

A. Sumar executiv

În cadrul Proiectului FIDIBE, WP3, Activity 3.2 a trebuit căutat în Regiunea Centrală o **poveste de succes**, un best practice a cărui **cunoaștințe și experiențe** acumulate pot fi folosite și în alte domenii sau regiuni. Pe baza criteriilor specificate, prezentul best practice a trebuit să se refere la un domeniu, precum: guvernare, infrastructură, servicii, etc. (alte domenii specificate) dintr-un parc de afaceri sau similare locație similară acestuia. Cu toate acestea, este bine cunoscut faptul că infrastructura *business support* românească nu abundă în parcuri de afaceri. În ceea ce privește regiunea de centru, există un singur parc de afaceri (conform definiției), acesta fiind situat în municipiul Brașov, încă în fază de construcție, proiectul ce este programat să fie finalizat în 2 ani. Așa cum am prezentat în studiul WP 3.1¹ cei mai importanți actori în planul business support sunt parcurile industriale, incubatoarele de afaceri, camerele de comerț și industrie, și asociațiile de întreprinzători.

În absența unui parc de afaceri funcțional în regiune, pe baza tematică dată, am pornit în căutarea unei **infrastructuri sprijin al afacerilor (business support)**, care implică majoritatea criteriilor prin care se definește un parc de afaceri (Business Park). În consecință alegerea noastră a căzut pe **Parcul Industrial Mureș**. Cu atât mai mult, pentru că acest parc industrial, în comparație cu alte parcuri industriale, în mai multe privințe nu este unul convențional.

De exemplu, există un incubator de afaceri în cadrul Parcului, iar în curând va fi lansat un program de incubare, de asemenea. În același timp, există un fel de cluster-izare în privința industriei mobilei. Cu toate că administrația parcului s-a străduit să-și diversifice activitatea, din cele 22 de întreprinderi care operează în Parc 9 desfășoară activități legate de industria mobilei. Potrivit directorului general grupul Mobexpert s-a instalat în Parc, cu cinci firme (care ocupă 10 ha), din care patru sunt angajate în producție, în timp ce al cincilea efectuează servicii logistice.

În aceste condiții, sectorul serviciilor este, de asemenea, reprezentat în parc: în prezent 2 firme sunt angajate în logistică și în transport. De asemenea, este important de menționat că, pe lângă industria de prelucrare tradițională, vor fi realizate deasemenea produse inovatoare în viitorul apropiat. Mai mult, administrația Parcului oferă o gamă largă de servicii pentru chiriași care depășesc, în mai multe privințe gama de servicii al unui parc industrial "tradițional" românesc, cum ar fi:

- Facilitarea de contacte cu Centrul Academic local
- Asigurarea unui flux de știri online cu principalele decizii cu privire la activitățile desfășurate în cadrul Parcului Industrial Mureș, aprobat de către autoritățile competente și agențiile din domeniul

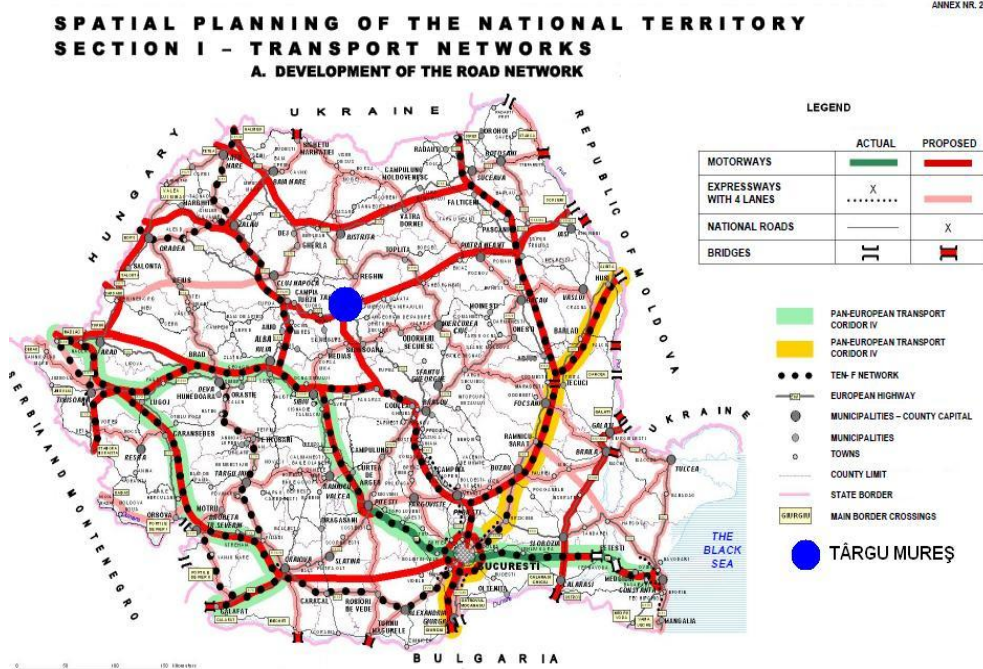
¹ FIDIBE - Dezvoltarea inovatoare de parcuri de afaceri stimularea inovării și a spiritului antreprenorial în zona SEE, WP3.1 – Studiu asupra potențialului inovator al Regiunii CENTRU din România

- Implicarea titularilor și chiriașilor în promovarea parcului și în activităților PR acestuia
- Facilitarea accesului la serviciile vamale, serviciile bancare și serviciile de sănătate a muncii în cadrul parcului industrial, etc.

În ceea ce privește amplasarea Parcului este de subliniat **poziția geo-strategică favorabilă** precum și conexiunile de transport considerabil bune ale acestuia.

Parcul Industrial Mureș, așezându-se pe 41 de hectare, este situat la 330 de kilometri de București, capitala României, și la 260 de kilometri de la frontiera de vest. În plus, acesta poate fi atins pe drum public în 1,5 ore de la Alba-Iulia, capitala regiunii centrale. Parcul este situat la 18 km vest de municipiul Tîrgu-Mureș, reședința de județ. Harta Nr. 1. prezintă poziția geo-strategică favorabilă a municipiului Tîrgu-Mureș, în contextul dezvoltării rețelei de drumuri naționale.

Harta Nr.1.



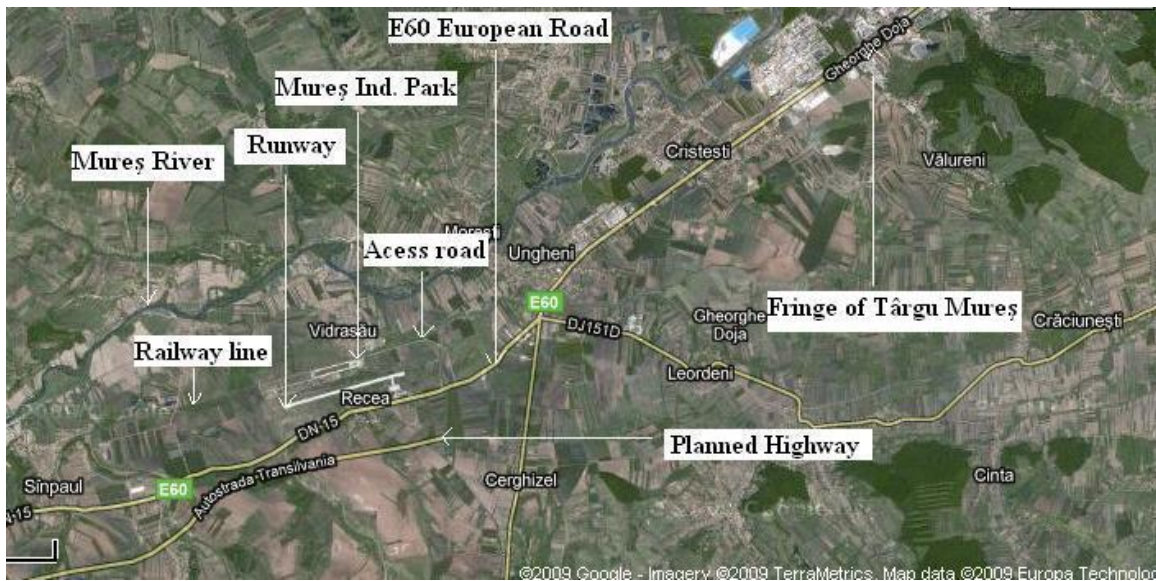
Sursa: Amenajarea Teritoriului Național Secțiunea I - Rețele de transport²

Harta Nr. 2., fotografia prin satelit, ne oferă o imagine detaliată despre zona din jurul Parcului Industrial. Sunt, de asemenea vizibile conexiunile de transport din această zonă.

Parcul este conectat la drumul european E60 de un drum de acces cu o lungime de 2 km. Acest drum va asigura conexiunea cu Autostrada Transilvania, în construcție.

² http://www.mie.ro/documente/dezvoltare_teritoriala/amenajarea_teritoriului/patn_en/section_1.pdf

Harta Nr. 2.



Sursa: Google Maps³

În privința conexiunii feroviare, parcul este vecinat de linia feroviară 405 (între Brașov și Războieni, via Târgu Mureș). Deși s-a ivit ideea de dublare a liniei de cale ferată în faza de planificare, în cele din urmă, în lipsa resurselor financiare acest lucru nu a mai fost inclus în proiect.

Accesibilitate internațională a parcului este sporită de Aeroportul Internațional Tîrgu-Mureș, situat în vecinătatea parcului. Importanța aeroportului în regiune este de necontestat, acesta realizând contactul aerian cu majoritatea orașelor europene.⁴

De fapt, Parcul este situat în imediata vecinătate a pistei de aeroport, care implică un număr de restricții.⁵

Cu toate acestea, **best practice**-ul ales, nu se referă la zona, locația, infrastructura sau la serviciile furnizate, tema **best practice**-ului descris în detaliu în cele ce urmează se referă la **guvernare**, mai precis la **proprietate** și de **management**. Deși cele două domenii — proprietatea și gestionarea — se separă în structura lor, în cazul Parcului le vom discuta împreună. **Relația dintre cele două structuri** se poate considera, de asemenea, un **best practice**. În cursul analizei

³ <http://maps.google.com/maps?f=q&hl=en&q=romania&ie=UTF8&t=h&om=1&z=12&ll=46.45,24.35>

⁴ De exemplu: Budapesta, Nuremberg, Barcelona, Thessalonica, Dublin, Venice, Dortmund, Lion, Düsseldorf, Frankfurt, Hamburg, Roma, Milan, etc.

⁵ De exemplu: înălțimea admisă a clădirilor este limitată la 9 m. pe partea de sud și 38 m. pe partea de nord; acele industrii care pot influența securitatea navigației aeriene prin reducerea vizibilității atmosferice sau prin producerea de unde magnetice care ar putea interfera cu aparatele de control al traficului aerian, nu sunt admise.

vom prezenta bineînțeles ambele domenii și structuri în detaliu, și vom ilustra **factorii care garantează succesul** best practice-ului în ambele dimensiuni.

La baza subiectului ales drept best practice stă **cooperarea exemplară** între nivelul național, cel județean, autoguvernarea locală și administrația parcului, **în scopul atingerii unui obiectiv comun.**

Fără cooperare, Parcul Industrial Mureș, nu ar putut fi construit și, ca urmare, regiunea ar fi pierdut o **investiție** de peste 6 milioane de euro, pierdere a cărei **consecințe multiple** sunt tot evidente.

Construcția și funcționarea parcului a presupus necesitatea colaborării între Consiliul Județean, autoguvernările locale și administrația parcului, care este exemplară în regiune. Structura de proprietate necesară pentru înființarea parcului și cooperarea dintre instituții însă nu garantează în sine succesul parcului. Pentru această succes a fost necesar deasemenea un management, care, deși a avut o foarte vagă experiență la început, a avut persistența și determinarea de a face funcțional proiectul, în așa fel încât aceasta să poată deveni pe de o parte o afacere de succes, pe de altă parte, un pilon de sprijinire a afacerilor din regiune.

O parte semnificativă a **resurselor financiare** necesare pentru construirea parcului a fost asigurată prin **instrumentul de preaderare PHARE**, în timp ce o altă parte a fost obținută prin **sprijin guvernamental**. Cu toate acestea, Consiliul Județean a trebuit să asigure resurse financiare suplimentare pentru realizarea cu succes a proiectului. Prin urmare, avem de-a face cu o **inițiativă pornită de jos**, în cazul în care forurile județene, locale și cele naționale (guvernamentale) — recunoscând nevoile zonei — au cooperat în scopul realizării proiectului.

Inițial, Consiliul Județean Mureș ar fi dorit să realizeze o zonă de comerț liber. Datorită ambiției Consiliului, precum și a circumstanțelor obiective, acesta a optat în cele din urmă pentru un proiect la scară mare, și anume construcția parcului industrial de astăzi.

Inițiatorul a fost Consiliul Județean Mureș, împreună cu primăriile localităților Ungheni, Sânpaul, Luduș și Iernut. Terenul necesar de 40,9 de hectare a fost oferit de comunele Ungheni și Sânpaul, care au recunoscut, de asemenea, oportunitățile de succes ale colaborării.

Fondurile necesare pentru punerea în aplicare a proiectului au fost obținute de către Consiliul Județean Mureș. Consiliul a câștigat sprijin financiar pentru punerea în aplicare a investițiilor și pentru deschiderea parcului industrial în limitele programului PHARE.

Au fost construite în acest mod, printre altele infrastructura de utilități publice, drumul de acces până la parc, clădirea administrativă, clădirile tehnice, drumurile interne, etc.

Cu toate că valoarea planificată totală a proiectului a fost de aproximativ 10 milioane de euro, sprijinul financiar acumulat a fost de numai 5,1 milioane de euro. În cele din urmă, Consiliul Județean a contribuit cu încă aproape 1 milion de euro, în principal pentru susținerea costurilor de investiții care nu sunt eligibile. În consecință, costul total al proiectului a ajuns să atingă la

începutul lui 6 milioane de euro. Investițiile au ajuns să fie finalizate în septembrie 2005, astfel încât Parcul și-a început funcționarea.

Cooperarea în vederea realizării parcului, precum și gestionarea acestuia este, fără îndoială, o poveste de succes în regiune, în măsura în care a făcut posibilă existența și funcționarea cu succes a unei astfel de infrastructuri de sprijin de afaceri, nu doar un catalizator al producției industriale, ci și un motor la dezvoltării de afaceri locale, prin programul de incubare, în plus, pe termen lung, aceasta poate contribui la politica de inovare regională. Mai ales că obiectivele de bază ale parcului, sunt:

- atragerea de noi tehnologii,
- atragerea industriei tehnice de combatere a poluării,
- producția de produse industriale inovatoare,
- atragerea gamelor industriale cu o înaltă valoare adăugată, cum ar fi tehnologia, informației sau electronică și telecomunicații.

În ceea ce privește producția de produse industriale inovatoare, în curând o companie ungară va începe să producă în parc un produs inovativ⁶ prin dezvoltare proprie cu aplicații multilaterale, de exemplu: construcții-aplicații industriale, aplicații horticoale, aplicații industriale.

Este de menționat faptul că încă nu sunt date toate condițiile pentru activități R&D și pentru dezvoltarea activităților de inovare în cadrul parcului. Fiind vorba despre un parc industrial, majoritatea întreprinderilor rezidente desfășoară în principal (încă) activități de producție. Chiar și firma ungară sus-menționată își va localiza în primul pas departamentul de producție, divizia de cercetare și dezvoltare urmând să-și înceapă activitatea pe urmă.

Managementul parcului, de asemenea, își propune să creeze o infrastructură de servicii, unul tehnic, precum de condițiile umane, care să creeze premisele activităților R&D, precum și de dezvoltare a inovării în cadrul parcului. Desigur, această sarcină depășește limitele parcului, fiind realizabilă numai în acord cu strategia de dezvoltare regională (județeană), deoarece conține, ca și acesta din urmă sarcini precum reconsiderarea micro-sistemului de învățământ regional, cooperarea cu universitățile locale, etc.

În ciuda istoriei sale sumare, parcul s-a integrat corespunzător în sistemul economic local și regional. În prezent, întreprinderile care operează în parc sunt angajatorii a mai mult de 1000 de persoane (persoane din satele înconjurătoare și din municipiile apropiate), dar este de așteptat, conform directorului general, ca în momentul realizării investițiilor contractate, numărul de angajaților se va dubla.

Pe de altă parte, întreprinderile care operează în parc au stabilit relații economice și de furnizare cu un număr considerabil de companii regionale.

⁶ Perlit, stâncă naturală silicioasă, utilizat în procesul de șlefuire

Conform managementului parcului, beneficiile și prosperarea sunt de așteptat, nu numai în domeniul economic, dar și în domeniul mediului de mediu (transferul unor industrii din regiune în parcul industrial, sperăm, va îmbunătăți condițiile de mediu de lucru).

B. Istoria, analiza și factorii de succes al best practice-ului

B.1. Istoria și factorii de succes

Deoarece subiectul acestui best practice este cooperarea în scopul înființării Parcului Industrial Mureș, respectiv, gestionarea cu succes a acestuia, **istoria best practice-ului**, practic, coincide cu **istoria parcului**.

Pentru a prezenta **istoria best practice-ului**, vom călători înapoi în timp cca. 10 ani.

Perioada din jurul anului 2000 a constituit momentul în care Consiliul Județean Mureș – recunoscând poziția strategică a județului – a decis încurajarea și coordonarea unei astfel de investiții, care să fie în măsură să exploateze poziția strategică favorabilă a județului și relațiile sale de transport excelente.

Avantajele comerciale și logistice ale zonei au fost garantate, nu numai prin poziția favorabilă strategică pe plan național și a infrastructurii favorabile de transport public, dar și de aeroportul internațional. Punerea în aplicare a investițiilor a fost planificată a fi realizată în paralel cu dezvoltarea aeroportului. În acel moment cea mai bună oportunitate a părut a fi realizarea unei zone de liber schimb. Înaintea apariției ideii unui parc industrial, membrii Consiliului Județean au dorit să realizeze proiectul Zonei Libere.

De fapt, ideea zonei de liber schimb ar fi fost pusă în aplicare împreună cu extinderea serviciilor de aeroport, care vizează în special dezvoltarea de depozitare, de marfă, vamală și a altor servicii conexe.

Trebuie ținut cont de faptul că toate acestea s-au petrecut înainte ca România să adere la Uniunea Europeană, astfel, condițiile și reglementările în privința comerțului internațional au fost substanțial diferite, și, în consecință înființarea zonelor de liber schimb au fost considerate relevante de mulți.

La sfârșitul anilor '90 - începutul anilor 2000 cererile privind stabilirea zonelor de liber schimb s-au multiplicat în toată țara, lucru care a dus într-un final la anularea programului de sprijin național în domeniu, guvernul neaturizând în continuare înființarea acestora. Acest eșec de

moment s-au dovedit a fi un factor extern favorabil și a avut un rol decisiv pentru ca Consiliului Județean Mureș să vină cu ideea creării parcului industrial de azi.

Faptul că CJM nu a reușit să obțină titlul de zonă de liber schimb, nu a diminuat poziția strategică favorabilă a zonei, și nici nu a descurajat Consiliului Județean de a realiza o investiție de proporții în zona menționată. Proces de elaborare și de planificare a investiției a fost deja pornit. Mai mult, a fost deja elaborată documentația care mai târziu a stat la baza noului proiect, fiind adaptată la cerințele planului parcului industrial.

Pentru ca partenerii noștri străini să-și poată crea o imagine precisă, socotim că avem de subliniat structura Consiliului Județean, respectiv, competențele sale în ceea ce privește dezvoltarea zonală. În România, **județul** — care precede nivelul regional — spre deosebire de regiunile stabilite pe baza considerentelor statistice, este un **nivel administrativ**. Precum am prezentat și în studiul WP 3.1, structura administrării teritoriale a țării se bazează, de fapt, pe acest nivel de județ (nivel NUTS 3).

Termenul de **consiliu județean** încorporează conținutul unui organ de decizie a reprezentanților aleși, a cărui autoritate se extinde între frontierele județului respectiv, și care coordonează activitatea consiliilor locale privind stabilirea serviciilor publice.

Pe de altă parte, avem de-a face cu un organism de auto-guvernare care are buget propriu, și care coordonează instituțiile de sub jurisdicția sa. Pe lângă acestea, consiliul județean mai îndeplinește diferite sarcini administrative și de dezvoltare, care sunt definite de Legea administrației publice locale, cum ar fi: dezvoltarea economică și socială a județului, dezvoltarea de servicii publice, administrarea proprietății, de infrastructură, de educație și cultură, de sănătate, de protecție a mediului, etc.

Având în vedere faptul că consiliile județene sunt persoane juridice, ele au posibilitatea de a primi finanțare UE; respectiv înainte ca România să adere la UE, au avut posibilitatea de a câștiga finanțare din fondurile de preaderare.

În România, instrumentul de pre-aderare PHARE a fost disponibil din anul 1991.

În perioada dintre 1991 și 2001, aproximativ 1,7 milioane de euro nerambursabile au fost acordate ca sprijin financiar pentru țară. Începând din anul 1998, în România 70% din fondurile de sprijin PHARE au fost destinate investițiilor, în timp ce 30% au putut fi obținute pentru proiectele de dezvoltare de capacitate.

Uniunea Europeană, împreună cu Guvernul român, în limitele PHARE 2000 și PHARE 2001-2002 (instrumente de sprijin de infrastructură pe scară largă), au sprijinit înființarea a mai multor parcuri industriale. Beneficiarii proiectelor au fost organizațiile locale, organizațiile publice, municipalitățile și consiliile județene.

În vederea sprijinirii parcurilor industriale, Guvernul României a lansat un program specific⁷, care a fost aplicat între anii 2002 și 2005. În primă instanță, coordonarea programului a căzut sub autoritatea Ministerului Dezvoltării, ca mai apoi să fie transferată Ministerului Administrațiilor și Internelor.

În cadrul programului, beneficiarii au putut obține finanțare pentru activități privind crearea unor noi infrastructuri de până la 30% din costurile eligibile.

Agenția Națională de Dezvoltare Regională a organizat chiar și un **tur de studiu** în Ungaria, la care au participat agențiile de dezvoltare regională, respectiv, mai mulți reprezentanți ai administrațiilor publice, ele având posibilitatea acumulării cunoștințelor și experiențelor practice în urma vizitelor efectuate în parcuri industriale și alte instituții similare acestora, înființate pe baza finanțării UE sau bazate pe parteneriate publice-private.

Cadrul legal și reglementarea privind înființarea și funcționarea parcurilor industriale a fost creat, doar cu puțin timp înainte. Prin crearea cadrului de reglementare în ceea ce privește infrastructura de sprijin pentru întreprinderi (inclusiv parcuri industriale), precum și prin sistemele de sprijin menționate mai sus, guvernul a așteptat dezvoltarea industriei high-tech, creșterea competitivității produselor românești, creșterea volumului de export, crearea de locuri de muncă, creșterea investițiilor străine, creșterea nivelului de cunoștințe și de tehnologie.

Legea nr. 134/2000 privind regimul parcurilor industriale a fost abrogată prin Ordonanța Guvernului nr. 65/2001 privind constituirea și activitatea de parcuri industriale.⁸ Ordonanța Guvernului nr. 14, privind înființarea și funcționarea parcurilor științifice și tehnologice, a fost publicată în 2002.

Potrivit legii parcul industrial reprezintă o zonă delimitată în care sunt efectuate cercetări economice, științifice și/sau activități de dezvoltare tehnologică, cu un regim de facilități specifice, în scopul de a exploata potențialul uman și material al unei anumite zone.

Înființarea parcului industrial se bazează pe colaborarea dintre autoritățile centrale și cele publice locale, respectiv colaborarea cu agenții economici, institutele de cercetare-dezvoltare și / sau alți parteneri interesați. Titlul de Parc Industrial poate fi obținut de către o companie, persoană juridică română, înființată în conformitate cu prevederile Legii nr. 31/1990 privind societățile comerciale, având ca obiect de activitate exclusiv administrarea parcului industrial.

Titlul de parc industrial se obține prin Ordinul Ministrului Administrației și Internelor, ca urmare a analizelor și evaluarea documentelor necesare.⁹

În consecință, **Consiliul Județean Mureș** a fost nevoit să ia decizii **în limitele politice, insiționale și de reglementare** sus-menționate.

⁷ program de 583 000 milioane de lei

⁸ Cu modificarea Legii nr. 490/2002

⁹ de exemplu: studiu de fezabilitate, contracte și înțelegeri cu administrațiile locale privind folosirea terenului și accesul la utilitățile aflate sub administrația acestora

Astfel, faza următoare a best practice-ului a început, împreună cu apariția posibilității de finanțare menționate din cadrul programului PHARE, în 2001. Acesta a oferit o nouă oportunitate și real sprijin financiar pentru Consiliul Județean cu privire la determinarea de a investi în zona menționată.

Realizând prezenta analiză, am contactat angajați ai Consiliului Județean, responsabile pentru pregătirea și coordonarea proiectului la momentul respectiv.

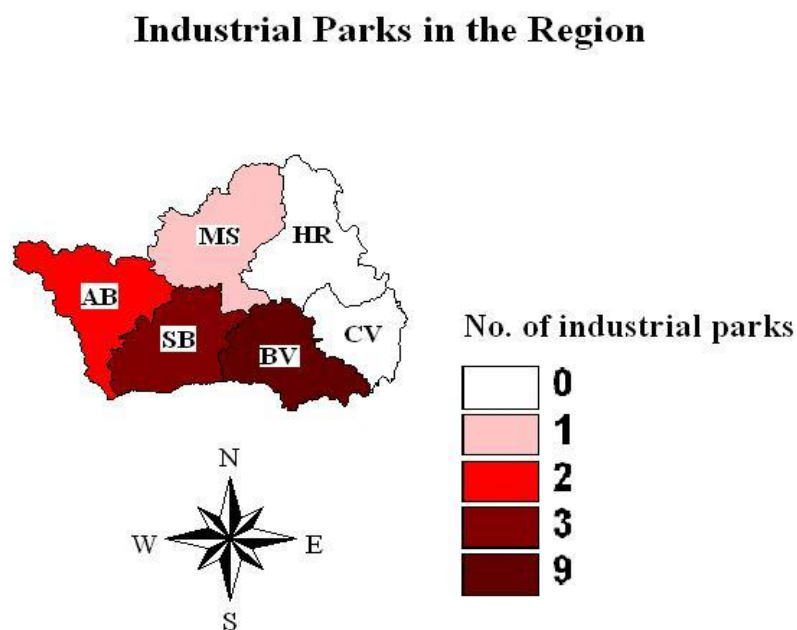
Conform dl. Călin Suci, manager de proiect, Director de Dezvoltare Regională în cadrul Consiliului Județean Mureș, la acel moment a existat foarte puțină experiență în domeniul atragerii de fonduri UE: „Am învățat multe lucruri pe parcurs... lucrurile pe care le-am învățat seara, le-am pus în practică în dimineața următoare.”ⁱ

Potrivit personalului Consiliului Județean, experiențele în realizarea proiectelor de asemenea anvergură (având milioane de euro ca și costuri totale), au fost deosebit de vagi: „Ei bine, îmi aduc aminte, la acel moment, a obține un sprijin financiar de 5 milioane a însemnat un lucru extraordinar, deoarece costurile, finanțate de UE au fost în cazul celor mai multe proiecte de câteva zeci de mii sau, poate, câteva sute de mii de euro.”ⁱ

Potrivit personalului Consiliului Județean, au existat multe persoane care au pus sub semnul întrebării succesul proiectului, în mod evident, din cauza lipsei lor de cunoștințe, persoane care nu au vrut ca, Consiliul Județean să finanțeze proiectul din bani publici.

Este de remarcat faptul că, în 2001, noțiunea de parc industrial a fost încă un fenomen relativ nou în România, în special în zonele izolate și mai puțin urbanizate.

Harta Nr. 3: Parcuri industriale în zonă



Pe teritoriul înconjurat de Braşov, Sibiu şi Cluj-Napoca – marile oraşe şi centre industriale – nu a existat nici o infrastructură de sprijin de afaceri semnificativ, la acel moment. Dacă aruncăm o privire pe analiza situaţiei prezentate în WP 3.1, putem remarca că, de fapt aceasta a acoperit o zonă care a inclus nu mai puţin de trei judeţe.¹⁰

Putem vedea că multe persoane **nu au înţeles** şi nu au putut preconiza beneficiile economice şi sociale ale unei astfel de investiţii la nivel regional, şi au crezut în utilitatea cheltuielii în acest mod a banilor publici.

Potrivit personalului Consiliului Judeţean au fost oameni care au spus că, atâta vreme cât calitate unor drumuri din judeţ lasă de dorit, în unele aşezări sunt chiar aproape impracticabile, un astfel de proiect nu ar trebui să reprezinte prioritate.

Cum am mai subliniat, a existat deja la cea dată o determinare în ceea ce priveşte realizarea infrastructurii de afaceri de acest gen la nivel naţional.

Această ambiţie la nivel naţional-întâlnite plan de Consiliul Judeţean că a fost definită de Dl. Valer Băţaga, director executiv al departamentului de Dezvoltare Regională al Consiliului Judeţean Mureş: *„Consiliul Judeţean a avut un plan de... unul ambiţios şi strategic, de a lansa procese de dezvoltare care aduc prosperitate, care să contribuie la dezvoltarea economică şi socială a judeţului. Soarta a vrut să se întâmple în acest mod, şi anume, ca în cadrul programului PHARE beneficiarii proiectului să fie autorităţile publice, şi în cele din urmă ideea de zonă liberă să se transforme în cea a parcului industrial... ei bine, după cum putem vedea, parcul industrial... putem spune că a contribuit la dezvoltarea socială şi economică a regiunii.”*ⁱⁱ

Prin urmare, perioada dintre **2001 şi 2003**, a fost în principal o **perioadă de planificare**. Acesta a fost momentul în care s-au realizat planurile de afaceri, cele financiare, tehnice, şi de fezabilitate, urmate de pregătirea caietului de sarcini.

În acest timp, au existat o mulţime de sarcini de realizat pentru cele două primării menţionate, care au dat terenurile necesare pentru construirea parcului.

Succesul proiectului a depins în mare măsură de atitudinea celor două autoguvernări, deoarece au fost necesare multe adoptări de ordine locale, necesare pregătirii zonei. Prin urmare, se pare că cele două consilii locale au simţit importanţa investiţiei, şi au înţeles faptul că acesta va prezenta beneficii pentru întreaga regiune.

Primarul satului Sânpaul ne-a confirmat faptul că proiectul s-a bucurat într-adevăr de totalul sprijinit al consiliului local. Cu toate acestea, lipsa de cunoştinţe generale menţionate mai sus este cauza faptului că *„la momentul respectiv, în anul 2000, colegii consilieri m-au întrebat: unde vor mânca vacile lor va... Întrucât în locul Parcului a existat locul de păşunat a satului... nu au ştiut deci ce este un parc industrial. Astăzi 500 de locuitori al satului au de lucru în parc, şi dacă mă duc prin sat, toată lumea îmi mulţumeşte că planul a fost pus în practică.”*ⁱⁱⁱ

¹⁰ Judeţele Harghita, Covasna şi Mureş

Potrivit primarului, el le-a arătat sătenilor cărți demonstrative și filme de scurt metraj privind parcurile industriale pentru ca membrii consiliului local să fie mai informați și convingși de folosul parcului.

Precum reiese din continuarea analizei, consiliile locale menționate au fost pregătite din timp pentru a întâmpina investițiile ce urmau să vină, în principal mulțumită ambiției primarului, ele au început să lucreze din timp pentru a face față sarcinilor de amenajare a teritoriului. *„În 2002, pe banii satului am făcut repede un plan de amenajare a spațiului pe 99 hectare. Practic am declarat aceste două terenuri arii industriale, prin urmare, noi suntem cei care autorizează totul, și investitorul nu trebuie să fugă în diferite birouri pentru permisele și autorizațiile necesare, el poate avea la față locul, în biroul nostru.”ⁱⁱⁱ*

Se pare deci că succesul proiectului a depins în mare măsură de calitatea de cooperare cu Consiliul Județean: *„ne-am consultat cu presedintele Consiliului Județean zi de zi ... ne-am dus în mod regulat la București și de la Alba Iulia, centrul de regiune, iar noi, de asemenea, au vizitat mai multe parcuri în Ungaria ... Astfel, a existat o mulțime muncă și lobby ... dar esențial este că toate acestea s-au dovedit de bine ... încât au concurat 25 de județe și doar 4 dintre ele au câștigat, a existat o luptă enormă pentru PHARE, dar am reușit ...”ⁱⁱⁱ*

După ce oferta a fost considerată câștigătoare, **a urmat stadiul investițiilor**, care s-a realizat între 2003 și 2005. Am menționat deja în rezumat că, Consiliul Județean Mureș a calculat inițial cu 10 de milioane de euro, cu toate acestea sprijinul financiar dobândit a fost mult mai puțin decât cele 10 milioane calculate ca și cost total inițial.

În final, fondurile PHARE și sprijinul dobândit din partea statului au fost completate de contribuția financiară a Consiliului Județean.

Costul total al proiectului a fost de 5,086,722.28 euro, din care 3,815,041.71 euro (75% din costul total), a constituit co-finanțare din fonduri Phare și 1.271.680.57 euro (25% din costul total) a reprezentat co-finanțare națională în cadrul fondului de preaderare. Ca urmare a contribuției județului, valoarea totală a investiției a ajuns la aproape 6 milioane de euro.

Desigur, **bugetul limitat** a rezultat inevitabile **compromisuri** în faza de construcție.

Aceste compromisuri au afectat în primul rând infrastructura parcului și configurațiile sale tehnice. Potrivit personalului Consiliului Județean, astăzi Consiliul ar fi în măsură să completeze suma obținută de sprijin financiar cu încă 5 milioane de euro, dar cu 8-10 de ani în urmă, județul a avut un buget mult mai restrâns.

Problemele ivite din cauza fondurilor restrânse au fost parțial rezolvate cu succes de managementul parcului, dar existau încă multe neajunsuri, care se simt încă și azi.

O astfel de problemă este, de exemplu, problema de conectare la linia de cale ferată sus-menționată.

Potrivit primarului citat mai devreme, cu toate acestea, ar fi fost o idee bună realizarea unui alt drum de acces spre vest, precum și construcția unei stații de epurare cu o capacitate mai mare.

Potrivit directorului general al parcului una din chestiunile cele mai problematice a fost rezolvarea capacității de alimentare cu energie electrică, insuficientă inițial: „În cazul în care un investitor vine în România și are nevoie de energie electrică ... la început el are de construit rețeaua, apoi este obligat să-l predea furnizorului național ... din păcate, există o astfel de situație incomodă. Să construim un parc industrial cu 900 kW? Este ridicol... acesta este destulă pentru cultivare castraveților pe aproximativ 40 de hectare... dar nu pentru un parc industrial. Am primit sprijin în cele din urmă de la o asociație germană de dezvoltare economică pentru a face un plan, de aproape 1 miliard de lei, pentru a spori capacitatea de putere, dar am avut nevoie de încă 2,5 milioane de pentru a-l realiza. Consiliul Județean ne-a sprijinit, chiar a propus două Deciziile Guvernului, în scopul de a primi niște bani de la guvern, dar fără succes.”^{iv}

Potrivit directorului general, teoretic, ar fi fost posibilă dezvoltarea infrastructurii în limitele axei de prioritate 4.3 al Programului Operațional Regional, dar – ca urmare a **structurii de proprietate** existente – parcul industrial nu a putut fi acceptat. „În România, 2 din 42 de parcuri industriale existente nu aparțin unei autorități publice sau de stat. Astfel, conform Legii nr. 346, ele au fost excluse din licitație, de vreme ce – fără referire la cifra de afaceri și ocuparea forței de muncă – s-a spus că în cazul în care mai mult de 50% din acțiuni sunt deținute, sau mai mult de 50% dintre deciziile sunt luate de către o autoritate publică sau de stat, amplasamentul se consideră companie mare, și nu poate aplica pentru finanțare.”^{iv}

Potrivit directorului general, au existat **probleme** similare în ceea ce privește gazul. „Doi ani am dus un război în sens simbolic cu furnizorul de gaz, am planificat rețeaua internă și ne-am gândit că ar fi o afacere bună, deoarece am fi câștigat câte ceva din fiecare metru cub și noi. Dar, furnizorul de gaz nu a aprobat planul. Au spus că nu ne este permisă realizarea unui plan intern de rețea. În urma unor lungi negocieri, am reușit să realizăm o investiție în comun, nu numai în parc ... În cele din urmă ei au zis, bine, vă dăm materialul, voi veți plăti costul de lucru ... în acest mod investiția de 140 000 de euro a fost executată.”^{iv}

Dacă ar fi primit o finanțare mai mică – spune administrația parcului – probabil ar fi fost mai simplu să realizeze un parc industrial mai mic¹¹, cu infrastructură și tehnologia mai mică și mai simplă.

Potrivit spuselor directorului, când **parcul a început să funcționeze**, nu a fost suficientă energie electrică instalată, nu a existat nici rețea internă de conducte de gaz și nu a existat nici infrastructura internă de telecomunicații. Aceste **deficiențe** au fost parțial rezolvate (datorită eforturilor administrației) în timpul operațiunii. Problema de bază a fost lipsa luării în considerare în timpul procesului de planificare a cerințelor și nevoilor întreprinderilor potențial rezidente.

¹¹ Minumul legal este de 10 de hectare

Toată lumea este de acord cu afirmația directorului general. Mai ales că configurarea preliminară a infrastructurii de utilități și parcelarea, precum aceasta a fost realizată inițial, a rezultat ca multe **companii să-și piardă interesul** în a se instala în parc.

„Suprafața totală este de 1700 de metri lungime și 250 m lățime, drumul asfaltat a fost planificat în mijlocul ei... pe de o parte este un lucru bun, dar au existat companii care nu se putea constrânge în cele 115 de metri lățime. Infrastructura ar fi trebuit să progreseze în paralel cu procesul de întâmpinare a clienților, acum știm că parcul industrial trebuie să fie construit personalizat la cerințele companiilor.”

Harta de mai jos arată forma rectangulară a parcului, și drumurile din cadrul lui.

Harta Nr. 4.



Sursa:

<http://maps.google.com/maps?f=q&hl=en&q=romania&ie=UTF8&t=h&om=1&z=12&ll=46.45,24.35>

Practic, **personal din administrație** a fost angajat după executarea proiectului, când construcțiile au ajuns deja la un capăt.

După cum putem vedea și în fragmentul de interviu de mai jos, managementul parcului considera acest lucru ca o greșeală de proporții: „Anul 2005 a venit, iar termenul limită pentru punerea în aplicare a fost aproape, numai atunci proprietarii au constientizat faptul că grupul de acționari nu are un personal responsabil de administrarea parcului. De fapt, societatea administratoare a fost înființată în anul 2003, dar funcționarea ei a fost suspendată, considerându-se inutilă înainte ca parcul să aibă activitate... Dar acest lucru este greșit, pentru că un director general, un specialist tehnic și un manager de marketing ar fi trebuit angajat cu mult înainte, pentru ca aceștia să pregătească terenul pentru acțiunile care urmează”^{iv}

Directorul de marketing spune, apropo de acest subiect următoarele: „Noi, și anume personalul care se ocupă cu administrarea și gestionarea parcului, lucrăm aici din 2005; specialist de marketing a fost angajat în momentul în care proiectul a fost deja executat, că este o mare greșeală... deoarece de la startul din 2003 am fi umplut parcul industrial, nu ar fi trebuit așteptat încă doi ani ... și anume până în 2007”^v

În consecință, acestea au fost **problemele și deficiențele** care au caracterizat **faza de execuție**, a căror diminuare a necesitat **eforturi serioase** de către acționari și de către administrația parcului.

Luna septembrie a anului **2005** a fost punctul în care investițiile au fost duse la îndeplinire și administrația parcului a început să funcționeze.

Angajarea **personalului administrativ** a căzut în atribuțiile directorului general.

Acesta a angajat la rând, un specialist tehnician, un jurist și un specialist de marketing, iar acesastă mică echipă a început să caute firme românești și straine care pot fi atrase în park.

Astfel, în perioada 2005-2006, accentul a fost pus pe găsirea acelor firme și companii, care să fie aduse în parc.

Însă nici această perioadă nu a fost lipsită de probleme, chiar și în această perioadă, o multime de oameni s-au arătat sceptici în privința proiectului. În absența unor rezultate rapide și spectaculoase, o serie de oameni au pus sub semnul întrebării succesul proiectului.

În această perioadă, de gestionare a parcului și Consiliul Județean a fost în mod repetat tinta de presă ostilă-infracțiuni. Directorul general își aduce aminte de această perioadă astfel: „Se poate vedea în presă, m-au numit un rege broască ... au scris că, Consiliul Județean a aruncat la gunoi 6 milioane de euro ... Am avut parte de o mulțime de articole ofensive, dar am simțit în continuare că, inițiatorii proiectului și echipa noastră mică, crede în proiect, respectiv în faptul că se poate construi din ea o afacere de succes”^{iv}

Această perioadă a fost, de asemenea, **faza de învățare** pentru echipa care se ocupă de managementul parcului.

Potrivit directorului de marketing au existat puține informații și cunoștințe la dispoziție în ceea ce privește aducerea de companii într-un parc industrial. Reamintindu-se de primul an, directorul de marketing afirmă: „A fost foarte dificil, nu a existat nici un sprijin, nu am avut informații, din moment ce doar câteva parcuri industriale au existat în România, nu am avut niciun fel de exemplu de experiență, nimeni nu a știut să adune companii, am învățat din experiențele noastre. Am încercat să convingem Consiliul Județean că, va veni și succesul ... deoarece au vrut să suspende proiectului, acesta fiind susținut din capital propriu.”^v

În ceea ce privește **strategia de marketing a parcului**, ideea inițială a fost de a găsi în special companii străine – companii care utilizează tehnologii ecologice –, dar aceste acțiuni au fost limitate de bugetul mic. Precum director de marketing a ținut să sublinieze, cel mai important

obiectiv pentru anul 2005 a fost promovarea parcului, adică a-l face cunoscut atât în țară cât și străinătate. Această țintă a fost însă constrânsă de deficitul cadrului financiar.

„Bugetul de marketing a fost aproape 0 ... costurile de călătorie, prezența la târguri și expoziții, precum și alte costuri similare au fost acoperite din fondul inițial ... așa că ... a fost greu ... ceea ce nu e cazul, dacă cineva are 10 mii de euro ... atunci nu este o problemă să vizeze în mod eficient chiar și mass-media străină. Dar, din moment ce nu am avut acești bani, am încercat să exploatăm relațiile externe și chiar cele politice și diplomatice, dar ... în opinia mea, contactul personal este cel mai bun mod de a construi relații.”^v

Potrivit directorului de marketing, au făcut materiale promoționale în limbi străine pentru târguri, în plus, au construit un site de internet care este disponibil în trei limbi (www.industrial-park.ro), dar, așa cum susține, **cel mai eficient instrument de marketing** s-au dovedit a fi **cel personal, de marketing direct**.

„Deseori am călătorit în capitală, de câte ori o delegație a sosit în țată, noi am fost întotdeauna acolo, și am participat deasemenea la nemumărate întâlniri ale oamenilor de afaceri...”^v

Administrația a stabilit, deasemenea, diferite contacte și relații cu parcuri Hungarian industriale din Ungaria, precum ne confirmă directorul general: „Am contactat firma care se ocupă cu comercializarea parcului industrial din Tatabánya, și i-am rugat ca, în cazul în care sunt firme interesate, să le trimită la Parcul Industrial Mureș.”^{iv}

În această perioadă, managementul parcului a vizitat o serie de parcuri industriale din Ungaria. Parțial, aceste **experiențe și exemple practice** au fost utile, o altă parte a acestora însă nu a putut fi utilizată și adoptată din cauza mediului juridic diferit.

„Am așteptat diferite resurse financiare din partea UE, fonduri structurale. Între timp a luat ființă și Programul Operațional Regional, dar parcurile industriale au fost excluși din acesta, deoarece parcurile industriale au fost considerate întreprinderi mari. Am întrebat de mai multe ori: care este practica în altă parte? I-am cerut informații ungușorilor despre modul în care sunt finanțați, ei au răspuns: din Programul Operațional Regional. Astfel, un capitol al axei prioritare din Programul Operațional Regional maghiar începe cu parcurile industriale și se ocupă exclusiv cu fondurile alocate lor. La noi, s-a spus că UE nu permite acest lucru... ne-am lobby-ul, chiar înainte de apariția acestor axe. Din cele 42 de parcuri industriale, am reușit să adunăm 31 sub umbrela Asociației Române ale Parcurilor Industriale, prin urmare, am încercat să schimbăm acest ghid împreună, dar nu am reușit. Pare a fi un model tipic de sus în jos. Când programul a apărut, am fost invitați la București, ocazie, cu care Axa 4 a fost prezentată, și toți managerii de parcului industriale au izbucni în lacrimi.”^{iv}

Fragmentul din interviul de mai sus ne oferă o imagine realistă asupra **diferențelor de condiții financiare** ale celor două țări.

În plus, există **diferențe și în structura de proprietate** dintre parcurile industriale românești și cele străine. În România **capital privat** nu a fost implicat în mod eficient în aceste facilități, mai mult, cu greu sunt de găsit facilități de operare bazate pe PPP.

Prin urmare, s-au găsit un număr mic de exemple de urmat, aplicabile imediat în cazul Parcului Industrial Mureș.

Cadrul legislativ conținea doar condițiile legate de înființarea parcurilor, nu și liniile direcționale pentru o funcționare de succes.

Prin urmare, administrația a dobândit cunoștințele necesare pentru funcționarea eficientă a parcului între timp, prin proprie forță. „*Am învățat cunoștințele profesionale, între timp, și au existat o mulțime de lucruri de învățat ... dar ... după cum exemplul ne arată ... ne-am facut bine treaba.*”^{iv}

Ca urmare a procesului de învățare, administrația Parcului a inițiat din ce în ce mai multe **modificări** care au contribuit în mare măsură în găsirea de clienți, societățile rezidente și la funcționarea cu succes a parcului. Una dintre cele mai importante modificări a fost de **a face parcelele** din parc **posibile de cumpărat**. În conformitate cu regulamentul parcul¹², la început parcelele nu au putut fi cumpărate, doar luate în arendă. Având în vedere că investițiile realizate pe teritoriul parcului au fost finanțate de UE, proprietarii au crezut că parcelele parcului nu pot fi vândute.

Așa cum s-a dovedit mai târziu, interdicția de vânzare în cauză s-a referit numai la investițiile¹³ realizate prin finanțare PHARE. Potrivit directorului general, a existat o companie străină, care în cele din urmă a renunțat la a se instala în parc chiar din această cauză; pentru că parcelele nu au putut fi achiziționate.

"Terenul nu a putut fi cumpărat, proprietarii au făcut normele în acest fel, ei fixând chiria la început, și condiția ca terenurile să nu se poată fi cumpărate, spunând că infrastructura a fost finanțată de către UE și în contractul de finanțare se prescrie o interdicție de 5 ani. Când am reușit să arunc o privire asupra contractului, am văzut că, deși există o interdicție, ea se referă numai la acele lucruri care au fost realizate din finanțarea UE, însă acesta nu a investit bani în teren, astfel, acestea ar fi putut fi vândute..."^{iv}

Prin urmare, modificarea statutului și a caietului de sarcini s-a arătat prioritară. Noul regulament prevede că în urma unui contract de leasing de 5 ani obligatoriu (în cazul în care anexele contractului conțin obligații în ceea ce privește investițiile), chiriașul are drept de preemțiune.

Având în vedere că teritoriul parcului se află în proprietatea comunelor Sânpaul și Ungheni, antreprenorii ar fi putut introduce în contractele de vânzare-cumpărare, de asemenea, **garanția prețului de teren**.

¹² Elaborat de proprietari

¹³ perceam: infrastructura, drumurile, clădirile, etc.

O altă modificare importantă a fost **eliminarea** sistemului de **fond universal de arendare**. Pentru a înlocui acest lucru, managementul a dezvoltat un sistem de scoring pentru companiile care doresc să închirieze, care a ținut seama de amploarea și calitatea de investiții, tehnologia aplicată, numărul planificat de angajați, etc. Pe baza acestor considerente, cuantumul taxelor de concesiune poate varia de la 0.25 EUR la 2.34 EUR/metru pătrat/an.

Aceste schimbări strategice au dus la creșterea atractivității parcului, care s-a materializat la sfârșitul anului 2006 în primul mult-așteptat contract de concesiune.

Acest moment crucial din istoria parcului a fost definit de management în felul următor: *„Recompensa a venit atunci când primul contract a fost semnat. Știrea, că s-a născut primul contract a adus la mai mulți clienți. Aceasta a însemnat foarte mult, deoarece, dacă te-ai vândut deja odată, următoarele vin mai ușor.”*^v

Conform managementului parcului, presa a manifestat un interes special, care, simultan cu apariția succeselor, s-a dovedit a fi foarte util.

„Odată cu primele succese, nu a mai fost necesar ca noi să fugim după presă, jurnaliștii ne-au urmărit cu mare atenție. Au existat deja parcuri în Brașov, Cluj și Sibiu, dar aici nu era nici una. Prin urmare, presa ne-a vizitat în multe ocazii, din cauza prezenței posturilor tv și radio, am putut comunica pozitiv.”^{iv}

După primul contract a trebuit să treacă încă jumătate de an, până s-a semnat următorul. **Progresul real** în istoria parcului a fost adus de anul 2007, când, după cum subliniază managementul, au fost încheiate contracte aproape săptămânal.

Trebuie adăugat că, în România, 2007 a fost ultimul an al unei perioade economice extraordinare, când spiritul de investiții a culminat.

Managementul, având în vedere strategia globală a parcului, a putut chiar să respingă unele cereri în acel moment. *„Tehnologia ecologică constituie o condiție importantă în parcul nostru, ori de câte ori am negociat cu o companie, am luat acest lucru în considerare. Practic, a existat o companie căreia i-am spus că nu se poate muta în parc, deoarece tehnologia ei de producție nu a fost corespunzătoare ... prin urmare, am încercat să aducem companii ecologice în parc...”*^{iv}

În același timp, managementul a reușit să **implice chiriași** în dezvoltarea infrastructurii parcului. Problema capacității de deficit de energie electrică — considerată ca fiind o problemă serioasă, atât de către societățile de gestiune cât și de către management — a fost rezolvată prin eforturi comune.

Potrivit informațiilor primite, pentru a realiza extinderea capacității de putere, au **colaborat trei companii chiriașe**. Ca urmare, capacitatea energetică a parcului a fost crescut de la 900 kW la 2 MW, iar datorată lucrului în echipă, s-a realizat, de asemenea, o unitate de aprovizionare internă ce o putere de 3 MW, care — datorită intervenției administrației — furnizează energie electrică la un preț mai mic pentru a chiriași, decât furnizorul național.

Factorii cheie în ceea ce privește atragerea potențialilor clienți rezidenți sunt **încrederea**, și **gestionarea rapidă și eficientă** – susține unanim în răspunsul dat la întrebarea noastră atât managementul parcului, cât și părțile interesate.

Faptul că autorități publice au stat în spatele societății de administrare a parcului a făcut situația de gestionare mai dificilă, în timpul unor negocieri.

Pe de o parte, această structură a încetinit procesul decizional, deoarece pentru a lua o decizie a trebuit ca ea să fie votată de fiecare dintre consiliile locale din cele cinci, pe de altă parte, simplul fapt că, în spatele parcului stau administrații publice locale, în loc de actori privați, în unele cazuri au afectat pozitiv rezultatul negocierilor, iar în altele au pus managementul într-o poziție de negociere mai puțin favorabilă.

„Ca director al unui grup de acționari, în urma negocierilor cu diferitele companii, am fost nevoit să spun că, în spatele companiei se află administrații publice, am deci doar un rol executiv, aprobarea vine de la ei.”^{iv}

Această problemă a fost remediată atât la nivelul proprietarilor, cât și la nivelul managementului. Pe de o parte, administrațiile publice locale au căzut de acord ca procesele de decizie să nu încetinească sau obstrucționeze munca de management, prin urmare, este nevoie de decizii prompte și eficiente. Pe de altă parte, la nivel local, procesul de administrare¹⁴ a fost accelerat.

Primarul menționat a declarat următoarele: *„Am adus aici, în acest sat un specialist de registru, un notar și tot ceea ce este necesar pentru administrarea problemelor oficiale, și aici am lucrat împreună.”ⁱⁱⁱ*

Datorită **relației excelente** dintre **proprietari și management**, respectiv **simplificării metodelor administrative**, mutarea afacerilor în parc și investițiile au putut fi realizate într-un ritm mai rapid în comparație cu practica generală din România.

Potrivit directorului general, uneori a fost necesară chiar și **implicarea personală** pentru ca societățile să nu se răzgândească în legătură cu investițiile planificate a fi realizate în parc, speriate fiind de administrația și birocrăția românească.

„Companiile au fost informate în legătură cu documentele necesare în vederea aplicării la amenajare a teritoriului, le-am spus să meargă acolo, am mers împreună și s-a întâmplat să primesc o cerere de amenajare a teritoriului în decurs de 10 minute, în timp ce în oraș am fi avut de așteptat luni de zile pentru un astfel de document. Primarii au spus, de asemenea, să aducem tot ceea ce este necesar pentru certificatul de urbanism și în cazul în care condițiile sunt îndeplinite, ei ne completează autorizațiile, și așa a fost ... o oră – în 24 de ore a fost completat și de construcții ar fi putut fi pornite. Sau, alt lucru, am încercat să mențin relații corecte cu fiecare dintre autoritățile cu care am avut interferențe. Antreprenorii urăsc birocrăția, astfel, am

¹⁴ și anume, emiterea diferitelor autorizații, licențe, etc.

încercat să rezolve această problemă într-un mod care să facă parcul industrial atractiv, și am ajutat peste tot cu ce a fost posibil. ^{iv}

Obținerea încrederii întreprinzătorilor care să-și instaleze afacerile în parc a fost la fel de importantă.

Cea mai bună tehnică în această privință s-a dovedit a fi faptul că, pe parcursul negocierilor, nu numai managementul parcului, dar și reprezentanții proprietarilor, cât și ai autorităților publice, ba chiar și primarii însuși **personal au dat asigurări** companiilor de sprijinul lor.

„Cred că a însemnat foarte mult faptul că președintele consiliului local sau primarul a asigurat personal o companie de sprijinul lui. De asemenea, am adus aceste companii la masa primarilor, personal. În ceea ce privește lucrurile juridice în cauză, le-am asigurat de sprijinul nostru absolut. Au fost companii care au fost convinși și și-au instalat afacerile în parc pe baza acestor asigurări primite din partea administrației și a autorităților locale, că le vom sprijini în toate.” ^{iv}

Într-adevăr, această **atitudine a proprietarilor și a managementului** a contribuit la dezvoltarea pozitivă a lucrurilor. Primarii, de asemenea, considerată vitală încrederea investitorilor. *„Apar probleme în cazul în care investitorul nu are încredere. Dacă guvernarea locală poate genera încredere, ea câștigă pe termen lung. Oricine ne-a contactat, am ajutat și l-am călăuzit în tot ceea ce a avut nevoie, ca să simtă sprijinul nostru. Le-am asigurat personal de sprijinul nostru, dar în caz de necesitate m-am dus chiar și la București și le-am adus licența de la Autoritatea Aeronautică Română”*. ⁱⁱⁱ

Fără îndoială, faptul că parcul a putut fi umplut și operează cu succes se datorează, credem, **comunicării și muncii în echipă** între proprietari – administrațiile publice locale – și management.

Conform statisticilor, în 2009 cifra de afaceri a societății de administrare a fost de 3,2 milioane de lei (aproximativ 780.000 de euro), în timp ce **profitul** realizat a fost de 200.000 de euro. Societatea este profitabilă de fapt începând din anul 2008. În loc de a fi împărțit între acționari prin dividende, acest profit este **reinvestit**. Proprietarii și administrația parcului sunt determinați să extindă zona parcului, primul pas fiind de a cumpăra încă 4-5 hectare de teren.

Faptul că societatea de administrare este profitabilă, este o știre extraordinară, dat fiind că în România companiile deținute de autorități locale funcționează predominant în pierdere.

Managementul parcului și-a realizat încă de la început activitatea ca ea să devină una de succes, o **afacere care să se autosusțină**, neavând nevoie de fonduri publice în viitor. Această mentalitatea de management se reflectă clar din fragmentul următor: *„Lansat fiind de către Consiliul Județean, aceasta nu a fost lansat ca o afacere, pentru că ... pe de o parte bani ai UE au putut fi antrenați în ea, pe de altă parte, din aceste resurse au putut fi făcute investiții, care să fie în măsură de a sprijini dezvoltarea socială și economică. Cu toate acestea, am încercat să găsim modalitatea de a construi o strategie care să rezulte încasări mai ridicate decât nivelul cheltuielilor... am susținut de la început că nu aș merge la Consiliul Județean pentru bani, venit*

fiind din sectorul privat, felul meu de a gândi este cel al unui antreprenor, și anume, de a cheltui doar acei bani, pe care inițial le-am făcut.”^{iv}

Potrivit informațiilor noastre, încasările parcului au două surse. O parte provine din taxele de concesionare a parcelelor, o alta se adună din serviciile oferite de către administrație.

În prezent 95% din suprafața parcului este închiriată; doar o parcelă de 3000 de metri pătrați este nerevendicată.

S-au realizat contracte cu 23 de companii, din care 11 au făcut deja investiții în parc¹⁵. Potrivit administrației parcului valoarea totală a investițiilor ajunge la 80 de milioane de euro.

Administrația oferă în prezent un număr de 16 servicii, care includ următoarele¹⁶:

- Recepție, punct de informare
- Suport informațional parvenite de la autoritățile publice locale în ceea ce privește observațiile societăților
- Atragerea titularilor în activitățile de promovare și PR a parcului
- Business club
- Consiliere și informare privind dezvoltarea de afaceri
- Facilitarea contactelor cu Centrul Academic din Târgu Mureș
- Facilitarea organizării procedurii de vămuire la locul de reședință
- Menținerea, reparare drumuri, spații verzi comune și curățenia
- Iluminatul public
- Paza și securitatea spațiilor comune din perimetrul parcului, controlul de trafic în Parcul Industrial Mureș
- Intervenții rapide la instalații, exceptând reparațiile majore, precum se prevede în contracte
- Lucrări de canalizare, de gestionare a furtunilor, apelor uzate, întreținerea unei uzine de tratare a apelor uzate
- Dreptul de a utiliza sala de conferințe în clădirea administrativă de patru ori pe an, o dată pe trimestru, inclusiv toate echipamentele aparținând acesteia: de exemplu computer, sistem audio-video, video proiector, etc.
- Asigurarea fluxului de știri online din principalele decizii cu privire la activitățile desfășurate în cadrul Parcului Industrial Mureș, aprobat de către autoritățile competente și agențiile din domeniu

¹⁵ Printre acestea se află linii de producție gata de operare și unele în faze de execuție.

¹⁶ sursa: <http://www.industrial-park.ro/administrare.php?lang=en>

- Facilitarea accesului la serviciile de comisionare vamală, servicii bancare și serviciile de sănătatea muncii în limitele parcului industrial

Gama de servicii va continua să crească în viitor, managementul parcului a decis să pună în practică **încă două idei** în această privință. Astfel, unul dintre planuri este construirea unei **clădiri multifuncționale** în cadrul parcului, unde catering-ul, serviciile medicale, grădinița, serviciile bancare¹⁷ ar fi accesibile într-un singur loc.

Am cerut opinia directorului de marketing cu privire la modul în care își vede rolul actual, având în vedere faptul că parcul este populat de firme în proporție de 95%.

„Sarcina unui specialiști de marketing este și de a fura — între ghilimele — servicii de la companii, prin urmare, trebuie să recunoaștem nevoile acestor companii, și să venim în întâmpinarea lor cu servicii, nu să aștepta ca ele să le rezolve, fie acestea de ordin economic, juridic, informațional, sau de orice alt fel, chiar și servicii de afaceri intermediere”^v

Ambiția managementului de a identifica nevoile și cerințele chiriașilor cât mai curând posibil și de a dezvolte servicii (înaintea companiilor) pentru a satisface aceste cerințe considerăm a fi o **viziune strategică** de mare importanță. Acest tip de ingeniozitate, probabil, va contribui la extinderea profitului. În același timp, managementul intenționează să creeze facilități care să fie accesibile, de asemenea, pentru populația din satele învecinate și din orașele din apropiere. De exemplu, un centru de wellness și de agrement și servicii de timp liber.

„Am încercat să vând parcul companiilor în acest fel, având acum x servicii, dar strategia noastră spune să instalăm toate serviciile necesare. Parcul industrial trebuie să funcționeze ca o entitate separată, ca un oraș mic și în cazul în care voi fi mandatat s-o fac, voi încuraja acest lucru.”^{iv}

Cealaltă idee – a cărei punere în aplicare este urgentată atât de către Consiliul Județean, cât și de către ceilalți proprietari și administrație – constă în stabilirea unui **parc logistic** și funcționarea acestora în paralel cu parcul industrial existent.

Concepția este justificată de poziția geostrategică¹⁸ favorabilă a zonei, menționată anterior, de conexiunea dintre cele două străzi, de aeroport, precum și de extinderile planificate ale acestuia¹⁹, precum și de condițiile existente de transportului intermodal.

Vorbind despre planurile de viitor, trebuie să menționăm **programul de incubație de afaceri** coordonat de către Consiliul Județean și planificat a fi lansat în primăvara anului 2010. Gestionarea acestuia va fi efectuată de către conducerea actuală a parcului. În cursul vizitei noastre recente, construcția incubatorului de 1600 de metri pătrați a fost deja finalizată lângă clădirea administrativă.

¹⁷ În prezent sunt numai companii ATM în parc

¹⁸ Orice oraș al țării este accesibil pe drumurile publice în maxim 8 ore.

¹⁹ De exemplu servicii de warehousing, cargo, consolidarea capacității de tranzit, etc.

La întrebarea, dacă ar fi profitabilă pentru management administrarea unui program de incubare de 1600 de metri pătrați, directorul general a declarat: „*Da, într-adevăr, experții englezi spun că sub 3000 m² nu merită să opereze un incubator. Eu nu iau de la sine eligibil acest lucru, din moment ce infrastructurile de sprijin de afaceri nu sunt facilități care să aibă modele sau rețete fixe de urmat, trebuie să se acorde o mare atenție circumstanțelor locale, culturale și de cunoștere*”^{iv}

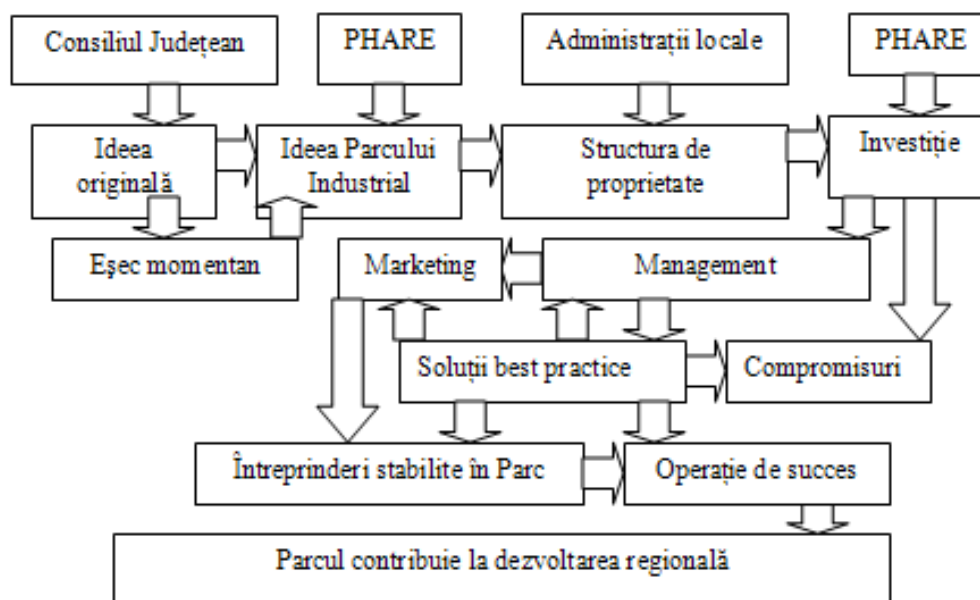
În cele din urmă, trebuie să menționăm ambiția conducerii de a transforma parcul într-o astfel de **facilitate de sprijin a afacerilor**, unde, pe lângă activitățile de producție vor apărea și cele de dezvoltare a produsului, respectiv **R&D și activități de inovare**.

Aceast viitor rol al parcului a fost rezumat de către directorul general, în următorii termeni: „*Sper că voi fi în măsură să spun că există cercetare, dezvoltare și inovare în parc. Îmi doresc să putem combina activitățile din parc în acest fel... și poate vom lucra la lansarea unui program comun, împreună cu instituții străine și experți locali. Avem universități tehnice și de medicină; prin urmare, avea posibilitatea de a realiza acest lucru... aș vrea ca parcul să fie o clemă care să facă posibilă aplicarea R&D, sau dezvoltarea de cereri care vin din partea pieții*”^{iv}

Astfel, este posibil ca în câțiva ani serviciile parcului să se extindă într-o direcție care să-i confere rolul de **element** determinant și principal instrument al **politicii regionale de inovare**.

Figura următoare ilustrează procesul de înființare și funcționarea cu succes a parcului, începând de la nașterea ideii.

Figura Nr. 1.



B.2 Factorii de succes

Acest subcapitol se ocupă cu analiza acelor **factori contextuali**, respectiv factorii naționali, regionali, locali, respectiv **caracteristicile** și procesele organizatorice care în cele din urmă a rezultat **realizarea best practice-ului nostru**, și anume o structură de proprietate și un management de succes al Parcului Industrial Mureș. Tema actualului best practice este, deci, proprietari și management de succes, respectiv, cooperarea de succes între cele două structuri.

Cu toate acestea, în opinia noastră, subiectul poate fi categorisit ca un best practice, fără îndoială, numai în cazul în care următoarele întrebări își găsesc răspunsul:

1. Parcul Industrial Mureș a contribuit – și dacă da, în ce fel – la procesul de dezvoltare regională?
2. Structura de proprietate s-a dovedit eficientă – și dacă da, în ce sens?
3. De ce se poate considera activitatea managerială un best practice?
4. **Putem vorbi despre idei și tehnici originale, inventate și implementate de proprietari și de management, care dincolo de funcționarea eficientă, pot fi interpretate într-adevăr, best practice?**

Înainte de a răspunde la aceste întrebări, socotim utilă trecerea în revistă a factorilor contextuali care au contribuit la best practice. Realizarea Parcului Industrial Mureș, nașterea ei și funcționarea ei ca o infrastructură de afaceri stabilă, a necesitat satisfacerea unei serii de **condiții de nivel local și nelocal**.

În primul rând, trebuie menționată, probabil, **politica de sprijin și dezvoltare a Uniunii Europene**. În ceea ce privește coeziunea economică și socială, UE a pus la dispoziție fonduri de asistență financiară nerambursabile – prin instrumente, precum PHARE în țările în curs de preaderare – fără de care o serie de investiții infrastructurale nu ar fi putut fi realizate.

În al doilea rând, o **politică la nivel național** a fost, de asemenea, necesară în vederea realizării infrastructurilor de sprijinire a întreprinderilor în timpul procesului de restructurare economică a anilor 90 și începutul anilor 2000. Acest lucru a fost, de asemenea, un **angajament al Guvernului** și al Parlamentului, deoarece sprijinul financiar și cadrul legal necesar pentru înființarea și funcționarea parcurilor industriale și similare acestora, a trebuit să fie constituit.

Atractivitatea parcului a fost crescută cu certitudine de **cadrul național de reglementare**, conținând stimulente fiscale și de sprijinire a investițiilor. La fel de important a fost programul de construcție și reabilitare a drumurilor naționale, prin intermediul căruia planurile de viitor au putut fi demonstrate potențialilor chiriași ai parcului.

Aceste procese legislative și eforturi politice au coincis în mod favorabil cu un alt factor important, și anume **expansiunea economică a României**.

După dificultățile tranziției, economia țării s-a stabilizat până la 2000-2001. De atunci economia țării este în creștere, creștere caracterizată și printr-un boom. Conform datelor statistice, economia

românească este una dintre cele mai dinamice și rapide economii în curs de dezvoltare. Au existat, de exemplu, ani când rata de creștere economică a depășit 8%. Între anii 2000 și 2008, PIB-ul a arătat o creștere constantă, în 2008 valoarea a depășit cu 527% PIB-ul înregistrat în anul 2000.²⁰

În rândul stimulentei, care se află în spatele creșterii economice – pe lângă factorii interni – investițiile străine au jucat, de asemenea, un rol semnificativ. Între 2003 și 2007, valoarea investițiilor străine directe a crescut de patru ori, în timp ce rata de 40% a inflației din anul 2000, s-a moderat sub 5% până în 2006.

Desigur, o premisă importantă a aflului de capital străin a fost adoptarea și menținerea unui cadru juridic și fiscal stabil.

Forța de muncă ieftină și relativ bine pregătit (pe planul producției industriale) din regiune a fost o caracteristică importantă a regiunii, cu atât mai mult pentru că, în Târgu Mureș și în împrejurimile municipiului, industriile au tradiție.

A fost necesară și un astfel de **consiliu județean** care – în calitate de autoritate publică – să fie dispusă să participe la lansarea și coordonarea proceselor de dezvoltare a județului și ale regiunii într-un mod proactiv.

Inducerea acestor tipuri de procese de dezvoltare, care să fie capabile de a **multiplica investițiile din regiune**, a constituit parte a strategiei de dezvoltare a Consiliului Județean Mureș.

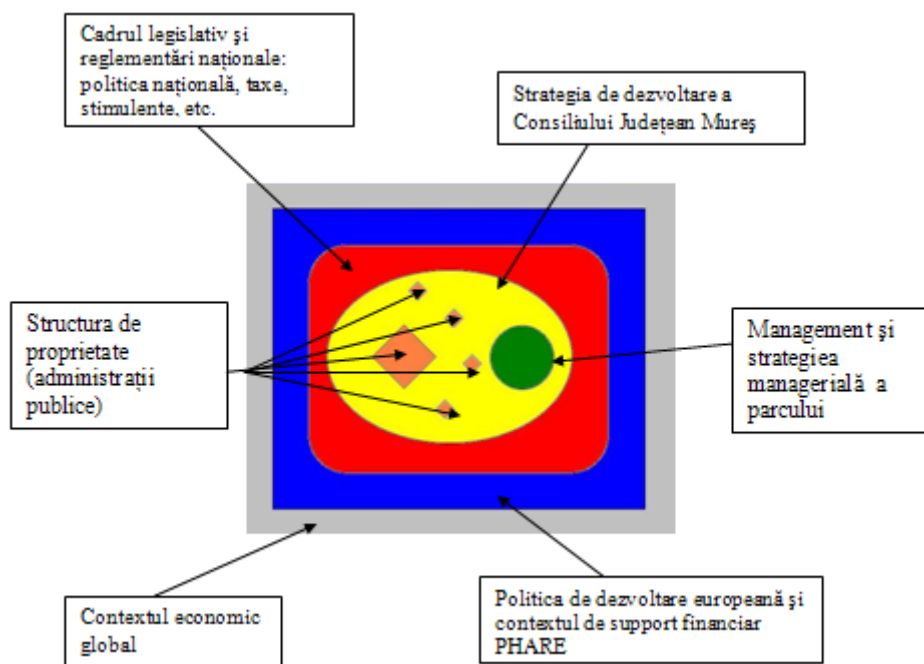
În același timp, din partea Consiliului Județean a fost necesară existența unor **competențe** adecvate care sunt cruciale pentru achiziționarea și coordonarea proiectelor pe scară largă. Deși, actualmente realizarea unei licitații și derularea unui proiect UE nu este un fenomen rar, la momentul respectiv, competențele și cunoștințele autorităților publice în obținerea finanțărilor UE, respectiv în coordonarea proiectelor au fost mult mai moderate.

Atitudinea de susținere față de proiect a **consiliilor locale** a fost, de asemenea, vitală. Din fragmentele de interviuri prezentate, am putut monitoriza **tehnicele de persuasiune** aplicate de primar, în scopul de a facilita luarea deciziilor, respectiv, de a ajusta cadrul de reglementare care a permis stabilirea companiilor în parc.

În cele din urmă, nu a fost nevoie de un **management** care, deși cu puțină experiență în spate, a avut o extraordinară **determinare** în a face parcul – chiar și într-un termen atât de scurt – o afacere profitabilă și de a realiza o infrastructură de sprijini a afacerilor care să fie benefică pentru întreaga regiune.

²⁰ Valoarea: 80,377.3 milioane de lei

Figura Nr. 2.



La întrebările următoare o să formulăm răspunsuri bazate pe factorii contextuali prezentați.

1. Da, parcul a contribuit la dezvoltarea regiunii, mai mult, pe mai multe nivele și în mai multe feluri. Momentan, ne referim la **dezvoltarea socio-economică** a regiunii. Mai exact, companiile care sunt în regiune au angajat deja 1000 de oameni, și opinia managementului din Park este că acest număr se poate dubla sau tripla în următorii doi ani. Nu este de neglijat faptul că 75-80 % dintre angajați vin din mediul rural.

Nu trebuie să uităm că, din simplul fapt că aceste companii operează în regiune, consiliile locale obțin venituri din taxele plătite de către acestea, taxe, care pot fi transformate/transferate în educație și cultură la nivel local. Mai mult, din aceste venituri se pot realiza programe pentru dezvoltarea locală și în acest fel poate fi asigurat o mai mare contribuție de la UE decât din proiectele naționale.

„Dacă din primele autorizații de construcții, din taxele locale și dacă aceste investiții ar avea loc, am acumula sume din care am putea suporta din bugetul local și n-ar mai trebui să așteptăm de la stat.”ⁱⁱ

Companiile străine care vin în parc, deseori aduc și subvenții, experiențe CSR și practici favorabile consiliilor locale.

Conform primarului, aceste companii au o contribuție activă în viața comunității din sat. „*Pe lângă faptul că angajează oameni mai sponsorizează și biserica, grădinița și clubul de fotbal local făcându-se simțită prezența lor localnicilor*”ⁱⁱ

Nu este neglijabil nici faptul că au fost stabilite – și continuă să ia ființă – și alte tipuri de relații economice dintre chiriașii parcului și firmele regionale.

Un alt lucru important care trebuie remarcat este faptul că după realizarea parcului industrial, **zona** relativ **neglijată** până atunci, a devenit recent **ținta** unui număr semnificativ de **investiții**.

Potrivit personalului Consiliul Județean, o serie de investitori privați plănuiesc înființarea unui parc industrial asemănător, nu departe de Parcul Industrial Mureș.

În același timp, se observa faptul că mai multe companii s-au stabilit recent în imediata apropiere a Parcului, respectiv au realizat alte tipuri de investiții în arie.

Acest interes crescut pentru această zonă, a crescut în mod semnificativ prețul terenurilor din apropiere, ele fiind deasemena proprietăți private.

Conform managementului parcului, un avantaj suplimentar este faptul că firmele străine rezidente în parc aduc cu ei o alt fel de **cultură a muncii**, una mai ridicată. Există deja companii în parc care garantează condiții de muncă mult mai civilizate, o mai bună igienă, condiții mai ridicate de siguranță a muncii.

2. În opinia noastră, structura de proprietate, fondată în vederea realizării parcului, este doar **parțial eficientă**. Motivul este simplu: pentru că **implicarea capitalului privat** în structura de proprietate nu s-a realizat.

Desigur, a fost necesară adaptarea la condițiile PHARE, dar acum proprietarii și managementul sunt de acord că rolul capitalului privat este vital. „*Dacă există capital privat, el trebuie implicat. Deși obiectivul consiliului județean și al consiliilor locale nu este de a produce profit, profitul oricum se produce în mod indirect, deoarece companiile plătesc TVA și impozite, iar parte a acestora revinde administrațiilor publice locale.*”^{iv}

Socotim ca un **fapt pozitiv** implicarea în structura de proprietate a două orașe învecinate²¹ (deși ele dețin puține acțiuni) care, deși nu au fost direct implicate în proiect, au jucat un rol important în punerea la dispoziție a forței de muncă necesare. Structura de proprietate este evidențiată în tabelul de mai jos.

²¹ Orașele Iernut și Luduș.

Tabelul Nr. 1.

No.	Proprietari	Acțiuni deținute (%)
1.	Consiliul Județean Mureș	91,62
2.	Consiliul Local Ungheni	3,56
3.	Consiliul Local Sânpaul	1,89
4.	Consiliul Local Iernut	0,59
5.	Consiliul Local Luduș	2,32

3. La a treia întrebarea noastră, din nou, răspunsul este o neîndoielnic „da”. În opinia noastră, managementul realizează un best practice pentru că:

- au reușit să realizeze indicatorii economici și sociali, definiți de PHARE
- au reușit să facă fiabilă o societate deținută de către autorități publice și s-o transforme într-o afacere profitabilă
- au reușit să multiplieze valoarea investiției inițiale²² — valoarea totală a proiectelor realizate de companiile care investesc în parc a ajuns la 80 de milioane de euro, iar această valoare este în creștere treptată, cu investiții suplimentare efectuate de companii contractate
- au reușit să câștige încrederea și, în ciuda resurselor financiare limitate, avantajele parcului au fost comunicate în mod corespunzător
- au reușit să creeze oferte de concesiune și condiții de cumpărare a terenurilor, într-un mod favorabil chiriașilor
- au reușit să extindă gama serviciilor
- au reușit să obțină poziția de lider în Asociația Națională a Parcurilor Industriale și chiar să obțină sprijin financiar pentru asociere
- au reușit să creeze așa o atmosferă de lucru în cadrul parcului, de care firmele sunt mulțumite, și cu ajutorul căreia problemele ivite sunt rapid și eficient rezolvate
- au reușit ca parcul să funcționeze ca o unitate care „ridică nu numai în satul, ci întreaga țară”ⁱⁱⁱ

4. A patra întrebare este, probabil, cel mai interesantă din punctul nostru de vedere, și, este în același timp, strâns legată de răspuns anterior.

Putem afirma că proprietatea și gestionarea Parcului Industrial Mureș a devenit obiectul best practice-ului prezent, datorită ideii originale și soluțiilor inventive prezentate.

²² Din mai puțin de 6 milioane de euro s-a ajuns la 14 milioane de euro.

Funcționarea eficientă a unui parc industrial nu este un succes în sine; realizarea ei este de așteptat pe bună dreptate. **Succesul** (precum și best practice-ul) trebuie căutat în rezultatele, consecințele deciziilor și acțiunilor efectuate în acest spațiu definit de politici de sprijin economic, juridic, de finanțare și de context local, multidimensionale, din perioada respectivă.

Rezultatele și consecințele au fost deja prezentate în detaliu în cele de mai sus, nu putem trece însă pe lângă acele **soluții reale** care de fapt au rezultat ca proprietatea și gestionarea Parcului Industrial Mureș să devină un best practice. Aceste soluții au fost, de asemenea, prezentate în detaliu în subcapitolul B1, în consecință dorim să le enumerăm doar rezumativ:

- colaborarea și cooperarea exemplară între proprietari – consiliul județean și cele locale – în vederea realizării parcului
- procese decizionale accelerate realizate la nivel managerial și cel al consiliilor locale
- eforturi ale autorităților locale: regulamente de amenajare a teritoriului, tehnici de convingere ai primarilor, implicarea personală a primarilor, etc.
- simplificarea administrației pentru firmele/companiile doritoare să-și aducă afacerile în parc la nivelul administrațiilor locale: emiterea autorizațiilor, rezolvarea problemelor legislative, etc.
- tehnicile de obținere a încrederii întreprinzătorilor: întâlniri cu caracter personal, interacțiuni frecvente cu proprietarii, sprijin personal
- eliminarea problemelor inițiale legate de infrastructură prin implicarea chiriașilor, respectiv a furnizorilor: problema insuficienței capacității de energie electrică, cea a construcției interne de rețea de gaz metan
- management alert și atent: de menționat ambiția managementului de a precede întotdeauna companiile din punctul de vedere al dezvoltării serviciilor

C. Aspectele politicii regionale privind best practice-ul

Prezentul subcapitol tratează contextul care afectează **transferul** în alte regiuni a best practice-ului prezentat. Încercăm să identificăm acele **cazuri și situații**, în care implementarea best practice-ului poate fi benefică și în alte regiuni, respectiv acele **probleme** care pot fi rezolvate aplicând-o. Bineînțeles, succesul migrării prezentului best practice poate fi îngreunat de diferența legislativă și normativă, politica și contextul de sprijinire a diferitelor țări. De aceea, rezultatele analizei, pot fi folositoare în primul rând regiunilor românești și pentru participanții autohtoni. Cu atât mai mult, datorită faptului că, mai recent, în România se acordă din ce în ce mai multă atenție suportului de infrastructură pentru dezvoltarea afacerilor și există resurse chiar în limitele Fondurilor Structurale ale Uniunii Europene pentru asemenea investiții și dezvoltare.

Înainte de toate, vom trece în revistă acei factori care ne-au fost amintiți de către persoanele intervievate. **Participanții intervievați** – datorită poziției și modului de abordare diferit – au evidențiat **diferitele aspecte** ale best practice-ului.

Conform directorului general, este esențial să considerăm parcul industrial o afacere de succes – chiar începând de la nașterea ideii; și planurile de fezabilitate, de afaceri și altele, să fie elaborate în acest spirit.

Mai mult, directorul general a considerat la fel de important acordarea atenției cuvenite contextului local și caracteristicilor acestuia. „*Contextul economic, social și educațional al zonei, respectiv infrastructura de utilități și transport, și particularitățile lui, trebuie luate în considerare. Nu este o coincidență faptul că majoritatea companiilor sunt interesate de industria lemnului și mobilei. Este zona unde această industrie are tradiții, dar în același timp și aparatura este tradițională, și datorită faptului că s-a deteriorat, nu am reușit să aducem aici companii investitoare. Luând în considerare toate acestea... cred că poate exista oriunde... dacă te duci undeva, unde turismul sau agricultura au deja o tradiție, ar trebui să te gândești în felul în care să nu schimbi mentalitatea, calificarea, forța de muncă etc. ... pentru că aceasta necesită foarte mulți bani. De aceea, strategiile ar trebui construite de jos până sus... luând în considerare caracteristicile locale și implementarea lor astfel încât activitatea economică și facilitățile regiunii respective să devină simbiotice și cercul se închiude.*”^{iv}

În contrast, directorul de marketing a accentuat importanța **bunelor relații, puterea de lobby** și calitatea comunicării, din moment ce – după părerea lui – fără acestea acest best practice nu poate avea succes niciunde.

Primarul a accentuat importanța **seriozității, devotamentului, câștigarea încrederii** investitorilor, în timp ce persoanele din cadrul Consiliului Județean au pus accent pe pregătirea corectă a procesului de planificare și executarea sarcinilor tehnice.

Fără îndoială, toate argumentele prezentate mai sus au un rol important în felul lor.

Ca să extindem șirul acestor argumente, vom puncta câteva caracteristici și condiții care pot influența profund adaptarea cu succes al best practice-ului în alte regiuni. După listarea acestor caracteristici contextuale, vom formula câteva avertismente și edificări importante, și în final vom descrie câteva căi de comunicare a best practice.

A.) Factori contextuali, care pot garanta succesul:

- Trecutul industrial al zonei, forța de muncă competitivă și ieftină
- Posibilitatea formării și reformării profesionale a forței de muncă, de preferință prezența unor instituții superioare în zonă

- Nu se cer regiuni cu poluri de dezvoltare sau orașe mari, deoarece rezultatele acestei analize pot fi aplicate cu succes și în regiunile cu orașe mici și mijlocii.
- Este foarte importantă existența unei administrații locale deschise și a unei relații bune cu Consiliul Județean respectiv cu conducerile locale.
- Acționarii, care la nevoie sunt capabili de a contribui financiar la derularea proiectului
- Poate fi adaptat la nivelul regiunilor care se confruntă cu probleme legate de restructurări economice – și au forță de muncă ieftină
- 10 hectare de pământ pentru investiții de Câmp Verde (pășune) respectiv de Pământ Brun (teren arabil)
- Bune condiții tehnice de infrastructură de transport și oportunități de transport inter-modale
- Forță de muncă regională disponibilă, accesul populației rurale rezolvată

B) Cele mai importante avertismente și edificări sunt următoarele:

1. Probleme legate de electricitate sau furnizarea gazului pot apărea în cazul oricărei administrații, astfel merită să fie pregătiți pentru asemenea probleme, înainte de faza de construcție.
2. Este recomandat pentru compania care administrează parcul, să fie și furnizor²³ de utilități publice, aceasta fiind o sursă sigură și previzibilă de venituri.
3. Adaptarea utilităților publice și a planimetriei trebuie astfel făcute, încât să fie luate în considerare și cererile viitorilor chiriași.
4. Proprietarii trebuie să dispună de asemenea resurse financiare care, nici în cazul finanțărilor inferioare celor planificate, nu vor duce la compromisuri semnificative.
5. Implicarea capitalului privat în structura de proprietate (dacă proiectul permite) are un impact pozitiv în viitoarele câștiguri de resurse și în cazul cererilor de finanțare.
6. Angajarea personalului, mai ales cel tehnic și de marketing, trebuie făcută încă din perioada de planificare.
7. Delimitările rezultate din particularitățile zonei, trebuie luate în considerare încă din faza de planificare²⁴.
8. Încurajarea relațiilor între afacerile chiriașilor, respectiv căutarea soluțiilor comune a problemelor, de exemplu: rezolvarea problemei de transport al angajaților, intervenția în cazuri de urgență, etc. *„Ar fi folositor, organizarea lunar sau de două ori pe an de mese rotunde pentru chiriași, unde am putea discuta problemele comune și am putea găsi soluții comune.”*^{vi}

²³ ceea ce este posibil legal

²⁴ De exemplu: în cazul Parcului Industrial Mureș, există restricții semnificative în partea pistei de decolare (în raport cu construcția), iar în partea cealaltă nu sunt.

C) Căi de comunicare și grupuri țintă

În opinia noastră, edificările acestei analize pot fi utile pentru toți protagoniștii din sectorul privat sau public, care planifică înființarea unui parc industrial sau a unor facilități similare.

Cele mai importante grupuri țintă sunt Consiliile Județene, administrațiile locale, companiile private, oameni interesați de administrarea parcurilor etc. Firește, este posibil ca analiza prezentată să conțină soluții, care pot fi implementate și în regiunile altor țări.

În opinia noastră, cele mai oportune modalități de a răspândi acest best practice sunt următoarele:

1. Cu ajutorul Asociației Parcurilor Industriale din România, organizatorul unor serii de conferințe și editorul unor reviste profesionale (chiar și online), care conțin best practice-uri similare atât pentru protagoniștii publici și cât și pentru cei privați.
2. Organizând forumuri în mod regulat la nivelul consiliilor județene, pentru a împărtăși edificări de o gamă mai largă legate de proiectele de infrastructură, respectiv de investiții suport infrastructură, schimburi de experiență.
3. Organizarea de asemenea forumuri și pentru sectorul privat.
4. Instituirea unei rețele web pentru a propaga, a răspândi cele mai bune practici (vezi: WP 3.1)
5. Promovarea best practice în mass-media regională: publicări tematice regulate în presa națională, regională și best practice-uri străine în presa regională și națională (vezi: WP 3.1)
6. Cercetări și publicații de best practice autohtone: este necesară existența unor asemenea lucrări de cercetare și analiză, obiectivul acestora fiind adunarea și analiza best practice în cazul diferitelor parcuri industriale românești sau facilități similare (în felul în care s-a desfășurat între chiriașii proiectului FIDIBE).

D. Referințe

ⁱ Interviu cu Călin Suci, proiect manager la Direcția Regională de Dezvoltare, Consiliul Județean Mureș (2010.01.27)

ⁱⁱ Interviu cu Valer Bățaș, director executiv al Direcției Regionale de Dezvoltare, Consiliul Județean Mureș (2010.01.27)

^{iv} Interviu cu ing. István Nagy, director general al Parcului Industrial Mureș, Târgu Mureș (2010.01.12)

^v Interviu cu ec. Hunor Bodoni, director de marketing al Parcului Industrial Mureș, Târgu Mureș (2010.01.28)

^{vi} Interviu cu Dan Tulvan, director general al Hirschmann Romania SRL (rezident în parc) (28.01.2010).