CE – Cooperare în Inovare-Cercetare în Europa Centrală și de Est;
6. FIT-IT;
7. Go international – 32 (32 de programe de acțiune care sprijină internaționalizarea economiei austriece);
8. Fondul ERP – European Recovery Programme Fund, Fondul european de redresare.

La nivel de politică, planurile și strategiile agențiilor și programelor sunt dezvoltate sub formă de documente de politici, directive și legi. Totuși, la nivel național, nu există o politică clară, însă există câteva orientări strategice naționale privind creșterea economică, inovarea și ocuparea forței de muncă, implicând politica privind grupurile. La nivel regional, politica clusterială este mai proeminentă și mai explicită. Multe orientări regionale de dezvoltare economică se referă la dezvoltarea clusterului, iar politica clusterului este urmărită mai mult într-un mod ad-hoc, decât prin programe oficiale.

Preocuparea centrală a politicii austriece privind inovarea și tehnologia este asigurarea competitivității și a ocupării forței de muncă în companiile din Austria. Pentru a-și asigura succesul, statul a pus accent pe calitatea investițiilor în cercetare, dezvoltare tehnologică și inovare. Principalele obiective au fost asigurarea unui cadru general pentru consolidarea întreprinderilor austriece și a întreprinderilor mici și mijlocii, prin oferirea unui portofoliu adecvat de programe, inițiative și rețele. La nivel de program național, care susține politica în domeniul clusterelor, este REGplus, inclusiv cele la nivel european, ca: INTERREG, URBAN și LEADER.

Odată cu aderarea Austriei la Uniunea Europeană în 1995, aceasta se focusează pe următoarele măsuri de politică: 1. finalizarea schimbărilor structurale în economie, sprijinirea regiunilor rurale și vechi industriale; 2. sprijinirea cooperării transfrontaliere în regiunile de frontieră, în special Austria de Est și de Sud, integrarea regiunilor austriece în rețele din întreaga Uniune Europeană; 3. reorientarea rețelelor de transport internațional, îmbunătățirea conexiunilor cu țările din Europa Centrală și de Est, acordând o atenție deosebită mijloacelor de transport ecologice.

## **GHID METODIC** *Crearea și Organizarea Clusterelor în Republica Moldova*

Principalele instrumente ale politicii de dezvoltare regională sunt cea de inovare, îmbunătățire a mediului și politica educațională, inclusiv noi instrumente în politica de dezvoltare economică regională: 1. adresarea centrelor regionale de informare și inițiative de dezvoltare regională; 2. centre de inovare și tehnologie; 3. programe complete de reeducare și recalificare a angajaților în industrie.

Pentru a ameliora competitivitatea întreprinderilor austriece, s-au întreprins măsuri de îmbunătățire a politicii antreprenoriatului și întreprinderilor mici și mijlocii. Acestea au vizat în principal: reducerea costurilor administrative pentru întreprinderile mici și mijlocii; acordarea subvențiilor întreprinderilor mici și mijlocii; facilitarea accesului la resursele financiare în efectuarea cercetărilor, formării profesionale a angajaților și în consultanță. La nivel național, pentru a promova un dialog privind clusterelor și competitivitatea a fost înființat *Consiliul austriac pentru cercetare și dezvoltare tehnologică* în anul 2000.

### **Tendențe de politici clusteriale în Austria**

<b>Politici</b>	<b>Abordarea veche</b>	<b>Abordarea noua</b>	<b>Politicele de cluster</b>
Regională	Redistribuirea de la regiunile „fruntașe” la cele „în urmă”	Crearea regiunilor competitive prin atragerea actorilor locali și activelor	Focusarea asupra firmelor mici, nu doar a celor mari; abordare largă asupra țăintelor sectoriale și de inovație
Știința și tehnologia	Finanțarea proiectelor dintr-un singur sector în cercetarea de baza	Finanțarea cercetărilor implicând rețele și legături cu industria și comerțul	Focusarea asupra tehnologiilor înalte; obținerea avantajelor din investiții în cercetare și inovare; suportul comerțului; includerea firmelor mici și mari
Industrială și antreprenoriat	Subsidii companiilor leader	Suținerea necesităților comune a grupelor de firme, IMM-uri și absorbția tehnologiilor	Programele includ abordările vizavi de factorii de creștere economică la nivel național; susțin industriile în tranziție și care susțin crearea noilor locuri de muncă; ajută firmele mici să depășească barierele de absorbție a tehnologiilor și creștere; crearea avantajelor competitive pentru atragerea investițiilor

**Sursa:** *Competitive Regional Clusters: National Policy Approaches, Why are they popular again?* <http://www.oecd.org/cfe/regional-policy/competitiveregionalclustersnationalpolicyapproaches.htm>

Este de menționat că nu au fost observate obstacole majore în procesul de construire a politicii în domeniul clusterelor, însă, totuși, există unele bariere în calea competitivității în diverse domenii, cum ar fi:

- Capitalul uman – cheltuieli înalte pentru educație și acordarea unei importanțe minore în formarea profesională;
- Concurența și inițierea afacerilor – lipsa atitudinii concurențiale; competitivitatea este realizată mai degrabă prin dimensiune și fuziuni decât prin inovare;
- Creșterea numărului de noi afaceri doar în sectoarele tradiționale;
- Sistemul social – se bazează pe ocuparea forței de muncă, pe condițiile stabile de muncă și pe relațiile de familie, care adesea nu asigură suficientă protecție în momentele de flexibilitate și mobilitate sporite;
- Productivitatea.

### *Elveția*

Experiența **Elveției** se bazează pe istorii de succes a clusterelor *Științelor vieții din Basel*, industria de ceasuri și industria de instrumente de precizie din *Swiss Jura Arc* sau clusterul industriei financiare din Zurich. Însă, acestea au provenit fără sprijin din partea unui program specific de dezvoltare a clusterelor. Programele regionale existente de cluster sunt foarte tinere, fie până acum nu par a avea un efect major asupra dezvoltării industriei în regiunile specifice.

Dacă clusterul este definit ca un grup de întreprinderi apropiate geografic, atunci Elveția, fiind o țară mică, poate fi considerată un singur grup mare. Prin urmare, politicile naționale, fără niciun acord regional specific, ar putea fi considerate politici de cluster. Este larg acceptată în politica elvețiană ideea că un mediu de afaceri sănătos și atrăgător este o mai bună modalitate de a susține afacerile decât prea multă susținere a statului și programele guvernamentale.

Clusterelor nu joacă un rol specific în domeniul politic la nivel național. Unele cantoane, ca: Bern, Basel, St. Gallen, Valais sprijină organizațiile de tip cluster, care vizează îmbunătățirea transferului de tehnologie și a dezvoltării companiei în sectoare specifice. Legea privind politica regională din Elveția, însă, nu menționează cuvântul "cluster". Cu toate acestea, se afirmă că poate fi acordat sprijin financiar inițiativelor, programelor și proiectelor care susțin potențialul de inovare al regiunii, sporesc utilizarea capacității regionale și construiesc sau perfecționează sisteme regionale de creare a valorii. *Nanocluster Bodensee* este o inițiativă care devine un proiect-pilot de sprijin financiar din partea guvernului federal ca parte a politicii

regionale. Totuși, nu există o politică privind rețelele de afaceri în Elveția. Elveția promovează avantajele localizării afacerii, în special pentru următoarele industrii: biotehnologia / științele vieții; tehnologie medicală; tehnologiile informației și comunicațiilor; servicii comune; microtehnologie și nanotehnologie; tehnologii de mediu.

### *Bulgaria*

În Bulgaria, punerea în aplicare a proiectelor de cluster a început la sfârșitul anilor '90. Clusterelor au reprezentat un concept nou pentru Bulgaria și au devenit un subiect de analiză. Printre mai multe proiecte importante care au contribuit la introducerea conceptului de cluster ca factor de competitivitate și de promovare a IMM-urilor sunt: proiectele VICLI și INCLUD (finanțat de EU INTERREG / CADSES), USAID/MSI Proiect „Bulgaria Competitiveness Exercise (BCE) Update; Studiul Bulgarian Manufacturing Industry pe sectoare și regiuni, întocmit de ME, cu ajutorul Agenției de Cooperare Internațională din Japonia (2002).

Studierea potențialelor clusterelor în cadrul proiectelor au arătat existența unor elemente orizontale și verticale de cooperare, dar și neînțelegerea de către toți jucătorii a avantajelor clusterizării, precum și lipsa sprijinului guvernamental pentru clustering.

În cadrul proiectului Phare BG 9908.2 „Creșterea capacităților pentru accelerarea creșterii sectorului IMM-urilor din Bulgaria” (2001) a fost făcută o cercetare, care a dus la reducerea potențialelor clusterelor până la 13 sectoare. Ca urmare a acestei analize, 5 subsectoare specifice au fost identificate ca având avantaje comparative pentru re poziționare pe piețele naționale și internaționale prin coordonarea orizontală și verticală a activităților lor și prin organizarea strategiilor comune și a cerințelor de calitate, pentru aceasta autoritățile publice ar trebui să joace un rol catalitic în dezvoltarea clusterelor.

În anul 2006, prin proiectul PHARE „Introducerea unei abordări cluster și stabilirea unui model pilot de cluster” a fost dezvoltată strategia națională de dezvoltare a clusterelor și un plan de acțiune. Pe baza cercetărilor efectuate PHARE / USAID, desfășurate în cadrul IMM-urilor, au fost identificate peste 100 de concentrări ale industriei, iar 40 de grupuri potențiale au fost definite ca subiect al unui sprijin guvernamental potențial. Două grupuri-pilot au primit consultanță și sprijin pentru investiții. Printre prioritățile strategiei sunt:

- utilizarea incubatoarelor existente și implicarea regională a clusterelor ca modalitate de creare a mini-hub-urilor pentru dezvoltarea clusterelor;
- creșterea internaționalizării prin utilizarea grupărilor cluster ca promotori ai dezvoltării comerțului.

## **Cehia**

Politica clusterială în **Cehia** a fost dezvoltată începând cu anul 2000 și implementată din fondurile structurale începând cu 2004. Fenomenul clusterizării în Republica Cehă cuprinde atât concentrații de firme localizate în zone industriale vechi (cum ar fi, metalurgia și ingineria), cât și rețele de furnizori la nivel național pentru marile companii internaționale, precum Volkswagen / Skoda. Clusterelor, în sensul instrumentelor care au un rol important în sprijinirea competitivității prin creșterea productivității, inovării și formării firmelor, au apărut abia recent în documentele privind sprijinul IMM-urilor și politicile de inovare ale Ministerului Industriei și Comerțului din Republica Cehă, care, începând cu anul 2004, alocă fonduri destinate să promoveze cooperarea inter-firmă. Secția pentru antreprenariat este responsabilă de strategie și fonduri structurale, iar *CzechInvest* – Agenția Ministerului Industriei și Comerțului – este responsabilă pentru implementarea politicii de cluster. Există agenții de dezvoltare regională cu rol de coordonare a politicii de dezvoltare regională care cooperează cu cluster, problema clusterizării fiind una adiacentă activității lor.

În Cehia sunt populare mai multe forme de clusterizare:

- cluster;
- poli de excelență;
- platforme tehnologice;
- activități legate de implementarea programelor și generarea de proiecte.

În Cehia există o politică generală pentru cluster care precizează în aspect specific modul în care trebuie urmărită dezvoltarea clusterului. Clusterelor formează un cadru pentru diferite domenii de politici, pe trei domenii cheie: inovarea și tehnologia, dezvoltarea economică regională, antreprenariatul / IMM-uri.

## **Germania**

Germania a lansat un concept de finanțare în anul 1995, ulterior dezvoltând o strategie complexă *High-Tech*, implicând toate ministerele pentru dezvoltarea și susținerea clusterelor.

Conceptul *Strategiei High-Tech* se bazează pe:

- competitivitatea clusterială;
- măsuri de stimulare a dezvoltării clusterelor în domenii specifice a tehnologiilor;
- măsuri specifice regionale de stimulare a dezvoltării clusterelor;
- măsuri de stimulare a colaborărilor specifice non-tehnologice;
- promovarea proceselor de schimb de experiență între universități și firme.

Pe fundalul schimbărilor economice și tehnologice globale, politica de inovare a Germaniei devine din ce în ce mai internațională în orientarea sa; aceasta are o colaborare cu țările membre ale Uniunii Europene, inclusiv și din alte țări. Pe măsură ce globalizarea avansează, măsurile de promovare sunt orientate către cerințele unei economii active pe plan internațional.

Totodată, Germania asigură ca institutele de cercetare să conlucreze cu industria, iar industria să fie dispusă să preia constatările generate de cercetarea științifică. Introducerea granturilor de cercetare pentru contractele de cercetare, pe care IMM-urile le încheie cu universitățile sau instituțiile de cercetare non-universitare, are destinația să motiveze institutele științifice să se implice mai mult în subiecte relevante din industrie și contracte de cercetare.

Strategia de cluster a Germaniei cuprinde următoarele activități:

- concurență pentru promovarea proceselor de schimb între universități și companii;
- măsuri de promovare a colaborării non-tehnologice specifice prin programul ZUTECH (Tehnologii viitoare pentru IMM-uri).

Măsurile regionale specifice identificate pentru promovarea dezvoltării clusterelor sunt:

- aplicarea setului de instrumente pentru a dezvolta locații eficiente și performante de inovare în regiunile germane ținând seama de aspectele specifice ale proceselor de inovare;
- măsuri de promovare a dezvoltării clusterelor în domenii tehnologice individuale prin încurajarea și finanțarea dezvoltării clusterelor în domenii tehnologice de vârf, cum ar fi: biotehnologia și tehnologia medicală.

Cele mai relevante programe naționale de cluster sunt:

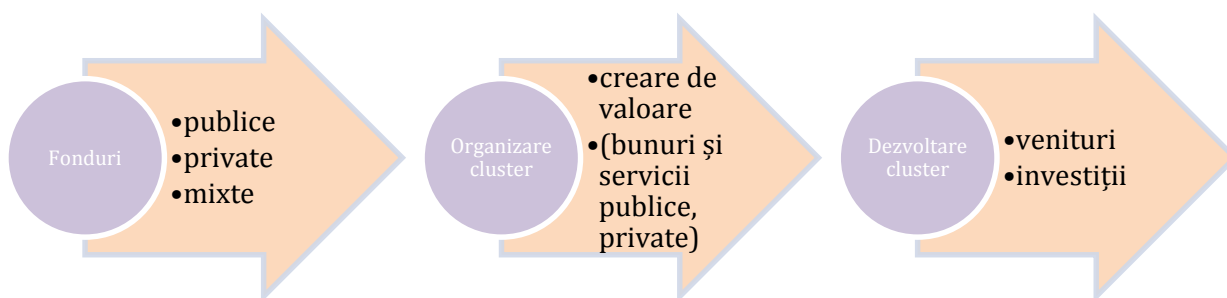
- *Cutting-edge cluster competition* – programul identifică grupurile de vârf din Germania în domeniile prioritare pentru finanțare. Această asistență permite îmbunătățirea profilului și eliminarea obstacolelor privind dezvoltarea strategică;
- *BioRegio* se axează pe concepte integrate pentru cercetarea biotehnologiei și transferul rezultatelor aplicative în activitatea industrială pentru a spori competitivitatea europeană a întreprinderilor mici și mijlocii;
- *Cooperation networks and cluster management* are ca scop consolidarea potențialului regional și sectorial existent și intensificarea cooperării între întreprinderi și parteneri și instituții legate de comerț în care participă IMM-urile și clusterelor din toate domeniile;
- *Innovative Regional Growth Cores* vizează cooperări regionale bazate pe tehnologii de platformă și caracteristici importante care le fac unice în domeniul lor de competență, în baza cercetărilor aplicative și dezvoltarea prototipurilor în regiunile de tip cluster și consolidarea alianțelor între IMM-uri și organizații de cercetare bazate pe o strategie auto-dezvoltată;

*Kompetenznetze Deutschland* constă în selectarea, încurajarea și comercializarea celor mai inovatoare rețele din Germania, formate din clustere existente sau potențiale din orice domenii ale științei și economiei, cu scopul de a crea produse inovatoare. Programul oferă: susținere de marketing prin publicații comune, participarea la târguri și reprezentarea tuturor rețelelor la evenimente internaționale pentru a da valoare inovațiilor create, precum și schimbul de informații între rețele și subiecte tematice și consultanță personală.

## *Modele de finanțare*

Finanțarea clusterelor este posibilă pe două căi: din surse publice sau din surse private, cu posibilitatea combinării acestora. Pentru țările recent devenite membre ale UE, ponderea cea mai mare în bugetul clusterelor vine din sectorul privat.

Studiile realizate anterior permit să delimităm două modele de finanțare a activității clusteriale, precum și un model mixt de combinare a celor două modele:



### **Modele de finanțare a activității clusteriale**

*Finanțarea din fonduri publice* ca model de finanțare prevede organizarea activității clusteriale în baza alocărilor din bugetul public, cum ar fi: bugetul Uniunii Europene, bugetele publice naționale, programele guvernamentale de suport financiar la nivel regional sau local.

#### **Avantajele și dezavantajele modelului de finanțare publică a clusterelor**

<b>Avantaje</b>	<b>Dezavantaje</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Permite concentrarea pe rezultat și performanță (bunuri și servicii publice, efecte economice pozitive).</li><li>➤ Încrederea reciprocă în rândul părților interesate și organizarea obiectivă și neutră a clusterului întru realizarea scopului comun de dezvoltare a clusterului.</li><li>➤ Permite proiecte de colaborare mai puțin certe și proiecte exploratorii.</li><li>➤ Finanțare sigură pe perioade determinate (de regulă 3-5 ani).</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Riscul de a nu se concentra asupra creării de valoare (bunurile și serviciile publice nu corespund nevoilor părților interesate private și publice) și dominanța obiectivelor publice.</li><li>➤ Dificultatea obținerii angajamentelor de la participanții privați.</li><li>➤ Nivel ridicat de birocrăție, cu cerințe sofisticate privind mecanismele de raportare și control.</li><li>➤ De cele mai dese ori, finanțarea se oferă pe termen scurt.</li></ul>

## **GHID METODIC** *Crearea și Organizarea Clusterelor în Republica Moldova*

Finanțarea din fonduri private prevede finanțarea integrală a clusterului din următoarele fonduri:

- Cotizații de membru;
- Venituri din serviciile oferite de cluster (inclusiv evenimente);
- Venituri din utilizarea de brevete comune (în cazul unui cluster cu activitate intensivă de cercetare);
- Fonduri de investiții (capital de risc);
- Sponsorizări din partea unor companii mari în domeniu/regiune;
- Finanțări oferite de instituții financiare (credite bancare, împrumuturi, leasing);
- Surse proprii ale companiilor participante (capital propriu, profit nerepartizat, fond de amortizare etc.).

### **Avantajele și dezavantajele modelului de finanțare privată a clusterelor**

<b>Avantaje</b>	<b>Dezavantaje</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Comitetul organizatoric al clusterului este încurajat să se concentreze asupra creării de valoare pentru membrii săi.</li><li>➤ Activitățile clusteriale se bazează pe un model de afaceri durabil bazat pe cerere.</li><li>➤ Angajament sporit și implicare maximă din partea membrilor cluster-ului.</li><li>➤ Clusterul nu este atașat intereselor politice.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Riscul prioritizării firmelor care oferă cele mai mari contribuții financiare.</li><li>➤ Riscul ca taxele de membru să ofere doar o bază instabilă și pe termen scurt pentru dezvoltarea clusterelor ceea ce nu poate facilita furnizarea de bunuri și servicii publice și captarea efectelor pozitive.</li><li>➤ Probabilitatea excluderii unor membri din cauza resurselor financiare limitate.</li><li>➤ Miza sectorului privat este pe rezultate imediate.</li></ul>

*Modelul mixt* se bazează pe o combinație dintre sursele publice de finanțare și cele private. Ponderea fiecărei surse poate varia, însă, de regulă, ponderea cea mai mare în modelul mixt de finanțare revine surselor publice.

### **Avantajele și dezavantajele modelului mixt de finanțare a clusterelor**

<b>Avantaje</b>	<b>Dezavantaje</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Finanțare sigură pentru o anumită perioadă, cu posibilități de dezvoltare a unui model de finanțare a clusterului pe termen lung.</li><li>➤ Sporirea angajamentelor de plată pentru membrii clusterului.</li><li>➤ Membrii clusterului se obișnuiesc să plătească pentru serviciile clusteriale de la început.</li><li>➤ Combină concentrarea asupra performanței globale a clusterelor și asupra intereselor sectorului privat.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ Risc sporit de incertitudine financiară, datorită dependenței de decizia anuală de aderare a membrilor și de decizia privind cotizația de membru.</li><li>➤ Furnizarea de bunuri și servicii private trebuie să se bazeze pe prețuri de piață nedistorsionate, iar concurența pe baza prețurilor este interzisă.</li><li>➤ Creșterea birocrăției din cauza necesității de a distinge activitățile bazate pe finanțare publică de activitățile bazate pe finanțare privată.</li><li>➤ Posibile conflicte de interese între accentul pe termen mediu și lung al sectorului public și interesul pe termen scurt al sectorului privat.</li></ul>

# **DEZVOLTAREA CLUSTERELOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA**

## *Aspecte legislative*

În Republica Moldova legislația în vigoare tratează clusterelor drept *cluster industriale* (prin Concepția dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova) și *cluster științifico-tehnologice/științifico-educaționale* (prin Legea cu privire la parcurile tehnico-științifice și incubatoarele de afaceri), iar activitatea acestor asocieri/grupări de persoane fizice și juridice au o puternică tentă inovatoare.

Astfel, în *Concepția dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova*, clusterul este definit drept o „asociere de întreprinderi interconectate, amplasate în apropiere geografică, de regulă, aparținând unui sector sau unor sectoare conexe, precum și de instituții de cercetare științifică, universități și alte organizații, activitatea cărora este concentrată pe inovare, iar cooperarea lor permite de a spori avantajele competitive ale întreprinderilor”<sup>16</sup>.

Clusterelor industriale pot fi create în orice ramură a industriei autohtone, cu condiția inițierii procesului de asociere la inițiativa membrilor potențiali ai clusterului, iar întreprinderile, asociate în clusterelor, pot coopera în orice domenii de activitate, în cadrul cărora vor fi stimulate următoarele direcții <sup>17</sup>:

- 1) promovarea mărfurilor pe piețele externe, axându-se pe utilizarea mărcilor comerciale proprii ale întreprinderilor;
- 2) transferul tehnologic, precum și elaborarea și implementarea inovațiilor proprii, inclusiv a tehnologiilor și echipamentelor avansate, utilizarea sistemelor moderne de management și marketing;
- 3) efectuarea cercetărilor, rezultatele cărora pot fi utilizate în diferite sectoare ale economiei;
- 4) sporirea calificării resurselor umane – formarea și perfecționarea competențelor și creșterea profesionalismului;
- 5) dezvoltarea întreprinderilor sectorului ÎMM în cadrul clusterelor.

<sup>16</sup> HOTĂRÂRE Nr. 614 din 20.08.2013 cu privire la aprobarea Concepției dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova, Monitorul Oficial Nr. 187-190 din 30.08.2013

<sup>17</sup> HOTĂRÂRE Nr. 614 din 20.08.2013 cu privire la aprobarea Concepției dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova, Monitorul Oficial Nr. 187-190 din 30.08.2013

În *Lege cu privire la parcurile tehnico-științifice și incubatoarele de afaceri* se operează cu denumirea de cluster științifico-tehnologic, care reprezintă o „grupare de persoane juridice și persoane fizice constituită în baza unui contract de asociere, încheiat între organizațiile din sfera științei și inovării acreditate și/sau instituțiile de învățământ superior acreditate, alte organizații necomerciale, pe de o parte, și agenți economici, autorități ale administrației publice locale, asociații patronale sau asociații profesionale, persoane fizice, instituții financiare, organizații internaționale, investitori autohtoni sau străini, pe de altă parte, în scopul desfășurării activității de cercetare științifică, de învățământ și de transfer tehnologic al rezultatelor științifice și inovațiilor, valorificării lor prin activități economice”<sup>18</sup>.

Suștinerea activității clusteriale la nivel legislativ este realizată prin următoarele documente strategice, printre care:

- Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020 (HG nr. 685 din 13.09.2012).
- Concepția dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova (HG nr. 614 din 20.08.2013).
- Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate” (HG nr. 952 din 27.11.2013).
- Foaia de parcurs pentru ameliorarea competitivității Republicii Moldova (HG nr. 4 din 14.01.2014).

*Strategia de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020* și Planul de acțiuni privind implementarea acestei Strategii pentru anii 2012-2014 oferă cadrul de politici pe termen lung și mediu privind dezvoltarea întreprinderilor micro, mici și mijlocii din Republica Moldova în contextul trecerii de la modelul de dezvoltare economică bazat pe consum la o nouă paradigmă orientată spre exporturi, investiții și inovații, a dezideratului politic de integrare europeană și a tendințelor economice mondiale<sup>19</sup>.

În cadrul direcției 4 „Sporirea competitivității IMM-urilor și încurajarea spiritului inovator.”, se propun următoarele obiective specifice în vederea remedierii problemelor existente în sectorul IMM:

- 1) Îmbunătățirea și dezvoltarea capacităților tehnice și inovatoare ale IMM-urilor;

<sup>18</sup> LEGE Nr. 138 din 21.07.2007 cu privire la parcurile științifico-tehnologice și incubatoarele de inovare, Monitorul Oficial Nr. 107-111 din 27.07.2007

<sup>19</sup> Hotărâre cu privire la aprobarea Strategiei de dezvoltare a sectorului întreprinderilor mici și mijlocii pentru anii 2012-2020 nr. 685 din 13.09.2012, Monitorul Oficial nr.198-204/740 din 21.09.2012

- 2) facilitarea dezvoltării grupării IMM-urilor în clustere, incubatoare de afaceri etc.;
- 3) promovarea proprietății intelectuale pentru IMM-uri;
- 4) facilitarea accesului IMM-urilor pe piețele interne și externe;
- 5) implementarea sistemelor de management bazate pe standardele internaționale și europene.

Strategia inovațională a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate” stabilește **trei obiective**<sup>20</sup>:

1. *dezvoltarea tehnologică a întreprinderilor, inclusiv a întreprinderilor mici și mijlocii;*
2. *dezvoltarea infrastructurii de suport pentru activitatea inovațională;*
3. *asigurarea condițiilor pentru edificarea unei economii bazate pe cunoaștere.*

De asemenea, Strategia oferă cadrul necesar pentru punerea în practică a rezultatelor cercetărilor științifice naționale, fiind în concordanță cu Strategia cercetării-dezvoltării a Republicii Moldova elaborată de Academia de Științe a Moldovei. Astfel, Scopul Strategiei este de a asigura un cadru consistent de politici orizontale ce vor contribui la sporirea competitivității internaționale a țării și la edificarea unei economii bazate pe cunoaștere, prin dezvoltarea capitalului uman, prin consolidarea capacităților firmelor moldovenești de a absorbi, genera și difuza inovații și prin inter-conectarea mai strânsă a acestora cu centrele universitare și de cercetare<sup>21</sup>.

**Hotărârea nr. 952 din 27.11.2013 cu privire la aprobarea Strategiei inovaționale a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”, Monitorul Oficial Nr. 284-289 din 06.12.2013**

**2.6.2. Obiective specifice și acțiuni**

Obiectivele generale, identificate mai sus, sunt detaliate, în cele ce urmează, în obiective specifice, măsuri de acțiuni concrete care vor fi realizate în procesul de implementare a prezentei Strategii.

**C3. Facilitarea relaționării (networking-ului) și integrării tehnologice a firmelor moldovenești și străine:**

- 1) acordarea de suport pentru relaționarea IMM-urilor moldovenești cu finanțatorii de tip „business angels” („îngeri investiționali”, investitori care investesc în afacerile noi, riscante, dar promițătoare) și pentru stimularea asocierii IMM-urilor inovatoare la asociații de business europene și internaționale;
- 2) facilitarea procesului de creare a unui Club de Investitori Inovaționali din Republica Moldova, care ar întruni oameni de afaceri cu capacitatea de a furniza capital, consultanță, practici pozitive și modele pentru afacerile inovaționale;
- 3) organizarea unor tabere de business (business-camps) în cadrul cărora liderii de business locali și străini își vor împărtăși experiența de antreprenoriat inovațional firmelor tinere;
- 4) derularea negocierilor strategice în vederea atragerii în Republica Moldova a firmelor internaționale de mărime medie și mare, cu capacități de generare a noilor lanțuri tehnologice și creare a clusterelor inovaționale;
- 5) fortificarea capacităților Organizației pentru Atragerea Investițiilor și Promovarea Exporturilor, ale Camerei de Comerț și Industrie și ale altor agenții de suport pentru relaționarea firmelor locale cu cele străine.

<sup>20</sup> Hotărâre Nr. 952 din 27.11.2013 cu privire la aprobarea Strategiei inovaționale a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”, Monitorul Oficial Nr. 284-289 din 06.12.2013

<sup>21</sup> Hotărâre Nr. 952 din 27.11.2013 cu privire la aprobarea Strategiei inovaționale a Republicii Moldova pentru perioada 2013-2020 „Inovații pentru competitivitate”, Monitorul Oficial Nr. 284-289 din 06.12.2013

### **C4. Asigurarea suportului de stat pentru firmele inovatoare:**

- 1) elaborarea și includerea modului de „Management al Inovațiilor” în programul de stat „Gestiunea eficientă a afacerii”;
- 2) elaborarea și implementarea programului de stat „Schimb de experiență cu firmele europene în managementul avansat al inovațiilor” pentru firmele care deja au demonstrat competențe inovatoare;
- 3) includerea componentelor de inovare în cadrul programelor de suport de stat a IMM-urilor (Programul de atragere a remitențelor în economie - PARE1+1, Programul național de abilitare economică a tinerilor, Fondul special de garantare a creditelor);
- 4) includerea componentelor de inovare în regulamentul Fondului pentru Eficiență Energetică pentru încurajarea inovațiilor în domeniul conservării și utilizării eficiente a energiei;
- 5) extinderea formulei de finanțare a proiectelor din domeniul inovării în formula 1+1 pentru procurarea tehnologiilor noi și pentru proiectele de transfer tehnologic;
- 6) elaborarea și implementarea programului de stat „Moldova Inovațională” de susținere a noilor afaceri inovatoare (start-up) orientate spre export;
- 7) elaborarea și implementarea programului de stat „Voucher Inovațional IMM-urilor” pentru mini-granturi destinate IMM-urilor inovatoare pentru inovații de marketing și organizaționale, îmbunătățirea paginilor electronice, îmbunătățiri de design și ambalaj în produsele industriale;
- 8) elaborarea și implementarea Programului de Stat pentru finanțarea pre-competitivă, susținerea testării modelelor și prototipurilor industriale;
- 9) elaborarea mărcii naționale „Economia Verde” pentru produse și procese și a regulamentului de acordare și utilizare.

Totodată, merită de atenționat unele obiective specifice împreună cu măsurile și acțiuni concrete care sunt propuse în strategie și care demonstrează interesul statului în susținerea creării alianțelor de tip cluster în Republica Moldova.

*Concepția dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova* are ca scop determinarea premiselor economice pentru crearea clusterelor industriale și definitivarea direcțiilor prioritare de dezvoltare a acestora. Obiectivul principal al politicii clusteriale de stat constă în intensificarea dezvoltării sectorului industrial și creșterea ponderii acestuia în economia națională prin consolidarea eforturilor manageriale, susținerea procesului inovativ și sporirea competitivității întreprinderilor industriale atât mari, cât și din sectorul întreprinderilor mici și mijlocii (ÎMM)<sup>22</sup>. Totodată, politica de stat de susținere a dezvoltării clusteriale a sectorului industrial se bazează pe principii generale, care determină relațiile reciproce dintre stat și întreprinderile asociate în clustere, unul din care prevede participarea comună a statului și mediului de afaceri la dezvoltarea clusterială.

Întreprinderile, asociate în clustere, au dreptul de a coopera în orice domenii de activitate reciproc avantajoase, în cadrul cărora, prin politicile economice respective următoarele direcții vor fi stimulate<sup>23</sup>:

<sup>22</sup> HOTĂRÂRE Nr. 614 din 20.08.2013 cu privire la aprobarea Concepției dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova, Monitorul Oficial Nr. 187-190 din 30.08.2013

<sup>23</sup> HOTĂRÂRE Nr. 614 din 20.08.2013 cu privire la aprobarea Concepției dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova, Monitorul Oficial Nr. 187-190 din 30.08.2013

- 1) promovarea mărfurilor pe piețele externe, axându-se pe utilizarea mărcilor comerciale proprii ale întreprinderilor;
- 2) transferul tehnologic, precum și elaborarea și implementarea inovațiilor proprii, inclusiv a tehnologiilor și echipamentelor avansate, utilizarea sistemelor moderne de management și marketing;
- 3) efectuarea cercetărilor, rezultatele cărora pot fi utilizate în diferite sectoare ale economiei;
- 4) sporirea calificării resurselor umane – formarea și perfecționarea competențelor și creșterea profesionalismului;
- 5) dezvoltarea întreprinderilor sectorului ÎMM în cadrul clusterelor.

Clusterelor industriale pot fi create în orice ramură a industriei cu condiția inițierii procesului de asociere la inițiativa membrilor potențiali ai clusterului. Totodată, politica de susținere a statului va fi orientată, în primul rând, spre dezvoltarea clusterială a ramurilor industriale care au un potențial semnificativ de creștere și în care s-au format premisele necesare pentru crearea clusterelor.

### *Posibilități de finanțare*

Conform *Concepției dezvoltării clusteriale* sunt prevăzute sursele de finanțare pentru realizarea politicii de stat de susținere a dezvoltării clusteriale a sectorului industrial. Realizarea politicii clusteriale poate fi efectuată prin intermediul mecanismelor prevăzute în politicile sectoriale și regionale, strategiile și programele de susținere a întreprinderilor mici și mijlocii, în alte documente de politici, îndreptate spre susținerea mediului de afaceri, a inovațiilor, investițiilor și exportului.

Astfel, pentru realizarea politicii clusteriale, din bugetul de stat pot fi compensate cheltuieli pentru următoarele activități:

- 1) promovarea în rândul mediului de afaceri a ideii privind dezvoltarea clusterială; organizarea conferințelor, seminarelor, întrunirilor în scopul consolidării interacțiunii dintre întreprinderile mari și cele din sectorul ÎMM, instituțiile de cercetări științifice, de studii profesionale și alți parteneri și membri potențiali ai clusterelor;
- 2) instruirea facilitatorilor și managerilor clusterelor;
- 3) realizarea cercetărilor, orientate spre crearea și dezvoltarea clusterelor (elaborarea și actualizarea Hărții clusterelor, cercetărilor de marketing etc.);

4) promovarea elaborărilor inovaționale și transferului tehnologic efectuate de către membrii clusterului, asigurarea protecției proprietății intelectuale etc.;

5) promovarea clusterelor prin intermediul mass-media, prin elaborarea și editarea publicațiilor și materialelor promoționale în scopul atragerii investițiilor și sporirii numărului de membri ai clusterelor și implicării clusterelor autohtone în rețeaua asociațiilor clusteriale internaționale;

6) susținerea participării întreprinderilor – membre ai clusterelor la expoziții atât naționale, cât și internaționale; promovarea pe piețele externe a mărcilor comerciale autohtone;

7) susținerea dezvoltării rețelelor de business-comunicare dintre întreprinderile autohtone și partenerii străini;

8) alte tipuri de activități orientate spre dezvoltarea clusterială a ramurilor industriale.

Pentru realizarea activităților în cadrul politicii de stat de susținere a dezvoltării clusteriale a sectorului industrial vor fi finanțate prin atragerea mijloacelor financiare interne publice, precum și mijloacelor organizațiilor-donatorilor internaționali, activitatea cărora este îndreptată spre susținerea dezvoltării economiei Republicii Moldova în domeniul respectiv.

Pentru finanțarea activităților de inovare în cadrul clusterelor pot fi atrase sursele din contul bugetului de stat, îndreptate pentru dezvoltarea sferei științei și inovării, printre care: programele de stat din sfera dezvoltării tehnologice și inovării, programele de stat de suport general pentru business, cu intensificarea componentelor de suport al activităților inovaționale, proiecte de transfer tehnologic cu cofinanțare de către mediul de afaceri etc.

Ținând cont de bunele practici internaționale, structurile de administrație a clusterului ar trebui să fie susținute în clustere pilot. Sursele de finanțare a clusterelor pot fi bazate pe activitatea de inovare colaborativă și servicii – proiecte de cercetare-dezvoltare. În practica internațională, clusterelor adesea sunt organizate într-o formă juridică de asociație și sunt finanțate de cotizațiile de membru și serviciile cu plată.

Astfel, un cluster ar putea oferi următoarele servicii și activități:

1. Platforme de informare, matchmaking și cooperare (ex., diseminarea regulată a informației despre piață și tehnologii, evenimente de networking);

2. Dezvoltarea întreprinderii și internaționalizarea acesteia (ex., vizitele la expozițiilor comerciale, matchmaking B2B, rețele de export, abordarea în comun a potențialilor consumatori, participarea în proiecte internaționale, twinning cu clustere similare peste hotare);

3. Dezvoltarea și avansarea bazei de abilități (ex., programe de formare personalizate, schimburi de locuri de muncă și târguri, colaborări între companii și școli/universități);

4. Start-up-uri și susținerea inovării (ex., identificarea partenerilor și surselor de finanțare pentru inovarea colaborativă/proiecte de cercetare-dezvoltare, inițierea incubatoarelor și acceleratoarelor, inițiativele de consolidare a legăturilor dintre industrie și știință);

5. Marketing-ul pentru cluster (sensibilizarea despre cluster și membrii acestuia la nivel regional, național și internațional, ex., website, buletin informativ, atlasul clusterelor)<sup>24</sup>.

Potențialul pentru noi finanțări ale clusterelor pot servi:

- Cercetările comerciale;
- Programele noi pentru cercetare colaborativă;
- Finanțarea internațională.

Se poate de menționat ca asigurarea sustenabilității financiare a unui cluster trebuie să se bazeze pe un număr suficient de membri și – cel puțin pe termen mediu – veniturile din cotizațiile de membru și din serviciile clusterului ar trebui să prezinte o sursă majoră de finanțare a unui cluster. Însă, din cauza bugetelor publice limitate în Republica Moldova, finanțarea venită din exteriorul țării devine practic unica opțiune reală.

Întreprinderile mici și mijlocii pot apela la ODIMM în procesul creării și dezvoltării clusterelor industriale, pentru atragerea finanțării din mai multe programe. Următoarele programe pot servi suport financiar pentru dezvoltarea și activitatea clusterelor în R.Moldova:

- Programului operațional comun România - Republica Moldova 2014-2020;
- Programului operațional comun "Bazinul Mării Negre" 2014-2020;
- Programul pentru Cooperare Transnațională Dunărea 2014-2020;
- Programul de schimb de know-how;
- Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare;
- Fondul Internațional pentru Dezvoltare Agricolă;
- Asistență Tehnică și Schimb de Informații din cadrul Direcției Generale Extindere a Comisiei Comunităților Europene;
- Fondul Comun, lansat de către Parteneriatul European pentru Democrație;
- Fondul Fundației Est-Europeană etc.

Clusterelor pot beneficia și de asistența financiară din fondurile donatorilor externi, ca: Agenția pentru Cooperare Internațională a Japoniei (JICA); Asistența Oficială pentru Dezvoltare (AOD) din partea României și Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare etc.

---

<sup>24</sup> Björn Vogler. Efectul de pârghie al clusterelor pentru dezvoltarea industrială din Moldova. Condiții preliminare, potențialul și pașii cheie pentru introducerea unei abordări orientate pe cluster p.12 [https://www.get-moldau.de/wordpress/wp-content/uploads/2016/07/PP\\_03\\_2016\\_rom.pdf](https://www.get-moldau.de/wordpress/wp-content/uploads/2016/07/PP_03_2016_rom.pdf)

Pentru implementarea proiectelor infrastructurale regionale de creare și dezvoltare a clusterelor regionale/naționale/internaționale poate servi Fondul Național pentru Dezvoltare Regională; iar pentru susținerea clusterelor agroindustriale pot servi mijloacele financiare ale Agenției de Intervenție și Plăți pentru Agricultură.

Politica de stat a Republicii Moldova se bazează pe principiul diminuării susținerii financiare a statului pe măsura dezvoltării clusterelor. În condițiile respective, se va majora ponderea investițiilor externe și nivelul cerințelor de participare la proiectele ce se vor desfășura cu suportul financiar al donatorilor. Astfel, accentul se pune pe proiectele inovatoare, totodată se va efectua monitorizarea activității clusterelor, care au beneficiat de susținere externă<sup>25</sup>.

---

<sup>25</sup> HOTĂRÂRE Nr. 614 din 20.08.2013 cu privire la aprobarea Concepției dezvoltării clusteriale a sectorului industrial al Republicii Moldova, Monitorul Oficial Nr. 187-190 din 30.08.2013

## CONCLUZII

➤ În Republica Moldova, clusterul reprezintă o asociere de întreprinderi interconectate, amplasate în apropiere geografică, de regulă, aparținând unui sector sau unor sectoare conexe, precum și de instituții de cercetare științifică, universități și alte organizații, activitatea cărora este concentrată pe inovare, iar cooperarea lor permite de a spori avantajele competitive ale întreprinderilor.

➤ Cooperarea reprezintă factorul esențial în activitatea eficientă a unui cluster. O cooperare eficientă poate exista doar în cazul când actorii clusterului au încredere unul în celălalt.

➤ Formarea unui cluster reprezintă un proces complex, în care sunt implicați un număr mare de participanți, însă procesul de gestionare a activității este format dintr-un grup de inițiativă. Acest grup trebuie să vină cu inițiative proprii întru implementarea inovațiilor, în caz contrar lipsa acestora poate duce spre încetinirea dezvoltării clusterului.

➤ Apartenența unui actor în cadrul unui cluster nu implică în sine vreun caracter forțat, ci mai degrabă reprezintă o relație benevolă. Clusterul nu se implică în activitatea și conducerea întreprinderilor, la fel și în rapoartele financiare sau în relațiile contractuale pe care le are întreprinderea cu diferiți agenți economici. Mai mult ca atât, actorii clusterului nu sunt legați de drepturile de proprietate sau de posibilitatea controlului direct, ci dimpotrivă își păstrează independența financiară și juridică. De asemenea, toți actorii pot face parte din mai multe cluster.

➤ Obiectivele clusterului trebuie să fie formulate în concordanță cu așteptările fiecărui participant. După stabilirea obiectivelor poate fi elaborată o strategie care ar determina detaliat motivația creării asocierii de tip cluster, obiectivele specifice, acțiuni principale de creștere a vizibilității etc.

➤ Alegerea partenerilor trebuie să fie realizată cu precauție. Există două reguli în alegerea partenerilor: una se bazează pe criteriul geografic, iar a doua – pe oportunitatea participării partenerului în lanțul valoric (capacitatea acestuia de a livra plus-valoare). Negocierile cu partenerii potențiali presupun prezentarea în fața lor a argumentelor privind beneficiile, riscurile, obligațiunile și cerințele care urmează să apară după aderarea în cluster.

➤ Este foarte importantă alegerea formei juridice a clusterului, în dependență de care se formulează strategia de dezvoltare. Din punct de vedere al statului juridic, membrii principali ai clusterului pot decide dacă doresc sau nu să înregistreze clusterul ca persoană juridică. Majoritatea clusterelor din țările străine sunt fie asociații, fie societăți cu răspundere limitată.

Entitatea de cluster este recomandată de a fi creată, având un statut de organizație non-profit.

➤ Diferența dintre un cluster față de alte forme economice juridice constă în faptul că întreprinderile clusterului nu merg la o fuziune completă între ele, ci creează un mecanism care le permite să-și păstreze statutul de persoană juridică și să coopereze cu întreprinderile partenere atât din cadrul clusterului cât și din afara lui.

➤ Este important să se efectueze cercetări împreună cu membrii clusterului pentru a determina care servicii sunt deja disponibile pe piață și care trebuie să fie dezvoltate și oferite de cluster. Produsele și serviciile existente ar trebui să fie integrate în gama clusterului de produse și servicii, cu condiții speciale negociate cu furnizorii pentru membrii clusterului.

➤ Cooperarea dintre ramura științifică și cea de producere, în mare măsură, se axează pe cercetările comune în domeniile tehnologice, servicii industriale, livrare a materialelor în baza contractelor, inclusiv cu implicarea IMM-urilor. Întreprinderile mici și mijlocii prestează servicii pentru toți actorii clusterului: instituții de cercetare, întreprinderi mari industriale, cât și schimb de servicii între întreprinderile din același sector.

➤ Instituțiile de cercetare și Universitățile au o contribuție importantă în cadrul clusterului. Acest actor interacționează cu majoritatea întreprinderilor pe domeniul pregătirii cadrelor de cercetare și specializare. În rezultat, această cooperare contribuie eficient la realizarea proiectelor complexe în urma cărora se pot forma centre de prestare a serviciilor pe domeniile: proiectare, producere și testare a bunurilor experimentale.

➤ Pentru a fi promovate serviciile și bunurile create de organizația de cluster, acesta trebuie să asigure o concurență demnă față de alte întreprinderi din același sector de activitate. Pentru a fi comercializată producția inovatoare este nevoie de un sistem special care ar permite asigurarea dezvoltărilor științifice prin asigurarea proprietății intelectuale și industriale.

➤ Finanțarea clusterelor este posibilă pe două căi: din surse publice sau din surse private, cu posibilitatea combinării acestora. Pentru țările recent devenite membre ale UE, ponderea cea mai mare în bugetul clusterelor vine din sectorul privat.

➤ În lipsa măsurilor eficiente ale sprijinului de stat pentru producerea noilor produse inovative în cadrul cooperării în domeniul clusterelor va fi mult mai dificil să se creeze un lanț echilibrat de înaltă tehnologie. Când clusterul arată rezultate pozitive a activității, sursele de finanțare a clusterului, în mare parte, vor fi înlocuite de fondurile de investiții. Până a ajunge la etapa finanțării externe de către investitorii străini, întreprinderile, mediul academic și statul trebuie să fie într-o conlucrare permanentă pentru depășirea unor situații de criză pe parcursul activității.

Bun de tipar 25. 10. 2018. Tirajul 100 ex.  
Coli de tipar 7,1. Formatul A4. Com.15

**Complexul Editorial, INCE, 2018**  
MD 2068. Chișinău, str. Ion Creanga, 45.  
fax. (+37322) 74-37-94, tel.: (+37322) 50-11-30  
[www.ince.md](http://www.ince.md), [bircaulita@mail.ru](mailto:bircaulita@mail.ru)