

Si firmat mund të ndërtojnë dhe ruajnë konkurrueshmërinë në treg?

Prezantime të rasteve të suksesshme të organizmit të bizneseve (klaster) dhe të përfitimeve të firmave

Ky material përmban:

- Praktika e klasterave në botë (kutitë 1 – 4)
- Klasteri i pllakave qeramike në Santa Katerina në Brazil (kutia 5)
- Përfitimet e klasterit (kutia 6)
- Bashkëpunimi në një klaster të përpunimit të vajit të ullirit (kutia 7)
- Koncepti i klasterit, elementët e tij, ilustrim (kutitë 8-9)
- Klasteri i këpucëve të lëkurës në luginën Sinos, në Brazil (kutitë 10-11)
- Klasteri i pllakave qeramike në Faenza dhe Novo (kutia 12)
- Klasteri i turizmit në Mongoli (kutia 13)
- Klasterat e agroturizmit në Itali dhe bashkëpunimi në një klaster turizmi (kutia 14)
- Klasterat e agrumeve, drurit dhe mobiljeve në Zelandën e Re (kutia 15)
- Klasterat e ushqimeve, veshjeve dhe peshkatarëve në Zelandën e Re (kutia 16)
- Klasteri i produkteve të leshta në Biella të Italisë (kutia 17)
- Format i përgjithshëm i krijimit të një klasteri (kutia 18)

Shumë prej jush keni probleme të ngjashme me njëri-tjetrin që lidhen me konkurrueshmërinë e produkteve tuaja, gjetjen e tregjeve, kostot e burimeve, cilësi dhe standarte sipas kërkesave të tregut, etj. Mendja të shkon që nëse bizneset kanë probleme të përbashkëta, atëherë ndoshta ka hapësira që ata të bashkëpunojnë me njëri-tjetrin për zgjidhjen e problemeve të ngjashme. Pra, mund të gjenden zgjidhje të përbashkëta, me kosto më të ulët dhe me përfitim për të gjitha bizneset që bashkëpunojnë me njëri-tjetrin. Në të vërtetë, kjo intuitë, në shumë vende të botës është shndërruar në një praktikë, ku zgjidhjet e përbashkëta të problemeve të njëjta kanë çuar në suksese kolektive.

Pikërisht kjo formë e bashkëpunimit ndërmjet bizneseve që konkurrojnë me njëri-tjetrin, por që janë angazhuar për gjetjen e zgjidhjeve të përbashkëta në përfitim të të gjithëve, është pagëzuar me emrin “klaster”. Klasteri për shumë vende është shndërruar në motorin kryesor të zhvillimit ekonomik të rajoneve. Nëse do të shikojmë Kutinë 1, vëmë re se praktika e klasterave është prezente në shumë vende të zhvilluara dhe në zhvillim anembanë botës. Në shumë prej këtyre vendeve, klasterat bashkëveprojnë jo vetëm brenda rajonit të tyre gjeografik, por po kërkojnë të shtrihen si klastera ndërkufitare me anë të vendosjes së lidhjeve ndërkombëtare. Kjo është veçanërisht tipike për fushën e turizmit. Edhe në Shqipëri ka shanse të tilla, psh: turizmi në liqenet e Ohrit, Prespës e të Bunës apo në Sarandë, të cilët mund të shihen edhe si bashkëpunim me konkurrentët në vendet fqinje. Në fakt, ky bashkëpunim tani ka filluar për liqenin e Prespës (mbi një mbështetje të sigurt nga projekti GTZ) dhe kjo zonë po hyn në guidat turistike evropiane si një destinacion turistik.

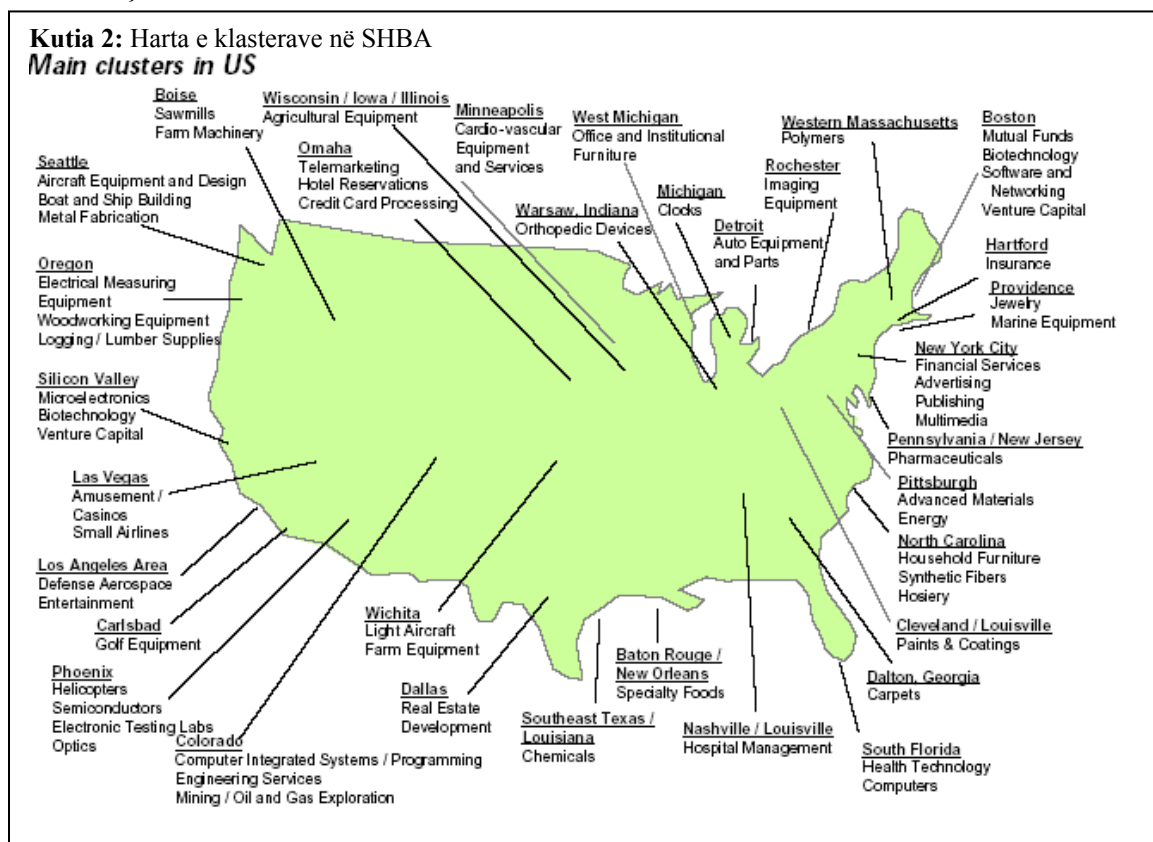
Praktika e klasterave gjendet edhe në shumë vende të rajonit. Në kuadrin e rritjes së konkurrueshmërisë, po zhvillohen shumë klastera në Slloveni, Kroaci, Greqi, Bullgari, Serbi-Mal i Zi dhe Maqedoni të cilat po i krijojnë bizneseve të këtyre vendeve më shumë shanse për të qenë më konkurrues në tregjet ndërkombëtare. Rrjedhimisht, krijimi dhe mbështetja e praktikave të klasterave në Shqipëri është jo thjesht një koncept më shumë ekonomik, por një praktikë e nevojshme për të qenë të krahasueshëm dhe konkurrues në tregjet botërore dhe rajonale. Tashmë, nuk është vetëm një firmë që konkurron në tregjet globale me firmat e tjera, por i gjithë zinxhiri i vlerës së shtuar konkurron me të gjithë zinxhirin e vlerës së shtuar të vendeve të tjera.

Kutia 1: Raste nga praktika e klasterave në botë

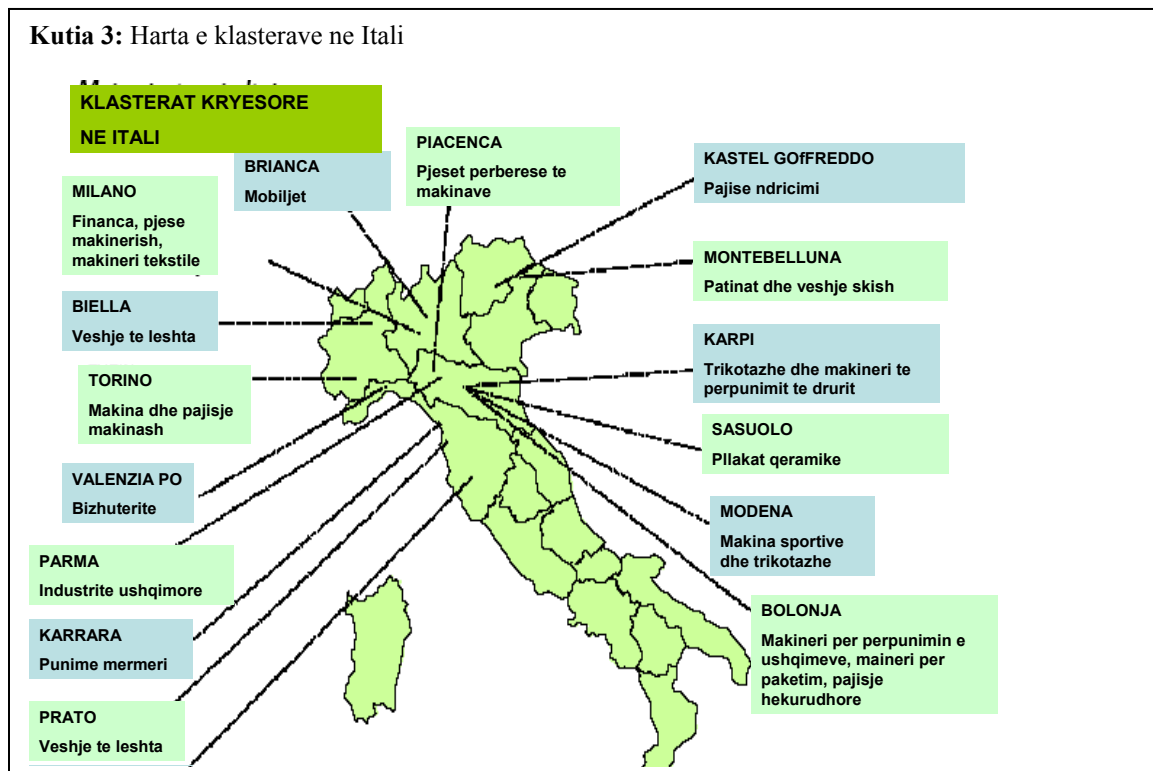
- Vende të zhvilluara ose në zhvillim: Argjentina, Australia, Belgjika, Kanadaja, Kili, Kolumbia, Kosta Rika, Danimarka, El Salvador, Anglia, Franca, Finlanda, Gjermania, Gjeorgjia, Guatemala, India, Irlanda, Italia, Jordania, Meksika, Maroku, Mauritania, Holanda, Nikaragua, Norvegjia, Skocia, Sllovenia, Singapori, Spanja, Suedia, Afrika e Jugut, Trinidad, Sri Lanka, Uells, SHBA
- Vendet e rajonit: Rumania, Bullgaria, Kroacia, Sllovenia, Greqia, Maqedonia
- Po Shqipëria?

Për të ilustruar kuptimin mbi krijimin dhe funksionimin e klasterave, le të shikojmë se si paraqiten këto praktika në disa vende të botës.

Në Kutinë 2 ndodhet harta e klasterave në SHBA. Prodhuesit, furnizuesit dhe të gjithë ato biznese apo institucione që janë të lidhura me prodhimin e një produkti të caktuar në një mënyrë apo në një mënyrë tjetër, ndodhen të lokalizuar në një zonë të caktuar gjeografike, me qëllim që të kenë mundësi të bashkëpunojnë me njëri-tjetrin në mënyrë sa më eficiente.



Në Kutinë 3 paraqitet harta e klasterave në Itali.



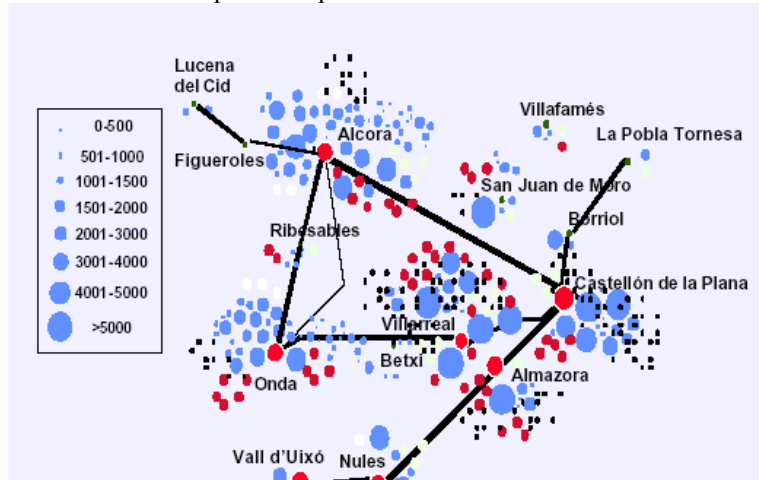
E ashtuquajtura “Italia e Tretë” e ka të bazuar gjithashtu zhvillimin e saj ekonomik, pikërisht në organizimin e aktiviteteve prodhuese e të shërbimit në rajone të caktuara industriale. Këto rajone industriale janë vendosur në këtë shpërndarje, jo vetëm për shkak të burimeve natyrore (që në fakt përbëjnë arsyen fillestare të krijimit të klasterit në atë rajon dhe që i ka rrënjët në historinë dhe traditën shekullore të aktivitetit prodhues të këtyre rajoneve), por mbi të gjitha për shkak të burimeve njerëzore (kapitalit social) dhe të gjithë bagazhit të njohurive, të proceseve transferuese të këtyre njohurive nga brezi në brez dhe nevojës për bashkëpunim me njëri-tjetrin në rritjen e produktivitetit, novacionit dhe rrjedhimisht fitimit që ka klasteri dhe çdo biznes që bën pjesë në të.

Edhe në Bullgari e Austri paraqitet një përqendrim i bizneseve të së njëjtës natyrë në rajone të caktuara (shih Kutinë 4).

Kutia 4: Klasterat të tjerë	
Në Bullgari	Në Austri
• Rousse – klasteri i veshje/konfeksioneve • Plovidv – klasteri i ushqimeve të përpunuara • Razlog – klasteri i përpunimit të drurit dhe mobilerive • Sofia – klasteri i teknologjisë së informacionit dhe i elektronikës • Varna – klasteri i transportit detar • Pamporovo – klasteri i turizmit	• Voralberg – klasteri i tekstil/veshjeve dhe ai produkteve të metalit • Nord-Walldviertel - klasteri i tekstil/veshjeve • Vjena jugore - klasteri i tekstil/veshjeve • Steiermark – klasteri i drurit dhe letrës, i hekurit dhe çelikut, i automobilave • Linz – klasteri i pjesëve të makinave dhe produkteve të metalit • Vjena Rajonale – klasteri i produkteve të metalit

Por le të shohim pak më nga afër vendosjen gjeografike të firmave brenda një klasteri të vetëm dhe të kuptojmë më mirë rëndësinë e të qenurit afër. Psh: në Santa Katerina të Brazilit ndodhet **klasteri i pllakave qeramike**. Kompanitë, furnizuesit dhe të gjitha bizneset e institucionet, që kanë të bëjnë në një mënyrë apo në një tjetër me prodhimin e pllakave qeramike, janë të gjithë të vendosur në një rajon me rreze 30 km (shih Kutinë 5).

Kutia 5: Klasteri i pllakave qeramike në Santa Katerina të Brazilit



40% e xhiros botërore në industrinë e pllakave qeramike mbulohet nga klasteri i Santa Katerinës në Brazil dhe ai i Sassuolos në Itali (shih hartën e klasterave të Italisë në Kutinë 3). Çdo rreth i vogël përfaqëson një kompani. Pra, në një zonë kaq të vogël ndodhet një potencial kaq i madh ekonomik, i cili kryeson industrinë e pllakave qeramike në botë. Natyrshëm, firmat e kanë gjetur me leverdi qëndrimin e tyre pranë njëra-tjetrës.

Por përse?

Kjo sepse klasteri ka disa përfitime (shih Kutinë 6), të cilat firmat kanë ditur t'i shfrytëzojnë mirë duke qëndruar pranë njëra-tjetrës dhe duke bashkëpunuar për zgjidhjen e problemeve të përbashkëta. Por cilat janë përfitimet e bashkëpunimit në klaster?

Kutia 6: Cilat janë përfitimet që sjell klasteri për bizneset?

- **përfitime ekonomike** - investime në asete që janë shumë të shtrenjta për një firmë të vetme për t'u blerë, **ndarja e dizenjave të produkteve**, rritja e të ardhurave nga kontratat e mëdha për lëndë të para, **trainime dhe udhëtime studimi**, mësimet anglishte të biznesit, **akses në kapital/kredi**, **strategji marketingu** (broshura, website, gazete, panairë të përbashkëta), **si edhe auditime dhe këshillime e ekspertiza**; përveç këtyre novacioni siguron ringjalljen e ciklit të jetës së produktit dhe **specializimi garanton produktivitetin dhe cilësinë**; rajoni shndërrohet në një "magnet" komercial për palët e treta;
- **përfitime manaxheriale** – **përmirësime në të gjithë zinxhirin e vlerës së produktit**, **ndarje informacioni**, krijim i një portali për anëtarët, krijimi i një klime besimi dhe ambienti "miqësor" të të punuarit;
- **përfitime politike** – **ndikim tek qeveria për politikën rajonale të zhvillimit**

Logjika ekonomike që qëndron prapa nevojës për krijimin dhe bashkëpunimin në një klaster është:

1. ekonomitë e shkallës dhe rritja e fuqisë në treg (investime në mjete që janë shumë të shtrenjta për një firmë të vetme për t'u blerë, ndarja e dizenjove, rritja e të ardhurave nga kontratat e mëdha për lëndë të para, trainime dhe udhëtime studimi, mësimet anglishte të biznesit, akses në kapital/kredi, strategji marketingu (broshura, website, gazete, panairë), si edhe auditime dhe këshillime e ekspertiza);
2. ato përbëjnë një burim novacioni dhe efijence (cikli jetësor i rritjes së një ekonomie është i ngjashëm me atë të një firme: faza e parë e sipërmarrjes, pastaj rritja e shpejtë, rritja e ngadaltë, pjekja dhe rënia. Ky cikël ka nevojë për novacion që të vazhdojë të përsëritet (R&D);
3. specializimi në prodhimin e produkteve të caktuara për të cilat egzistojnë burimet natyrore. Burimet natyrore janë shkaqet e lindjes së klasterave, novacioni dhe kreativiteti janë shkaqet e mbijetesës së tij. Shndërrimi në një “magnet” komercial i rajonit për investimet, konsumatorët, aftësitë njërëzore, etj përbën gjithashtu një arsye për të punuar në klaster.

Logjika manaxheriale që justifikon funksionimin e një klasteri është:

1. klasteri është një zinxhir vlere i zgjeruar; në ekonominë globale të sotme nuk konkurren produkti i një kompanie me atë të një kompanie tjetër, por një zinxhir vlere me një zinxhir vlere tjetër. Në këtë kuptim, klasteri merr përsipër manaxhimin e të gjithë logjistikës së zinxhirit;
2. ndarja dhe qarkullimi i informacionit; një firmë individuale ka tendencën të mbajë informacion konfidencial, ndërsa llogjika e klasterit është pikërisht informimi i pjesëmarrësve për çdo komponent të shitjes së produktit me qëllim rritjen e produktivitetit dhe rritjen e përfitimeve; krijimi i një direktorie portal për anëtarët e klasterit;
3. krijimi i një klime besimi dhe lidhje mes firmave, gjë që rrit specializimin dhe krijimin e masës së madhe të firmave. Ndërtohet një ambient “miqësor” i të punuarit.

Logjika politike që justifikon funksionimin e një klasteri është:

1. një klastër lobon më lehtë qeverinë sesa një kompani e vetme, pra bashkëpunimi qeveri-biznes vendoset më lehtë kur nga ana e biznesit qëndron një klastër sesa kur qëndron një kompani e vetme. Kështu strategjia e klasterit paraqitur qeverisë është më lehtë e pranueshme nga qeveria, sesa strategjitë e disa kompanive që konkurrojnë me njëra-tjetrën (psh: qeverisë i vjen strategjia e një kompanie e cila konkurren me kosto të ulëta dhe me një tregti masive; ajo i kërkon qeverisë mbështetje për importimin e pajisjeve dhe makinerive me çmime të favorshme. Nga ana tjetër, një kompani tjetër i paraqet qeverisë strategjinë e saj si një kompani me vlerë të lartë; ajo i kërkon qeverisë mbështetje për hyrjen e ekspertëve të huaj me qëllim që të bëhen më shumë kërkim-zhvillime për produktin dhe modelet e dizenjot e tij. Këto dy raste mund ta vendosin qeverinë

në pozicion favorizues, gjë e cila mund të evitohet nëse kompanitë marrin pjesë në një klastër, vendosin një strategji klasteri dhe paraqiten para qeverisë me një strategji të vetme. Pra, mbështetja dhe politikat qeveritare do të kenë orientim për zhvillimin e klasterave rajonale. Klasterat përfshihen në planet e zhvillimit kombëtar (të qeverisë ose të donatorëve) dhe kanë aftësinë të ndikojnë qeverinë në hartimin dhe miratimin e ligjeve dhe rregullave.

Edhe në realitetin shqiptar gjenden forma fillestare të shfaqjes së bashkëpunimit, që dëshmojnë për egzistencën e nevojës për bashkëpunim si edhe të përfitimeve nga bashkëpunimi. Një shembull që kemi hasur kohët e fundit është kompania e përpunimit të produkteve ushqimore Sejega në Tiranë. Kohët e fundit ajo ka patur aktivitet eksportues në Greqi dhe në Kosovë. Përveç aktivitetit kryesor të saj që është përpunimi i produkteve ushqimore, ajo kryen vetë edhe marketingun e produkteve, gjë që vërtet i kushton. Siç rezultoi edhe nga biseda me pronarët e kësaj kompanie, efienca e prodhimit do të rritej në rast se këtë proces do ta kryente një kompani e specializuar marketingu. Gjithashtu një fakt tjetër akoma interesant për këtë kompani është edhe lidhja e saj me Departamentin e Kimisë në Fakultetin e Shkencave të Natyrës. Kjo sepse gjatë aktivitetit të saj kjo kompani ndesh me vështirësi në gjetjen e teknologëve të specializuar për përpunimin e produkteve të veçanta si psh. xaxiq. Nga bashkëpunimi me departamentin përkatës në FSHN, kjo firmë ka kontribuar për përmirësimin e programit mësimor, në përpunime me kërkesat e tregut të punës dhe procesit të prodhimit. A nuk është ky një fillim i mbarë në bashkëpunimin me universitetet?

Me interes është edhe eksperiencia e kompanisë së produkteve të ngrira ALGREC. Që nga viti 2000 ajo merr pjesë në një klaster ndërkombëtar të produkteve të ngrira. Në këtë klaster bëjnë pjesë kompani prodhuese, universitete, kompani sigurimi, kompani marketingu, kompani prodhuese të teknologjive të prodhimit, etj. Nga biseda që patëm me pronarët e kësaj kompanie dukej qartë interesi i tyre në pjesëmarrjen në këtë klaster. Deri tani ata kishin përfituar: (i) njohuri të reja të kësaj fushe, nëpërmjet tranimeve që ofroreshin për anëtarët e këtij klasteri; (ii) marketing të produkteve të tyre nga ana e kompanisë së marketingut që është pjesë e këtij klasteri. Pronarët e ALGREC shprehën se: «nëpërmjet gazetes që boton klasteri, ne bëhemi të njohur në shumë vende të botës»; (iii) njohje të kërkesës së tregjeve ndërkombëtare për produktet e tyre; (iv) njohje të teknologjive të reja të prodhimit, etj.

Në Kutinë 7 paraqiten disa sugjerime mbi bashkëpunime të mundshme ndërmjet aktorëve të një klasteri të përpunimit të vajit të ullirit.

Kutia 7: Për çfarë mund të bashkëpunojnë aktorët e klasterit të përpunimit të vajit të ullirit?

Lidhja	Përfitimi
Prodhues ulliri-përpunues ulliri	Standartizim i kërkesës dhe rritje e cilësisë së lëndës së parë
Lidhja me universitetet	Inovacion: përmirësim teknologjie
Lidhja me një kompani marketingu	Akses në informacion/marketing produkti
Lidhja me një bankë lokale	Akses në kredi

Lidhja me një kompani për mbetjet teknologjike	Ulje e kostos
Lidhja me institucione trainuese	Përmirësim i menaxhimit dhe kualifikimit të fuqisë punëtore
Lidhje me laboratorë	Përmirësim i standarteve/cilësisë
Lidhja me OJF	Hartim dhe monitorim strategjish zhvillimi rajonale
Lidhja me agjenci publike	Përmirësim i mjedisit të biznesit/ndikim tek qeveria

Në një klaster realizohen disa forma bashkëpunimi shumë të nevojshme për suksesin në treg të aktorëve të klasterit: (i) bashkëpunimi midis firmave; (ii) bashkëpunimi i firmave me institucionet mbështetëse; (iii) bashkëpunimi publik-privat; (iv) bashkëpunimi midis klasterave të ndryshëm.

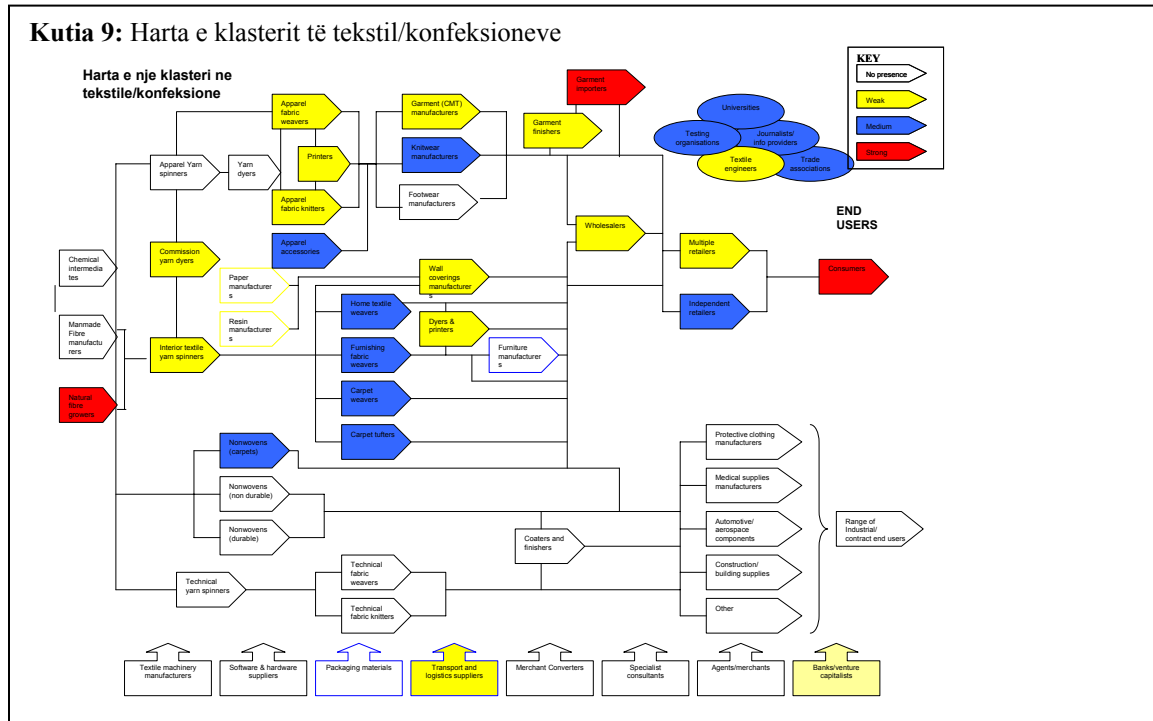
Nga ato që u thanë deri tani, mund të shpjegojmë se klasteri nuk është asgjë tjetër veçse një grupim firmash, institucionesh dhe çdo lloj organizate që lidhet me prodhimin e një produkti apo shërbimi e që kanë krijuar lidhje të atilla mes njëra-tjetrës në mënyrë që të rrisin novacionin dhe produktivitetin e tyre.

Kutia 8: Çfarë është një klaster?

- **Përkufizimi:** Një grup firmash dhe institucionesh, publike e private, të vendosura në një rajon e që bashkëveprojnë me njëra-tjetrën për nxitjen e novacionit dhe rritjen e tyre ekonomike, rrjedhimisht në rritjen e konkurrueshmërisë.
- **Elementët:**
 1. Bizneset kyçe (bizneset që prodhojnë produktin në fjalë)
 2. Bizneset mbështetëse (furnizuesit e makinerive, lëndëve të para, bankat, konsulentët ligjore, dizanjuesit, specialistët e marketingut, etj)
 3. Infrastruktura e lehtë mbështetëse (shkollat, universitetet, laboratorët, shoqatat lokale të biznesit, agjencitë e zhvillimit, legjislacioni, etj)
 4. Infrastruktura e rëndë mbështetëse (rrugët, portet, linjat e komunikimit, trajtimi publik i mbeturinave, etj)
- **Ilustrim** Klasteri i tekstil/veshjeve

Në qendër të klasterit qëndrojnë bizneset kyçe, psh: në rastin e prodhimit të veshjeve, bizneset kyçe janë firmat e prodhimit të veshjeve. Bizneset kyçe mbështeten nga grupi i dytë që përfshin furnizuesit e makinave të qepjeve, të prerjes, paketimit, furnizuesit e lëndëve të para (firmat që prodhojnë copat, fije, kopsat), dizenjatorët (firmat e modës), bankat (të cilat japin kredi dhe ofrojnë shërbime të tjera financiare), etj. Por që të prodhohen veshje konkurruese, një rol të veçantë ka edhe infrastruktura e lehtë e klasterit të veshjeve, e cila përfshin shkollat dhe fakultetet e konfeksion/tekstilit dhe të artit të modës, laboratorët, institucionet e certifikimit dhe të markave, shoqatat e biznesit,

dhomat e tregtisë, ligjet e kësaj industrie, etj. Dhe së fundi, infrastruktura e rëndë mbështetëse përfshin rrugët, portet, telekomunikacionin, impiantet publike të trajtimit të mbetjeve, etj, të cilat garantojnë funksionimin e aktiviteteve prodhuese. Në Kutinë 8 paraqitet shtrirja horizontale dhe vertikale e klasterit të konfeksion/tekstileve.



Shtrirja horizontale e klasterit duket nga e majta, duke filluar që me fibrat natyrore e artificiale, të cilat kalojnë në procese të ndryshme teknologjike duke u ndarë në tre drejtime kryesore (atë të fijeve për prodhim pëlhurash për industrinë e veshjeve, atë të fijeve për prodhim tekstilësh më të trasha dhe atë të fijeve teknike që përfundojnë në industri të ndryshme si të automobilave, ndërtimit, etj). Shtrirja horizontale përfundon në të djathtë të hartës me konsumatorët e produkteve.

Shtrirja vertikale fillon nga poshtë, me bizneset mbështetëse që qëndrojnë në bazën e hartës e që përfaqësohen nga furnizuesit e makinerive, paketimeve, transportuesit dhe logjistika, konsulentët, bankat dhe vazhdon duke u ngjitur në secilin nga produktet e shtrirjes horizontale, duke përfunduar tek infrastruktura e lehtë mbështetëse e përfaqësuar nga universitetet, laboratorët, shoqatat, etj.

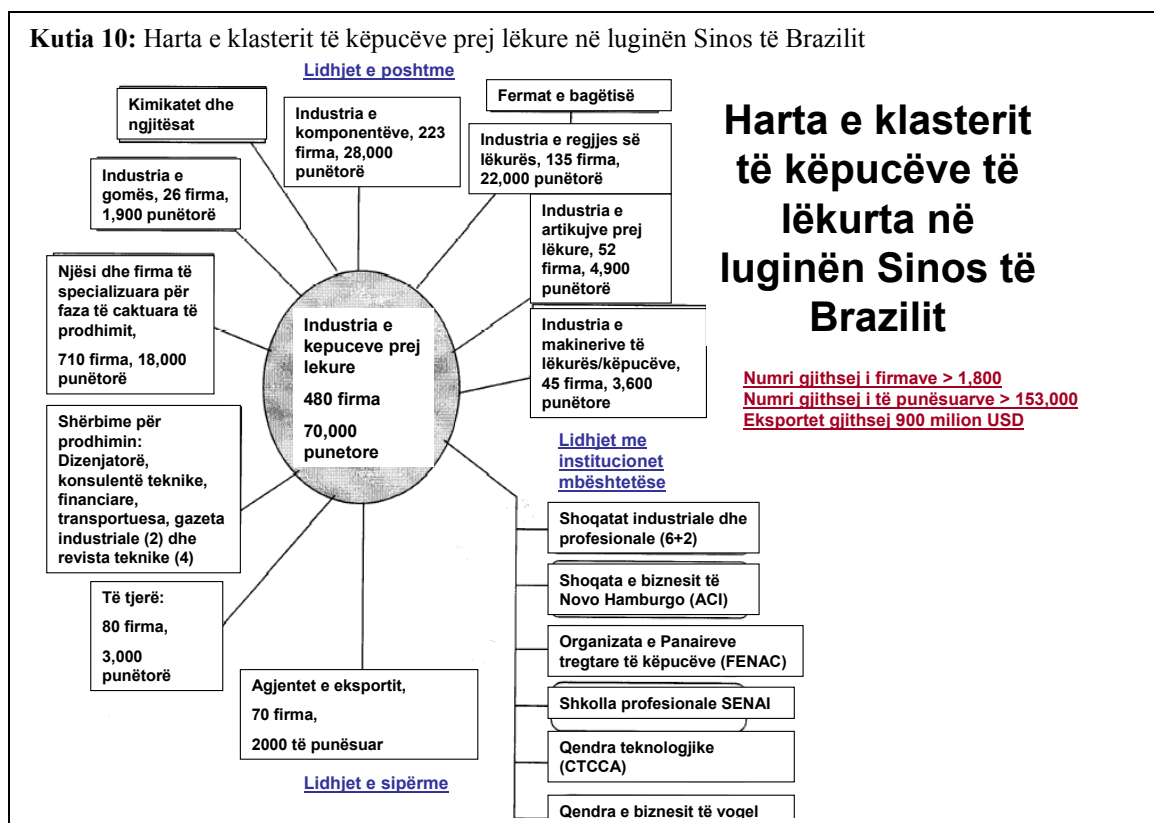
Pra, secili nga ju nëse do të përqëndrohej në një produkt të caktuar (psh nqs do të vendosej në qendër të klasterit filli për prodhimin e qylymave, atëherë mund të identifikohen lehtë të gjithë aktorët që gjenden në shtrirjen horizontale dhe vertikale të klasterit të fillit për prodhim qylymash.

Shtrirja horizontale dhe vertikale e klasterit e bëjnë atë më kompleks dhe të dallueshëm nga zinxhiri i vlerës së shtuar (i cili ka vetëm një shtrirje horizontale) apo nga shoqatat (të

cilat janë grupime vetëm të firmave që prodhojnë një kategori produktesh). Zinxhiri i vlerës së shtuar apo shoqatat janë pjesë përbërëse të klasterit dhe kanë vendin e tyre në hartë ashtu sikurse tregohet në Kutinë 8.

Ngjyrat në këtë hartë mund të përdoren për të treguar shkallën e prezencës së bizneseve të këtij klasteri në Shqipëri. Vijat që lidhin bizneset mund të përdoren për të treguar shkallën e prezencës së marrëdhënieve/bashkëpunimit ndërmjet firmave të këtij klasteri në Shqipëri.

Klasteri i këpucëve të lëkurës në luginën Sinos në Brazil është një shembull i mirë për të ilustruar rëndësinë dhe përfitimet e lidhjeve ndërmjet bizneseve. Në Kutinë 9, jepet harta e këtij klasteri me elementet e tij.



Klasteri përbëhet nga rreth 500 prodhues këpucësh, që përbëjnë bizneset kyçe, nga mbi 700 njësi të specializuara për faza të caktuara dhe rreth 700 aktorë të tjerë ndihmës. Në vitin 1991, bizneset kyçe përbëheshin nga 48.2% firma të vogla, 34.6% të mesme dhe 17.3% të mëdha. Shumë firma të mëdha sot, para 20 vjetësh kanë qenë të vogla dhe në themel të rritjes së tyre kanë qenë pjesëmarrja në një klaster me lidhje të forta të poshtme e të sipërme (shih Kutinë 10):

Kutia 11: Faktoret percaktues te suksesit te klasterit te luginës Sinos ne Brazil

Suksesi i këtij klasteri qëndron tek:

- Lidhjet e poshtme që prodhuesit e këpucëve kanë me furnizuesit lokalë
- Lidhjet e sipërme që prodhuesit e këpucëve kanë me blerësit (veçanërisht agjentët e eksportit)
- Ndërhyrja strategjike e institucioneve mbështetëse lokale

Tre faktorë kanë përcaktuar suksesin e këtij klasteri:

1. **Lidhjet e poshtme që prodhuesit e këpucëve kanë patur me furnizuesit lokalë të lëndëve të para, makinerive dhe shërbimeve të prodhimit;** lugina Sinos dallohet për një gamë të gjerë të ofruesve të lëndëve të para, makinerive të reja dhe të vjetra, firmave të specializuara për proçese të ndryshme përpunimi dhe prodhues të pjesëve përbërese të këpucëve si dhe shërbime manaxheriale, financiare, teknike dhe informative me rëndësi për këtë industri. 25 milion është numri i krerëve ne blegtori që furnizojnë industrinë me lëkurë. Brenda kësaj lugine prodhohen të gjithë komponentët e këpucës: faqe këpucë, sholla, taka, ngjitëse e mastiç, gozhdë, lidhëset dhe unazat, veshje të brendshme, etj – të gjitha këto të prodhuara me specifikime të ndryshme teknike. Po kështu, edhe të gjitha makineritë që përdoren për bashkimin e këtyre pjesëve dhe nxjerrjen e këpucës përfundimtare, prodhohen në këtë luginë. Me fjalë të tjera, çdo pune në prodhimin e këpucës i korrespondon një pune në industrinë furnizuese të lëndëve të para. Në këtë luginë ndodhen gjithashtu edhe shërbimet e nevojshme për prodhimin si dizanjues modelesh, konsulentë teknikë e financiarë dhe shërbime të specializuara transporti. Për më tepër, informacioni qarkullon duke u lehtësuar nga 2 gazeta javore dhe 4 revista teknike mujore të specializuara në industrinë e këpucëve.
2. **Lidhjet e sipërme ndërmjet prodhuesve dhe blerësve, veçanërisht agjentëve të eksportit;** përveç thellësisë së lidhjeve të poshtme, ka edhe 70 agjentë eksporti që ndodhen në lokalitet. Disa nga këta përfaqësojnë shitesit me pakicë amerikanë, ndërkohë që shumë agjentë të tjerë (brazilianë e të huaj) lidhin prodhuesit lokalë me blerësit evropianë si edhe në Brazil. Rëndësia e tyre është esenciale veçanërisht për natyrën e këtij tregu, sepse lugina e Sinos prodhon këpucë lëkure për gra për tregje tepër konkurrues të orientuar nga kërkesa. Prandaj edhe i është vënë theks i madh cilësive dhe dizenjos e cila ruan ritmin e modës në këtë fushë. Rrjedhimisht, agjentët e eksportit luajnë një rol përforcuesi dhe nxitësi në ndërmjetësimin mes prodhuesve brazilianë dhe blerësve.
3. **Ndërhyrja strategjike e institucioneve mbështetëse lokale në përmirësimin e aktiviteteve të klasterit dhe kalimit të tij në produktet me vlerë të lartë të shtuar;** institucionet lokale si dhe shoqatat e biznesit kanë patur gjithashtu një rol të rëndësishëm në formimin e aftësisë së klasterit për të arritur standarte cilësore dhe për të rritur kapacitetet teknike ndërsa hyjnë në tregjet e eksportit. Ky klastër ka 6 shoqata biznesi që përfaqësojnë interesat specifike të një game të gjerë të aktiviteteve prodhuese. Këto shoqata janë: shoqata e prodhuesve të këpucëve (ABICALCADOS), shoqata e regjësave të lëkurës (AICSUL), shoqata e

prodhuesve të komponentëve të këpucëve (ASSINTECAL), shoqata e prodhuesve të makinerive (ABICACADOS) dhe shoqata e agjentëve të eksportit (ABAEX) si edhe shoqata lokale e biznesit të Novo Hamburgo (ACI). Institucione të tjera të rëndësishme janë organizatat e panairove lokale tregtare, FENAC, e krijuar në 1963.

Por klasterat ndryshojnë nga vendi në vend. Kështu në Japoni ato zgjerohen horizontalisht (diversifikim i brendshëm), klasterat italiane thellohen vertikalisht (firmat krijojnë derivate të lidhura), klasterat zvicerane operojnë mirë kur ka besim, diskrecion, vëmendje personale dhe negociimet komplekse janë të rëndësishme (që shpjegon edhe suksesin e bankave dhe institucioneve financiare), klasterat skoceze kanë lindur kryesisht nga politikat e zhvillimit të qeverisë. Pra, mund të themi se klasterat ndryshojnë nga vendi në vend në varësi të kulturës së rajonit, iniciativës së biznesit dhe mbështetjes së qeverisë. Në Shqipëri gjithashtu klasterat kanë dhe duhet të kenë origjinalitetin e tyre që duket në karakteristikat dhe vlerat që do ta bëjnë atë të dallueshëm, psh: aftësite sipërmarrëse.

Praktika ka treguar se ka klastera që po operojnë më mirë se disa të tjera, pikërisht për shkak të vlerave dhe origjinalitetit të tyre. Klastera të rinj po ua kalojnë në garë atyre tradicionaleve apo atyre klasterave që kanë ambient shumë herë më të pasur furnizuesish, institucionesh trainimi e teknologjike, shoqatash, etj. Kjo ka ndodhur sepse klasterat e rinj kanë reaguar më shpejt ndaj ndryshimeve në industrinë përkatëse si psh: liberalizimi, përqëndrimi tek klientela, etj. Një rast i tillë është ai i **Faenzas dhe Noves, dy klastera në Itali për prodhimin e qeramikave dekorative**. Kutia 12 ilustron këtë rast.

Kutia 12: Nje klaster i ri qe konkurren nje klaster me tradite		
	Faenza	Nove
SITUATA		
Strategjia	Produkt tradicional Qëllimi lokal	Kopje Qëllim për shumë tregje
Jeta mesatare e produktit	10 vjet	1-2 vjet
Proçesi i prodhimit	i integruar	i kontraktuar
Qendra të specializuara trainimi	1 shkollë teknike 1 shkollë arti 1 universitet	1 shkollë teknike
Qendra teknologjike	2 (CNR dhe ENEA)	Asnjë
Klientët	Shitësa të vegjël me shumicë dhe shitësa me pakicë	Shitësa të mëdhenj me shumicë dhe shpërndarësit
Agjenci zhvillimi	Polo Ceramico	Asnjë
REZULTATET		
Xhiro (në euro)	6 milion	65 milion
Marzhi mesatar bruto	10%	18-20%
Përqindja e eksporteve	5%	75%

Një pozicion i gabuar strategjik largon të gjitha efektet e efijencës së një klasteri. Faenza është një klaster me traditë të gjatë dhe me institucione të konsoliduara, ndërsa Nove është një klaster i ri dhe jo i pajisur mirë me të gjithë elementet. Por, për çudi, Nove po rritet me shpejtësi dhe po konkurren Faenza-n në tregun botëror. Dhe kjo pikërisht për shkak të ndjekjes së një strategjie origjinale që bë efektiv bashkëpunimin në një klaster. Kështu, nëpërmjet një strategjie marketingu agresive, Nove ka ditur të përdorë me zgjuarsia kopjet jetëshkurtra e të rinovueshme të produkteve për një treg masiv tek i cili arrijn nëpërmjet kanaleve të gjerë të marketingut si: shitësa të mëdhenj me shumicë dhe distributorë. Prodhimi bëhet nëpërmjet kontraktimit me bizneset në pjesën e poshtme të zinxhirit (bashkëpunimi ndërmjet bizneseve për prodhimin e produkteve me standartet që kërkon tregu përfundimtar i eksportit), në ndryshim nga Faenza e cila karakterizohet nga firma të integruara vertikalisht (firma që mbulojnë vetë shumë faza prodhimi).

Le të shikojmë një shembull tjetër të bashkëpunimit në klaster. Kutia 12 na jep në të majtë itinerarin e një pakete turistike nga **klasteri i turizmit në Mongoli**, e cila shitej nga shumë operatorë turistikë të këtij klasteri.

Kutia 13: Klasteri i turizmit në Mongoli	
SI ISHTE: Itinerar 10-ditor	SI U BE: Itinerar 10-ditor
Dita 1 Ulan Bator (kryeqyteti) Dita 2 Hovsgol Dita 3 Hovsgol Dita 4 Ulan Bator (kryeqyteti) Dita 5 Karakorin Dita 6 Ulan Bator (kryeqyteti) Dita 7 Gobi Desert Dita 8 Gobi Desert Dita 9 Ulan Bator (kryeqyteti) Dita 10 Largimi	Dita 1 Ulan Bator (kryeqyteti) Dita 2 Hovsgol Dita 3 Hovsgol Dita 4 Hovsgol Dita 5 Karakorin Dita 6 Karakorin/Gobi Dita 7 Gobi Desert Dita 8 Gobi Desert Dita 9 Ulan Bator (kryeqyteti) Dita 10 Largimi
Ditë pushimi = 5	Ditë pushimi = 8
Fluturime = 6	Fluturime = 4

Ky klaster përbëhet nga ndërmarrje të vogla dhe të mesme. Në këtë rajon janë të pakta pikat primare për destinacion turistik. Itinerari i vjetër i këtij klasteri nuk ishte shumë i favorshëm për turistët, sepse të gjitha fluturimet dhe prenotimet nisnin nga kryeqyteti Ulan Bator e më pas nga ky qytet bëheshin nisjet për të vizituar ato pak destinacione turistike. Pra, turistët linin pjesën më të madhe të parave për fluturim nga kryeqyteti në pikat turistike. Atëherë, operatorët turistikë menduan të bashkëpunonin për të bërë të mundur që turistët të shpenzonin më shumë kohë dhe para për paketën turistike dhe jo për fluturimin. Duke dëshiruar të gjithë që numri i turistëve të rritej duke zvogëluar koston e paketës, itinerari u ndryshua dhe u bë siç paraqitet në të djathtë të tabelës. Në këtë mënyrë, numri i turistëve u rrit dhe kjo ishte me përfitim për të gjithë operatorët turistikë.

Bashkëpunimi u arrit nëpërmjet një transparence të lartë në ndarjen e informacionit në lidhje me oraret, ditët për çdo zonë, rënies dakord për çmimet, etj.

Faturat ndaj turistëve janë një e ardhur shumë e madhe në ekonomi. Numri i turistëve dhe të ardhurat nga turizmi janë dy treguesa të aktivitetit turistik të një vendi.



Kutia 14: Pamje nga ishulli i Shkodrës

Ato që i japin formën industrisë turistike të një vendi, janë gjeografia, kultura, historia, infrastruktura. Në ndryshim nga industri të tjera, turizmi nuk është një industri që e çon produktin/shërbimin tek konsumatori, por konsumatorin tek produkti/shërbimi. Në këtë kuptim, edhe përpjekjet dhe strategjitë për promovimin dhe marketimin e shërbimeve të kësaj industrie janë esenciale. Është e rëndësishme të gjejmë motivimin që kanë njerëzit për të udhëtuar. Shpesh mendojmë se janë arsyt kulturore, historike.... por në ditët e sotme motivimi që qëndron pas çdo udhëtimi është dëshira për një eksperiencë udhëtimi që përfshin një ose të gjitha këto: njohuri të reja mbi kulturën dhe mjedisin ku shkohet, eksperiencia e një aktiviteti të ri, sporti, arti, lidhja me njerëz të dashur për të kaluar një kohë cilësore me familjen. A e dimë ne se çfarë qëndron pas motivimit për të udhëtuar?

Çfarë mund të ndajnë së bashku bizneset në një strategji të zhvillimit të klasterit?

- strategjia e promovimit; fondi për promovim/numri i turistëve = para të shpenzuara për turist për qëllim promovimi;
- bashkëpunimi privat/qeveri dhe privat/privat për investime në infrastrukturë;
- bashkëfinancimi për trainimin e burimeve njerëzore në fusha si: manaxhim hotelier, guida turistike (kodi i etikës, kualifikimi i tyre sipas segmenteve të turistëve), marketing, kamarier/guzhinier (shih numrin dhe vendndodhjen e shkollave), artizanë, arkeologë, gjeologë;
- hedhjen dhe realizmin e ideve të reja për kapjen e segmenteve të reja turistike (turizmi natyror e aventuresk: kamping, ngjitje mali, ndjekje zogjsh, kafshësh, vëzhguesa pemësh, lulesh, bimësh ku psh përreth një bime aromatike apo mjekësore si sherebela ndërtohet një paketë e tërë) për të cilat të shpallet edhe një fitues i një çmimi çdo vit; përcaktimin e segmenteve turistike, edhe ato egzistuese por edhe ato të fshehura (turizmi bregdetar, kulturor, argëtues, sportiv, biznes, familjar, etj ... shih me sipër pika 1)

Një mënyrë e promovimit të **klasterave të agroturizmit në Itali** është ajo e krijimit të një portali transparent dhe me përfitim për fermat që marrin pjesë në këtë aktivitet promovimi. Kështu, në internet janë të listuara të gjitha fermat (familjet) të cilat përshkruajnë me detaje vendndodhjen e tyre, adresat dhe kontaktet, shërbimet që ofrojnë (numrin e shtretërve dhe të gjithë komoditetet e akomodimit, mundësitë për argëtim dhe çlodhje si: kuaj, pishina, gjueti, plazh, mali, etj), afërsinë me pikat dhe destinacione turistike (kisha, muze, klube nate, restorante, teatro, festivale.. etj), kostot (të detajuara sipas numrit të shtretërve dhe shërbimeve të kërkuara) dhe çdo gjë tjetër që një turist ka nevojë të dijë. Prenotimet bëhen nga turistët direkt nëpërmjet internetit ose duke kontaktuar direkt fermën përkatëse. Për më shumë mund të shihni <http://www.agriturismoonline.com/>.

Le të shikojmë disa forma të tjera të bashkëpunimit në një klastër: Kutia 14 na jep shembuj nga bashkëpunimi në disa klastera në Gisborne të Zelandes së Re.

Kutia 15: Gisborne/Zelande e Re – qyteti i parë në botë që sheh lindjen e diellit

- Kultivuesit e agrumeve
- Përpunuesit e drurit
- Klasteri i mobiljeve

Kultivuesit e agrumeve dhe të vreshtarisë (portokalle, kivi, rrush, limona, mandarina) u mbledhën të gjithë së bashku për disa arsye:

1. Për të blerë në mënyrë kolektive kutitë e transportit (të cilat ishin më të lira kur blihen me shumicë);
2. Për të negociuar në mënyrë kolektive çmimet e shitjes tek kompanitë e prodhimit përtej detit, pra më shumë forcë negociuese;
3. Për të ndarë ide mbi prodhimin dhe mënyrat e prodhimit (plehrat kimike, shartimin, teknikat e fundit, etj).

Klasteri i përpunuesve të drurit (i krijuar para 4 muajve): Përpunuesit e drurit takohen rregullisht në takime të përbashkëta për të realizuar kontrata të përbashkëta për volume të mëdha pune si dhe për të përdorur në mënyrë të përbashkët mjete dhe makineri pune të cilat në mënyrë individuale nuk janë në gjendje t'i blejnë secili me vete. Ata kanë gjetur një mënyrë rregullimi financiar për përdorimin e pajisjeve që janë shumë të veçanta. Në këtë mënyrë, ata tani kanë biseduar me kompani të mëdha të përpunimit të drurit (kompani me 100 deri në 400 të punësuar) me qëllim që t'u bëjnë punë të kontraktuar këtyre përpunuesve të mëdhenj. Qëllimi i tyre është që të vendosin marrdhënie pune me prodhuesit e mëdhenj, me qëllim që kur këta të fundit të jenë në bisedime e sipër me blerësit e huaj, të jenë të vëmendshëm edhe për mundësi kontratash për përpunuesit e vegjël.

Klasteri i mobiljeve: Prodhuesit e mobiljeve janë të gjithë prodhues të vegjël. Ata i kanë repartet e tyre të përpunimit në shtëpitë e tyre ose në godina të vogla pronë të tyre.

Ata ndajnë së bashku pajisjet e punës sipas një rregulli të tillë: bëjnë një listë inventari për pajisjet që kanë të gjithë, bëjnë një deklaratë gadishmërie për t'i përdorur ato bashkërisht, marrin në telefon kur kanë nevojë për një pajisje. Gjithashtu ata kanë hartuar së bashku një plan marketimi të produkteve të tyre. Më parë secili prej tyre e bënte marketimin nëpërmjet pjesëmarrjes individuale në panairë ose duke shkuar vetë me këmbë tek shitësat me pakicë. Kjo gjë u shpenzonte shumë para secilit dhe u humbte kohë. Por, që me krijimin e këtij grupi (para 3 muajve), kanë vendosur që këtë gjë ta zhvillojnë në mënyrë të përbashkët me qëllim që të shesin produktet e tyre në më shumë vende, të shpenzojnë më pak kohë me gjetjen e klientëve, dhe për të qenë më atraktiv kundrejt blerësve duke u ofruar një gamë më të gjerë produktesh.

Klastera të tjerë në Zelandën e Re paraqiten në Kutinë 16.

Kutia 16: Klastera të tjerë në Zelandën e Re

- Klasteri i ushqimeve në gjirin e Zelandës së Re kishte si qëllim uljen e kostove të prodhimit
- Klasteri i veshjeve në Southland të Zelandës së Re bashkëpunoi në fushën e trainimit
- Klasteri i peshkatarëve sportivë në Whakate bashkëpunoi në rritjen e aftësive marketuese

Klasteri i ushqimeve në gjirin e Zelandës së Re: Ata punësuan një konsulent në uljen e shpenzimeve, i cili do të paguhej me gjysmën e kursimeve që do të vinin nga ulja e kostove. Konsulenti arriti të sigurojë skonto në blerjet e lëndëve të ndryshme të para të prodhimit. Kështu, me mbështetjen e Zyrës Rajonale të Zhvillimit Ekonomik, e cila ofroi zyrë, telefon dhe sallë mbledhjesh, klasteri i ushqimeve në gjirin e Zelandës së Re aktualisht ka 40 anëtarë nga 20 anëtarë që kishte në fillimet e tij para 2 vjetësh.

Klasteri i veshjeve në Southland të Zelandës së Re: Një grup prodhuesish veshjesh në Southland nuk kishin punëtorë të kualifikuar të mjaftueshëm me qëllim që të merrnin pjesë në tendera të mëdhenj. 5 kompani, nën kujdesin e Agjencisë Rajonale të Zhvillimit vendosën të financonin një kurs mësimor pranë Politeknikut të qytetit posaçërisht për punonjësit në industrinë e veshjeve. Tashmë Instituti Politenik e ka adoptuar këtë kurs në programin e tij vjetor dhe nxjerr çdo vit të diplomuar në këtë degë industriale. Çdo kompani që merr në punë një nga këta të diplomuar i paguan një tarifë Institutit me qëllim që të garantohet vazhdueshmëria e punës së Institutit.

Klasteri i peshkataveve sportivë në Whakate: Klasteri në Whakate, me mbështetjen e Agjencisë Rajonale të Zhvillimit, financoi një kurs marketingu për 18 pronarë barkash. Shumica e këtyre pronarëve as nuk e njihnin njëri-tjetrin para këtij kursi.

Këto shembuj të kujtojnë njoftimet e fondacionit SOROS, Bankës Botërore apo të agjencive të tjera të zhvillimit në Shqipëri për thirrje projektesh në fushën e zhvillimit ekonomik. Këto projekte janë shumë më të lehta për t'u fituar nëse aplikantët janë grup biznesesh dhe kanë hartuar një strategji të përbashkët zhvillimi. Njëkohësisht programi i konkurrueshmërisë në shumë vende në zhvillim synon pikërisht mbështetjen teknike dhe

ofrimin e ekspertizës grupeve të bizneseve që bashkëpunojnë dhe kanë strategji të përbashkët zhvillimi, sesa bizneseve individuale.

Le të shohim tani historinë e **klasterit të produkteve të leshta në Biella të Italisë**, e cila paraqitet në Kutinë 16:

Kutia 17: Klasteri i produkteve të leshta në Biella të Italisë

Konkurrueshmëria e klasterit përcaktohet nga:

- Kërkimi dhe zhvillimi për një produkt me cilësi të lartë (investime në laboratorë, studim fibrash, novacione teknologjike nga prodhuesit e makinerive tekstile)
- Kreativiteti dhe dizanjimi i produktit (çmimi nuk ka qenë një levë konkurrueshmërie)
- Treg i përcaktuar qartë dhe me konkurrencë jo homogjene për produkte në shkallë të lartë të zinxhirit të vlerës – produkte për industrinë e veshjes – ndërkohë që fabrikat e larjes, krehjes kishin një konkurrencë më të madhe në nivel ndërkombëtar
- Bashkëpunimi i madh me ndërmarrjet në fazat e ulëta të prodhimit si dhe bashkëpunimi me prodhuesit e makinerive tekstile



CUAN NE OPTIMIZIMIN
E PRODHIMIT DHE TE
QENURIT LIDER TE
TEKNOLOGJISE SE
KESAJ INDUSTRIE NE
RANG BOTEROR

Biella përfaqëson një nga klasterat më tipikë dhe të suksesshëm të Italisë (lider botëror i produkteve të leshta të cilësisë së lartë). Përveç prodhimit të këtyre produkteve, ajo është specializuar edhe në prodhimin e makinerive industriale për tekstilet. Biella është një përqëndrim i jashtëzakonshëm i SME-ve të specializuara në prodhime të bëra me fijet me të vlefshme në botë si kashmir, kamel, alpaca (racat më të mira të deleve në Australi dhe Zelandë të Re).

Por si ndodhi kjo?

Provinca e Biellas (me 190 000 banorë) është një territor prej 930 km² i vendosur në verilindje të Piemontes, një rajon në veri-perëndim të Italisë. Qyteti i kësaj province është Biella me 50 000 banorë. Në këtë provincë ndodhen 1 500 fabrika të prodhimit të fillit, të veshjeve dhe prodhuesa makinash tekstili. Ndërsa të punësuar janë 28 000 banorë. Të ardhurat për frymë janë 30% më të larta sesa mesatarja në rang kombëtar. Prodhimi vjetor i produkteve të tekstilit është 8 miliard dollarë. Dallohen 2 kategori firmash në industrinë e tekstilit: firma shumë të vogla dhe të vogla dhe nga ana tjetër firma të mesme dhe të mëdha. Zinxhiri i vlerës së kësaj industrie kalon në të mëposhtmet:

Lesh i palarë – larje – krehje – filaturim – përdredhje – endje – ngjyrosje – përfundimi – produkte tekstile për përpunim të mëtejshëm

Pra, zinxhiri është i gjatë dhe kompleks dhe shumë aktorë marrin pjesë në të, të specializuar dhe me kompetenca të shkëlqyera në secilën fazë.

Firmat e mesme dhe të mëdha kanë vendosur lidhje të poshtme dhe të sipërme në zinxhir duke gjeneruar në këtë mënyrë marka me famë botërore si Zegna, Loro Piana, Cerruti, Piacenza sinonime me fjalët *Cilësi e lartë*. 1/3 e xhiros së kësaj industrie bëhet nga këto kompani të mëdha të cilat vetë përbëjnë vetëm një pjesë shumë të vogël në numrin e firmave që operojnë. Ndërsa shumica e firmave të vogla janë specializuar në një ose dy faza prodhimi të zinxhirit. Pra, prodhojnë produkte gjysëm të fabrikuar që kërkojnë përpunime të mëtejshme para se të shkojnë tek konsumatori përfundimtar. Ndërsa, firmat e mëdha janë ato që kanë lidhjet me tregjet e eksportit, ato duke njohur kërkesat e tregut orientojnë edhe cilësinë e prodhuesve të vegjël për të garantuar cilësinë e lartë në të gjitha fazat e prodhimit të zinxhirit. Specializimi në çdo fazë të zinxhirit tregon për rëndësinë që kanë njohuritë dhe kompetencat për prodhimin e produkteve me vlerë të lartë dhe cilësi të lartë. Pra është e nevojshme të njihen shumë gjëra: karakteristikat e produkteve të përdorura, teknologjia dhe i gjithë procesi i prodhimit, etj. Njohuritë dhe eksperiencia e tillë është kaluar, forcuar dhe zhvilluar brez pas brezi nga komuniteti i kësaj province.

Le të shohim pak në historinë e këtij klasteri:

Territori është një zonë malore, jo e përshtatshme për bujqesi, por për blegtori si edhe është shumë i pasur me ujra malore. Këto elemente favorizuan fillimin e aktiviteteve të para tekstile. Pra fermat e deleve bënë të mundur sigurimin e leshit për përpunim tekstil, ndërsa ujrat malore larjen e tij. Puna shtëpiake artizane, sidomos e grave fitoi një rëndësi të veçantë dhe krijuan shtresën bazë të kësaj industrie. Por nuk ishte aq shumë meritë e këtyre ndërmarrjeve të vogla familjare, sesa e disa tregtarëve lokalë të cilët i blinin këto prodhime dhe i shisnin me markën e tyre. Madje disa prej tyre filluan të bënin një ose më shumë faza përpunuese mbi produktet artizanale duke fituar kështu një specializim. Në gjysmën e dytë të shek. të 19-të artizanati i tekstileve filloi të marrë formën e një industrie, sepse makineritë e reja kishin nevojë për energji kinetike për të punuar, gjë e cila mund të merrej vetëm pranë derdhjeve ujore (makina hidraulike). Shumë ndërmarrje të vogla filluan të punonin për llogari të disa pak tregtarëve të cilët u jepnin specififikimet e sakta të produktit se si do të prodhohej dhe që vetëm këta tregtarë kishin lidhjet me tregun final të jashtëm. Në këtë mënyrë filloi të krijohet një sistem i integruar i të punuarit dhe lidhjet në zinxhir ishin shumë hierarkike.

Në fillim të shekullit të 20-të me hyrjen e energjisë elektrike u bë një zhvendosje e këtyre bizneseve nga zona malore pranë ujrave në një zonë industriale, gjë që rriti shpenzimet operative por edhe prodhimin, ku ky i fundit çoi edhe në konkurrencën me çmime. Gjatë luftës së parë botërore, pjesa më e madhe e prodhimit shkonte për ushtrinë; u rrit numri i ndërmarrjeve dhe njëkohësisht edhe përqëndrimi i tyre më i madh në Biella (u krijua shoqata e bizneseve të leshit italian). E njëjta gjë edhe gjatë luftës së dytë botërore. Pas saj, numri i madh i ndërmarrjeve (pra edhe prodhimit) dhe paga e ulët e bënin shumë konkurrues këtë rajon. Por ndërmarrjet filluan të vuanin vjetërsinë e makinerive të tyre dhe rritjen e pretendimeve sociale të sindikatave. Këto përbënin kufizime manaxheriale dhe teknike të rajonit.

Vitet 60-të përfaqësojnë kthesën në historinë e rajonit, sepse deri në atë kohë Biella kishte prodhuar produkte standarte, me cilësi të ulët dhe makineri të vjetra. Me këto

kushte ajo rrezikonte të humbte avantazhin e kapitalit dhe njohurive njerëzore të ndërtuar në shekuj. Kështu që ata filluan të mendonin për mënyra se si të dilnin nga kjo situatë. Hyrja në tregjet e vogla që lejonin fleksibilitet në llojet e produkteve (dizanjim produkteve) u mbështet nga një politikë e cila konsistonte në pagesa të vonshme të makinerive të blera nga prodhuesit e makinave. Kështu klasteri rivendosi pozicionin e tij nëpërmjet ofrimit të produkteve me cilësi gjithnjë e më të lartë. Dizenjimi dhe përmirësimi i produktit tashmë përbënin objektivin e klasterit. Shumë firma të reja u hapën si derivate të firmave të mëdha nga punonjës të ndërmarrjeve të mëdha që kishin vendosur të fillonin një iniciativë sipërmarrëse, sepse ata kishin parashikuar oportunitete për produkte të diferencuara.

Nëse dikush mund të jetë ngacmuar sadopak nga këto shembuj të suksesit të organizimit në klastera, dhe dëshiron të ndërmarrë një iniciativë të tillë, më poshtë janë dhe hapat që sugjerojnë eksperiencat për **formatin e krijimit të një klasteri**:

Kutia 18: Formatin e përgjithshëm i krijimit të një klasteri

- Dikush thërret për një takim të një klasteri të mundshëm (firmat lider)
- Takimi zakonisht ka një të ftuar i cili flet për përfitimet e klasterit dhe jep shembuj të tij
- Bëhet një diskutim i hapur i ideve dhe pyetjeve
- Grupi pyetet nëse kanë dëshirë/interes të vazhdojë
- Detyra e parë që vjen menjëherë pas pranimi është bërja e një liste kontaktesh të pjesëmarrësve (lista e emrave, kontaktet dhe përshkrimi i biznesit të tyre)
- Zakonisht klasteri fillon të botojë një gazetë të vogël që evidenton projektet e klasterave të ngjashëm dhe gjithashtu edhe sukseset që ka arritur ky klaster)
- Ndërsa grupi krijon besim të ndërsjellë mes pjesëmarrësve, atëherë ata krijojnë gjithnjë e më shumë projekte dhe fillojnë të vendosin disa norma formale (psh: sa shpesh do të takohen, si do të ndërmarrin projekte të reja, etj)..... Pasohet nga zgjerimi me anëtarë të tjerë përfshirë universitetet, qendrat kërkimore, hartimi i strategjisë, aplikimi për fonde qeveritare apo të organizatave të zhvillimit

Klasteri nuk është i komanduar nga qeveria apo ndonjë institucion tjetër. Ai është shprehje e iniciativës dhe interesit të vete bizneseve për të punuar së bashku dhe për të përfituar nga bashkëpunimi. Hapat e mësipërm kërkojnë kohën e tyre dhe në fund të fundit synojnë të rezultojnë në krijimin e besimit dhe realizimin e projekteve të përbashkëta, do të rriten shanset dhe interesat që klasteri të angazhojë të gjithë aktorët (4 elementët e klasterit), të hartojë një strategji të besueshme për donatorët apo qeverinë për mbështetje teknike, të qarkullojë një raport me problemet, situatën dhe kërkesat për mbështetje financiare, të themelojë dhe të funksionojë struktura e tij organizative.

Ky prezantim është përgatitur nga Neritana Begaj, MBA, Koordinatore e Qendres Burimore, ACIT dhe Dr. Anila Tanku, Analiste e Politikave Tregtare, ACIT, të asistuar nga Engjëll Skreli, Phd dhe Ass. Prof. Adrian Civici, ekspertë pranë ACIT. Prezantimi bëhet në kuadër të iniciativës së ACIT në organizimin e takimeve rajonale me komunitetin e biznesit për të nxitur një dialog kombëtar mbi konkurrueshmërinë e firmave dhe të ekonomisë së vendit.