



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

DICTIONAR AL TERMENILOR DE BAZA DIN ANTREPRENORIAL

Networking

Clusters si Networks – Clustere si rețele de firme

Afacerile inseamna „oameni” si relatiile dintre ei. Intreprinderile nu se nasc in izolare si nici nu necesita implicarea unui om deosebit de talentat. Se pot baza pe o idee buna dar mai presus de toate inseamna implementare: realizarea unui obiectiv prin mobilizarea - colaborarea mai multor oameni.

Privind din aceasta prisma, afacerile ne trimit direct la ideea de rețele (networking). A intreprinde inseamna „a forma o retea”: sa gasiti furnizori, clienti si colaboratori, pentru a va forma o retea. Pentru inceput ne vom referi la tipurile de rețele intre firme.

Clustere (Clusters) si Networks (Rețele de firme)

Ce sunt «clusterelor» (clusters)?

Sunt grupuri de intreprinzatori, de obicei instalate in zone adiacente, care interactioneaza pentru reusita unor strategii comune, prin implementarea unor



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

acțiuni programate în sectoare stabilite de acțiune. Caracteristica principală a unui cluster o reprezintă parteneriatul, egalitatea între membrii săi și durabilitatea afacerii. „Nasterea” unui cluster se realizează de obicei după o inițiativă colectivă, având ca animator al inițiativei un „conducător” neoficial.

Inițierea afacerilor- clusters, după definiția dată de Michael Porter, reprezintă:

«...concentrări geografice de companii și instituții, cum ar fi universitățile, 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 ».

În principal sunt constituite din afaceri care activează în același domeniu (clusteror orizontale) sau în domenii diferite de producție, dar care aparțin aceluiași canal de distribuție (clusteror verticale). Aceste companii sunt numite „companii-partenere” fie „companii-trunchi”. Clusterelor se identifică într-o anumită regiune geografică, întrucât apropierea facilitează comunicarea, expedierea marfurilor dar și interacțiunea dintre firmele constituente. Dacă schimbările în afaceri nu sunt influențate de distanța geografică, clusterelor se pot dezvolta și într-o arie geografică mai largă.

Astfel, există clusteror la nivel local, regional, național dar și la nivel global. De asemenea, clusterelor se pot dezvolta în mediul urban dar și în mediul rural.

Firmele fuzionează în clusteror din următoarele motive:

-pentru a promova produse locale ce sunt produse de diferiți mici producători din aceeași regiune geografică (de ex. Pilio – firmele de producere și desfacere a dulceturilor decid să colaboreze și să standardizeze produsele lor și se



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

asociaza intr-o forma de cluster. Intr-o prima faza vor colabora cu o firma de consultanta in afaceri specializata in sisteme de management al calitatii, care va prelua proiectarea si dezvoltarea sistemului de calitate al firmei care a fost infiintata de catre cluster, precum si a altor sisteme relevante de ex. HACCP. Dupa aceea, vor dezvolta o politica comerciala comuna in regiune prin proiectarea strategica si va fi posibil sa cucereasca noi pietete).

-ca se confrunte cu concurenta, in special a firmelor mari si puternice (de ex. firme comerciale care exista in aceeasi regiune geografica (cum ar fi starzile comerciale intr-un oras mic) decid sa colaboreze pentru a face fata concurentei pe care le-o face supermarket-urile si centrele comerciale. Cooperarea se face printr-o modalitate comuna de promovare si publicitate a produselor si de realizare a evenimentelor. Cluster-ul beneficiaza de servicii de sprijin din partea unor asociatii profesionale si institutii ale administratiei locale. Angajamentul firmelor comerciale catre cluster consta intr-o cotizatie lunara catre forma de administrare a clusterului, la care participa reprezentanti ai firmelor constituyente).

Clusteretele pot conduce anumite ramuri in varful competitivitatii dinamice, chiar daca se confrunta cu o concurenta puternica internationala din partea tarilor cu costuri reduse.

In SUA clusteretele s-au dezvoltat in special in regiunile denumite „zonele soarelui” (statele din sud si sud vest): Silicon Valley si Orange County in California, Research Triangle in Carolina de Nord si zona de-a lungul autostrazii Route 128 in jurul orasului Boston. Dintre aceste clusterete marea majoritate sunt considerate puncte de reper si sunt inregistrate ca Bune Practici.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

CLUSTERE ORIZONTALE

Cinci edituri decid să promoveze produsele lor prin intermediul vânzării electronice și să creeze o „bibliotecă electronică”. Înființează o firmă cu caracter non profit, la care participă în mod egal toate cele 5 edituri, în scopul oferirii serviciilor de sprijin cu privire la bibliotecă electronică. În plus, firma detine relații stranse cu o firmă de Sisteme Informatice, cu biblioteci ale Universităților sau a instituțiilor universitare etc. Pe viitor, clusterul care a fost creat își sporește activitățile prin organizarea de conferințe despre cărți, seminarii pentru tinerii scriitori ș.a. ceea ce are ca rezultat creșterea numărului de membri ai clusterului cu noi firme din domeniul cărții (fie librării, fie alte edituri) care participă la acele acțiuni la care consideră că au o acțiune pozitivă asupra activităților lor. Pe parcurs, respectivul cluster se poate extinde și spre noi activități, utilizând platforma electronică.

CLUSTERE VERTICALE

Într-o anumită regiune, care are tradiție în producerea și prelucrarea lemnului, patru întreprinderi (de ex. două de producere și prelucrare a produselor din lemn, o întreprindere care se ocupă de vopsirea lemnului și una care se ocupă de comercializarea lemnului) decid să creeze un cluster în scopul combaterii concurenței pe care o creează marile întreprinderi multinationale, să promoveze produsele lor sub un «brand name» comun, să dezvolte noi metode de producție, să introducă un sistem de calitate atât în procesul de producție cât și în proiectare etc. Colaborează cu o Universitate locală și cu instituții de promovare a exporturilor astfel încât să poată intra pe piața internațională cu un produs diferentiat și competitiv.

Ce sunt rețelele ?

Retelele de firme sunt formate din cel puțin trei întreprinderi care semnează un contract de colaborare comun pentru a începe o activitate prestabilită, într-o perioadă de timp determinată. Aceste rețele de afaceri au caracteristici



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

variate și pot fi sub forma de subcontractari, alianțe strategice, acorduri de transfer tehnologic etc. Rețelele care se formează pentru realizarea unor obiective „tintă” au forme variate și sunt caracterizate de crearea unui „capital social” (affiliation networks). „Nasterea” unei rețele fizice se face prin inițiativa unei firme care preia rolul de conducător, acceptat de către toți membrii rețelei. O rețea de succes poate mai târziu să se transforme într-o rețea afiliată sau într-un cluster, cultivând treptat elementele de actualitate.

Rețelele de firme sunt caracterizate de:

- Strategie comună : Membrii rețelei trebuie să aibă un obiectiv strategic comun. În rețelele de afaceri obiectivul îl constituie durabilitatea și profitabilitatea afacerilor membre dar și combaterea concurenței.
- Competențe fundamentale : Fiecare întreprindere care face parte dintr-o rețea adaugă o valoare la rezultatul final, în funcție de ceea ce știe să facă mai bine.
- Acord clar: Tipul de acorduri realizate între firme poate fi de la un contract în termeni foarte clari până la un acord oral.
- Încredere : Condiția de bază a colaborării este încrederea. Mai exact, trebuie să existe convingerea că fiecare acțiune de afaceri se realizează în cadrul interesului comun și nu doar în interes personal.
- Tehnologie: Dezvoltarea tehnologiei permite transferul imediat de informații de la o firmă la alta și reduce foarte mult timpul și costul tranzacțiilor, permițând întreprinderilor dintr-o rețea să se comporte ca una singură. Adesea, dezvoltarea unei rețele de afaceri constă în prima fază în crearea unui cluster.

Analiza comparativă a clusterelor și a rețelelor de afaceri

De multe ori clusterelor și rețelelor de afaceri sunt considerate ca fiind concepte identice. Adevărul este că de multe ori rețelele de firme ajung să formeze cluster de afaceri.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

Cu toate acestea exista diferente între colaborarea sub aceste forme. Diferențele fundamentale se referă la **flexibilitatea colaborării** și la **aria lor geografică**. Relațiile dintre firme sunt stabilite prin contracte de colaborare (orizont temporar de colaborare, domeniul de colaborare, activități) în timp ce într-un cluster relațiile sunt mult mai flexibile. În rețele se stabilește de la bun început care vor fi membrii rețelei în timp ce în cluster nu există limitări. Cu cât există mai multe firme, cu atât mai bine. În plus, firmele ce participă la un cluster au produse concurențiale, se adresează deci aceluiași client din afara clusterului, ceea ce nu se întâmplă în rețele. În cele din urmă, clusterurile de afaceri sunt stabilite în zona lor geografică în timp ce în rețele nu este necesară prezența fizică a întreprinderilor într-o anumită zonă geografică.

Tabel 1. Diferențe între cluster și rețele de afaceri

Cluster	Rețele de afaceri
Participare egală a „Partenerilor”	Între membrii rețelei există de la început sau se dezvoltă relații de ierarhizare
De obicei sunt în aceeași zonă geografică	Nu există limitări geografice
Cu cât mai mulți membri cu atât mai bine	Numărul de membri se stabilește de la început și de obicei nu se modifică
Participarea membrilor este egală	Participarea membrilor nu este întotdeauna egală
Relațiile sunt flexibile	Relațiile dintre membri sunt prestabilite
Constituie o firmă nouă, care se dezvoltă	Constituie activitatea întreprinderilor care o compun
Include afaceri și instituții care furnizează servicii către afacerile membre ale clusterului	Include numai afaceri asemănătoare
Afacerile membre dețin de obicei produse/servicii de concurență	Afacerile membre ale rețelei colaborează, dețin de obicei produse/servicii care se completează unul pe celălalt



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

Incurajeaza furnizarea serviciilor specializate intr-o anumita regiune geografica	Retelele permit dezvoltarea serviciilor specializate la un cost redus
Este posibil sa contina retele de afaceri	Nu este posibil sa contina clustere
Obiectivele pot fi variate sau total diferite intre firmele care o compun (de ex. obtinerea beneficiilor comune)	Obiectivele retelei sunt asemanatoare cu obiectivele afacerilor care o compun

Beneficiile participarii unei firme la clustere

Elementele de noutate si , in general, reusita unor inovatii reprezinta conditia de progres a afacerilor. Pentru o organizare eficienta a productiei si pentru cresterea productivitatii este foarte buna colaborarea dar si mai buna este colaborarea esentiala, in special a micilor intreprinderi, care realizeaza inovatiile pe plan extern, spre deosebire de cele mari, care le realizeaza in cadrul propriei firme.

Colaborarea dintre intreprinderile mici reduce limitarea la resursele interne si suplineste lipsa aptitudinilor interne. Cercetatori, inovatori, studenti- viitori antreprenori pot solicita punerea in practica a unei idei inovative prin participarea si functionarea intreprinderii lor intr-un cluster de tehnologie din regiune. Completabilitatea si colaborarea constuie un avantaj important al participarii unei firme intr-un cluster, prin cultivarea competentelor in gestionarea proiectelor, prin dezvoltarea si promovarea produselor si prin tehnicile de negociere.

In plus, prin intermediul clusterelor se faciliteaza atat accesul la institutiile de finantare sau fondurile de capital de risc (venture capital), cat si procesele de transfer de tehnologie sau servicii juridice specializate (de ex. pe teme de drept de autor sau de proprietate industriala).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

Prin dezvoltarea clusterelor de afaceri se reuseste mai usor si in mod direct raspandirea informatiilor sau accesul intreprinderilor la organizatii, institutii si institute de cercetare. Prin clustrele de afaceri se promoveaza inovativitatea. Firmele au acces mai usor la personal specializat si o putere de negociere mai mare atat fata de furnizori (costuri) cat si fata de firmele concurente (cresterea calitatii). Introducerea noilor tehnologii in cadrul conectarii afacerilor conduce la o organizare mai eficienta, la micșorarea costurilor de productie, la cresterea flexibilitatii si a nivelului de deservire.

Beneficii pentru firme

- Informatii directe si in timp util
- Acces mai usor la noile tehnologii si pe noi piete
- Acumularea de competente suplimentare
- Acces la personal specializat
- Acces pe pietele de capital
- Dezvoltarea inovativitatii
- Imbunatatirea abilitatilor de negociere
- Imbunatatirea organizarii
- (Introducerea noilor tehnologii)

In cazurile in care clusteretele se dezvolta in anumite regiuni geografice, beneficiile pentru fiecare dintre aceste regiuni si pentru locuitorii acesteia sunt nenumarate. Dezvoltarea unui asemenea cluster creste participarea factorilor locali fie ca este vorba de firme, institute sau universitati / politehnici, ceea ce duce la sporirea locurilor de munca pentru tineri. In plus, se consolideaza societatea locala si coeziunea sociala.

Toate acestea conduc la cresterea calitatii, reducerea costurilor si dezvoltarea comercializarii produsului realizat, deci la cresterea competitivitatii.

Caracteristicile microintreprinderilor si a IMM-urilor si colaborarile



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

În acord cu unele cercetările experimentale, cu toate că în marea majoritate a cazurilor colaborările se dovedesc benefice pentru firme, întreprinderile mici și mijlocii nu aderă cu multă ușurință la ideea participării lor la clustere sau la rețele de firme.

Factorii de reticență par a fi următorii:

- Structura tradițională – Marimea mică: Marimea mică a firmelor și caracterul lor familial constituie un factor de reticență pentru perspectiva unei colaborări, în principal timpul limitat și posibilitățile mici de a-și asuma riscul pe care îl poate avea o asemenea activitate antreprenorială.
- Introvertirea: Caracterul familial al firmelor creează concepția că firma constituie „o chestiune personală sau de familie”, ceea ce are ca rezultat izolarea întreprinderii.
- Lipsa culturii antreprenoriale, Lipsa culturii de colaborare : Introvertirea firmelor, în special a celor foarte mici împiedică dezvoltarea unei culturi de colaborare.
- Lipsa informației: Firmele, datorită timpului limitat și a lipsei de personal specializat, nu au acces la informația directă și în timp util. În mod corespunzător, firmele nu dau importanță surselor de finanțare din care ar putea obține capital pentru finanțarea acțiunilor de colaborare. Cu cât globalizarea duce la creșterea concurenței la nivel național și local, antreprenorii vechi, ce dețin o firmă într-o anumită regiune, sunt nevoiți să se lupte cu noul mediu concurențial de afaceri. Clusterelor de afaceri constituie o mare provocare, în special pentru IMM-uri care sunt afectate direct de concurența în continuă creștere.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

Urmatoarele caracteristici pot constitui avantaje si sa creeze o noua perspectiva de dezvoltare a clusterelor:

- **Flexibilitatea:** Marimea mica a unei firme poate constitui un obstacol dar si o provocare pentru intrarea sa intr-un cluster. Marimea mica poate duce la procese de organizare mai flexibile si mai directe, fapt ce constituie un avantaj pentru o forma de colaborare antreprenoriala.
- **Factori locali:** Fiecare tara ce prezinta diversitate in comunitatile locale individuale ale sale, are posibilitatea de a dezvolta forme de colaborare in afaceri.

Constituirea unui cluster de catre intreprinderi mici presupune „ maturizarea” partenerilor , deci:

- perceptia clara si comuna a schimbarilor dar si a provocarilor din mediul extern al afacerilor care isi doresc colaborarea
- maturizarea lor tehnologica, astfel incat sa poata accepta si aplica inovatiile din sector,
- implicarea resurselor umane pe care le detin si flexibilitatea la schimbari (alinierea strategica a resurselor umane),
- asigurarea egalitatii participantilor la un cluster,
- acceptarea „factorilor externi de promovare” a clusterului intr-un climat de colaborare si de incredere.

Etapele de dezvoltare si managementul durabil al clusterelor

In dezvoltarea clusterelor se identifica patru etape:

- 1) Infiintarea
- 2) Dezvoltarea
- 3) Functionarea si
- 4) Transformarea.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

În prima fază se recunoaște necesitatea de dezvoltare a unui cluster și se realizează acțiunile preliminare de constituire. Această necesitate este identificată pe piață și este exprimată de o persoană/ grup de persoane (bottom-up approach), fie se creează datorită unor politici (top-down approach) care sunt implementate de către stat. În a doua fază se dezvoltă clusterul. În acest stadiu se stabilește strategia și obiectivul clusterului, se decid acțiunile care vor fi implementate, se stabilește administrația sa și se solicită finanțarea. În a treia fază clusterul începe să furnizeze servicii către membrii săi în timp ce în a patra fază se reexaminează strategia și obiectivul astfel încât să se alinieze de fiecare dată la nevoile afacerilor-membre și la nevoile pieții.

Pentru realizarea unui cluster de succes va fi necesară, în cadrul procesului de dezvoltare, să se asigure existența:

- Relațiilor de încredere între membrii clusterului
- Canalelor de distribuție a informațiilor
- Finanțarea

În a treia fază clusterul își începe funcționarea, deci implementarea acțiunilor spre beneficiul membrilor clusterului.



UNIUNEA EUROPEANĂ

GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRUFondul Social European
POSDRU 2007-2013Instrumente Structurale
2007-2013

CNDIPT

OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

Tabelul 2 : Actiuni pentru infiintarea clusterelor

Dezvoltarea firmelor-partenere a clusterelor	
Incurajarea introducerii noilor tehnologii	Organizarea de seminarii, intalniri. Echipe de lucru pentru cunoasterea noilor tehnologii de catre afacerile constituente ale clusterului
	Infiintarea centrelor de dezvoltare si aplicare a noilor tehnologii si noi proceduri de lucru
	Crearea unui mecanism de monitorizare si informare pe teme tehnice si de progres
Sprijinirea afacerilor care formeaza clusterelor	Estimularea formarii de retele
	Sprijin pentru afacerile partenere
	Luarea de decizii pentru promovarea si publicitatea afacerilor constituente ale clusterului
	Imbunatatirea instrumentelor de finantare pentru noi intreprinderi (spin offs)
Dezvoltarea de retele	Dezvoltarea relatiilor dintre afacerile partenere ale clusterului
	Facilitati acordate pentru dezvoltarea relatiilor cu piata
	Folosirea in comun a retelelor personale
Stimularea colaborarilor comerciale	Dezvoltarea unei retele de export
	Organizarea achizițiilor
	Dezvoltarea specificatiilor tehnice
Dezvoltarea colaborarilor de cercetare	Participarea in comun a partenerilor dintr-un cluster la programe de cercetare
Consolidarea clusterului	
Analiza clusterului	Analiza punctelor tari si a celor clase ale clusterului
	Elaborarea unui studiu pentru dezvoltarea strategiei sale
	Realizarea unor masuratori comparative (benchmarking)



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

	Organizarea si raspandirea informatiilor
	Furnizarea de servicii
	Dezvoltarea canalelor de comunicare
	Cultivarea identitatii clusterului intre parteneri (improve firms' cluster awareness)
	Facilitarea comunicarii intre membrii clusterului si a institutiilor administrative (locala, ministere etc.)
Imbunatatirea mediului extern	
Resurse umane specializate	Oferirea de seminarii pentru imbunatatirea competentelor personalului si specializarea acestuia
	Folosirea clusterului ca mediu de invatare si imbunatatire a abilitatilor personalului
	Crearea unor centre de dezvoltare si utilizare a resurselor umane
	Atragerea tinerilor si a persoanelor talentate
Piete de capital specializate	Ierarhizarea investitiilor
	Oferirea de motivatii sau asigurarea de resurse pentru realizarea programelor de investitii prin participarea mai multor membri ai clusterului
	Promovarea finantarii comune, crearea unui fond comun de investitii sau acordarea de garantii
	Incurajarea asumarii de riscuri in comun, intre membrii clusterului
	Imbunatatirea accesului si a utilizarii resurselor fizice
Infrastructuri	Dezvoltarea unor noi infrastructuri sau imbunatatirea celor existente prin actiuni comune ale membrilor clusterului si noimodele de finantare
	Implementarea unor actiuni de finantare private
Capital social	Dezvoltarea relatiilor personale
	Imbunatatirea comunicarii parteneriale si



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

	dezvoltarea participarii lor la rețele sau in alte clustere
	Dezvoltarea colaborarilor, cultivarea acceptarii si a sprijinului de catre societatea locala

Elementele de succes solicitate pentru dezvoltarea clusterelor constau in existenta unor principii si a unor competente adecvate. In mod analitic, in faza de infiintare sunt necesare aptitudini de conducere, abilitati de mobilizare/ stimulare si abilitati interpersonale, in faza de dezvoltare cunostinte si viziune, competente de conducere si spirit analitic iar in faza de functionare relatii interpersonale bune, abilitati de conducere si resurse.

In fiecare faza de dezvoltare a clusterului exista bune practici si elemente de succes.

Etapa 1 : Infiintarea clusterului

- Existenta sprijinului din partea statului. Sprijin din partea administratiei locale in primele faze ale clusterului si incurajarea firmelor de a participa la acesta contribuie la dezvoltarea mai rapida a sa.
- Colaborarea cu universitati/ politehnici. Universitatile si politehnicile care exista in regiunea de infiintare a clusterului se dovedesc institutii importante de furnizare a cunostintelor specializate, intrucat functioneaza ca centre de instruire dar si drept catalizator pentru facilitarea comunicarii si colaborarii diferitelor firme.
- Incurajarea participarii a cat mai multe firme. Dezvoltarea clusterelor presupune participarea mai multor firme. Cu cat numarul membrilor este mai mare exista cu atat exista mai multe posibilitati de colaborare si actiuni si sinergii intre acestia.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

Etapa a 2-a : Dezvoltarea clusterului

- Selectarea unui domeniu îngust de activitate a clusterului. Dacă un cluster își propune acțiuni pentru promovarea firmelor de exemplu din domeniul alimentar, are mai puține șanse de a prelua inițiative concentrate pe firmele din domeniu decât dacă și-ar propune promovarea într-un domeniu mai restrâns, cum ar fi de ex. cel al producției de ulei de măsline.
- Dezvoltarea clusterului după realizarea unei analize comparative și de evaluare a altor clusteruri aflate într-o etapă similară și cu aceeași orientare. Trebuie însă ca acele clusteruri cu care se face comparația să aibă aceleași caracteristici, astfel încât să poată fi desprinse concluzii utile.
- Orientarea spre implementarea continuă de acțiuni. Luarea continuă de inițiative contribuie la angajarea membrilor săi, la realizarea obiectivelor și la activarea membrilor. De exemplu, realizarea unui site cu posibilitatea de comunicare interactivă a membrilor va costa mai puțin și va avea un rezultat direct pentru membrii săi față de implementarea unei acțiuni de promovare a clusterului.
- Implementarea unor acțiuni mici, cu rezultate directe în faza inițială. Dacă în primele faze de funcționare acțiunile implementate nu au un rezultat direct și beneficii pentru firmele membre, multe dintre acestea se vor retrage deoarece vor considera că nu contribuie la dezvoltarea lor.
- Asigurarea acceptării sociale. Inițiativa de dezvoltare a clusterelor necesită acceptarea socială. Mijloacele de comunicare în masă, prezentând inițiativa de înființare a clusterului și beneficiile reciproce, pot contribui mult în această direcție.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

Faza a 3-a : Functionarea clusterului

- Preluarea conducerii de catre proprietari. Este posibil ca in faza initiala administratia locala sa joace un rol important in crearea clusterului insa din momentul in care incep sa participe firmele trebuie ca proprietarii acestora sa preia conducerea clusterului.
- Repartizarea clara a activitatilor. Pentru implementarea initiativelor asupra carora echipa de conducere a clusterului a cazut de acord este necesara realizarea unei serii de actiuni. Aceste actiuni este bine sa fie preluate de mai multe firme, pentru a se realiza repartizarea clara a actiunilor. Astfel, eforturile de realizare a acestora vor fi impartite, se vor implementa mai multe actiuni iar firmele vor avea oportunitatea de a colabora intre ele.

Etapele de dezvoltare a clusterelor

Constituirea-dezvoltarea unui cluster se poate standardiza in etape individualizate.

1. Stabilirea de comun acord a obiectivelor- construirea increderii intre membrii activi ai clusterului.

Primul pas in pregatirea „terenului” este acela de identificare a firmelor care vor participa. In acest scop este necesara mai intai prezentarea beneficiilor reciproce pe care le vor avea firmele prin participarea lor si sublinierea contributiei clusterului la dezvoltarea lor, mai mare decat daca fiecare ar functiona independent.

In continuare, trebuie sa se stabileasca increderea intre membrii clusterului. Aceasta contribuie la accesul mai rapid la informatii intre membri, la schimbul de opinii si idei, la o mai buna colaborare, la preluarea in comun a unor activitati etc, si constituie cheia succesului in functionarea clusterului.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

Increderea este un parametru deosebit de important, în special în cazul firmelor care în mod tradițional funcționează doar pe baza interesului propriu, configurează strategii autonome sau au caracteristici cum ar fi „secretomania”.

În vederea dezvoltării încrederii este necesar să se implementeze anumite acțiuni care să stimuleze circulația informației și să promoveze dezvoltarea rețelelor de cunoștințe avansate (advanced knowledge networks). Această acțiune însă este destul de dificilă. Este necesară rezolvarea unor teme cum ar fi măsura în care informația poate fi folosită în comun de către membrii clusterului, atât timp cât membrii sunt pe de o parte colaboratori într-o rețea și pe de altă parte concurenți în afara acesteia. Importanța este însă păstrarea încrederii. Pentru a fi păstrată încrederea, trebuie să se evite exploatarea acelor idei ale membrilor ce pot fi în detrimentul celorlalți membri.

2. Dezvoltarea angajamentelor strategice (Faza de PARTENERIAT)

Următorul pas în dezvoltarea clusterului este stabilirea și dezvoltarea angajamentelor strategice sau altfel spus dezvoltarea unor legături tipice de colaborare (formalising linkages). Această etapă se poate realiza prin stabilirea (competence audit) avantajelor competitive ale regiunii, a competențelor membrilor clusterului și prin stabilirea punctelor slabe. Diagnoza punctelor tari și a celor slabe ale clusterului poate mai târziu evolua într-un mecanism (competence system) de identificare a avantajelor concurențiale ale clusterului și în mobilizarea membrilor pentru colaborări mai strânse atât între ei cât și cu universitățile și institutele de cercetare. Acest mecanism poate contribui la rezolvarea problemelor care apar și să îndrume partenerii potențiali, astfel încât să recunoască mai repede și mai eficient posibilele colaborări din anumite domenii, cum ar fi cercetarea și dezvoltarea, achiziții, vânzări.



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

3. Dezvoltarea strategiilor si a viziunii (Faza de PROGRAMARE)

Scopul acestei etape este de a se configura o viziune comuna, obiectivul si strategia. Este necesara stabilirea situatiei existente si sa se estimeze care vor fi nevoile pietii pe viitor. Pentru reusita acestei etape trebuie sa se programeze interviuri cu anumite persoane, sa se realizeze discutii intre partile interesate cu specialisti ai pietii, sa se schimbe idei (brainstorming) etc. In primele etape de dezvoltare a clusterului viziunea poate fi destul de ingusta, cum ar fi «Dublarea cifrei de afaceri a clusterului peste 5 ani». Treptat, dupa ce vor fi stabilite mai bine avantajele competitive ale clusterului si oportunitatile de dezvoltare, viziunea poate fi mai precisa si mai concentrata. Alti parametri de masurare a dezvoltarii si a traiectoriei de succes a unui cluster pot fi exporturile, numarul de firme membre sau numarul de vizitatori.

4. Implementarea cluster (Maturizarea clusterului)

Dupa ce a fost dezvoltata strategia si viziunea clusterului, pasul urmator il constituie implementarea. Este nevoie sa se dezvolte planul de actiune al initiativelor ce vor duce la dezvoltarea clusterului. Aceste actiuni pot fi impartite in doua categorii. 1) actiuni ce au ca scop imbunatatirea dinamicii clusterului 2) actiuni ce au ca scop imbunatatirea mediului extern in care functioneaza clusterul. Mai explicit, planul de actiune va trebui sa precizeze, in afara actiunilor ce se vor realiza, si rezultatele asteptate, sa stabileasca resursele necesare, sa stabileasca ce membri ai clusterului detin expertiza si ce membri detin competente si ar putea fi implicati. Pentru implementarea planului de actiune se pot forma echipe de actiune (task force) prin participarea cel puțin a unui membru al echipei de conducere (leadership group).



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



CIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

În plus, chiar și în cazul în care clusterul va fi complet dezvoltat, va trebui să evolueze deoarece cerințele pieței se schimbă și însăși firmele ce compun clusterul vor trebui să se transforme. Astfel clusterul trebuie să reexamineze continuu viziunea și strategia sa, pentru a-și menține inovativitatea. În mod corespunzător, va trebui să-și reconfigureze obiectivul și planul de acțiune, să răspundă continuu la condițiile și nevoile pieței. În consecință, etapele a 3-a și a 4-a se repetă pe durata de viață a clusterului.

După ce s-a finalizat și etapa de dezvoltare se recomandă instituționalizarea sa, deci înființarea unei firme noi. Obiectivul este ca această nouă firmă să găzduiască clusterul să se autofinanțeze și iar facilitatorul clusterului să rămână membru activ al echipei de conducere a firmei. Această nouă firmă va oferi servicii într-o regiune geografică mai restrânsă față de alte asociații comerciale și profesionale (professional/trade chambers & organisations), dar va deservea un număr mai mare de firme din această regiune, deci firmele membre ale clusterului. Această firmă va funcționa în interesul membrilor săi.

Etape de dezvoltare și conducere a rețelelor de firme

În acord cu cercetările experimentale, firmele ce înființează și participă la rețele au rezultate mai bune față de cele care nu se implică în asemenea activități. Rețelele contribuie la răspândirea informațiilor și la dezvoltarea cunoștințelor, care la rândul lor pot conduce la restructurarea organizării firmei și o mai bună funcționare a sa dar și la schimbarea relațiilor cu alte firme, cum ar fi furnizorii.

Pentru dezvoltarea și participarea cu succes la rețele, va trebui mai întâi să se stabilească obiectivul acesteia. Obiectivul poate fi foarte îngust, cum ar fi promovarea exporturilor de către firmele participante la rețea prin preluarea anumitor acțiuni de promovare. În continuare vor trebui găsite firmele care



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

doresc sa colaboreze. Colaboratorii pot apartine unui sector similar (colaborari orizontale), pot fi sectoare diferite ale unui aceluasi lant (colaborari verticale) sau pot proveni din sectoare complementare ale ramurii (colaborari pe diagonala). In fiecare situatie, elementul de baza pentru reusita obiectivului rețelei il constituie construirea increderii dintre colaboratori.

Dupa ce s-a stabilit echipa de firme, trebuie sa se stabileasca orizontul de timp si tipul de colaborare. Unele rețele pot fi atipice iar altele mai structurate, bazate pe un protocol de colaborare (contracte) care au fost semnate de catre membrii rețelei. Exista si situatia in care rețeaua ia forma unei firme distincte, cu un scop precis.

Dupa ce s-a format rețeaua, se stabilesc actiunile care se vor implementa si modul de finantare al acestora. In aceasta etapa sunt esentiale resursele si competentele detinute de colaboratori, care trebuie sa fie complementare, pentru a fi folosite in mod eficient in promovarea rețelei. Cand rețeaua a fost formata, pentru functionarea eficienta a sa este necesara existenta unei conduceri active. Persoanele ce vor participa la conducerea rețelei sunt stabilite de catre firmele membre. In consecinta, membrii echipei de conducere sunt angajati ai firmelor constituente, care promoveaza obiectivele rețelei si concomitent promoveaza interesele firmei pe care o reprezinta.

In acord cu studiile experimentale, intreprinderile mici nu participa cu usurinta la aceste forme de colaborare. Factorii de inhibare par a fi resursele limitate ale acestor firme dar si dificultatile cu care se confrunta in gasirea colaboratorilor adecvati.

Pentru a depasi aceste probleme si pentru participarea unui numar cat mai mare de intreprinderi mici la rețele, la nivel national si european se implementeaza anumite actiuni de stimulare a formarii de rețele. Actiunile



UNIUNEA EUROPEANĂ



GUVERNUL ROMÂNIEI
MINISTERUL MUNCII, FAMILIEI
ȘI PROTECȚIEI SOCIALE
AMPOSDRU



Fondul Social European
POSDRU 2007-2013



Instrumente Structurale
2007-2013



OIPOSDRU



BLOCUL NATIONAL SINDICAL

„Proiect cofinanțat din Fondul Social European prin Programul Operațional Sectorial Dezvoltarea Resurselor Umane 2007 - 2013“
Investește în oameni!

care s-au realizat până în prezent au ca obiective 1) stimularea participării întreprinderilor mici la rețele, prin prezentarea beneficiilor pe care le-ar putea avea 2) sprijin în găsirea colaboratorilor adecvați și 3) încurajarea participării la rețele, prin finanțarea activităților realizate de rețele.