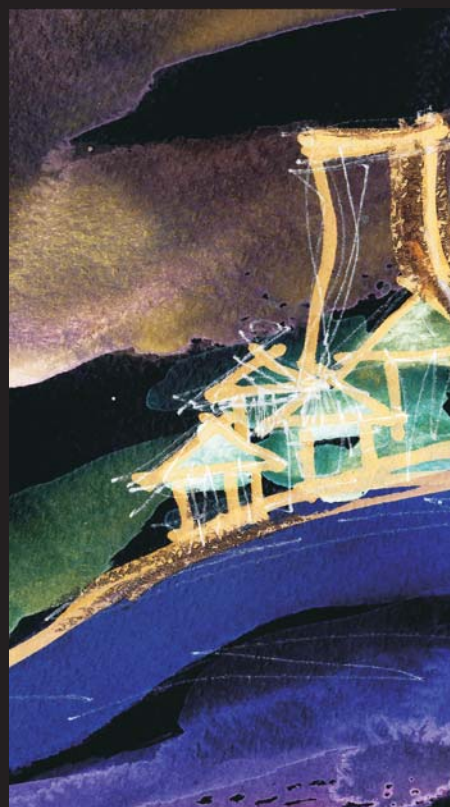


CE ESTE DEZVOLTAREA ECONOMICA LOCALA?



CE ESTE DEZVOLTAREA ECONOMICĂ LOCALĂ?

DEFINIREA CONCEPTELOR

Dezvoltare

Local

Durabil

Dezvoltare durabilă

Dezvoltare locală

Dezvoltare economică locală

CE GĂSIȚI ÎN ACEASTĂ BROȘURĂ

TEORII ECONOMICE ÎN DEZVOLTAREA LOCALĂ

Valoare adăugată resurselor locale

Teoria bazată pe export

Teoria avantajului competitiv

Teoria motoarelor dezvoltării economice

EXEMPLE DE SUCCES

Italia: valoare adăugată produselor în Montiferru

Italia: clustere de IMM, un model de dezvoltare economică locală

Spania: orașul Jerez

Portugalia: teritoriul Serra do Caldeirao

DEFINIREA CONCEPTELOR

Din dorința de a demonstra că dezvoltarea economică locală este parte a unui concept mai larg care este dezvoltarea locală, vom începe prin a defini principalele concepte.

Dezvoltarea



Dezvoltarea este procesul prin care o anumită situație devine mai bună decât a fost. Dezvoltarea nu implică întotdeauna și creștere. Cu toții creștem, iar după ce atingem o anumită vârstă ne oprim din crescut, dar acest lucru nu înseamnă că nu ne mai dezvoltăm. Continuăm să ne dezvoltăm schimbându-ne și îmbunătățindu-ne.

Procesul schimbării are loc indiferent dacă vrem sau nu. Schimbările pot apare în mod neașteptat, de multe ori sunt neplanificate, nedorite și, în unele situații mai puțin fericite, chiar scăpate de sub control. Schimbările pot avea deci și efecte negative.

În procesul dezvoltării aspectul esențial este deci controlul asupra schimbărilor pentru a putea:

- Plănuși și implementa schimbări pozitive
- Anticipa schimbările nedorite, așteptate sau neașteptate, și a reduce efectele lor negative



Local

Local definește teritoriul în care are loc dezvoltarea.

Granițele acestui teritoriu pot fi de mai multe feluri:

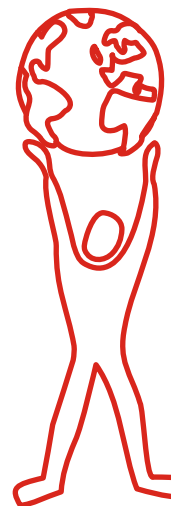


- **Granițe administrative:** definesc teritoriul care intră sub jurisdicția unor autorități publice locale (primării, consilii județene, regiuni formate prin asocierea unor consilii județene sau primării).
- **Granițe economice:** definesc teritoriul în care au loc schimburi economice și unde există legături strânse între producători și furnizori, aceste granițe depășind de cele mai multe ori granițele administrative, incluzând de exemplu un oraș mare și orașele mici aflate sub influența economică a acestuia sau un oraș târg și satele învecinate.
- **Granițe naturale:** definesc teritoriul cu caracteristici naturale similare și granițe naturale către alte teritorii vecine, cum ar fi râurile, munții sau dealurile.
- **Granițe socio-culturale:** definesc teritoriul cu valori/credințe, identitate culturală și relații inter-umane similare.

Atunci când definim aria locală, și trasăm granițele teritoriului asupra căruia ne vom concentra eforturile de dezvoltare locală putem folosi mai multe criterii simultan.

Durabil

Durabilitate înseamnă să menținem fără să diminuăm, să acționăm în așa fel încât să nu ne epuizăm resursele. Nu înseamnă că nimic nu se va schimba vreodată sau că anumite lucruri rele nu se vor întâmpla niciodată.



Dezvoltare durabilă

Dezvoltare durabilă înseamnă să trăim și să ne dezvoltăm în limitele resurselor pe care le avem la dispoziție. Nu înseamnă creștere susținută și cu siguranță nu este doar o problemă "de mediu".

Dezvoltarea durabilă se bazează pe ideea că noi, oamenii, suntem parte a unui eco-sistem și că avem nevoie să ne armonizăm activitatea **economică și socială** cu **mediul natural**, în așa fel încât să-l menținem și să-l și întreținem, nu să îl degradăm sau să îl distrugem.

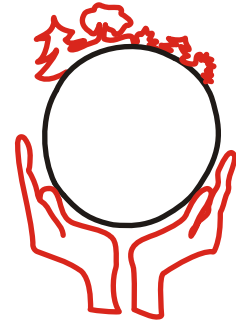
Conceptul de dezvoltare durabilă a început să fie larg folosit după ce Secretarul General al Națiunilor Unite a înființat în 1983 Comisia Mondială asupra Mediului Înconjurător și a Dezvoltării/World Commission on the Environment and Development, cunoscută și sub numele de Comisia Brundtland, după numele doamnei Gro Harlem Brundtland, șefa Comisiei și fost Prim-Ministru al Norvegiei.

Comisia a analizat problemele globale ale mediului și a propus o agendă cuprinzătoare pentru a le rezolva. Rezultatele studiului au indicat că nu există o separare totală între problemele de mediu, cele sociale și cele economice. Problemele sociale, economice și de mediu se influențează reciproc, sunt interconectate și interdependente.

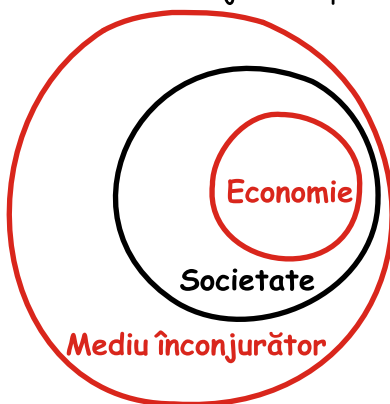
Definind dezvoltarea durabilă, Comisia Brundtland a pus accentul pe importanța satisfacerii nevoilor umane, atât a celor prezente cât și a celor viitoare:

"Dezvoltarea durabilă este dezvoltarea care satisface nevoile umane ale prezentului, fără a compromite posibilitatea generațiilor viitoare de a-și satisface la rândul lor propriile nevoi."

O definiție mai scurtă ar fi "Dezvoltarea care durează" (Pearce și Barbier, 2000). Satisfacerea nevoilor umane și creșterea calității vieții pot fi privite ca elemente ale "dezvoltării", iar capacitatea de a le menține și în viitor poate fi privită ca elementul de „durabilitate”.



Acest desen simbolizează abordarea pe "trei nivele" a dezvoltării durabile, care implică o integrare a celor trei sectoare: economic, social și mediul înconjurător. După cum se poate vedea, economicul există doar în cadrul societății umane, iar societatea umană există doar în cadrul mediului înconjurător. Mediul înconjurător poate exista și fără societate sau economie.



Alte cercetări privind dezvoltarea durabilă au propus în locul celor 'trei nivele' înțelegerea conceptului pe baza celor "patru tipuri de capital" care ne susțin bunăstarea, punând accent pe legăturile și pe echilibrul care trebuie să existe între acestea:

- Capitalul creat de om, reprezentat de infrastructura economică
- Capitalul uman, reprezentat de capacitatea și productivitatea ființelor umane, abilitățile și motivațiile lor
- Capitalul social, reprezentat de încrederea și coeziunea dintre oameni, de grupurile formale și informale, de structurile și rețelele de oameni care sunt capabile să lucreze împreună pentru realizarea unor scopuri comune
- Capitalul natural, reprezentat de eco-sistemul și resursele naturale

Această abordare scoate în evidență faptul că oamenii sunt o resursă importantă pentru dezvoltare și consideră că dezvoltarea este durabilă doar atunci când media capitalului pe cap de locuitor rămâne constantă sau crește în timp. O creștere într-una din cele patru tipuri de capital poate fi compensată printr-un declin al altor tipuri de capital, dar acest lucru trebuie să se întâmple fără a atinge anumite limite critice, caz în care dezvoltarea nu va mai fi durabilă.



Dezvoltarea locală

Dezvoltarea locală se poate defini ca procesul prin care se urmărește identificarea, mobilizarea și coordonarea folosirii resurselor locale (adesea sub-evaluate și nefolosite la întregul lor potențial) pentru a realiza schimbări pozitive, economice și sociale, integrate în efortul de protejare a mediului înconjurător.

În ultimul deceniu, politicile publice ale Uniunii Europene sau ale diverselor state, au avut în centrul atenției "Dezvoltarea Locală", ca o alternativă la dezvoltarea planificată de sus în jos, de la nivelele centrale.

Vă propunem să analizăm trei aspecte cheie ale procesului de dezvoltare locală:

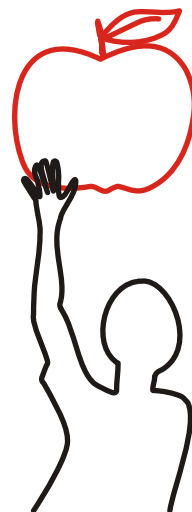
- Resursele locale
- Capitalul social
- Principiile dezvoltării locale



Resursele locale

A identifica anumite elemente drept resurse locale ține în primul rând de informațiile și cunoștințele pe care le avem la dispoziție. Adeseori știm prea puțin despre propriile resurse locale, lucru care ne face să le sub-evaluăm, să le ignorăm sau să nu le folosim când și cum ar trebui.

Cunoașterea resurselor de care dispunem pe baza unor date calitative și cantitative, a evidențelor dar și a percepțiilor, este esențială pentru a putea evalua care este situația existentă precum și cea în care am dori să ajungem în viitor. Dar deseori, colectarea de date și informații este un proces dificil și care durează: datele statistice sunt agregate la nivel național sau la nivelul unor teritorii administrative largi, iar autoritățile locale au la dispoziție deseori informații depășite, contradictorii sau incomplete.



Identificarea și evaluarea propriilor resurse este un pas extrem de important în procesul de dezvoltare locală, și atunci când îl parcurgeți vă sfătuim să luați în considerare următoarele idei:

- Identificarea și valorificarea resurselor locale este un proces continuu de învățare pentru toți cei implicați
- Implicați în acest proces cât mai multe persoane și instituții: cu cât numărul lor este mai mare, iar cunoștințele mai diverse, cu atât mai eficientă și mai creativă va fi identificarea și valorizarea resurselor locale
- Nu colectați informații inutile: trebuie să știți înainte de a începe colectarea datelor **ce** și mai ales **de ce** doriți să aveți anumite informații, care va fi cadrul conceptual pe care îl veți folosi pentru a le structura și analiza
- Este mai bine să aveți informații incomplete decât să opriți sau să amânați procesul de planificare, deoarece veți putea colecta date și mai tarziu în cadrul diverselor etape ale acestui proces.

Capitalul social

Capitalul social este format de calitatea și cantitatea legăturilor sociale, de nivelul de încredere, toleranță, asociere și coeziune existent la nivelul comunității locale.

Capitalul social poate fi definit ca liantul care leagă persoane și instituții, în cadrul anumitor structuri sociale și politice.¹

Capitalul social este o resursă care este în același timp folosită dar și generată de procesul de dezvoltare locală, și care se bazează pe principiile descrise în detaliu în următoarele pagini:

- integrare
- participare și parteneriat
- incluziune socială
- șanse egale



O creștere a capitalului social se manifestă printr-o mai mare capacitate a actorilor locali de a se implica în rezolvarea problemelor prin participarea la elaborarea politicilor publice; această capacitate joacă un rol important în procesul de identificare și valorificare a resurselor locale.

Dupa cum ne demonstrează diversele studii, existența capitalului social reprezintă o condiție esențială pentru ca dezvoltarea să fie durabilă și societatea să prospere economic.

¹Banca Mondială: <http://www.worldbank.org/poverty/scapital/whatsc.htm>

Principiile dezvoltării locale

Integrare

Integrarea se referă atât la conținutul, cât și la procesul dezvoltării locale.

În termeni de conținut, integrarea înseamnă că planificarea dezvoltării locale trebuie să țină cont de toate aspectele teritoriul vizat, identificând viitorul dorit atât pentru sectorul economic, cât și pentru cel social și mediu, analizând resursele locale, obstacolele și oportunitățile, definind combinația de strategii, politici și acțiuni care să sprijine realizarea dezvoltării sociale și economice, într-un mediu sănătos.

În termeni de proces, integrarea înseamnă că toți actorii locali relevanți trebuie să fie implicați în proces, pe cele două dimensiuni principale:

- Orizontală: actorii locali aparținând celor trei sectoare public, privat sau societate civilă
- Verticală: actorii aparținând unor nivele diferite de decizie, de la nivelul local la cel național și internațional

Principiul integrării este prezent în toate etapele procesului de dezvoltare locală, de la definirea viitorului dorit și a situației existente, până la implementarea strategiilor, programelor și acțiunilor.

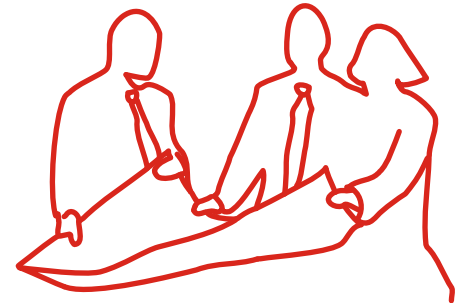
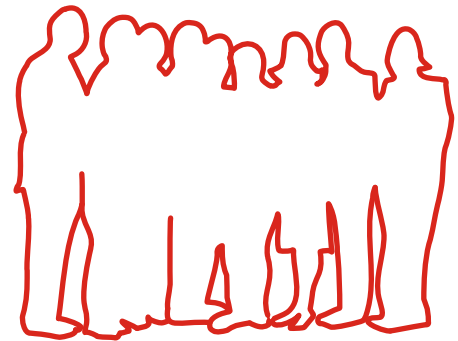
Participare și parteneriat

Participare înseamnă implicarea membrilor comunității în procesul de dezvoltare locală, prin:

- Informare și consultare
- Ateliere de lucru și planificare
- Asumare de responsabilități în implementare

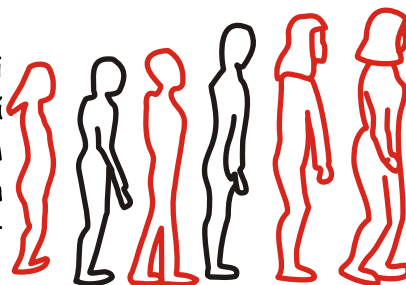
Cu cât procesul este mai participativ, cu cât sunt implicați mai mulți factori interesați relevanți, cu atât mai mult capital social este produs, care așa cum am mai arătat, este esențial pentru planificarea și implementarea cu succes a procesului de dezvoltare locală.

Parteneriatul este definit de relațiile între structuri organizate, organizații și instituții care participă la elaborarea și implementarea planului de dezvoltare locală.



Incluziune socială

Deoarece economia de piață produce în mod natural inegalități și excluziune socială, a devenit din ce în ce mai clar că în loc să introducem măsuri corective pentru a repara un sistem nefuncțional, ar fi mai bine să construim o societate care să aibă în vedere nu numai profitul economic ci și pe cel **social**, manifestat prin incluziunea socială.



În ultimii ani, incluziunea economică și socială a devenit un obiectiv prioritar atât la nivelul Uniunii Europene, cât și la cel național și local, obiectiv ce poate fi atins prin coordonarea politicilor de creare de locuri de muncă, educație, sănătate, locuințe și servicii sociale, axate pe:

- Zonele urbane sau rurale sărace
- Grupurile excluse social sau expuse riscului, cum ar fi șomerii pe termen lung, familiile uniparentale, copiii trăind în mizerie, cei care abandonează școala, familiile cu venituri reduse, persoanele cu dizabilități



Șanse egale

Un proces de dezvoltare locală de succes ar trebui să abordeze și discriminarea și inegalitățile care afectează bărbații și femeile, tinerii sau bătrânii, minoritățile etnice sau persoanele cu dizabilități. Nici o persoană nu ar trebui să fie dezavantajată de caracteristicile pe care le are din naștere și pe care le poate influența cu dificultate pentru a le schimba.

Acquis-ul comunitar reafirmă că ființele umane, indiferent de vârstă, religie, sex sau etnicitate au șanse egale în ce privește dezvoltarea personală și accesul la serviciile publice, educație, îngrijiri medicale, apă și canalizare, locuri de muncă sau locuințe.

Fără șanse egale, dezvoltarea locală ar putea fi afectată sau chiar oprită. De exemplu, uitându-ne la performanța unor țări, există o corelație clară și pozitivă între creșterea economică și egalitatea de șanse pe piața forței de muncă. Cauzalitatea este bi-direcțională:

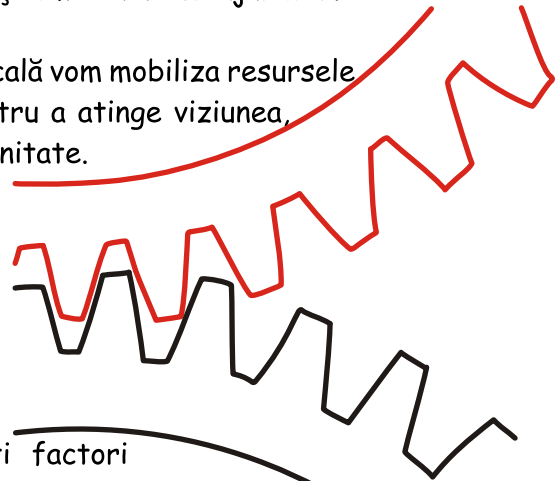
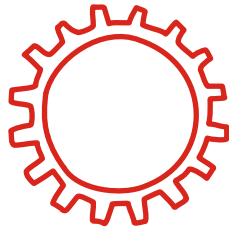
- O performanță economică mai bună este în mod normal urmată de o educație mai bună, de democrație și de egalitate mai mare între sexe
- Participarea crescută a femeilor pe piața muncii ajută la creșterea produsului intern brut, deoarece mai multe resurse umane sunt implicate în sistemul de producție și contribuie la creșterea calității vieții.

Dezvoltarea Economică Locală

Dezvoltarea Economică Locală este definită ca un proces participativ în care membrii comunității colaborează pentru a stimula activitățile economice locale, care oferă locuri de muncă decente și îmbunătățesc calitatea vieții tuturor, inclusiv a celor săraci și marginalizați.

Sperăm că am reușit să vă convingem că dezvoltarea economică locală nu poate avea loc fără a fi integrată în procesul mai larg al dezvoltării durabile, în care ținem seama de impactul pe care dezvoltarea economică o produce asupra societății și a mediului înconjurător.

Prin intermediul procesului de dezvoltare economică locală vom mobiliza resursele locale nefolosite și vom dezvolta capitalul social, pentru a atinge viziunea, scopurile și obiectivele către care aspiră întreaga comunitate.



Acest lucru este posibil doar atunci când diferiți factori interesați își unesc forțele, iar procesul de dezvoltare economică locală:

- Implică reprezentanți ai sectoarelor public, privat și ai societății civile, încurajând dezvoltarea de parteneriate, pentru identificarea priorităților locale și a soluțiilor care să rezolve problemele locale.
- Dezvoltă capacitatea actorilor locali de a fi pro-activi față de evenimente și probleme în loc de obișnuita atitudine reactivă
- Îmbunătățește calitatea vieții tuturor locuitorilor, inclusiv a celor săraci și marginalizați
- Ia în calcul nu numai punctele tari și slabe ale teritoriului, ci și oportunitățile externe și amenințările determinate de politicile naționale și europene, de tendințele economice generale și legăturile cu alte teritorii sau de impactul globalizării.

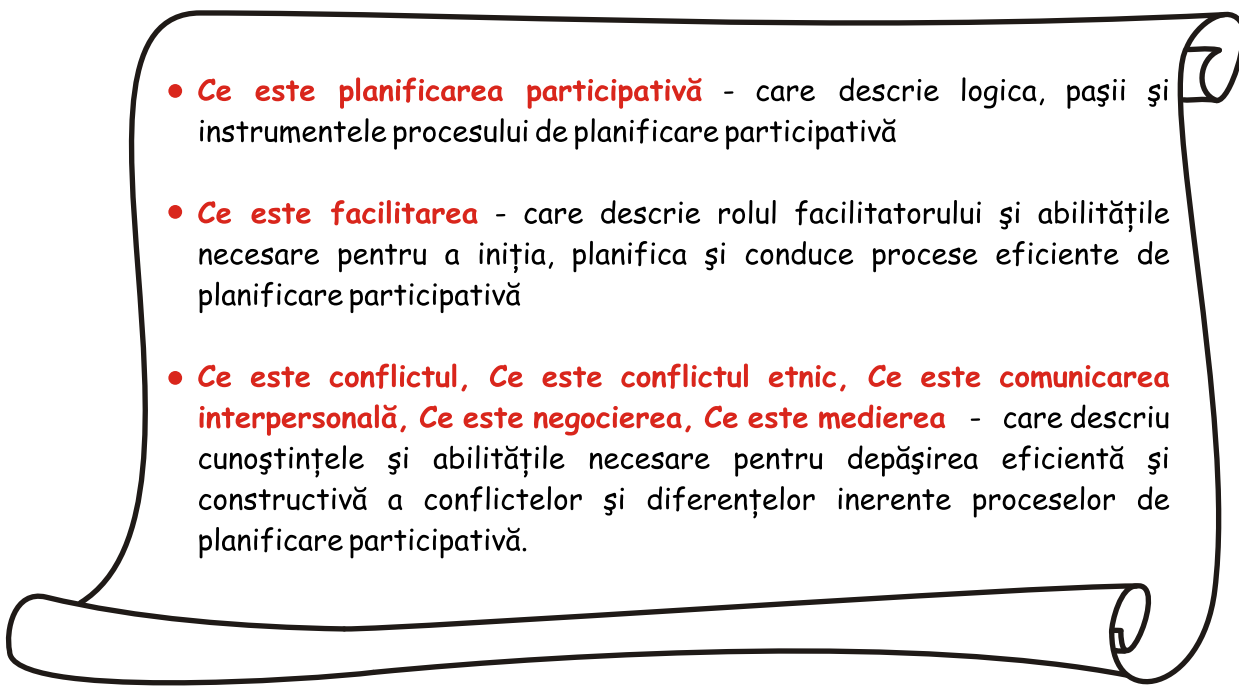
CE GĂSIȚI ÎN ACEASTĂ BROȘURĂ

Tema principală a acestei broșuri este **dezvoltarea economică locală**, iar scopul ei este să vă sprijine pe dumneavoastră, reprezentanți ai autorităților publice locale sau membrii ai echipelor de planificare, oferindu-vă informații despre:

- **Teoriile economice** pe care le veți putea folosi atunci când veți analiza situația economică locală pentru a înțelege (a) unde vă situați față de economiile locale pe care teoriile le prezintă drept situații de succes și (b) rațiunea pentru care aceste teorii propun anumite strategii de dezvoltare economică locală
- **Exemple de succes** care să vă inspire atunci când veți elabora programe sau acțiuni specifice de dezvoltare economică locală

Această broșură nu se axează pe toate temele care v-ar putea sprijini în inițierea, conducerea sau implementarea unor procese de planificare participativă pentru dezvoltare economică locală.

FPDL a elaborat și alte broșuri care vă pot fi de folos în acest efort. Vă invităm să citiți:

- 
- **Ce este planificarea participativă** - care descrie logica, pașii și instrumentele procesului de planificare participativă
 - **Ce este facilitarea** - care descrie rolul facilitatorului și abilitățile necesare pentru a iniția, planifica și conduce procese eficiente de planificare participativă
 - **Ce este conflictul, Ce este conflictul etnic, Ce este comunicarea interpersonală, Ce este negocierea, Ce este medierea** - care descriu cunoștințele și abilitățile necesare pentru depășirea eficientă și constructivă a conflictelor și diferențelor inerente proceselor de planificare participativă.

TEORII ECONOMICE ÎN DEZVOLTAREA LOCALĂ

Multe teorii economice sunt elaborate pe baza analizării unor situații economice reale de succes, generalizării unor lecții învățate și transformării lor în concepte teoretice care să poată fi apoi transferate, folosite și aplicate de alții.

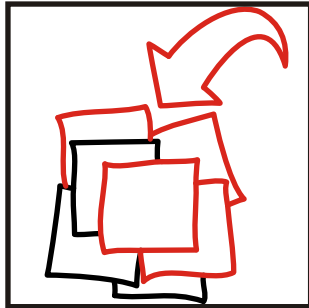
Realitatea este întotdeauna mai complexă decât apare în conceptele teoretice care o generalizează și simplifică pentru a ne ajuta să o descifrăm și, în acest fel, să o putem modela și influența.

O disciplină socială, cum este cea economică, implică studiul comportamentelor umane și instituționale, care sunt însă într-o continuă schimbare și astfel fac ca anumite teorii economice să își piardă în timp valabilitatea.

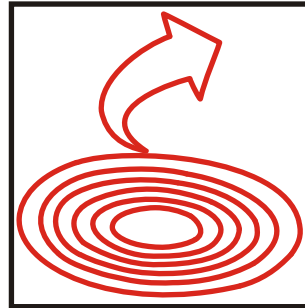


Cu aceste rezerve, vă vom prezenta în continuare următoarele teorii și concepte economice care sperăm să vă ajute în efortul de identificare a viitorului economic dorit, precum și a strategiilor prin care să îl atingeți:

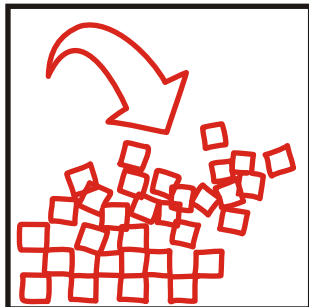
**Teoria valorii
adăugate
resurselor
locale**



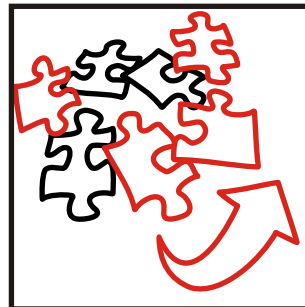
**Teoria
bazată pe
export**



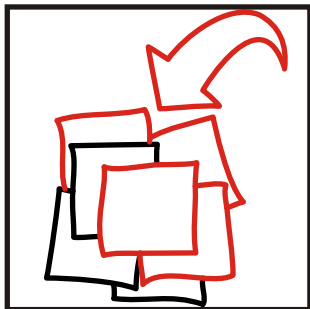
**Teoria
avantajului
competitiv**



**Teoria
motoarelor
dezvoltării
economice**



Teoria valorii adăugate resurselor locale



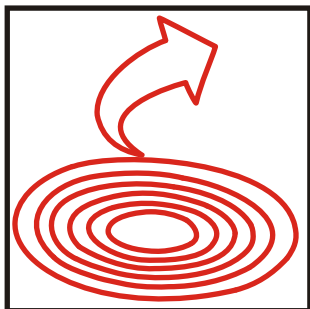
Este evident că este în avantajul dvs. ca în loc să exportați la un preț scăzut resursele locale ca materii prime neprelucrate, să adăugați valoare acestor resurse prin transformarea lor în produse locale (bunuri și servicii) care să se vândă la un preț mai mare. În acest fel veți face să crească nu numai cantitatea de bani care intră în comunitate, dar și numărul de locuri de muncă și nivelul de calificare a forței de muncă.

Atunci când elaborați propriul plan de dezvoltare economică locală este bine să știți că pentru a adăuga valoare resurselor locale, trebuie:

- **Să identificați ca resurse locale valoroase** nu numai cele mai evidente -resurse naturale, dar și resursele umane și sociale care stau la baza tradițiilor și culturii locale
- **Să creați cu resursele locale produse locale valoroase** care să aibă următoarele caracteristici:
 - **Să fie autentice:** produsele care reflectă cultura și identitatea locală
 - **Să fie originale:** produsele inovative în ceea ce privește, concepția, forma sau funcțiunea
 - **Să fie eco-durabile:** producerea și distribuirea ia în considerare protecția mediului ca un element important
 - **Să fie de calitate:** calitatea materialelor folosite cât și a metodelor de producere și livrare să fie cât mai ridicată și constantă
- **Să identificați și să sprijiniți accesul produselor locale pe piețe de desfacere externe**, prin inițiative colective (crearea unei mărci/brand și promovarea acesteia).

Multe dintre produsele locale de succes le găsim în sfera alimentației și acest lucru nu este întâmplător, căci nevoia oamenilor de hrană este continuă și constantă, ceea ce face ca produse locale valoroase, adică produse autentice, originale, eco-durabile și de calitate, să își poată găsi cu ușurință piețe externe de desfacere sau să devină puncte de atracție a cumpărătorilor din afară.

Teoria bazată pe export ²



Teoria bazată pe export vă va ajuta să identificați și să înțelegeți măsura în care activitățile economice locale:

- Aduc sau ar trebui să aducă bani în economia locală
- Recirculă sau ar trebui să recircule acești bani la nivel local
- Limitează sau ar trebui să limiteze scurgerea banilor în afara ariei locale

Această teorie propune anumite strategii de dezvoltare economică locală pe care le-ați putea folosi atunci când vă elaborați propriul plan de dezvoltare.

Teoria bazată pe export consideră că într-o economie locală există două tipuri de activități economice: activități economice care exportă și activități economice pentru piața locală (care nu exportă produse sau servicii), aceste tipuri fiind determinate de granițele teritoriului pe care l-am definit ca "local".

Activități economice care exportă

Acestea sunt activități economice care produc local și apoi își exportă bunurile și serviciile, vânzându-le pe piețe aflate în afara ariei definite ca teritoriu local sau prin atragerea cumpărătorilor din afara ariei locale.

Aceste activități economice atrag bani din exterior în economia locală, creând locuri de muncă și venituri pentru rezidenți. Exemple de activități economice exportatoare sunt:

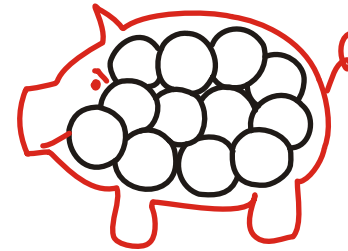
- Serviciile publice care acoperă o arie mai largă decât cea definită ca locală: servicii publice de sănătate, educație, justiție, apă și canalizare, colectarea și depozitarea gunoaielor, etc.
- Activitățile sectorului public și privat care aduc/atrag bani din afara ariei locale
- Activitățile economice locale din agricultură, pescuit, minerit, prelucrarea lemnului, meșteșuguri, creșterea animalelor, ale căror produse sunt vândute pe piețe externe ariei locale
- Bunurile și serviciile legate de turism și călătorii de afaceri, bănci și finanțe, imobiliare și consultanță, sănătate, notariat și avocatură, vândute pe piețe externe sau unor cumpărători veniți din afara ariei locale.

²Programul de Educație în Politici Publice, Modulul patru: Să înțelegem economia locală/ Understanding the Local Economy- de David Mulkey, Universitatea din Florida, Februarie 2000

Activități economice pentru piața locală

Acestea sunt activități economice care își vând local produsele și serviciile și care în acest fel recirculă banii la nivel local, creează și ele locuri de muncă și venituri pentru rezidenți și multiplică impactul activităților economice exportatoare, prevenind "scurgerea" banilor în afara economiei locale. Banii se pot scurge în afara ariei locale prin:

- Plasarea economiilor în instituții aflate în afara ariei locale
- Investiții în afaceri în afara ariei locale
- Taxe plătite la o altă administrație publică decât cea locală
- Profiturile unor afaceri care se duc la acționari din afara comunității locale
- Plăți pentru bunuri și servicii importate

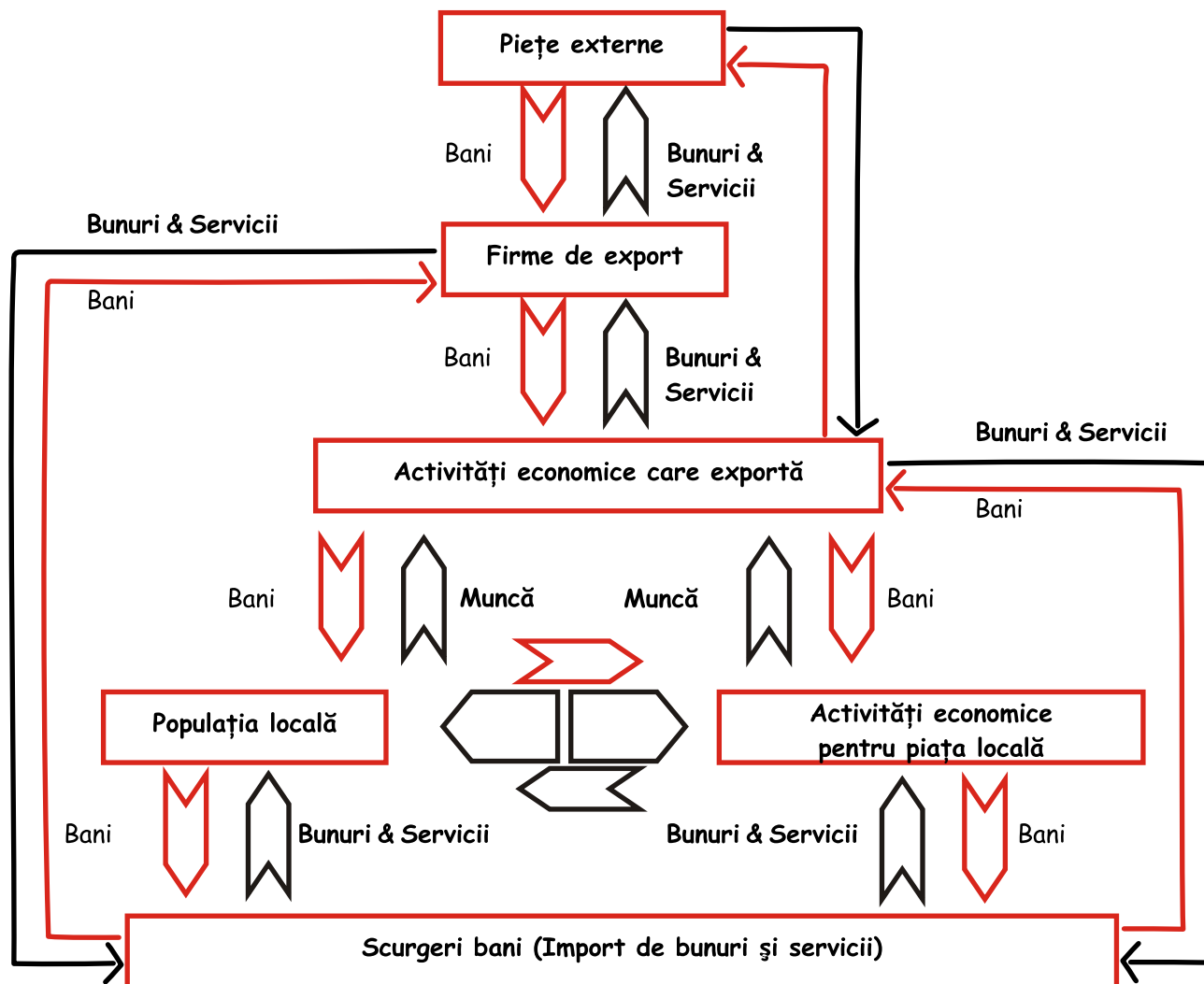


Conform teoriei bazate pe export, planurile de dezvoltare economică locală ar trebui să includă strategii care să sprijine ambele tipuri de activități economice și care:

- Să atragă și să dezvolte activitățile economice exportatoare care atrag bani „proaspeți” crează locuri de muncă și venituri pentru rezidenți
- Să dezvolte activități economice pentru piața locală dar care multiplică efectul banilor „proaspeți” prin re-circularea acestora la nivel local, prevenind „scurgerile” în afara ariei locale.



Activități economice locale



Teoria avantajului competitiv ³



Teoria avantajului competitiv a lui Michael Porter vă va ajuta să înțelegeți cum să creați situații economice avantajoase prin dezvoltarea și exploatarea avantajului competitiv local, nu numai a celui comparativ, pe care apoi să le includeți în propriul plan de dezvoltare.

Avantajul comparativ al unui teritoriu este determinat de factori care, în general, sunt greu de influențat sau de schimbat:

- Terenuri
- Locație
- Resurse naturale
- Forța de muncă și populația locală

Avantajul competitiv al unui teritoriu este determinat de puterea unor **grupări și combinaări de activități economice (conglomerate)** concentrări geografice de firme, furnizori și instituții partenere interconectate, a căror resurse, cunoștințe și abilități le oferă o poziție cheie și chiar supremație mondială în domeniul lor de activitate.

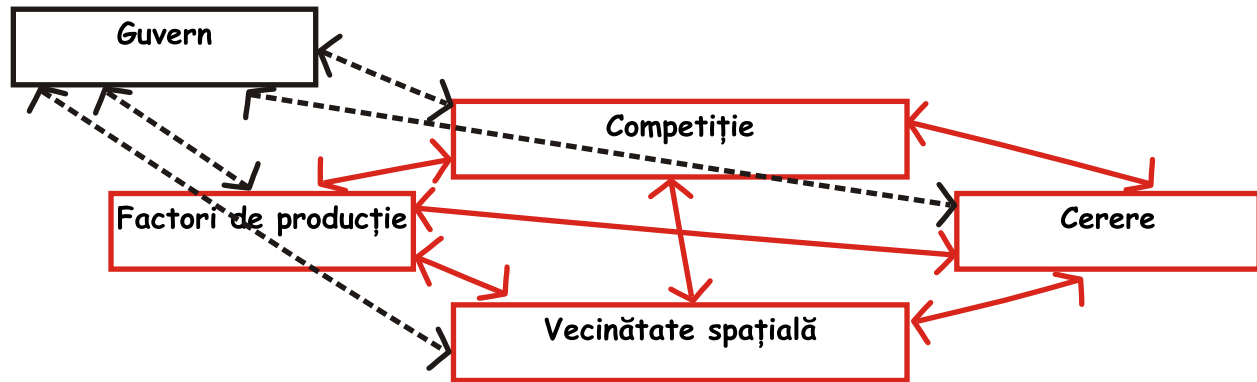
Sunt exemple binecunoscute de conglomerate de activități economice de succes cu un puternic avantaj competitiv, cum ar fi:

- SUA/Silicon Valley industria de IT
- India/Bangalore industria de software
- Franța/Paris industria modei
- USA/Hollywood industria filmului



³Michael Porter, *Avantajul competitiv al națiunilor/ The competitive Advantages of Nations*, 1998

Studiind conglomerate de activități economice de succes, Michael Porter a identificat condițiile necesare care pot duce la dezvoltarea avantajului competitiv local:



Diamantul lui Porter pentru crearea avantajului competitiv

Competiția

Competiția directă împinge companiile să depună eforturi pentru a crește productivitatea și pentru a inova, prin adoptarea unor tehnologii și strategii manageriale noi.

Cererea

Cererea consumatorilor constituie o presiune puternică asupra mediului de afaceri pentru a-și îmbunătăți constant competitivitatea prin produse noi și de înaltă calitate.

Vecinătatea

Vecinătatea spațială a unor industrii complementare facilitează cooperarea și integrarea activităților economice și promovează schimbul de idei și inovarea.

Factorii de producție

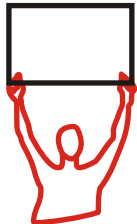
Factorii de producție, nivelul de calificare a forței de muncă, mărimea capitalului și calitatea infrastructurii sunt factori creați și influențați de politicile teritoriale. Porter susține că forța de muncă ieftină și necalificată, ca și materia primă neprelucrată pot fi oferite de oricine, deci nu cu aceste elemente se poate genera un avantaj competitiv durabil. În schimb forța de muncă înalt calificată, capitalul și infrastructura, care se realizează prin investiții masive și susținute, sunt dificil de multiplicat. Dacă alte teritorii nu le pot oferi, înseamnă că sunt valoroase și cu ajutorul lor putem crea avantajul competitiv al teritoriului nostru.

În Diamantul lui Porter, administrația publică (fie cea de la nivel central sau local) joacă un rol crucial în procesul de dezvoltare economică. Ea este cea care, în loc să permită exploatarea avantajului comparativ tradițional, precum resursele naturale și mâna de lucru ieftină, trebuie să promoveze politici publice naționale și locale care să stimuleze următorii factorii ce contribuie la crearea avantajului competitiv:

- **Competiția** - prin realocarea resurselor provenind din sectoarele ineficiente și în declin, către cele care sunt eficiente și în creștere.



- Strategiile de dezvoltare economică regională pot planifica evitarea competiției interne între afaceri similare, identificând industrii complementare situate în aceeași arie geografică și creând avantaje pentru firmele care vor să lucreze împreună.



- Diversificarea este și ea o strategie utilă și poate fi obținută prin producerea într-un conglomerat economic a unor produse sau servicii diferite sau complementare. Diversificarea împiedică conglomeratul să se ultraspecializeze și să devină astfel vulnerabil în fața unor fluctuații economice minore sau a competiției, naționale sau internaționale.

- **Cererea** pentru produse de înaltă calitate și avansate tehnologic - prin sprijin acordat inovațiilor, educației și apărării drepturilor consumatorilor.



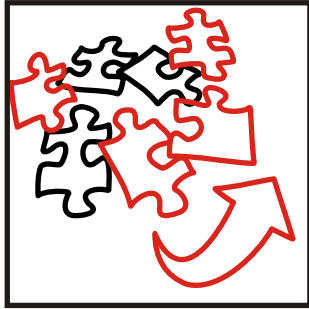
- **Cooperarea** între industrii complementare și organizații publice, private sau ale societății civile care aparțin unui anumit teritoriu - în scopul formării unor conglomerate economice viabile.

- Multe conglomerate de succes s-au dezvoltat în mod natural, de-a lungul timpului, ca răspuns la anumite condiții istorice și de piață, în timp ce altele au fost încurajate să crească, prin politici guvernamentale favorabile care ofereau anumite facilități cum ar fi: taxe preferențiale, regulamente zonale și alte avantaje oferite de locațiile respective.



- **Crearea**, prin investiții publice, a unor factori cheie cum ar fi forța de muncă înalt calificată, capital și infrastructură.

Teoria motoarelor dezvoltării economice



Această teorie vă va ajuta să înțelegeți și să identificați motoarele unei economii locale: forța de muncă înalt calificată, investițiile, inovațiile și spiritul antreprenorial. Această teorie propune strategii de dezvoltare economică locală pe care le puteți include în propriul plan de dezvoltare.

Forța de muncă înalt calificată

Forța de muncă înalt calificată este un motor al economiei deoarece:

- Din ce în ce mai multe locuri de muncă sunt oferite celor cu înaltă calificare
- Cei calificați au o mai mare capacitate de adaptare, sunt capabili să introducă rapid și să opereze cu tehnici de producție avansate
- Diversitatea de abilități și specializări favorizează inovația
- Teritoriul care are disponibilă forță de muncă înalt calificată, are șanse mai mari să atragă investiții și să dezvolte noi afaceri.

Investițiile

Investițiile publice sau private sunt motoare cruciale ale economiei.

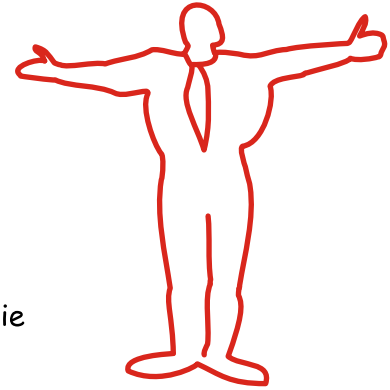
Investițiile publice trebuie să fie echitabile și să aibă în vedere dezvoltarea economică, precum și dezvoltarea socială și protecția mediului înconjurător.

Investițiile private sunt adeseori investiții străine directe, care stimulează dezvoltarea de noi infrastructuri și tehnologii. Aceste tipuri de investiții sunt benefice pentru aria locală doar atunci când:

- Profitul "se întoarce" și în comunitatea locală
- Noile tehnologii nu au un efect negativ asupra competitorilor locali, în special asupra întreprinderilor mici.

Trebuie să știți că atunci când vor să deschidă o afacere, investitorii străini caută :

- Un mediu macro-economic, politic și legal stabil
- O competiție deschisă și acces transparent pe piața de afaceri
- Acces la terenuri disponibile fără prea multă birocrație
- Sisteme de transport și utilități disponibile și fiabile
- Forță de muncă înalt calificată
- Resurse și furnizori locali
- Facilități de training, cercetare și educație
- O calitate bună a vieții: mediu curat, acces la cultură și la educație
- Un sistem clar și simplu de taxe și regulamente locale



Inovațiile

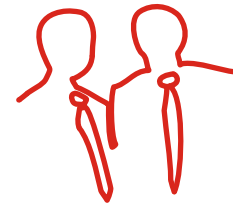
Inovațiile sunt o sursă strategică a dezvoltării economice, deoarece crează noi produse sau noi procese de producție. Sectoarele public și privat pot sprijini inovațiile prin investiții în cercetare și dezvoltare.

Spiritul antreprenorial

Spiritul antreprenorial este reprezentat de capacitatea de a crea noi firme, care la rândul lor creează noi locuri de muncă, venituri și servicii, re-circulă banii și opresc scurgerea lor în afara teritoriului local.

Pe baza teoriei privind motoarele dezvoltării, planurile de dezvoltare economică locală ar trebui să includă strategii care să se concentreze pe:

- Realizarea de investiții publice durabile și echitabile
- Investiții în cercetare și dezvoltare, care sprijină inovațiile
- Atragerea de investiții străine directe care aduc beneficii ariei locale
- Dezvoltarea capacității antreprenorilor locali și a forței de muncă
- Sprijinirea transferului de cunoștințe între universități, mediul de afaceri local și autoritățile locale
- Sprijinirea înființării de întreprinderi mici și mijlocii și a dezvoltării acestora prin politici publice specifice



EXEMPLE DE SUCCES

Vom descrie mai departe patru exemple de succes care vă pot inspira atunci când vă veți defini strategiile și acțiunile specifice din planul dumneavoastră de dezvoltare economică locală. Am ales experiențe diferite bazate pe teoriile economice descrise mai-sus, precum și pe principiile dezvoltării durabile.

Exemplele se referă la procese de dezvoltare economică locală ce s-au derulat pe teritorii și în comunități de mărimi diferite, de la orașe mici, la orașe mari sau regiuni întinse. Am ales țările al căror context este relevant pentru România ca nou membru al Uniunii Europene:

- Italia: valoare adăugată produselor locale din Montiferru
- Italia: clustere de IMM, un model de dezvoltare locală
- Spania: orașul Jerez
- Portugalia: teritoriul Serra do Caldeirao

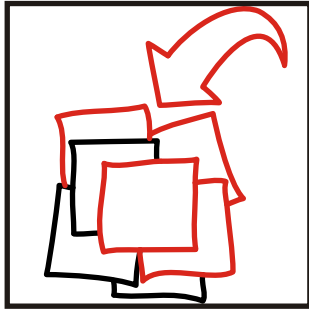


Este întotdeauna util să învățăm din experiența altora și să înțelegem ce a dus la succesul unei anumite abordări a dezvoltării economice locale.

Dar să nu uitați că:

- Nu trebuie să copiați modelele altora, deoarece succesul lor a fost determinat de un context specific: politici naționale și locale, cultura locală, comportament specific economic și social
- Trebuie să adoptați metodologia și nu rețetele, pentru a construi propriul dvs. model de dezvoltare economică de succes!

ITALIA: valoare adăugată produselor locale din Montiferru



Aria

Montiferru reprezintă o arie rurală de 1499 km² localizată în Sardinia, Italia, cu o populație de 599.573 locuitori. Începând cu 1950, populația a înregistrat un nivel înalt de migrare către orașe, în căutarea unor venituri mai mari și a accesului la serviciile sociale.

Ca rezultat, agricultura și celelalte activități tradiționale au pierdut nu numai forța de muncă, dar și cunoștințele și abilitățile necesare realizării produselor tradiționale. Situația demografică s-a înrăutățit treptat și a afectat profund comunitatea locală prin dispariția obiceiurilor și tradițiilor, și în final prin pierderea identității locale. Mai mult, au apărut problemele de mediu - cum ar fi eroziunea solului, pierderea ecotipurilor și a unor specii - datorită lipsei activităților din agricultură.

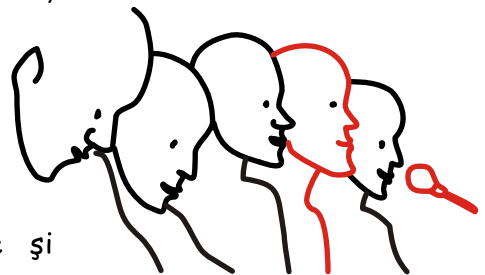
Începutul

Un Grup de Acțiune Locală (GAL) s-a organizat în Montiferru, și a început să lucreze sub programul LEADER, având ca obiectiv general revitalizarea mediului regiunii și a întreprinderilor de mici meșteșugari. Acest obiectiv a fost atins prin:

- Adăugarea de valoare produselor locale și facilitarea accesului acestora pe piața locală
- Protejarea resurselor naturale în pericol de a fi epuizate
- Promovarea imaginii regiunii Montiferru
- Revalorizarea moștenirii socio-culturale, a obiceiurilor și tradițiilor care caracterizau odinioară viața rurală din zonă

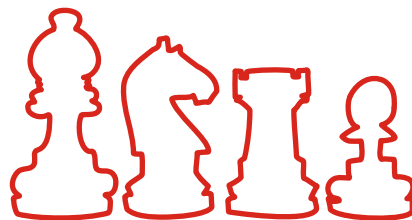
Actorii Implicați

- Producătorii de brânză: în principal femeile
- Producătorii locali de miere, ulei ultra rafinat și vin
- Experții în procesarea produselor agro-alimentare și marketing.



Strategia de dezvoltare locală

Existența unui brânze tradiționale în formă de pară, făcută din lapte de vacă, este surprinzătoare pentru Montiferru care este în inima unei zone în care se făcea brânză de capră și de oi. Strategia GAL a fost să folosească această brânză tipic locală, numită „Casizolu”, făcută doar din laptele unei anumite specii de vacă, numită Modicana Sarda, care păștea pe pășunile din zonă și producea un lapte cu gust specific „de lemn și frunze”.



Prin programul LEADER+, GAL Montiferru a reușit să implementeze, în limitele unui buget mic, un set de acțiuni, care au sprijinit pătrunderea produselor agro-alimentare locale pe piață.

Inițiativa s-a axat pe următoarele:

1. Asistență pentru optimizarea procesului de producție, prin:

- Definirea și elaborarea unor reguli fixe pentru reglementarea procesului de producție
- Definirea și elaborarea unui plan de control al calității produselor alimentare
- Realizarea de instruiri în noile tehnici de producție

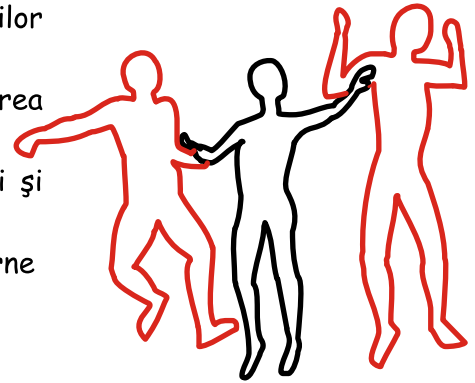
2. Motivarea directă a operatorilor cu ajutorul unor fonduri oferite unităților de procesare.

3. Asistență în optimizarea vânzărilor și a marketing-ului, prin:

- Lansarea brânzei ca produs tradițional ce a fost salvat de la dispariție și crearea unei legături cu imaginea regiunii Montiferru
- Crearea unor legături cu alte produse locale de calitate
- Promovarea brânzei tradiționale în sectorul de catering
- Crearea unui lanț de furnizori care să sprijine producătorii în întâmpinarea cerințelor pieții

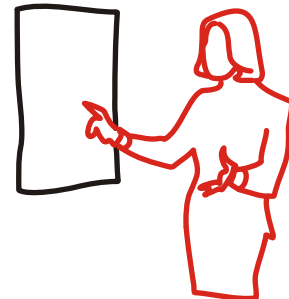
Impact

- "Noul" produs local s-a lansat la ediția din 2000 a Târgului din Torino, un târg în care se expun produse locale: presa regională a atras interesul presei naționale și astfel au apărut articole în diferite reviste săptămânale specializate în turism și gastronomie.
- S-au făcut aranjamente pentru distribuirea produselor în sectorul catering: către restaurante, hoteluri, pensiuni, etc, care au fost încurajate în a folosi brânza în meniurile lor tradiționale.
- Alte inițiative au întărit organizarea exportului produselor agro-alimentare locale prin:
 - Sprijinirea rețelei interne a GAL, ca și a relațiilor externe ale acestuia în afara zonei locale
 - Îmbunătățirea procesului de producție și creșterea calității produselor prin inovație
 - Îmbunătățirea capacității zonei de a primi turiști și dezvoltarea serviciilor conexe specifice
 - Facilitarea accesului produselor locale pe piețe externe

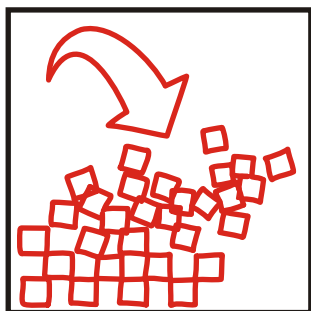


Lecții învățate

- Un produs local de bună calitate poate deveni un model pentru alte produse locale și poate contribui la formarea identității și prosperității regiunii
- O strategie de succes ia în considerare nu numai factorii economici, dar și pe cei sociali și de mediu
- Un buget mic, cheltuit în mod eficient, poate aduce schimbări semnificative.



ITALIA: conglomerate de IMM, un model de dezvoltare locală⁴



De ce acest model?

În țările și regiunile aflate în tranziție, inițiativa companiilor mari de a înființa unități de producție a eșuat de multe ori datorită unor probleme cum ar fi: existența unei infrastructuri care nu putea face față cerințelor unor întreprinderi mari, existența unor resurse energetice limitate, a unei forțe de muncă insuficiente ca număr sau calificare, a neîncrederii și chiar animozității între muncitorii locali și managerii care nu erau din partea locului.

Experiența italiană ne demonstrează că o dezvoltare durabilă se poate baza pe o creștere de jos în sus prin dezvoltarea unor firme mici, locale, care reușesc să înființeze locuri de muncă și să includă actori adeseori excluși din procesul de dezvoltare economică, cum ar fi femeile și tinerii.

Modelul italian de dezvoltare economică este recunoscut ca un exemplu de succes al dezvoltării bazate pe întreprinderi mici și mijlocii puternic înrădăcinate în comunitatea locală. Modelul italian ne demonstrează că nu este neapărat adevărat că o economie puternic dezvoltată trebuie să se bazeze pe companii mari. Economia Italiei este caracterizată de forță de muncă relativ bine plătită, un PIB per capita crescut, precum și de o concentrare de firme mici: mărimea medie a unei firme italiene este de 7 angajați, 98% dintre ele având mai puțin de 100 de angajați, iar aproape 90% având mai puțin de 20 de angajați. În sectorul manufacturier, Italia înregistrează cel mai înalt procent de întreprinderi mici și mijlocii.

Firmele mici italiene au succes internațional în exportarea unor bunuri de înaltă calitate, cum ar fi produse din industria modei, agro-industriale sau produse alimentare, textile și utilaje pentru industria textilă, utilaje pentru prelucrarea pielii, utilaje pentru încălțăminte, mașini pentru procesarea mâncării, utilaje pentru agricultură, pentru prelucrarea lemnului, pentru ceramică și prelucrarea metalului. Italia este lider în exportul de produse înalt specializate cum ar fi aparatele de uz casnic, ochelari, etc.

Cum reușesc firmele italiene să fie atât de competitive? Răspunsul poate fi găsit analizând firmele mici nu ca entități singulare, ci ca părți ale unor nuclee, grupuri de firme care, lucrând împreună, sunt capabile să creeze ceea ce nu ar fi putut fiecare separat.

⁴Sumar din Experiența IMM italiene și lecții posibile pentru țările în tranziție/ The Italian SME Experience and possible lessons for emerging countries, Patrizio Bianchi, Lee M. Miller, Silvano Bertini, Nomisa, UNIDO, Martie 1997

Ce sunt conglomeratele de IMM-uri?

Conglomeratele de IMM-uri sunt grupuri de întreprinderi mici și mijlocii, localizate într-o arie geografică delimitată, angajate în producerea aceluiași produs sau a unor produse similare. Deși există o competiție puternică între firme, adeseori există și un înalt grad de cooperare în procesul de producție, în care firme diferite sunt responsabile pentru diferite etape ale procesului de producție. Firme specializate își împart procesul de producție și se pot grupa, sau re-grupa, depinzând de cerințele pieții. Firmele mici, care de obicei tind să fie relativ independente sunt interdependente, dar nu au în mod obligatoriu relații de dependență față de alte firme.

Din interacțiunea firmelor, atât sub forma cooperării, cât și sub forma competiției, rezultă acțiuni comune. Firmele stabilesc norme de comportament și calitate valabile pentru întreg procesul de interacțiune.

Diferențe între conglomeratele de IMM-uri țin de mărimea lor. În Italia putem găsi o varietate largă de sisteme: de la Prato, cu mai bine de 40.000 de lucrători și aproape 10.000 de IMM-uri, până la sisteme de IMM foarte mici, cu câteva sute de lucrători și mai puțin de o sută de IMM-uri. Mărimea conglomeratului depinde de vechimea acestuia, de mărimea pieții de desfacere precum și de piedicile din economia locală (cum ar fi obstacole administrative, fizice, culturale, sau lipsa de forță de muncă disponibilă, și spirit antreprenorial redus).

Un alt element în diferențierea conglomeratelor este mărimea firmelor din care sunt compuse: conglomeratele pot varia de la cele care includ doar firme mici și mijlocii și care exclud firmele mari, la cele care includ firme mari înconjurate de un sistem descentralizat de sub-contractorii.

Alte aspecte care ilustrează diferența dintre conglomerate este relația dintre partenerii locali. Unele conglomerate se bazează pe un singur proces de producție, altele includ activități relaționate și industrii secundare.

Conglomeratele pot fi grupate în trei categorii principale, care corespund adesea cu vechimea lor:

- Conglomerat embrionar: limitat la piața locală sau regională, având în componența sa firme care lucrează ca subcontractori pentru firme mari, adeseori localizate în afara contextului local
- Conglomerat consolidat: capabil să intre pe o piață mai mare și având în componență firme multe și specializate, care încep să dobândească identitatea de conglomerat.
- Conglomerat matur: capabil să inoveze, să producă bunuri care încorporează tot mai multă valoare adăugată și să-și internaționalizeze activitățile.

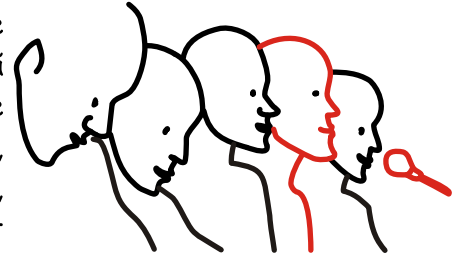
Un alt element care trebuie luat în considerare este locația: unele conglomerate de IMM pot fi localizate la periferia comunităților, în mediul rural sau în orașe mijlocii, iar altele în zonele industriale ale orașelor mari. De obicei, conglomeratele localizate în mediul rural sunt strict mono-sectoriale, axate pe un singur tip de producție, lipsindu-le resursele umane calificate și serviciile. Conglomeratele localizate în orașele mijlocii sunt de obicei mai diversificate, având aceleași filiere tehnologice și beneficiari. Conglomeratele localizate în orașele mari, pe lângă diversificare, pot găsi mai ușor resurse umane calificate, datorită prezenței serviciilor diverse, universităților și centrelor de cercetare, precum și a unei infrastructuri calitativ superioare.

Pentru a finaliza analiza factorilor care explică diferite modele de dezvoltare a IMM-urilor, este important să subliniem că:

- Tipul de conglomerat este modelat de mediul local, de concentrarea sectorială și de diferitele procese de producție
- Conglomeratele sunt în continuă evoluție: conglomeratele mature tind să stabilizeze relațiile subcontractuale, să diversifice și să inoveze procesele de producție și produsele, să deschidă relații la nivel internațional; conglomeratele care sunt în plină dezvoltare, se pot axa pe activități tradiționale, sau pe crearea unor rețele de sub-contractor.

Actorii implicați

Pentru a defini actorii care ar putea juca un rol în facilitarea unor activități de cooperare între firme și între firme și alte instituții, este necesar să înțelegem organizarea instituțională a activității economice din Italia, așa numita structură de guvernare intermediară care include agenții guvernamentale, dar și asociații ale mediului de afaceri, centre de servicii, sistemul bancar, cooperative, etc, care afectează în mod direct activitatea economică. Comportamentul economic al IMM-urilor italiene este influențat de instituții aflate la diferite nivele: Uniunea Europeană, nivelul național, regional și local.



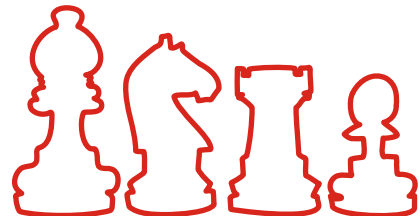
La nivel regional și local, următoarele tipuri de actori instituționali sunt activi și joacă rolul de catalizatori ai cooperării:

- Guvernele locale: orașul, provincia și regiunea
- Alte organizații publice locale: Camera de Comerț, centre de conferințe, centre de afaceri
- Structuri de cercetare și de instruire: filiala locală a Consiliului Național de Cercetare, filiala locală a Agenției pentru Tehnologii Noi și Mediu, școli tehnice și universități publice, structuri profesionale de formare, consorții de cercetare
- Structuri ale mediului local de afaceri: asociații și organizații ale întreprinzătorilor, centre industriale specifice, centre de inovație în afaceri, parcuri industriale și tehnologice, firme private și publice, instituții de credit.

Strategia Conglomeratelor de IMM-uri

Avantajul competitiv al conglomeratelor de IMM se bazează pe următoarele trei aspecte.

- Specializare
- Cooperare
- Flexibilitate



Specializare

Specializarea firmei este crucială pentru succesul conglomeratului, deoarece permite firmelor mici să-și concentreze resursele (care adeseori sunt limitate) la ceea ce ele știu să facă cel mai bine ne referim la competențele principale. Specializarea ajută și la controlul calității: dacă o firmă face un singur lucru, trebuie să îl facă bine.

Totuși, specializarea nu intervine în mod automat. În termeni de proces, specializarea rezultă dintr-o diviziune a muncii între firme: unele firme se pot specializa într-o anumită fază a procesului de producție sau operează alături de alte firme specializate în alte faze complementare procesului de producție.

Specializarea aduce avantaje firmelor individuale, dar și conglomeratului ca întreg. O specializare crescută a competențelor tehnice și de piață a resurselor umane locale sprijină în general dezvoltarea conglomeratului. Mai mult, infrastructura locală și instituțiile de training pot deveni și ele specializate în activitatea conglomeratului. Iar cunoștințele și abilitățile acumulate în contextul local devin principalul factor pentru productivitatea activităților.

Cooperare

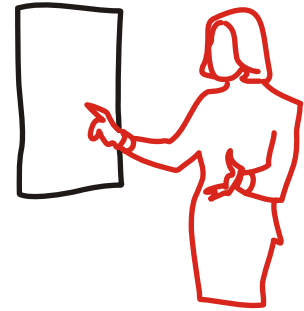
Un conglomerat de firme care lucrează împreună într-un sistem de producție caracterizat de divizarea muncii între membri este în mod evident bazat pe un înalt nivel de cooperare între firme. Prin cooperarea cu alte firme, firmele mici își pot accentua specializarea și compensa slăbiciunile.

Flexibilitate

Cooperarea între firme este importantă nu numai în termeni de disponibilitate a resurselor, dar și în termeni de flexibilitate a firmelor. Cooperarea dintre firme trebuie să permită flexibilitate în cantitatea de producție: firmele trebuie să aibă libertatea de a căuta forță de muncă și în afară atunci când este o cerere crescută și pot folosi resurse umane reduse atunci când cererea este mai mică. Cooperarea ajută firmele să fie flexibile și în ceea ce privește tipul de activitate de producție, prin posibilitatea ca diferiți contractori să se poată grupa în funcție de necesitățile procesului.

Lecții învățate din experiența italiană

Conglomeratele de IMM-uri din Italia nu pot fi reproduse pur și simplu. Succesul acestora este înrădăcinat în contextul local, tradițiile locale și în formele locale de organizare socială și economică, caracterizate prin reguli formale și norme informale.



Experiența italiană ar trebui înțeleasă în contextul politicii naționale, care a sprijinit creșterea economică, a creat condiții favorabile pentru înființarea de IMM-uri și crearea unui climat de afaceri în care investițiile, exporturile, micro-creditele au fost favorizate de cadrul legal existent și de instrumente financiare adecvate, promovând inovarea, spiritul antreprenorial și structurile intermediare care au sprijinit dezvoltarea locală.

Motivul pentru care am dorit să vă prezentăm această experiență este pentru că ea ne dovedește că este posibilă crearea unei economii de succes prin stimularea forțelor locale "de jos în sus", construind pe specificitatea mediului local, sprijinind creșterea eficienței și productivității grupurilor de firme locale.

Ce ar putea învăța factorii de decizie din această experiență?

- Dezvoltarea IMM este un fenomen spontan ghidat, dar nu determinat de politicile publice
- Scopul unei politici economice ar trebui să fie acela de a ghida procesul de evoluție a Conglomeratului, pentru a-și atinge obiectivele specifice: consolidarea Conglomeratelor, dezvoltarea tehnologică, promovarea inovației, internaționalizarea, etc.
- Factorii de decizie ar trebui să se concentreze pe eliminarea oricăror obstacole (de natură socială, instituțională, de infrastructură) din calea extinderii producției și a proliferării de noi IMM-uri
- IMM-urile sunt adeseori actori economici slabi dacă sunt luați individual, dar pot atinge un nivel de competitivitate ridicată dacă lucrează în complementaritate, au activități comune și bunuri colective.
- Autoritățile locale și alți actori locali pot contribui la crearea unui mediu pozitiv pentru dezvoltarea IMM-urilor, prin oferirea de servicii sociale, de sănătate, de planificare urbană, culturale și protecția mediului.

Acțiunile pentru dezvoltarea sectorului IMM, pot include:

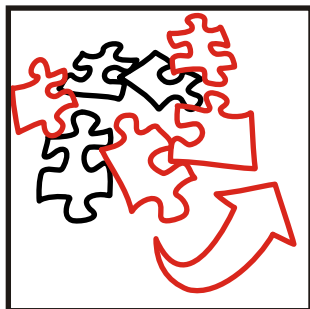
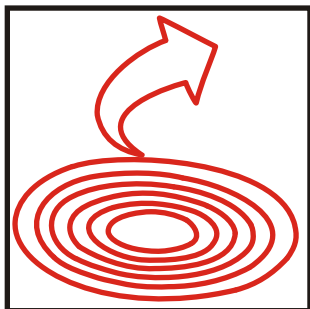
- Dezvoltarea infrastructurii de bază la nivel local (zone industriale, infrastructură de acces, apă, electricitate)
- Oferirea de programe de instruire vocațională, promovarea spiritului antreprenorial și educație managerială pentru antreprenorii, potențiali sau existenți
- Oferirea de servicii către IMM-urile aflate în sectorul informal, pentru a sprijini intrarea acestora în sectorul formal, reducând costurile birocrăției și complexitatea procedurilor
- Oferirea de informații despre avantajele legale în înființarea de IMM-uri și în investiții
- Crearea unui sistem de micro-credite care să avantajeze dezvoltarea IMM-urilor

Un plan strategic pentru a construi un mediu favorabil pentru IMM-uri, a crește competitivitatea conglomeratului și a promova cooperarea trebuie să includă un set de acțiuni, corelate cu contextul local și nevoile specifice.

Câteva exemple de acțiuni posibile ar fi:

- Promovarea produselor locale pe piețe externe
- Crearea unor legături internaționale pentru IMM-urile locale
- Stimularea cooperării internaționale și crearea rețelelor instituționale la nivel internațional
- Instruirea resurselor umane implicate în procesul de producție și în afaceri, prin școli tehnice și programe de formare
- Conectarea IMM-urilor locale cu universitățile și centrele de cercetare prin intermediul parcurilor tehnologice industriale
- Asistență și mentorat în management pentru IMM-urile locale
- Favorizarea colaborării între IMM-uri prin furnizarea de servicii comune, prin centre de servicii
- Crearea de mecanisme financiare adecvate pentru a facilita achiziția de echipamente noi, accesul la consultanță, etc.
- Creșterea specializării și a calității infrastructurii
- Atragerea de investiții străine pentru inovații și activități complementare
- Dezvoltarea identității locale și stimularea schimbului de informații, prin asociațiile mediului de afaceri

SPANIA: orașul Jerez⁵



Aria

Jerez este unul din orașele mari din zona metropolitană formată împreună cu ale 7 orașe, pe o suprafață de 2.089 km² ce înconjoară Golful Cadiz, situat în regiunea Andaluzia din sudul Spaniei.

Zona metropolitană a Golfului Jerez a avut un număr mare de întreprinderi publice: firme pentru instalații de apărare, firme de construcții de nave, firme din industria tutunului și industria aeronautică. Aria depindea de sprijin guvernamental și avea probleme majore cu infrastructura locală. Spre sfârșitul anilor 1980, criza din industria construcției de nave a dus la pierderea a 8.000 de locuri de muncă. Spre sfârșitul anilor 1990, șomajul a ajuns la 18% din forța de muncă, 45% din șomeri având doar gimnaziu. Infrastructura de drumuri, cea existentă sau în curs de planificare, formată din șosele și căi ferate, era gândită în perspectiva acoperirii întregii arii metropolitane, având ca obiectiv creșterea integrării orașului Jerez în Golf și crearea unor legături mai bune între aeroport și regiune și mai departe. Consiliile Municipale din Golful Cadiz, beneficiind de programele Uniunii Europene, au promovat programe de creare de locuri de muncă și au semnat un Pact Teritorial de Ocupare a Forței de Muncă.

⁵Bune practici în dezvoltarea locală/ Best Practices in Local Development, OECD, Local Economic and Employment Development (LEED), Jon Potter, 1999

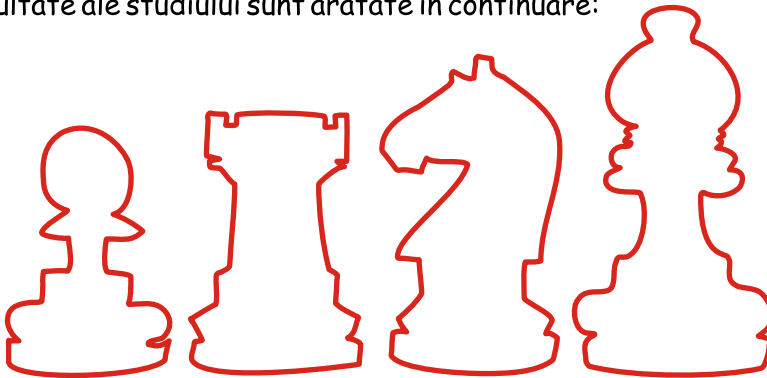
Orașul

Cu o populație de 190.000 de locuitori, Jerez era geografic independent de celelalte orașe din Golf, având un profil și o specializare recunoscută datorită vinurilor sale renumite în întreaga lume. În ultimele decenii, istoria orașului nu consemnase probleme majore de natură socio-economică. Proprietarii de viță de vie nu au fost niciodată prea inovativi, menținând felul lor tradițional de a face vinul și legăturile vechi cu firmele britanice care gestionau procesul de marketing.

La sfârșitul anilor '80, orașul Jerez a început însă să aibă probleme serioase: aria de cultivare a viței s-a diminuat considerabil 5.500 ha de viță de vie au dispărut în doar patru ani, subvențiile pentru export au dispărut și ele, iar Politica Agricolă Comună a Uniunii Europene a cauzat un declin major în procesul de producere a vinului. Producția și distribuția vinului, baza economică a orașului, se afla într-o criză profundă, șomajul ajungând la 40%.

Strategia de dezvoltare locală

În 1991, departamentul de planificare a politicilor din Consiliul Municipal a comandat un studiu pentru a vedea care este situația economică a orașului, din perspectiva anumitor criterii. Studiul a arătat că orașul are puține resurse economice, puține firme, un număr mic de muncitori calificați, datorită predominanței profilului agro-industrial care era prea puțin inovator și folosea forță de muncă necalificată. Principalele rezultate ale studiului sunt arătate în continuare:



Jerez: o analiză strategică bazată pe criterii de dezvoltare

CRITERII DE DEZVOLTARE

SCOR

Infrastructură și accesibilitate

Accesibilitate în context regional	Scăzută
Abilitate de a capitaliza în baza locației geografice	Scăzută
Disponibilitatea spațiilor	Foarte ridicată
Oferta de spațiu urban pentru industrii	Ridică
Imobiliare disponibile pentru activități economice	Mediu

Activități economice și structura industriilor

Prezența IMM	Foarte scăzută
Restructurare și diversificare industrială	Scăzute
Prezența managerilor pentru firme	Foarte scăzută
Difuzarea de noi tehnologii	Scăzută
Antreprenoriat și inovare	Foarte scăzută
Abilitatea de a capitaliza pe turism	Scăzută

Populația și resursele umane

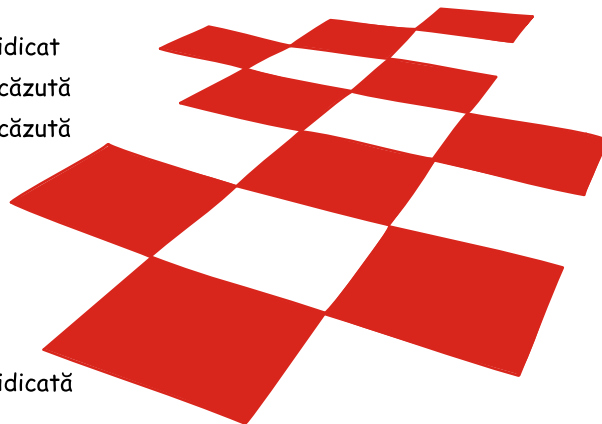
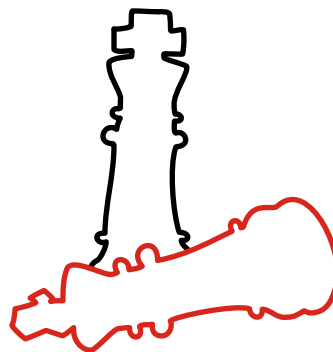
Potențialul demografic	Foarte ridicat
Disponibilitatea forței de muncă calificate	Foarte scăzută
Capacitatea de a reține resursele umane calificate	Foarte scăzută
Grija pentru educație	Scăzută

Calitatea vieții urbane și coeziunea socială

Bunăstare	Medie
Participare publică	Scăzută
O imagine bună în exterior	Ridică
Identitate locală puternică	Foarte ridicată
Mediul cultural și de petrecere a timpului liber	Scăzut

Co-operare și promovare

Co-operare între sectorul public și cel privat	Medie
Instrumente de promovare	Scăzute
Implicarea instituțiilor locale	Ridică
Co-ordonare între departamentele guvernamentale	Scăzută



Analiza a scos în evidență o lipsă generală a instrumentelor de promovare a politicilor publice și o cooperare scăzută între sectoarele public și privat. Pe de altă parte, orașul a avut un punctaj bun la criteriile precum identitatea locală, imaginea în exterior, calitatea mediului, terenuri industriale și implicarea autorităților locale.

Analiza realizată în 1991 asupra orașului Jerez a constituit primul pas în inițierea strategiei de dezvoltare locală, lansată în 1993, care a marcat o schimbare în abordarea procesului de dezvoltare: față de abordarea inițială bazată doar pe atragerea investițiilor, către o abordare de dezvoltare locală multidimensională, bazată pe folosirea resurselor locale.

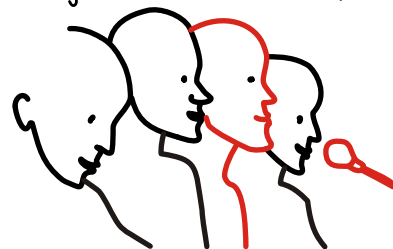
Strategia de Dezvoltare Locală a orașului Jerez a inclus următoarele direcții principale:

- Capitalizarea unor locații geografice excelente prin îmbunătățirea legăturilor căi ferate, autostrăzi, căi navigabile) cu zona metropolitană din Golf, coastă și porturi
- Diversificarea monoculturii tradiționale a vinului, prin folosirea prestigiului vinului de Jerez în promovarea unui turism selectiv și de calitate: conferințe, sporturi legate de turism, curse de circuit, cursuri de golf, turism cultural (festivaluri, evenimente pe teme cum ar fi flamenco, faimoasele beciuri de vin sau târgurile de cai).
- Dezvoltarea capacității forței de muncă locale, dat fiind nivelul scăzut al calificării resurselor umane
- Crearea unor facilități pentru dezvoltarea spiritului antreprenorial și a unor firme noi.

Actorii implicați

În cazul orașului Jerez, Consiliul Municipal a jucat un rol important în promovarea dezvoltării locale, printr-o abordare puternic intervenționistă. Abordarea de "jucător solitar" a fost justificată de:

- Lipsa unei structuri industriale și capacitatea scăzută de investiție a principalei industrii
- Sectorul voluntariatului slab dezvoltat și lipsa participării publice
- Nevoia unor schimbări structurale cu impact imediat, care să stopeze declinul economic.



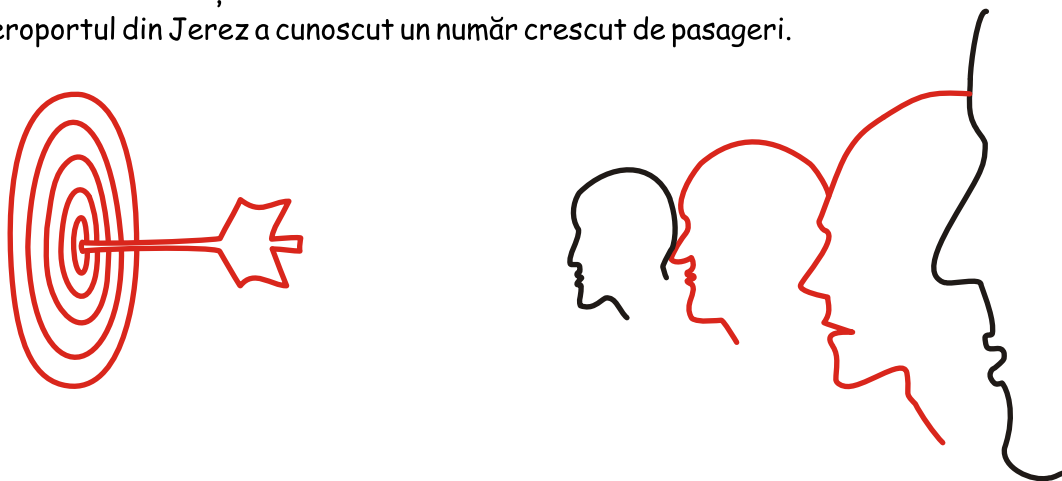
Oamenii de afaceri au recunoscut calitatea și eficiența acestei politici și au fost mulțumiți că autoritatea locală a jucat rolul de lider. Dar strategia Consiliului și abordarea de sus în jos a avut și criticile sale, în special din partea reprezentanților sindicatelor, care au argumentat că a fost lăsat un spațiu prea mic pentru participarea altor jucători și posibilitatea acestora de a influența în mod real strategia.

Impactul asupra dezvoltării economice și asupra locurilor de muncă

În mod evident, există o legătură directă între strategia de dezvoltare locală implementată în Jerez și rezultatele pozitive obținute, în special privind declinul drastic al șomajului.

Printre principale rezultatele menționăm următoarele:

- În 7 ani, șomajul în Jerez a scăzut de la 42% în 1991, când era unul din orașele europene cu cea mai înaltă rată de șomaj, la aproximativ 24%.
- În perioada 1995-1998, sectorul IMM a înregistrat o rată încurajatoare în ce privește crearea locurilor de muncă: 1696 de firme au creat 4627 locuri de muncă.
- Multe firme au fost înființate sau s-au redeschis în Jerez, cele mai multe fiind atrase de facilitățile create de către autoritățile locale: subvenții, instruiri vocaționale, terenuri industriale disponibile. Sectorul comerțului și serviciile au fost revitalizate de creșterea turismului. Economia orașului s-a orientat mai mult pe servicii, înregistrându-se investiții relativ mici și puține locuri de muncă în sectorul industrial
- Numărul de vizitatori a crescut semnificativ, iar industria hotelieră și afacerile locale au cules beneficiile. 120.000 de turiști au vizitat beciurile de vinuri în fiecare an. Încurajarea evenimentelor culturale și de petrecere a timpului liber a adus un beneficiu de imagine orașului și din ce în ce mai mulți vizitatori.
- Aeroportul din Jerez a cunoscut un număr crescut de pasageri.



Lecții învățate din experiența orașului Jerez în dezvoltarea economică locală



Administrația publică locală a avut o strategie coerentă pe termen lung și a implementat cu multă hotărâre activitățile planificate.

Administrația publică locală și mediul de afaceri au dezvoltat un climat propice cooperării, promovând orașul Jerez în exterior prin participarea la diferite evenimente și identificarea de potențiali investitori.

Administrația publică locală a acționat ca o companie de investiții pentru a compensa lipsa inițiativelor din mediul de afaceri, folosind bugetul municipal pentru a investi în proiecte majore în colaborarea cu sectorul privat: circuitul de curse Jerez, parcul industrial local, parcul tehnologic tematic.

Accentul a fost pus pe IMM-uri și pe antreprenoriat: majoritatea obstacolelor în calea dezvoltării economice au fost identificate în domeniul capacității și culturii antreprenoriale, și au fost depășite prin sprijinirea inițiativelor de înființare a IMM-urilor în special de către tineri.

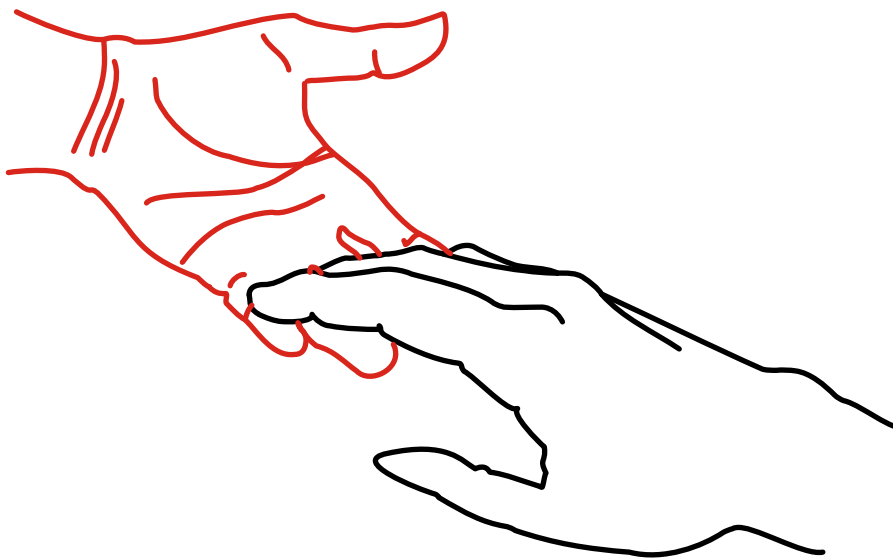
Fondurile structurale au fost folosite creativ pentru a implementa politicile locale, pentru a ajuta șomerii să se integreze pe piața forței de muncă.

Planificarea urbană, infrastructura și dezvoltarea economică au fost coordonate în mod coerent, prin intervenții corelate în centrul orașului, în revitalizarea magazinelor, conservarea și restaurarea fostelor beciuri de vinuri, protejarea și punerea în valoare a moștenirii arhitecturale.

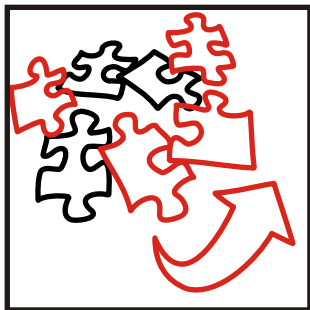
Structurile și organizațiile municipale au acționat cu profesionalism: Institutul Jerez pentru Promovare și Dezvoltare a coordonat politicile de dezvoltare, lucrând cu echipe de profesioniști specializați în dezvoltare economică și planificare urbană.

Administrația publică locală și-a asumat rolul de promotor al dezvoltării economice, folosind eficient instrumentele pe care le-a avut la dispoziție, reunind actorii locali relevanți, generând o strategie locală bazată pe parteneriat și pe cooperare. Administrația publică locală a ales crearea de locuri de muncă ca prioritatea numărul unu, alocând multe din eforturile sale și o mare parte din buget acesui scop, reglementând piața prin subvenții și oferind facilități, sub formă de terenuri și cladiri disponibile.

Succesul pe termen lung s-a bazat pe capacitatea administrației publice locale de a implica sectorul privat și social și a construi parteneriate puternice. În perioadele de criză economică gravă și de șomaj ridicat, politicile au fost de "sus în jos", fără participarea cetățenilor. Dar în timp, alți actori s-au implicat activ, atenuând astfel riscul ca schimbări politice și electorale care să afecteze dezvoltarea orașului Jerez.



Portugalia: teritoriul Serra do Caldeirao⁶



Aria

Serra do Caldeirao este o zonă muntoasă, așa cum indică și numele său (serra=munte) situată în sudul Portugaliei, la granița cu Spania, între Algarve, regiunea turistică de coastă cu cazinouri, hoteluri mari și rezidențe luxoase și platoul agricol Alentejo, pe de altă parte. Aria de 3.436 km² este împărțită administrativ în 31 „freguesias” aparținând de 9 „concelhos”⁷.

Populația îmbătrânită și-a păstrat modul tradițional de viață, fiind rezistentă la schimbare. Locuitorii satelor a căror activitate tradițională a dispărut nu mai reușeau să aibă un standard de viață decent. Densitatea populației a scăzut dramatic: de la recensământul din 1981, 10 freguesias au pierdut peste 20% din populația lor. În 1991 erau 74.000 locuitori, adică 19.6 per km².

Înainte de intervenție, Serra do Caldeirao avea o economie de subzistență bazată pe agricultura tradițională, meșteșuguri, turism sezonier pe coastă și banii pe care emigranții îi trimiteau acasă. Forța de muncă era și încă este slab calificată și fără spirit antreprenorial. Economiiile populației relativ ridicate, erau plasate în afara comunității (pe coastă sau în orașele principale) în instituții financiare care în mod tradițional aveau interes scăzut în zone sărace.

Cu o populație în declin sever, Serra do Caldeirao era o arie de ferme abandonate și păduri neglijate. Afectată de emigrație, această regiune de fermieri mici și meșteșugari era destinată la începutul anilor 1980 la un declin și mai mare, într-un moment în care restul țării experimenta un „boom” economic și social.

⁶Bune practici în dezvoltarea locală/ Best Practices in local Development, OECD, Local Economic and Employment Development (LEED), Jon Potter, 1999

⁷Freguesia este cea mai mică unitate politică și administrativă în Portugalia, cu o populație variind între câteva zeci până la câteva mii de locuitori. Este responsabilă pentru anumite servicii locale și primește bugetul de la concelho, de aria căruia aparține. Concelho poate cuprinde de la 1 până la mai mult de 50 de freguesias și deține puteri politice, financiare și de reglementare a afacerilor interne.

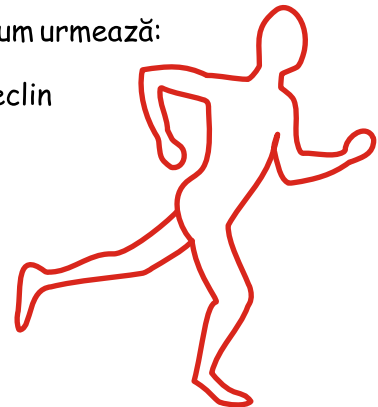
Începutul

O echipă mică de cercetători și profesori de la Universitatea Algarve din Faro, sprijinită inițial de Fundația B. Van Leer din Olanda, a decis în 1985 să lanseze un proiect pentru revitalizarea Serra do Caldeirao.

Au început prin a asculta atent ce avea de spus populația, organizând întâlniri și dezbateri, pentru a afla direct de la oamenii locului care le erau nevoile. Toate acțiunile pe care apoi le-au întreprins apoi au fost bazate pe nevoile și problemele identificate în acest proces de consultare a cetățenilor.

Problemele pe care regiunea le întâmpina au fost sintetizate după cum urmează:

- Dependența de industria lemnului și de agricultură, care erau în declin
- Venituri mici și șomaj ridicat
- Populație în declin și dispersată pe o arie largă
- Declinul serviciilor
- Infrastructură limitată
- Lipsa infrastructurii pentru firme
- Forță de muncă slab calificată

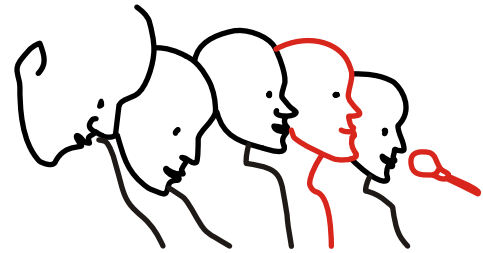


În 1988, promotorii proiectului au înființat "In Loco", o agenție de intervenție, instruire și studii pentru dezvoltarea locală, care a luat forma unei asociații de persoane independente. In Loco a adoptat și a urmărit propriile obiective sociale: promovarea dezvoltării în Serra do Caldeirao în conformitate cu principiul "gândește global și acționează local".

Intrarea Portugaliei în Uniunea Europeană în 1986 a făcut posibil ca investițiile și programelor de dezvoltare economică să fie accelerate: în 1991, primul program LEADER UE (LEADER I) a oferit In Loco oportunitatea de a aplica conceptele sale de dezvoltare pe o scară mai largă, prin implementarea unui program de dezvoltare rurală cu resurse substanțiale.

Actori și structuri

Sediul In Loco este în afara comunității, în Faro, capitala Algarve și sediul guvernului regional și al administrației.



Organizația are 40 de persoane angajate la sediul central și în birourile locale, inclusiv un comitet de coordonare multidisciplinar format din 12 manageri de proiecte care lucrează pe 6 sectoare tematice, corespunzător domeniilor Strategiei de Dezvoltare Locală In Loco: instruire, dezvoltarea produselor, activități de promovare, relații externe, administrație și finanțe, informații și comunicare.

Echipa de coordonare și agenții de dezvoltare erau profesioniști care ofereau regiunii tipul de expertiză de care era nevoie.

În plus, aceștia lucrau cu facilitatori comunitari pentru dezvoltarea rurală, care erau localnici, responsabili de animarea activităților din teren. Mulți dintre aceștia erau femei care se integrău foarte bine, atât cultural, cât și emoțional. Ei aveau sarcina de a evalua resursele și nevoile, în cooperare cu asociațiile locale, de a implementa la nivelul comunității programele In Loco, și de a stimula dezvoltarea activităților economice prin participarea la târguri și alte evenimente organizate în Serra. Toți acești localnici au fost instruiți în domeniul facilitării cât și domenii tehnice specifice, și în cele mai multe cazuri erau plătiți prin fondurile alocate proiectelor în care erau implicați.

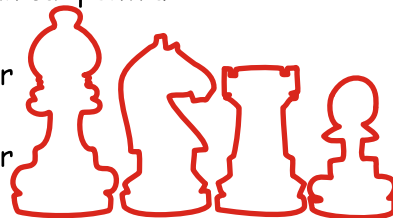
În afara echipei In Loco, alte trei categorii de actori au mai fost implicați:

- **Experți:** agenți de dezvoltare, având pregătiri în diverse domenii, care după ce aveau absolvit programe de instruire intensivă deveneau lideri de proiect într-o organizație locală.
- **Voluntari:** "cetățeni activi", persoane din comunitate sau liderii acesteia, care nu erau plătiți; aceștia erau instruiți și sprijineau implementarea proiectelor locale (festivaluri, târguri, înființarea de servicii locale, transport școlar etc).
- **Mediul de afaceri:** fermieri, producători alimentari, meșteșugari, furnizori de servicii, proprietari de hoteluri și magazine, etc, care dezvoltau proiecte de afaceri, utilizând o parte din economiile locale și generând astfel locuri de muncă, creșterea nivelului de trai și a solidarității la nivel de comunitate.

Strategia de dezvoltare

Activitatea **Asociației In Loco** s-a centrat pe următoarele direcții strategice:

- Diversificarea activităților economice prin dezvoltarea turismului rural
- Stimularea antreprenoriatului prin granturi și asistență tehnică pentru întreprinderile meșetășugărești
- Furnizare de programe de instruire pentru membrii comunităților și agenții de dezvoltare locală (facilitatorii comunitari)
- Dezvoltarea calității serviciilor locale, în special a serviciilor pentru copii și pentru comunitate
- Conservarea mediului și a moștenirii culturii prin modernizarea agriculturii, protecția și punerea în valoare a patrimoniului istoric și alte proiecte culturale.



Aceste activități au inclus între altele următoarele acțiuni:

- Rezolvarea unor nevoi concrete exprimate de comunitate în timpul întâlnirilor publice, prin servicii de îngrijire a copiilor, programe de instruire pentru femei și organizarea și dezvoltarea unei rețele de agenți de dezvoltare rurală recrutați la nivel local.
- Crearea unor structuri locale care funcționează pe modelul de cercuri concentrice: echipe locale ale managerilor de proiect, echipe ale agenților de dezvoltare și ale experților în arii specifice, precum și parteneri publici și privați.
- Înființarea de structuri asociative și dezvoltarea de rețele de solidaritate, care au vizat conectarea resurselor și competențelor disponibile pe baza unor protocoale între diverși promotori ai dezvoltării locale, actori și parteneri, reprezentând atât instituții locale și externe, cât și autorități.
- Programe de instruire pentru cei care conduceau activități sociale și economice, pentru crearea de noi locuri de muncă.
- Dezvoltarea unor sisteme și instrumente de comunicare pentru informarea echipelor de conducere a proiectelor de dezvoltare locale, și a beneficiarilor acestor proiecte, prin:
 - a) crearea unui centru de resurse în centrul comunității; b) publicarea unui ziar care se concentra pe reflectarea problemelor cetățenilor; c) înființarea a două telecentre deschise publicului (copiilor de școală și adulți), care dispuneau de echipamente și documentația de bază pentru activitățile de dezvoltare ale In Loco și ale autorităților locale, și care erau conduse de angajați cu normă redusă.

Odată cu dezvoltarea încrederii la nivelul comunităților, au început să apară și primele semne ale schimbărilor:

- Au apărut activitățile economice ca urmare a proiectelor inițiate de femei: creșterea caprelor și producerea de brânză proaspătă și uscată de capră, meșteșuguri în lemn, realizarea produselor de patiserie
- S-a dezvoltat turismul rural și agroturismul: s-au derulat programe de instruire pentru personal din turism (în management, gătit, dezvoltarea unor planuri de afaceri), s-au construit noi pensiuni și restaurante, s-au organizat vizite de studiu pentru administratorii de pensiuni și restaurante
- Meșteșugurile tradiționale au fost reinviat: produsele locale au fost promovate și vândute în cadrul unor târguri

Finanțare

Trei tipuri de finanțare au fost corelate și accesate în următoarea ordine:

- Bugetele locale ale fiecărei comunități și contribuția locuitorilor.
- Finanțare publică ("concelhos", regiune, și guvernul central) și furnizare de expertiză prin proiectele și protocoalele de cooperare ale altor programe care se implementau în regiune
- Finanțare și sprijin extern, în special fonduri de la Uniunea Europeană (dar și de la fundații private), dată fiind magnitudinea problemelor pe care dezvoltarea trebuia să le depășească.

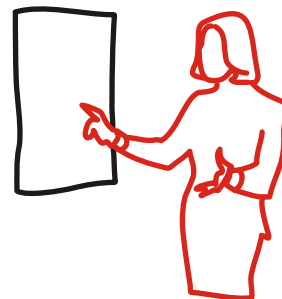
Impact

Au fost obținute următoarele rezultate:

- S-au creat 250 de locuri de muncă în IMM-uri (meșteșuguri, patiserie, restaurante, jucării croșetate, păpuși de iută și noi magazine de produse locale)
- S-au construit noi facilități pentru comunitate, (centre de îngrijire comunitară și pentru copii în 4 sate, un centru cultural și o expoziție permanentă pentru elevi și turiști), au fost restaurate clădiri publice mici și s-au renovat fațadele clădirilor
- Fermierii și-au schimbat atitudinea și practicile, prin transformarea și modernizarea sistemelor de producție locală
- Au fost îmbunătățite serviciile publice locale din ariile rurale dezavantajate, în special servicii de sănătate și sociale
- Emigranții s-au întors pentru a începe afaceri
- Regiunea a devenit cunoscută ca punct de întâlnire al agenților de dezvoltare pentru schimb de informații, experiență și bune practici

Lecții învățate

Este important să motivezi și să instruiști agenții de dezvoltare- fără aceștia acțiunile de dezvoltare nu ar fi putut să aibă loc : dacă toate inițiativele sunt conduse doar din afara ariei de către profesioniști angajați, care nu au un interes real în viitorul regiunii, rezultatele vor fi de scurtă durată.



Bazați-vă pe femei atunci când lucrați în societăți rurale tradiționale: mame dar și gospodine, ele sunt o sursă de informații despre multe meșteșuguri tradiționale, rețete de procesare a produselor agricole; ele sunt cele care transmit informațiile și sunt formatori de opinie. În societățile în care fenomenul emigrației există, femeile sunt cele care rămân și care au grijă ca tradițiile să se perpetueze.

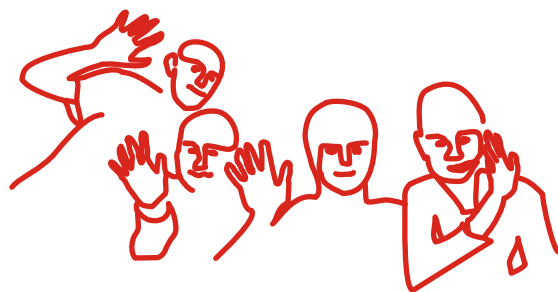
Motivarea localnicilor este necesară dar nu suficientă: trebuie de asemenea motivați și alții din sectorul public și privat care operează în arie în diferite domenii pentru a lucra împreună și a contribui la optimizarea resurselor și a programelor, a evita duplicarea eforturilor, dar și risipa de timp și energie.

Într-o arie rurală depopulată, nu este întotdeauna posibil să îți câștigi existența doar dintr-o singură activitate, fie că este vorba de agricultură, meșteșuguri sau chiar turism. Este de dorit să combini de exemplu activitățile agricole cu turismul sau cu meșteșugurile.

A te lupta pentru calitate, a face presiuni pentru a obține calitate și a avea controlul asupra calității sunt premisele succesului. Calitatea necesită producători și distribuitori pregătiți, o îmbunătățire continuă, inclusiv a aspectelor tehnice și tehnologice ale procesului de producție, stocare și marketing, și presupune stabilirea unor standarde de calitate.

În ariile rurale, în special cele depopulate, oamenii sunt izolați, iar informația nu circulă bine, de aceea este important să existe mijloace moderne de comunicare: ziare, centre de informare și resurse, centre de telecomunicații

Efortul nu trebuie să se oprească la granițele ariei de intervenție. Dezvoltarea va fi durabilă doar dacă este alimentată continuu cu informații și experiențe cu privire la ceea ce se întâmplă în alte regiuni din țară și în străinătate (în Europa, spre exemplu).



Dacă doriți să știți mai multe despre programele noastre de training și consultanță pe această temă, vă invităm să ne contactați la:

**FPDL - Fundația
Parteneri pentru
Dezvoltare Locală**

**Str. Piața Amzei 7-9
sc D, et 6, ap 34
sector 1, București
România**

**Tel/ Fax (+4021)
3135664
3135668
3141966**

**fpdl@fpdl.ro
www.fpdI.ro**