



PRIVATE SECTOR DEVELOPMENT

Project Insights



**Fostering SME development  
in the Republic of Moldova**  
Business development services

**Stimularea dezvoltării IMM  
în Republica Moldova**  
Serviciile vizând dezvoltarea afacerilor





## **ORGANISATION FOR ECONOMIC CO-OPERATION AND DEVELOPMENT**

The OECD is a unique forum where governments work together to address the economic, social and environmental challenges of globalisation. The OECD is also at the forefront of efforts to understand and to help governments respond to new developments and concerns, such as corporate governance, the information economy and the challenges of an ageing population. The Organisation provides a setting where governments can compare policy experiences, seek answers to common problems, identify good practice and work to co-ordinate domestic and international policies.

The OECD member countries are: Australia, Austria, Belgium, Canada, Chile, the Czech Republic, Denmark, Estonia, Finland, France, Germany, Greece, Hungary, Iceland, Ireland, Israel, Italy, Japan, Korea, Luxembourg, Mexico, the Netherlands, New Zealand, Norway, Poland, Portugal, the Slovak Republic, Slovenia, Spain, Sweden, Switzerland, Turkey, the United Kingdom and the United States. The European Union takes part in the work of the OECD.

**[www.oecd.org](http://www.oecd.org)**

## **OECD INVESTMENT COMPACT FOR SOUTH EAST EUROPE**

Launched in 2000, the OECD Investment Compact for South East Europe supports governments of the region to improve their investment climate and foster private sector development. Its members include Albania, Bosnia and Herzegovina, Bulgaria, Croatia, the Former Yugoslav Republic of Macedonia, the Republic of Moldova, Montenegro, Romania and Serbia, with Kosovo\* as an observer.

Using the OECD methods of policy dialogue and peer learning, the Compact brings together representatives from South East Europe (SEE) governments to exchange good practices and to use OECD tools and instruments in a way that is tailored to the needs of the SEE economies and helps them move closer to internationally recognised standards. **[www.investmentcompact.org](http://www.investmentcompact.org)**

*\* This designation is without prejudice to positions on status, and is in line with United Nations Security Council Resolution 1244/99 and the Opinion of the International Court of Justice on Kosovo's declaration of independence.*

## **OECD EURASIA COMPETITIVENESS PROGRAMME**

The OECD Eurasia Competitiveness Programme, launched in 2008, helps accelerate economic reforms and improve the business climate to achieve sustainable economic growth and employment in two regions: Central Asia (Afghanistan, Kazakhstan, the Kyrgyz Republic, Mongolia, Tajikistan, Turkmenistan and Uzbekistan), and Eastern Europe and South Caucasus (Armenia, Azerbaijan, Belarus, Georgia, the Republic of Moldova and Ukraine).

**[www.oecd.org/globalrelations/eurasia.htm](http://www.oecd.org/globalrelations/eurasia.htm)**

**FOSTERING SME DEVELOPMENT IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA:  
BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES**

March 2014

## FOREWORD

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are the backbone of the economy in the Republic of Moldova and have significantly contributed to job creation and economic prosperity over the last decade. SMEs accounted for 98% of all businesses and provided around 60% of the country's employment in 2011. SMEs were particularly affected by the global financial crisis which diminished international capital flows, bank lending, foreign direct investment, and consumer demand.

With the crisis fading into the background, the Moldovan economic recovery will depend on the government's ability to promote the growth of SMEs. On the one hand, policy makers must focus on encouraging the growth of micro-companies, as they make up 72% of SMEs in the Republic of Moldova and play an important social role. On the other hand, they should continue supporting the competitiveness of those SMEs which are relatively larger.

To assist the Moldovan government in the design and implementation of SME policies, the OECD Investment Compact for South East Europe implemented a 3.5 year project called "Supporting Small and Medium-Sized Enterprises Policy in the Republic of Moldova" with the financial support of the Government of the Netherlands.

The project is structured around three phases. First, the OECD conducted an in-depth SME policy review and developed a set of policy recommendations and priorities for SME policy reform. This analysis resulted in the publication of a report entitled *Fostering SME Development in the Republic of Moldova*. In the second phase the OECD supported the Moldovan government in conducting extensive consultations with SME stakeholders and the elaboration of the national *SME Development Strategy 2012-2020*. This strategy was endorsed by the former Deputy Prime Minister Lazar in October 2012. In the third phase of the project the OECD assisted the Moldovan government in implementing the policy priorities resulting from the SME strategy. It conducted two studies, one on enhancing access to finance for SMEs and this one on developing the business support infrastructure which was produced using desk research, business surveys of 206 SMEs and 55 BDS providers, and consultations with key stakeholders through various focus groups and individual interviews with over 50 interlocutors. The OECD also developed project fiches to assist the Moldovan government in its efforts to gain technical assistance from international donors.

This report was submitted for peer review at the OECD Eurasia Competitiveness Roundtable session on "Business Development Services in the Republic of Moldova", held at the OECD Headquarters in Paris on 4 December 2013. The Roundtable is a platform for peer review and knowledge sharing on reforms aiming to enhance regional and national competitiveness. It serves as a policy network bringing OECD and Eurasian countries together with international and regional partner organisations to carry out country peer reviews of competitiveness reforms, exchange good practice, develop policy guidelines and recommendations, and monitor progress with implementation.

## ACKNOWLEDGEMENTS

This report presents the findings of a study that was undertaken in the Republic of Moldova between November 2012 and June 2013. This work is part of a project to support the development of micro, small and medium-sized enterprises in the Republic of Moldova. The project is jointly conducted by the OECD Investment Compact for South East Europe, the Ministry of Economy of the Republic of Moldova and the Moldovan Organisation for Small and Medium-Sized Enterprises Sector Development (ODIMM) with the financial support of the Government of the Netherlands. As part of the assessment, the OECD team conducted a number of missions to the Republic of Moldova to review findings and to conduct interviews with government officials, international organisations, representatives of the public authorities and the private sector.

Antonio Fanelli, Senior Economist, has had overall management responsibility. The project and report were co-ordinated by Anita Richter, Project Manager in the OECD Investment Compact for South East Europe. The principal authors of the report are Ricardo Pinto, Anita Richter and Gabriel Boc. Additional support and research assistance was provided by Andreea Minea, Bojan Bozovic and Maria Mozgovaya. The analysis and recommendations presented in this study were reviewed and enriched by comments from Antonio Fanelli, Alan Paic, Daniel Quadbeck and Clément Brenot. The final report was prepared by Vanessa Vallée and Sally Hinchcliffe.

We are particularly thankful to His Excellency Valeriu Lazar, former Deputy Prime Minister and Minister of Economy, Lilia Palii and Valentina Veverita (Ministry of Economy), as well as to Iulia Iabanji and Oxana Ungureanu (ODIMM), who actively supported the implementation of this project and assisted with the organisation and facilitation of meetings in the Republic of Moldova. Thanks are also due to the numerous counterparts, in the government, in public administrations and in the private sector, who dedicated time to meet with the project team during the country missions. Furthermore, our gratitude extends to the numerous experts from international and bilateral organisations, who provided critical information on the status of policy reform in the Republic of Moldova. Thanks also due to Robert de Groof, Consul of the Kingdom of the Netherlands in the Republic of Moldova, and Marisia Pechaczek, First Secretary of the Embassy of the Kingdom of the Netherlands, for their support throughout the project.

The report was peer reviewed during the first OECD Eurasia Competitiveness Roundtable, held in Paris on 4 December 2013. Mr. Volker Genetzky, Ministry for Economic Affairs and Energy of Germany led the peer review. Kevin Mole, University of Warwick, provided additional comments from an academic perspective. Representatives of OECD member countries and of countries of the region participated in the peer review discussion.

## TABLE OF CONTENTS

FOREWORD.....	2
ACKNOWLEDGEMENTS .....	3
ABBREVIATIONS.....	6
EXECUTIVE SUMMARY .....	8
<b>CHAPTER 1: BUSINESS SUPPORT INFRASTRUCTURE AND SERVICES FOR SME DEVELOPMENT .....</b>	<b>10</b>
1.1 Business support infrastructure .....	10
1.2 The nature and importance of business development services .....	11
1.3 The palette of BDS provision .....	13
1.4 BDS market failures .....	15
<b>CHAPTER 2: BUSINESS SUPPORT INFRASTRUCTURE IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA.....</b>	<b>16</b>
2.1 Overview of the Moldovan BSI .....	16
2.2 Analysis of a cross section of business support .....	18
2.3 Conclusions.....	26
<b>CHAPTER 3: DEMAND AND PROVISION OF BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA – STATUS QUO ANALYSIS .....</b>	<b>28</b>
3.1 Survey of BDS customers .....	28
3.2 Survey of BDS provision .....	33
3.3 Conclusions.....	37
<b>CHAPTER 4: POLICY ROADMAP FOR STRENGTHENING THE BUSINESS SUPPORT INFRASTRUCTURE AND SERVICES.....</b>	<b>38</b>
4.1 Policy conclusions .....	38
4.2 Policy roadmap.....	42
Guideline 1: strengthen policy co-ordination at national and sub-national level.....	42
Guideline 2: fill in the gaps in rural provision .....	42
Guideline 3: build capacity among NGOs and business associations .....	43
Guideline 4: deepen the emerging BDS market .....	43

Guideline 5: raise awareness, improve the quality of and increase confidence in BDS provision .....	44
Guideline 6: address the gaps in the BDS market.....	44
REFERENCES .....	45
ANNEX 1: BSI / BDS PROJECT FICHE.....	46
ANNEX 2: ASSESSMENT RESULTS ON BUSINESS SUPPORT SERVICES .....	57
ANNEX 3: LIST OF INSTITUTIONS INTERVIEWED DURING THE FACT-FINDING MISSIONS ...	58
ANNEX 4: BDS PROVIDERS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA .....	60

## **TABLES**

Table 1. Main types of business development services .....	13
Table 2. Typology of business development services by SME stage and delivery mode .....	14

## **FIGURES**

Figure 1. Perceived Barriers to Business Development.....	29
Figure 2. Key Influencing Factors for using Business Development Services.....	31
Figure 3. Top Reasons for not using Business Development Services .....	31
Figure 4. Top Factors for Increasing Willingness to Pay (by importance).....	32
Figure 5. Current Provision of Information Services.....	33
Figure 6. Current Provision of Training Services .....	34
Figure 7. Current Provision of Consulting Services .....	34
Figure 8. Current Payment for Consulting Services .....	35
Figure 9. Clients requesting services and promotion efforts by the provider .....	36
Figure 10. SBA Assessment Results on Business Support Services .....	57

## **BOXES**

Box 1. Supply of BDS: Overview .....	49
Box 2. Demand for BDS: overview.....	50

## ABBREVIATIONS

<b>ACED</b>	Agricultural Competitiveness and Enterprise Development
<b>ACSA</b>	National Agency for Rural Development
<b>AITT</b>	Agency for Innovation and Technology Transfer
<b>ASEM</b>	Academy of Economic Studies
<b>B2B</b>	Business-to-business
<b>BAS</b>	Business Advisory Services
<b>BDS</b>	Business development service
<b>BI</b>	Business incubator
<b>BIS</b>	Business Intelligence Services Group
<b>BRITE</b>	Business Regulatory Investment and Trade
<b>BSI</b>	Business support infrastructure
<b>CCI</b>	Chamber of Commerce and Industry
<b>CDASED</b>	Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development
<b>CED</b>	Chisinau Economic Department
<b>CEED II</b>	Competitiveness Enhancement and Enterprise Development
<b>CIS</b>	Commonwealth of Independent States
<b>CoCI</b>	Centre of Commerce and Industry
<b>DCED</b>	Donor Committee for Enterprise Development
<b>EBRD</b>	European Bank for Reconstruction and Development
<b>EC</b>	European Commission
<b>EU</b>	European Union
<b>GDP</b>	Gross domestic product
<b>GIZ</b>	German Association for International Development
<b>HR</b>	Human resources
<b>ICAWB</b>	International Center for Advancement of Women in Business
<b>ICMCI</b>	International Council of Management Consulting Institutes
<b>ICT</b>	Information communication technology
<b>IDB</b>	Inter-American Development Bank



<b>IFAD</b>	International Fund for Agricultural Development
<b>IFI</b>	International financial institution
<b>IT</b>	Information technology
<b>LA</b>	Local Authority
<b>MACIP</b>	Moldo-American Business Centre
<b>MDL</b>	Moldovan leu
<b>MICC</b>	Moldavian-Italian Chamber of Commerce
<b>MIEPO</b>	Agency for Foreign Investment and Export Promotion
<b>MoE</b>	Ministry of Economy
<b>MSME</b>	Micro, small and medium-sized enterprises
<b>NGO</b>	Non-governmental organisation
<b>ODIMM</b>	Moldovan Organisation for SME Sector Development
<b>OECD</b>	Organisation for Economic Co-operation and Development
<b>PR</b>	Public relations
<b>RDA</b>	Regional Development Agency
<b>SME</b>	Small and medium-sized enterprises
<b>ToR</b>	Terms of reference
<b>TQM</b>	Total quality management
<b>UNIDO</b>	United Nations Industrial Development Organisation
<b>USAID</b>	United States Agency for International Development
<b>VAT</b>	Value-added tax
<b>WB</b>	World Bank

## **EXECUTIVE SUMMARY**

Small and medium-sized enterprises (SMEs) are an important driver of job creation and economic growth in the Republic of Moldova. In 2011 they accounted for 98% of all businesses and provided around 60% of the country's employment. The global financial crisis severely hit SMEs in the Republic of Moldova and the economic recovery will depend on the government's ability to promote the growth of SMEs. On the one hand, policy makers must focus on encouraging the growth of micro-enterprises, as they make up 72% of SMEs in the Republic of Moldova and play an important social role. On the other hand, they should also continue supporting the competitiveness of the relatively larger SMEs.

A key policy area to support the growth of all SMEs is the creation of a sound business support infrastructure (BSI), providing a broad palette of support to enterprises. Strengthening the BSI in the Republic of Moldova is an integral part of the national SME Development Strategy. This report reviews the Moldovan BSI and its provision of business development services (BDSs). It should enable the Ministry of Economy and its agency the Moldovan Organisation for Small and Medium-Sized Enterprises Sector Development (ODIMM) to better target SME policy and further support BDSs growth.

Chapters 1 to 3 discuss BDSs and BSI in general and analyse the state of BDS provision in the Republic of Moldova. Chapter 4 discusses the barriers to enhanced BDS provision and contains policy guidelines for strengthening the business support infrastructure and services in the Republic of Moldova. Annex A proposes a Project Fiche to support local policy makers in attracting donor financing to implement the suggested tasks.

The research found that the Moldovan BSI is evolving and the country has a well-developed range of BDS providers offering a diverse range of tools and support, including state agencies, private firms, donors and non-governmental organisations (NGOs). A number of institutions support the development of SMEs in general but the overall system lacks co-ordination and monitoring.

At the institutional level, the lack of a clear policy, co-ordination, and any development plan threatens the sustainability of some BDS providers. SME development occurs in small increments, which are only partially directed by the government. There is no regular monitoring and evaluation to ensure that funds are being spent effectively. It is also not clear whether all SMEs receive business support services regardless whether they are in a start-up, growth, or internationalisation stage of development.

While many BDS suppliers have been operating for over a decade, they remain small and achieve only modest turnover. Few providers can provide the high value-added services such as information on trade and investment, complex consultancy, or information and communication technology (ICT) services. Rural areas are poorly provided with BDSs. The agricultural extension services are not on a sustainable footing, relying on state and international funding. In particular, there is a gap in co-ordination and communication between the rayons and their Economic Divisions.

BDS providers face a number of obstacles to their further development. First, companies do not always understand the potential benefits of BDSs. Second, BDS providers lack trained employees and expertise to provide the services needed. Third, their customers are unwilling or unable to pay for BDSs

themselves. Fourth, there is little legislation regulating the provision of BDS. Fifth, they lack the capacity to reach potential customers.

Government policy measures could address these barriers and bolster BDS provision in the Republic of Moldova. These six proposed guidelines offer a roadmap towards a stronger BDS market:

- 1) **Strengthen policy co-ordination at a national and sub-national level.** Policy makers should establish a co-ordination forum and take stock of all BDS providers in order to provide a comprehensive database of suppliers. Regular monitoring and evaluation should be carried out to assess whether public funds are being used well and how effective the different models of BDS development are.
- 2) **Fill in the gaps in rural provision.** The government must review the current status of the ODIMM network of SME Contacts in the rayons and establish a full-time SME Contact at the level of the rayon in regions where there is no ODIMM infrastructure. All relevant information should be channelled through the SME Contacts to the relevant BDS providers. Co-ordination and co-operation with the rayons, especially the Economic Divisions, should be strengthened. The agricultural extension services should be strengthened and made sustainable; non-agricultural economic development in rural areas should be promoted.
- 3) **Build capacity among NGOs and business associations.** The existing NGO BDS providers need to be assessed, and public funds concentrated on those that are most effective. Business associations providing BDSs should also be reviewed, assessing their capacities, services and funds, and a plan for technical support to deliver BDS provision outlined.
- 4) **Deepen the emerging BDS market.** The government should reassess which services are provided free of charge in order to avoid market distortion. The state should move to provide fewer services directly, increasingly acting as contractor and regulator in the BDS market.
- 5) **Improve quality and increase confidence in BDS provision.** The regulatory base for BDS providers should be reformed to allow this to be a listed profession. BDS standards should be raised through the use of internationally recognised certification and re-certification, training, and education. The creation of an association of consultants would help to professionalise the sector. The government, business associations, media, and other stakeholders should act together to raise awareness of the potential benefits of BDS.
- 6) **Address the gaps in the BDS market.** A number of interventions could address gaps in the BDS market, particularly the development of more complex services. These interventions include: creating a database of BDS firms to facilitate access to providers, co-financing initiatives to promote the development of more complex BDS provision, voucher schemes to encourage first-time use of BDS by SMEs, and technical assistance to build the capacity of BDS suppliers to serve SMEs.

## CHAPTER 1:

### BUSINESS SUPPORT INFRASTRUCTURE AND SERVICES FOR SME DEVELOPMENT

There is an extensive literature regarding the role of business development services (BDSs) in supporting the establishment and growth of enterprises, especially small and medium-sized enterprises (SMEs). In the Republic of Moldova, the term business support infrastructure (BSI) is more commonly used and is consistent with what is usually referred to in the literature as BDS. Consequently this report uses the two concepts synonymously.

This chapter presents an overview of the types of tools and mechanisms that fall under the concept of BDS/BSI. It discusses why the development and provision of a BSI is important to all economies, including transition economies. It concludes with a framework of a typical palette of BDS services, including services for three different stages of SME development: 1) start-up, 2) growth and 3) internationalisation.

#### 1.1 Business support infrastructure

There is no official definition of BSI, but it is generally acknowledged to cover tools and mechanisms designed to provide a wide palette of support to enterprises. The BSI ecosystem can be classified based on the key actors involved (CDASED, 2001):

- **SMEs** represent the actual or potential clients of BDS providers, on the demand side of the market, consisting mainly of profit-oriented micro enterprises and SMEs.
- **BDS providers** provide services to SMEs. They may be individuals or private for-profit enterprises themselves, or they may be non-governmental organisations (NGOs), national or sub-national government agencies, or business and industry associations.
- **BDS facilitators** support the BDS providers, for example by developing new services, promoting good practice and building provider capacity. BDS facilitators can also work on the demand side, for example by educating SMEs about the potential benefits of services or providing incentives to try them. Other facilitation functions include external evaluation of the impact of BDS providers, quality assurance and advocacy for a better policy environment for the local BDS market.
- **Donors** provide funding for BDS projects and programmes. In some cases, the project office of a donor can act as a BDS facilitator.
- **Governments**, like donors, may provide funding for BDS projects and programmes.

Typically BDS providers include:

- state institutions such as agencies for SMEs, innovation, technology transfer, or investment
- local economic development units or economic departments
- business innovation or technology transfer centres
- business incubators
- regional development agencies (RDAs)
- science/technology/business parks
- industrial/free/economic zones
- clusters and value chains
- business networks
- national, sectoral or bilateral business associations and clubs
- agricultural extension services
- universities and research institutes
- NGOs
- private consultancies
- freelance trainers and consultants

While this list is not fully comprehensive, it provides a good overview of the typical BSI actor involved in the context of business development and will serve as a blueprint in the following chapter for the mapping of BDS organisations in the Republic of Moldova.

## **1.2 The nature and importance of business development services**

The Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development (CDASED) defines BDSs as non-financial services that improve the performance of the enterprise, its access to markets, and its ability to compete and which include a wide array of business services designed to serve small (as well as large) businesses (CDASED, 2001).

The Inter-American Development Bank (IDB, 2003) defines BDSs as a diverse set of non-financial business services that allows users to purchase quality-adjusted units of business services at lower cost, thus boosting productivity. They thus include a wide array of non-financial services critical to the entry, survival, productivity, competitiveness, and growth of micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs).

This characterisation is consistent with the OECD's long-established definition, which also views them as non-financial services that have the capacity to improve the functioning of SME across a wide range of activities. This includes enhancing their performance through the provision of specialist external advice and expertise on a short-term or temporary basis to supplement internal resources and capacities (OECD, 1995).

There is an emerging consensus that the development of BDSs is important to all economies, including transition economies like Moldova. BDSs add value to goods and services, allowing businesses to compete more effectively, access new markets, operate more efficiently and ultimately be more profitable. This is particularly true for SMEs, which in many economies are the principal source of

employment creation, offering opportunities for entrepreneurs to raise their incomes and acquire and apply new skills (IDB, 2003). In increasingly complex and competitive local regional and global environments, BDSs can help SMEs focus on their core competencies while relying on the expertise of a range of external BDS specialists. Such a trend is accelerated by developments in technology and increasing levels of specialisation.

The main goal of donor intervention in BDSs is to improve the performance of small enterprises in developing countries, a key means of creating employment, generating income and contributing to economic development and growth (CDASED, 2001; Ministry of Economy, 2012). BDSs enable SMEs to overcome specific challenges not faced by larger enterprises. In some regions, SMEs can be up to 40% less productive than their larger counterparts (IDB, 2003). They may also lack management and technical skills, use inadequate technology, have limited access to markets and information, and suffer from poor infrastructure as well as from policy and regulatory barriers (Goldmark, 1996). Unlike large multinational enterprises, SMEs often do not have the resources and scale to establish their own internal service provision (Auguste et al., 2006). This would also burden SMEs with additional complexity, limiting flexibility and raising transaction costs (Gebauer et al., 2010).

The role for government in the BSI ecosystem is twofold: as a promoter and as a regulator of the BDS market. It must be recognised, however, that government policies may intensify problems. When state-owned or sponsored BDS providers play a dominant or direct role in provision, they can inhibit the development of a competitive market. Likewise, donor interventions in response to weaknesses in BDS provision may inhibit BDS market development through the use of direct subsidies for transactions, resulting in the distortion of incentive structures, motivation, prices, etc. Market development may also be affected by the creation of subsidised NGO “businesses” as BDS providers.

Public policy should aim to stimulate the provision of private-sector BDS provision and to upgrade the overall BDS ecosystem’s capacity to respond to the evolving needs of private enterprises (IDB, 2003). The International Labour Organization (ILO) recognises that the BDS field underwent a major shift in strategy in the late 1990s from emphasising public and donor-funded provision to a market-oriented approach (Miehlbradt et al., 2003). Likewise, the United Nations Industrial Development Organization (UNIDO) and the OECD point out that the “new paradigm” for building BDSs must involve a more aggressive approach to market development and private-sector led “for profit” activity in order to be more sustainable (UNIDO and OECD, 2004).

It is generally agreed that the principal role of governments is to provide an enabling policy, legal and regulatory environment for SMEs, as well as public goods such as basic infrastructure, education and information services. However, the role also includes interventions in the BDS ecosystem designed to promote a vibrant market and a diverse range of services. Governments, donors and international financial institutions (IFIs) have a role in the facilitation of the demand and supply sides of the BDS market. Such a process must take into account the fact that there is rarely just a single constraint inhibiting the development of a BDS market. Consequently, these have to be addressed by various interventions over the medium to long term.

### 1.3 The palette of BDS provision

By defining BDSs as a range of services designed to assist SMEs to operate efficiently and grow their businesses, they can be classified according to the business areas on which the support is targeted. Table 1 highlights some of the main categories of BDS, depending on the business area.

**Table 1. Main types of business development services**

Business area	Type of business development services
<b>1. Market access</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ market research and market information</li> <li>▪ trade fairs and product exhibitions</li> <li>▪ advertising</li> <li>▪ packaging</li> <li>▪ marketing trips and meetings, etc.</li> </ul>
<b>2. Infrastructure</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ storage and warehousing</li> <li>▪ transport and delivery</li> <li>▪ business incubators</li> <li>▪ telecommunications</li> <li>▪ computer and internet access</li> <li>▪ secretarial services, etc.</li> </ul>
<b>3. Policy and advocacy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ training in policy advocacy</li> <li>▪ direct advocacy on behalf of MSMEs</li> <li>▪ analysis of policy constraints and opportunities</li> </ul>
<b>4. Input supply</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ information on supply sources and linking MSMEs to input suppliers</li> <li>▪ facilitating establishment of bulk-buying groups</li> <li>▪ supplier development (i.e. improving suppliers' capacity to deliver quality inputs)</li> <li>▪ subcontracting &amp; outsourcing, etc.</li> </ul>
<b>5. Training and technical assistance</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mentoring</li> <li>▪ feasibility studies</li> <li>▪ business plans</li> <li>▪ franchising</li> <li>▪ management training</li> <li>▪ counselling / advisory services</li> <li>▪ legal services</li> <li>▪ financial and tax advice</li> <li>▪ accountancy and bookkeeping</li> <li>▪ technical training, etc.</li> </ul>
<b>6. Technology and product development</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ technology transfer / commercialisation</li> <li>▪ linking MSMEs with technology suppliers</li> <li>▪ facilitating technology procurement</li> <li>▪ quality assurance programmes</li> <li>▪ design services, etc.</li> </ul>
<b>7. Alternative financing mechanisms</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ factoring companies providing capital for confirmed orders</li> <li>▪ equity financing</li> <li>▪ facilitating supplier credit</li> <li>▪ equipment leasing and rental, etc.</li> </ul>

Source: adapted from Miehlebradt et al. (2003), *Developing Commercial Markets for Business Development Services: BDS Primer, Seminar Reader*, International Labour Organization (ILO), p.3 and modified by the OECD.

While this typology provides a comprehensive overview of BDS provision, further refinement is needed to better target provision. In particular, the stage of SME development where these services are needed (start-up, growth or internationalisation) has to be considered, as well as how the services need to be delivered (information, training or consultancy). Table 2 formalises this approach, grouping the services across the two dimensions. In reality, of course, needs will overlap: a start-up might need other services which could fall either in the growth or export-oriented categories and vice versa.

**Table 2. Typology of business development services by SME stage and delivery mode**

	<b>Information needs</b>	<b>Training needs</b>	<b>Consultancy needs</b>
<b>Start-up</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ market research, information</li> <li>▪ competitor information</li> <li>▪ product exhibitions</li> <li>▪ information on supply sources</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ business plans</li> <li>▪ management skills</li> <li>▪ technical skills</li> <li>▪ marketing</li> <li>▪ strategy development</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mentoring</li> <li>▪ legal services</li> <li>▪ accountancy &amp; bookkeeping</li> <li>▪ financial &amp; tax advice</li> <li>▪ strategy consulting</li> <li>▪ human resources (HR) consulting</li> </ul>
<b>Growth</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ market research, information</li> <li>▪ competitor information</li> <li>▪ storage &amp; warehousing</li> <li>▪ product exhibitions</li> <li>▪ information on supply sources and linkage to input suppliers</li> <li>▪ marketing trips &amp; business-to-business (B2B) meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ management training</li> <li>▪ technical training</li> <li>▪ financial reporting</li> <li>▪ taxation &amp; accounting</li> <li>▪ legal &amp; regulatory services</li> <li>▪ production &amp; operation management</li> <li>▪ sales &amp; marketing</li> <li>▪ team building</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ advertising &amp; public relations (PR)</li> <li>▪ accountancy &amp; bookkeeping</li> <li>▪ legal services</li> <li>▪ financial and tax advice</li> <li>▪ counselling/advisory: strategy, management, information technology (IT), HR, quality</li> <li>▪ standards, quality &amp; certification</li> <li>▪ production</li> <li>▪ branding and packaging</li> <li>▪ legal &amp; regulatory services</li> </ul>
<b>Internationalisation</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ packaging</li> <li>▪ trade fairs</li> <li>▪ product exhibitions</li> <li>▪ information on supply sources</li> <li>▪ marketing trips and meetings</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ training in policy advocacy</li> <li>▪ information and communication technology (ICT) training</li> <li>▪ trading</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ marketing studies</li> <li>▪ subcontracting &amp; outsourcing</li> <li>▪ analysis of constraints &amp; opportunities</li> <li>▪ direct advocacy for SMEs</li> <li>▪ total quality management (TQM) &amp; standardisation</li> <li>▪ trade &amp; investment services</li> <li>▪ business process re-engineering</li> <li>▪ energy efficiency</li> </ul>

Source: OECD analysis.

Note: the table is illustrative. Actual needs vary from firm to firm.



## 1.4 BDS market failures

A BDS market failure occurs when the supply and demand of services are out of balance (Philips et al., 2003). It can be caused by a number of factors on either the demand or supply side:

Demand side failures	Supply side failures
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inadequate information on available services</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ inadequate information on BDS demand</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ no experience of business service benefits</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ potential for trained employees to leave</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ insecurity over compensation</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ lack of knowledge on the impact of services on revenues and profits</li> </ul>	

Each of these can ultimately be described as a variety of information failure. In contrast to lack of demand, which may be caused by macroeconomic conditions or technological shortcomings, information failure refers to a lack of adequate awareness on the part of service providers or recipients. Although government-led BDS market intervention risks creating market distortions, it is justifiable when it addresses sources of information failure.

### *Addressing BDS market failure: intervention design and potential benefits*

State initiatives to overcome BDS market failure must be temporary measures that aim to increase sustained long-term supply and demand beyond the period of initial public assistance. As such, their success can be measured in the long-term increase in services once government support has been lifted. State-led BDS support can include measures that simply boost publicity, promote matchmaking or disseminate information; however, direct subsidies provide particularly strong incentives for potential BDS clients to enter or increase their presence in the market which, in turn, can spur greater supply.

Subsidies must be carefully designed in order to promote BDS market expansion while minimising market distortion. First, the amount of the subsidy must be just high enough to enable those who need them to solicit services; the greater the subsidy, the more potential there is for distortion. Second, subsidies should ideally be non-transactional, as subsidies for direct service purchase are more likely to distort the BDS market. Non-transactional measures can take the form of funding for the general upgrading of service supplier skills or information provision. Lastly, demand-side interventions are generally less likely to lead to market distortion than supply-side initiatives.

The design and implementation of BDS support measures should also take into account other local factors which led to the market failure. Policy makers must begin by conducting an initial appraisal of the scope and type of market failure. This includes assessing the willingness and capacity to pay for services by subsector as well by the characteristics of the entrepreneurs or businesses. It should also be noted that there are different types of subsidies, such as vouchers or matching grants. Implementation structures should also minimise overhead costs and resemble market entities to the greatest extent possible.

The potential benefits of a well-executed BDS intervention are numerous in the short term: BDS providers realise more profit by providing more services, while recipients may also see increased financial benefits from the services provided. In the medium term, there are also several market development benefits, including greater certainty about the BDS market and higher valuation of business services on the part of potential users. Moreover, other external benefits may arise from a demonstration effect, where initial recipients transfer knowledge received to other SMEs.

## CHAPTER 2:

### BUSINESS SUPPORT INFRASTRUCTURE IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Better provision of BDSs and more targeted government policy require an understanding of the complex BSI landscape in the Republic of Moldova. In particular, the government needs to be aware of the range of providers and the types of services they offer. This chapter provides a qualitative overview of the BSI in the Republic of Moldova, and presents a cross-section of BSI providers, based on a series of fact-finding activities held in November 2012.

#### 2.1 Overview of the Moldovan BSI

The Moldovan BSI is diverse and dynamic. Using the classification introduced in the previous chapter, the main actors in the BSI/BDS market can be grouped as follows:

- **Policy makers.** Two main institutions are responsible for a large segment of BDS provision in the Republic of Moldova, namely the SME agency ODIMM and the Agency for Innovation and Technology Transfer (AITT). The former is under the auspices of the Ministry of Economy (MoE), whereas the latter is under the umbrella of the Academy of Sciences. The policy-making work of these two public agencies is complemented by other organisations such as the Ministry of Regional Development and local authorities/rayons (business centres and Economic Departments).
- **Local authorities/rayons.** The Republic of Moldova's 33 municipalities each have an Economic Department with limited staff. These departments typically have an ODIMM SME Contact, though their role is more concerned with data collection and statistical analysis than with forms of BDS support.
- **Business incubators and business parks.** ODIMM operates a network of six incubators, with a seventh which was planned to open in 2013. AITT has a network of eight innovation incubators and four business parks, with more planned, based on the innovation strategy. Academic institutions (15-20) and private-sector institutions (either individually or as joint ventures with the former) are also active in this sector.
- **Agricultural extension services.** These serve as a critical piece of the BDS provision puzzle since there are virtually no other providers outside the larger urban areas, especially Chisinau. The two largest actors are AgroInform and the National Agency for Rural Development (ACSA), both of which are NGOs and depend on donor/IFI funding and state support from the Ministry of Agriculture.
- **Regional Development Agencies (RDAs).** RDAs are non-commercial institutions subordinated to the Ministry of Regional Development, which are intended to implement the regional development

strategies operation plans. Currently, RDAs exist in three of the six regions, the Central, North and South regions.

- **Science parks and technology zones.** No science parks have been identified. The Agency for Innovation and Technology Transfer has four business parks and, according to information from the Moldovan Investment and Export Promotion Organisation (MIEPO), there are ten industrial parks and nine free economic zones.
- **Clusters.** No formalised/organised clusters have been identified.
- **Business networks.** No formalised/organised business networks have been identified.
- **National/sectoral business associations.** The Republic of Moldova has a wide range of general business associations, such as the Chamber of Commerce, with 13 regional offices. It also has bilateral associations such as the Moldavian-Italian Chamber of Commerce, sector-specific associations such as the Association of Fruit Producers, clubs such as the Business Club “Timpul”, and SME associations. These associations mainly play a lobbying role and instances of BDS provision are limited and largely ephemeral.
- **Universities.** Universities such as the Economic University, Technical University and Academy of Economic Studies are involved in information, training and consultancy provision, either as academic institutions or as business centres and incubators.
- **NGOs.** The Republic of Moldova has thousands of registered NGOs, many of which are formally BDS providers in areas such as SME development, tourism and women’s entrepreneurship. In reality, only a fraction appears to be continuously active and contributing to the BDS market. The great majority were affected by the 2008 economic crisis, but appear to have resumed their operations. They remain persistently dependent on donor funding and programmes.
- **Private consultancies.** The “Big Four” consultancies (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young and KPMG) represent the tip of the private consultancy iceberg. There are numerous business consultancies, including niche operators, and many consultancies appear to have arisen following interventions by donors/IFIs. For example, the European Bank for Reconstruction and Development’s (EBRD) Business Advisory Services programme (BAS) has a database of over 200 consultancies that it usually contracts. This is a sub-set of the existing private consultancies (many of which also have a non-profit subsidiary), but the exact numbers are not known.
- **Freelance trainers and consultants.** Since the current legislation does not establish BDS provision as a distinct protected profession, thousands of individuals operate as freelancers, a minority on a full-time basis, with most on a part-time basis (e.g. academics).

This overview should not be taken as comprehensive: the situation is constantly evolving with new providers appearing and older, unsustainable or unprofitable BDS providers exiting the market. Furthermore, Gagauzia and Transnistria – due to their *de facto* autonomy – have not been included in the analysis, though they also each have their own BSI.

## **2.2 Analysis of a cross section of business support**

This section aims to provide a qualitative assessment of the Republic of Moldova's BDS provision, develop an understanding of the types of BDS actors and providers, and outline the types of services they provide. This analysis does not seek to be representative, comparable or comprehensive as it is designed to provide a snapshot of the kinds of services and capabilities currently available, thus providing insights for policy development. It is based on consultations with key stakeholders through various focus groups and individual interviews with over 50 interlocutors.

### **Government institutions and public bodies**

#### ***SME agency (ODIMM)***

The SME agency ODIMM carries out numerous activities in support of SME development, including information, training, consultancy and financial support for SMEs. In terms of BDS provision, ODIMM is responsible for the development of a network of seven business incubators (BIs). The first was opened in Soroca in 2009 with support from Sintef, a large Scandinavian independent research organisation. The pilot initiative was evaluated as successful and the process was rolled out more widely: four others opened in 2012 in Stefan Voda, Leova, Rizina and Dubasar. One was due to open in Singerei in 2013. The ODIMM incubator model has the following characteristics:

- Mixed incubators: 60-70% services, 30-40% manufacturing.
- Size: 1 500-2 000 m<sup>2</sup>; about 18-23 tenants each.
- Mixed firms: start-ups and early growth (about 12 months old).
- Time-limited incubation: up to three years.
- Rents vary with the length of incubation period and rise with time: 20%/50%/80% of market-level rents.
- Staff: one administrator and three part-time staff (receptionist, accountant and guard).
- Financing: 10% comes from municipalities; ODIMM funds refurbishment and common facilities; tenants pay for their own furniture and equipment and rent.

According to ODIMM, the financing of the scheme is sufficient to allow the operation of the incubators: the contributions of the participants and the 10% co-financing from municipalities are sufficient to cover the running costs, which are low. Staff costs are also kept low because people are employed by the local authority at local wage rates. Recruitment of participating firms is done jointly with ODIMM, but local authorities have the final say on the recruitment process. This model is likely to be sustainable; while funding can be (and is) supplemented with support from donors and other actors, these contributions are not essential for the operation of the incubators.

Other ODIMM BSI activities include a National Consultancy Service Centre (to be established with EU support), two centres of excellence for youth (to be established with Romanian and Moldovan funds) and four regional centres of excellence (to be established with funds from JICA, the Japanese development agency).

### ***ODIMM trainers***

Discussion with a group of ODIMM's pool of trainers highlighted a series of issues related to the provision of BDSs. First, the trainers stressed that there is a good deal of information about, and support for, the establishment of SMEs. A range of providers, including ODIMM itself, offer training for a complete range of target groups. One growing concern is that these services are not covering rural areas, though rural firms can, with some effort, access training services. Also, local authorities do not always provide information on training courses and the other services available. ODIMM's SME contacts could be used more effectively, for instance disseminating all the information on training available to interested parties, including the local business services infrastructure.

Second, the trainers believed that government institutions could lead the way in the development of a BDS market by introducing token or small fees for training and consultancy. This should not necessarily apply to potential and actual start-ups but to established firms. This would signal to all BDS providers that training and consultancy are services of value and require a commercial approach. This would be critical to changing entrepreneurs' mind-sets in the medium to long term, so as to enable a normal market for BDS to emerge, rather than one distorted by free provision of various sorts.

They also felt there was a need to introduce internationally recognised standards for business service providers as a basis for ensuring minimum requirements and raising standards, and increasing enterprises' trust and willingness to use BDSs. There is also a need to expand the availability of more complex, value-added BDSs.

### ***Agency for Innovation and Technology Transfer (AITT)***

The Agency for Innovation and Technology Transfer (AITT) seeks to develop innovative and technology transfer infrastructure based on the (draft) *Moldovan Strategy for Innovation* which articulates plans for:

- Four technological innovation parks for existing innovative firms – three well established (one with a universal focus, the second on intensive and eco-agriculture, the third on microelectronics and nanotechnology) and the fourth launched in 2012 (all with residency periods up to five years).
- Eight business innovation incubators for innovative start-ups – seven well established and one launched in 2012 (incubation period of up to three years).
- Technology transfer projects – each worth up to MDL 1 million (Moldovan lei, approximately EUR 58 000), with 50% funding provided by the applicant, 40% by the private sector and 10% by research institutions (26 projects were approved in 2012).

All of these business development services have a similar structure: they support six or seven firms (giving them around 18-20 m<sup>2</sup> each); employ four support staff (manager, accountant, lawyer and receptionist); and provide business planning, mentoring and co-ordination support for tenants of incubators and parks. There is little difference between the incubators, which are for start-ups, and the parks, which are for established, innovative firms. The funds are allocated on an annual basis by the Academy of Sciences and tenants pay USD 3-4 per m<sup>2</sup> plus additional services, though not all residents pay these costs. The survival rate is estimated so far at 10-20%, which appears to be low.

The draft innovation strategy does not set a target for additional incubators and parks, but another five were expected to be established in 2013. However, there is little or no co-ordination between the Agency and the Ministry of Economy and ODIMM over the establishment of incubators and parks.

### ***Moldovan Investment and Export Promotion Organisation (MIEPO)***

The Moldovan Investment and Export Promotion Organisation (MIEPO) is a government institution working in co-ordination with the Ministry of Economy. MIEPO runs initiatives that apply government policies in order to attract investments into the economy and promote Moldovan exports. It is working directly with foreign investors to promote investments in the Republic of Moldova and with Moldovan companies to increase exports.

MIEPO acts as a one-stop shop for information on all issues such as registration, business forums, public-private dialogue, business-to-business (B2B) activities, study tours and networking. With its staff of 12-15 employees, MIEPO also runs the Fund for Investment and Export Promotion, designed to support applicants seeking funding for activities such as participation in exhibitions, seminars and specific market studies. A total of MDL 5.2 million is available annually, partly for contracted services and research, such as market analysis and market penetration studies. MIEPO commissions BDSs from national firms and, if the skills are not available locally, international ones.

### ***Chisinau Economic Department***

The Chisinau Economic Department comprises a manager and two other staff whose work is driven by the annual programme of the local authority (currently the *Anti-Crisis Plan 2010-12*; the new plan has yet to be prepared because of pending local authority reform). The Economic Department is aware of and follows the Ministry of Economy's SME strategy and action plan. Its activities mainly relate to statistical analyses (e.g. questionnaires focused on firms), preparation of indices (e.g. socio-economic development) and public-private dialogue (e.g. on specific issues such as tourism sector and tax and investment matters). Entrepreneurs are interested in legal issues, tax issues, etc., but the interaction between them and the Economic Department is limited.

Overall, there is relatively little contact between ODIMM and the Chisinau Economic Department, despite the dominant role of Chisinau in the local economy. This is partly because ODIMM co-operates more intensively with smaller, rural municipalities.

### ***Centre Region Regional Development Agency***

The Centre Region RDA is a public institution under the Ministry of Construction and Regional Development and it is designed to support the implementation of the Regional Development Strategy. The agency is financially supported by the National Fund for Regional Development and by grants from international donors and other public and private entities.

The main responsibilities of the agency are:

- To analyse the socio-economic situation and the problems in its region, form relevant partnerships and co-ordinate with the key stakeholders, and elaborate operational plans for regional development.

- To consolidate and promote ideas for regional projects, elaborate project concepts and plans, contribute to strengthening the capabilities of local authorities and organisations to identify projects, and prepare feasibility studies and design the key actions of the agency.
- To consolidate and co-ordinate resources, contribute to the allocation of funds according to the grant schemes, and attract further funding through co-operation with active donors in the regions.
- To co-ordinate and organise the call for proposals with regards to procurement for regional development and evaluate and decide on the selection.

Currently, there are no projects in the Centre Region. According to the RDA, the number and quality of regional development projects could be increased by allowing private-sector organisations and NGOs to tender, instead of just public institutions.

### ***Academy of Economic Studies (ASEM)***

The Academy of Economic Studies (ASEM) established a consultancy centre in 1993. This currently employs two full-time staff members, supported by a network of external consultants. The centre's two main services are:

- Training in such areas as entrepreneurship, accountancy, sales, marketing, human resource management and development, business planning. It trains around 600 people each year.
- Consultancy, mainly in business planning to support applications for funding from financial institutions.

Demand for its paid services comes mainly from small and medium-sized enterprises (rather than micro enterprises) from the agriculture and food processing sectors. Although there was a dip in demand in 2009, the market is reportedly stabilising.

The centre also has a business incubator, which provides around 12 m<sup>2</sup> of space for each of its businesses. It has six to seven, mostly start-ups created by students. The receptionist and manager co-ordinate the activities, including training for tenants. Tenants stay up to two years and pay MDL 300 (~EUR 18) per month plus electricity and telecommunications costs. Although many businesses have graduated and continued their activities, the success rate is not known. There is also a virtual innovation incubator for the ICT sector, which is a joint venture between ASEM, the Agency of Technology Transfer and Trimetrica, a private sector firm.

### ***Moldo-American Business Center (MACIP)***

The Moldo-American Business Center (MACIP) was founded in 1993 and currently employs two staff members and a network of consultants and trainers, including some from ASEM. MACIP offers both training, which makes up 80% of its activity, and consulting services for students and others. Its clients tend to be financial institutions, but MACIP also trains small companies (for example on issues related to sales and marketing). In general, micro enterprises lack the money and time to benefit from MACIP's services and those from outside Chisinau are unwilling to travel to the capital. In 2012 MACIP also published a study on the needs of business providers covering incubators, chambers of commerce, business associations and private sector representatives, which showed that SMEs lack trust in BDS providers, consider their fees to be high and perceive them as lacking specialisation.

## **International organisations**

### ***EBRD Business Advisory Services***

The European Bank for Reconstruction and Development (EBRD) runs the Business Advisory Services (BAS) programme, aimed at supporting economic transition by supporting viable micro, small and medium-sized enterprises (MSMEs) and contributing to the development of sustainable infrastructures of local business advisory services. BAS offers 50% grants to cover the provision of BDSs, but firms must pay the other half. The BAS programme works with private companies, but it confronts the problem that almost all BDSs are currently offered free of charge – serious companies generally make little or no use of free services. Other issues include the changing perception of BDS providers, as well as a lack of trust in the quality of the services provided.

The EBRD BAS representatives in the Republic of Moldova considered some business associations to be good at BDS provision, especially sector-specific associations (such as the Association of Wine Makers, the Association of ICT, and the Association of Apparel Makers). Although there are many SME associations, they are either ephemeral or political in nature and do not deliver consistent BDSs. As for the rural areas, the only noteworthy providers were the National Agency for Rural Development (ACSA) and AgroInform, delivering agricultural extension services. At present there is little or no non-agricultural business support due to a lack of business infrastructure, human resources, transport infrastructure and economic activity.

The EBRD recognises the need for the introduction of minimum BDS/business consultancy standards such as those from the International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI) and is willing to support the process. It notes that business consultancy is not a listed profession by state bodies and that the lack of a definition of consultancy services or consultancy projects means that state bodies are unable to recognise and commission consultancy projects, such as feasibility studies. This situation constrains the development of effective BDS providers in the Republic of Moldova, despite a perceived increase in demand for BDSs.

Overall, there is a lack of provision of “hard” BDS skills, which must be sourced from countries such as Ukraine, Romania and other EU countries, and this situation is reinforced by a lack of trust in the quality of local consultants. The BAS has a database of 200 consultancies, 50% of which are actively working with it. It highlights gaps in areas such as financial management, effective business planning and advanced management.

### ***United States Agency for International Development (USAID)***

The United States Agency for International Development (USAID) is very active in the Republic of Moldova. It is currently implementing programmes such as: 1) Competitiveness Enhancement and Enterprise Development (CEED II); 2) Agricultural Competitiveness and Enterprise Development (ACED); and 3) Business Regulatory Investment and Trade (BRITE). USAID representatives consider Moldovan BDS provision to be mainly generic and there are not many specialist consultancies. Its position is that the Moldovan government should limit its direct BDS provision and stimulate the development of stronger BDS providers.



### ***International Fund for Agricultural Development (IFAD)***

The International Fund for Agricultural Development (IFAD) is running two projects: 1) Rural Financial Services and Marketing (IFAD 4) and 2) Rural Financial Services and Agricultural Business Development which focuses on SMEs, micro businesses and young entrepreneurs. IFAD considers that although rural areas are supported with agricultural extension services by NGOs such as ACSA and AgroInform, there is a need to develop a coherent and integrated rural extension service. Donor funding could be terminated and although these two NGOs have planned for sustainability, there could be a disruption in the provision of the current rural extension services.

The IFAD representatives also considered that the country's research and technology institutes do not have adequate connections with the agricultural extension services. Business associations such as Associations of Fruit Producers, Association of Table Grape Producers, Union of Producer Associations and Regional Associations of Producers deliver some training and consultancy services to their members, but these are constrained by the limited availability of funds from donors and other organisations.

Overall, IFAD believes that private-sector BDS provision for rural development is almost entirely limited to the Agricultural State University of Moldova, through contractual engagements between academics and firms. This situation was expected to change from 2013, when the university will be able to engage directly with businesses. The main providers are NGOs, with only a limited number of firms contracting services from the private and university sectors. The more sophisticated, value-added training and consultancy services (such as quality management or food safety) are largely unavailable. Similarly there are no specialist education and training services.

### ***Enterprise Europe Network (EEN)***

The Enterprise Europe Network (EEN) is an initiative bringing together business support organisations from EU economies and beyond. The stated mission of the EEN is to help small companies make the most of business opportunities in the EU. The EEN includes chambers of commerce and industry, technology centres, research institutes and development agencies. It provides services for SMEs in the areas of internationalisation, technology transfers, access to finance, funding research, advice on EU law and standards, intellectual property, and patents.

### **Business associations**

#### ***National Association of Rural, Ecological and Cultural Tourism***

The National Association of Rural, Ecological and Cultural Tourism has two full-time staff and draws on between seven and ten associates when its resources allow. The association seeks to promote tourism services in places with potential, and to raise awareness that tourism can be much more profitable than agricultural production. It also aims to bring communities together to develop their tourism offering and support them in developing strategies and action plans. It encourages the establishment of hostels and restaurants and provides training in areas such as customer orientation. The association also provides customised consultancy support.

However, the association stresses that communities and family businesses are unwilling or unable to pay for these services, making donor support essential. Although there are an estimated 2 000 tourism service providers and intermediaries, the vast majority are either not operational or are sporadically active.

### ***International Center for Advancement of Women in Business (ICAWB)***

The International Center for Advancement of Women in Business (ICAWB) is an NGO with four full-time staff and a network of trainers, which support its 200 associate members and 40 active members paying the annual fee. ICAWB promotes female entrepreneurship through its capacity-building and training activities and its clients include ODIMM, international organisations and donors. Its main activities include workshops, exhibitions, awareness raising events, commercial training (e.g. leadership, business and family, sales, marketing, and management) and consulting services, which are mainly follow ups to its training. ICAWB also mentioned that Moldova also has a network of 15 women's organisations which has been active for over a decade, covering the whole country including Gagauzia and Transnistria. Although there are many registered female-oriented NGOs, most are inactive at the moment.

### ***Business Club "Timpul"***

The Business Club "Timpul" is an informal association of entrepreneurs which currently has 30 members. It is focused on co-ordinating discussions on drafts of laws and/or government decisions, organising meetings with business representatives from other countries and promoting business in the Republic of Moldova. When it comes to the provision of BDSs, they highlight that the country needs an effective, meaningful public-private dialogue mechanism, as well as effective promotion of Moldovan goods and services. It also stresses the need for "soft" consultancy services (e.g. strategic marketing, export support, business planning, and data and analysis), as well as "hard" consultancy services (e.g. efficiency, productivity and quality).

### ***Chamber of Commerce and Industry (CCI)***

The Chamber of Commerce and Industry (CCI) has 250 employees working in its headquarters and its 9 regional offices and 20 subsidiaries located in the rayons. The chamber is a voluntary membership institution with 1 500 members, 90% of which are SMEs. It provides services such as information, data analysis, business-to-business (B2B) activities, conferences, events, trade fairs, networking, lobbying, exhibitions, business forums, trademark assistance and quality support. The chamber delivers training through its Vocational Education and Training (VET) Centre, which offers more than 50 courses to members and non-members on a commercial or subsidised basis (if supported with public/donor funds). It also has a marketing centre providing information and support to export-oriented firms. Its specialist staff are able to deliver consultancy services to both members and non-members on issues such as International Organization on Standardization (ISO) standards, marketing, public relations, business planning, energy efficiency, etc. This activity is supplemented with a network of international consultants and 50-60 domestic consultants that companies can commission.

### ***Moldavian-Italian Chamber of Commerce (MICC)***

The Moldavian-Italian Chamber of Commerce (MICC) represents about 80 companies, 90% of which are Italian. A steady stream of Italian companies have been seeking to relocate their operations to the Republic of Moldova, a process which started before the financial crisis and has accelerated since. The

main motivating factors include labour costs and tax planning. The business model of these companies is based on importing raw materials such as leather and textiles and re-exporting processed and finished products to EU countries. Some of these companies are relocating from Timisoara in Romania, suggesting that these are short-term, shallow investments. Overall, the MICC supports companies in getting established, for example with registration, transportation, customs, logistics, market research and matchmaking between investors and local firms, and provides legal support services, accounting and energy efficiency.

### ***AgroInform***

AgroInform, the national association of agricultural producers, started providing post-privatisation support to farms in rural areas in 1998. In 2000 it became the National Federation of Agricultural Producers and in 2006 it established a network with a focus on services for small and medium-sized farmers (but not subsistence farmers). AgroInform now has 4 500 members, which it helps to gain access to internal and external markets. It also provides consultancy support through its eight marketing and economic specialists and other experts. Its other services include information on prices ([www.agravista.md](http://www.agravista.md)), marketing studies and a bi-monthly agricultural newspaper. About 5% of AgroInform's budget is raised from membership fees, 30% from commercial revenue (e.g. market access consultancy) and the rest from donors. Overall, it continues to rely significantly on public support. AgroInform also highlighted that the other NGO supplying agricultural extension services is the National Agency for Rural Development (ACSA) which is smaller and reliant on the World Bank, Ministry of Agriculture and other financial support.

### **Private service providers**

#### ***Business and Finance Consulting***

Business and Finance Consulting, headquartered in Zurich, specialises in financial services for banks and MFIs. The Moldovan office provides services such as preparation and formatting of company profiles and business plans. Its activities include training and research, such as the guarantee scheme of ODIMM and microfinance in the Republic of Moldova for the World Bank. The company's representatives highlight the currently very limited BDS provision for the financial sector, with the exception of the Bankers' Association. They feel that there is a need to raise the standards of consultancy services, both generic and specialist. Overall, the company's representatives emphasised that the general perception among entrepreneurs that "they know best" needs to change and their on-going heavy reliance on free services inhibits market development. They thought that it is predominantly medium and large firms that are currently willing to pay for BDSs.

#### ***Pro Consulting***

Pro Consulting is a leading BDS provider, organised as both a limited liability consulting firm for commercial services, and as a consulting NGO for international/donor services, for which it does not charge value-added tax (VAT). Pro Consulting retains this structure as they perceive the BDS market to be still developing and hence they need to keep their options open and remain flexible.

The discussion with Pro Consulting highlighted that NGOs benefit from donor contracts with organisations like IFAD, the World Bank, EBRD and USAID. As part of their services, these NGOs have

prepared thousands of business plans. This brings them into contact with enterprises and affords them the opportunity to build relationships which can subsequently lead to commercial services such as strategic marketing and management, performance improvement, or corporate finance. Medium-sized to large firms are increasingly willing and able to pay for services such as Balanced Score Card and other techniques and analyses. State institutions such as ODIMM should recognise the need to sub-contract a larger proportion of their services, rather than do it themselves, as well as the need to charge for training and consultancy services.

Pro Consulting believes that the BDS market is currently distorted, as donors and the government provide free services. Consequently, many firms are used to receiving at least some BDS services for free. Often firms are unable or unwilling to understand the commercial logic when private consultants estimate the time and cost of their services. It believes there is a need to organise a management consulting association in order to raise the quality and standard of consulting services in the Republic of Moldova through accreditation, professionalisation and the introduction of ethical standards.

### ***Business Intelligence Services Group (BIS)***

The Business Intelligence Services Group (BIS) is another leading BDS provider. It focuses on strategic planning (such as business planning, marketing, feasibility studies, advocacy and regulatory issues), business capital (such as corporate finance, mergers and acquisitions, and company finances) and business credit information (such as business risk assessment and confidential checks). Like Pro Consulting, BIS also has an NGO entity for reasons of flexibility. It concentrates on international/donor clients and does not charge VAT, which is an advantage. Its ten consultants work for both the NGO and the commercial enterprise.

The discussion with BIS highlighted that the “Big Four” advisory firms have established offices in the Republic of Moldova as there is an increasing preference for using international consultancies. Many BDS providers are also sub-contractors of the Big Four. Overall private firms are growing and becoming more mature in recognising the need for and the use of BDS. This includes in industry and agriculture, which make up about 14% of GDP. However, many gaps in BDS provision exist, such as in audit, standardisation, quality infrastructure and legal specialisation.

## **2.3 Conclusions**

This qualitative analysis was based on discussions with a cross-section of BDS providers in the Republic of Moldova. It illustrates a number of points which are of relevance to the policy recommendations and roadmap.

- BDS providers in the Republic of Moldova provide a large and increasingly active foundation for a business support infrastructure, with the potential for further development.
- There is a range of different types of BDS provider.
- The provision of BDS covers a large palette of services.
- Providers mainly concentrate on information services, followed by training services, with relatively little provision of consultancy services.

- Non-commercial operators in particular are sometimes confused about the distinction between information and training, as opposed to consultancy services.
- During the peak of the recession, there was a general reduction in demand for BDS, followed by a slow recovery.
- A recurring theme among actors is that the BDS market is evolving, but not yet mature.
- There is a need to develop BDS products, as well as their quality, standards, etc.
- Enterprises continue to be reluctant to pay for BDSs, partly influenced by government and donor interventions.
- BDS providers generally lack financial sustainability. This is most evident in the case of NGOs, but is also the case among private-sector, commercially oriented BDS providers.

## CHAPTER 3:

### DEMAND AND PROVISION OF BUSINESS DEVELOPMENT SERVICES IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA – STATUS QUO ANALYSIS

To complement the mapping of business support institutions and the services they offer, the OECD, in co-operation with the Ministry of Economy and ODIMM, and with the support of the Moldovan market research institute CIVIS, conducted two surveys on the demand and provision of business development services. During January-February 2013, 206 SMEs were surveyed on the use and importance of BDSs for their business, providing an analysis of the demand side, while 55 BDS providers were questioned on the services they offered, their client base and their perception about the market to provide an analysis of the supply side. These surveys resulted in a quantitative overview of the BDS market in the Republic of Moldova. This chapter presents the main findings, starting with the demand aspects and followed by the supply side.

#### 3.1 Survey of BDS customers

##### *Profile of surveyed companies*

All the key sectors of the Moldovan economy were covered in the survey. Retail, which is the largest sector of the Moldovan economy with more than 40% of SMEs operating in it, was also the largest sector in the sample, representing 41% of the firms surveyed. Real estate rental, manufacturing and agriculture together represent a further 30% of Moldovan SMEs. Of the companies surveyed, 60% had operated for less than ten years and 22% for less than three years. More than two-thirds of the companies (71%) were registered as limited liability or joint stock companies, with the remainder registered as entrepreneur/sole proprietorship (19%) or other forms including general partnership.

Most companies (89%) are located in urban environments, with more than half in Chisinau (62%). The sample is dominated by small enterprises; 79% have ten employees or fewer and a turnover of less than EUR 30 000 (approximately MDL 500 000).

Eleven percent of the surveyed firms are exporters. Their main destination market is the EU (41% of the exporting firms) although Russia and Commonwealth of Independent States (CIS) countries are also important (27%). Based on their export earnings as a percentage of total revenues, 50% of the exporting firms had limited international exposure (exports making up 0-25% of revenues) while 25% of the firms were mainly dependent on exports (76-100% of revenues).

##### *Key findings*

The main focus areas of the survey on demand for BDSs in the Republic of Moldova were the barriers to business development, the experience companies have had with BDSs and finally on the future of the BDS market in the Republic of Moldova.

### *Barriers to business development and growth*

The survey explored what hinders business development and growth in the Republic of Moldova. Respondents were asked to list the top five barriers in order of importance to business development and growth. The weighted results indicate that the top concerns were accessing finance for growth (listed as a top barrier by 17.5% of firms), high collateral requirements for finance (14.1%), lack of trained employees (10.7%), insufficient consumer demand (13.6%) and limited resources for innovation (4.4%) (Figure 1).

**Figure 1. Perceived barriers to business development (by weighted ranking)**

	% listed top barrier
<b>Difficult to access finance for growth</b>	17.5
<b>Lack of trained employees</b>	14.1
<b>High collateral requirements</b>	10.7
<b>Insufficient consumer demand</b>	13.6
<b>Insufficient support for business innovation</b>	4.4
Lack of trained managerial staff	
Unfair competition from grey/shadow economy	
Complicated regulatory procedures for business	
Low quality of equipment	
Unsatisfactory export promotion services	
Inadequate support for achieving international standards	

*Source:* OECD analysis.

Note: Weighted ranking – respondents were asked to rank the top 5 barriers to business development out of a list 11 possible answers. Answers were weighted based on the perceived importance, from a weight of 5 for the top barrier to a weight of 1 for the fifth most important barrier. The most important barriers were determined by summing up the weighted responses.

### *Experience with business development services*

The surveyed companies were asked to describe their experience with different categories of BDS, and in particular to report on the extent to which they rely on different types of information, training and consulting services and on their main reasons for contracting these services.

- Information services

The most common type of information services firms used were about finances, taxation and accounting (used by 67% of the surveyed firms). Information services on legal and regulatory issues were the second most frequently contracted (used by 42% of the surveyed firms). Less than one-third of the

surveyed firms contracted information services dealing with the establishment or development of an enterprise. One-fifth of the firms contracted information services dealing with ICT and they reported some of the lowest levels of satisfaction. Finally, only 12% of firms used more complex services for improving their processes and businesses.

- Training services

The most common training services used were on financial reporting, taxation and accounting, contracted by 79% of respondents. Training on business start-ups, development and strategy came a distant second at 49% followed by training on legal and regulatory issues at 20%. Very few firms used IT training services (11%).

The surveyed companies only had limited experience with training services dealing with trade and investment issues and with general management issues. The latter were mostly not provided for free but paid for by the companies themselves. Similarly, companies barely used training services dealing with production and operation management. Firms were slightly more likely to use sales, marketing and advertising training services. Also, the surveyed companies made the least use of complex training services for improving processes, in line with the findings for information services.

- Consulting services

As with information and training services, the most frequently used consulting services concerned financial reporting, taxation and accounting (used by 46% of surveyed firms), followed by legal and regulatory issues (30%). In line with the limited export profile of the companies surveyed, respondents made limited use of trade and investment related consulting services. General management consulting services followed the same pattern.

Few firms used the more sophisticated consulting services dealing with production (8%) and operation and with sales (15%), although those that did reported some of the highest levels of satisfaction. Only a small number (6%) of firms contracted market research consulting services, despite insufficient demand ranking high as a business barrier. Complex consulting services for process optimisation were the least used.

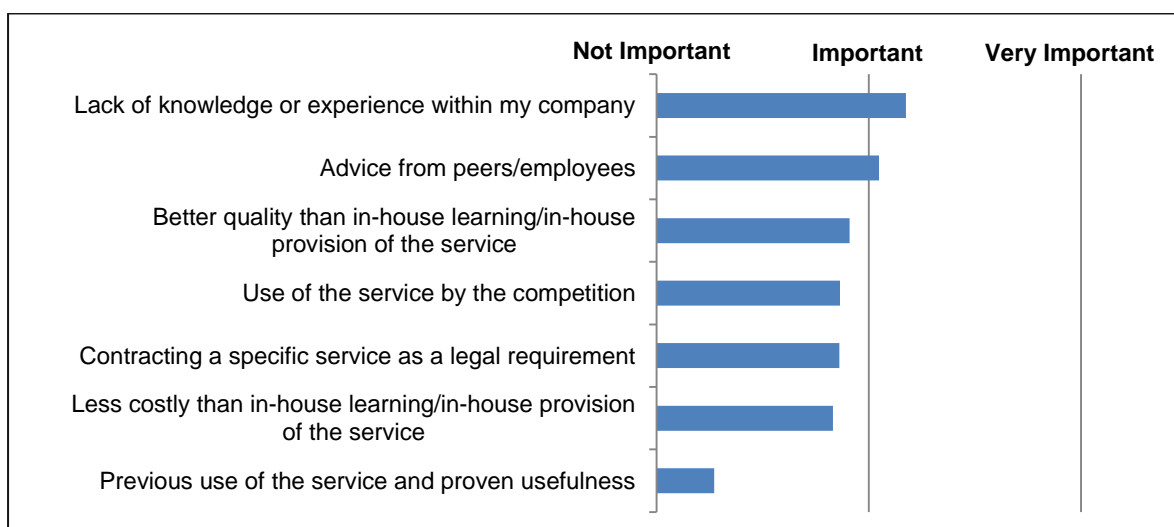
#### *Reasons for using business development services*

The survey questioned the companies about their main providers and their sources of information about BDS provision. Half of providers were Moldovan companies (50%) while government agencies made up 25%. They had found out about their services from a wide range of sources.

The SMEs that had used BDSs were asked for their main reasons. Figure 2 shows that they were primarily driven by a lack of in-house expertise, followed by advice from peers/employees and the availability of higher quality services than would be the case through in-house provision.



**Figure 2. Key influencing factors for using business development services (by perceived importance)**

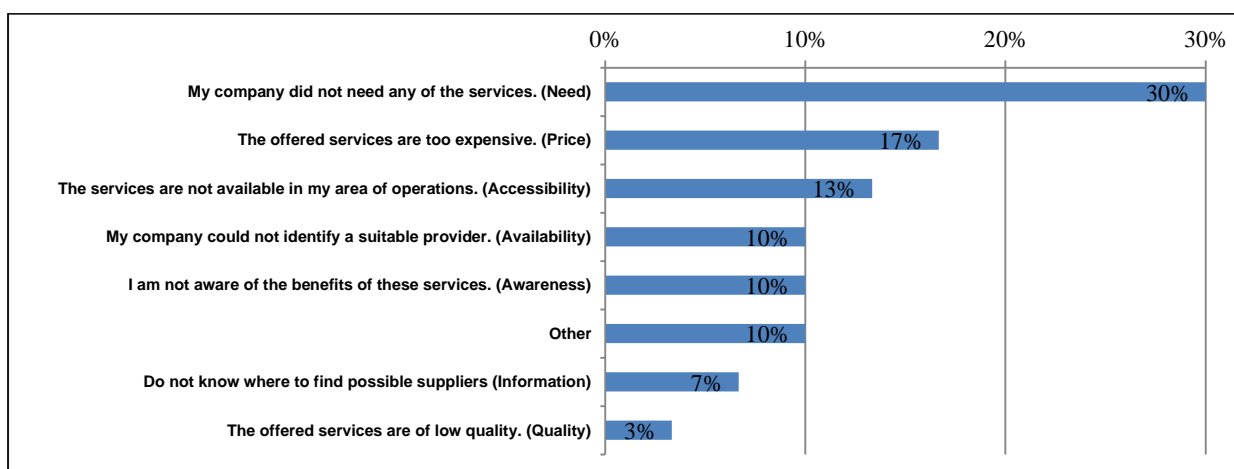


Source: OECD analysis.

The SMEs that had not used any services were asked about the reasons why they had not. As Figure 3 shows, having no need for them was seen as the most important reason. Price and accessibility were ranked second, followed by other factors such as availability, awareness and information.

When asked about their planned future use of BDSs, companies indicated a strong interest in all services with 62% planning to use information services, 59% training services and 48% consultancy services.

**Figure 3. Top reasons for not using business development services**



Source: OECD analysis.

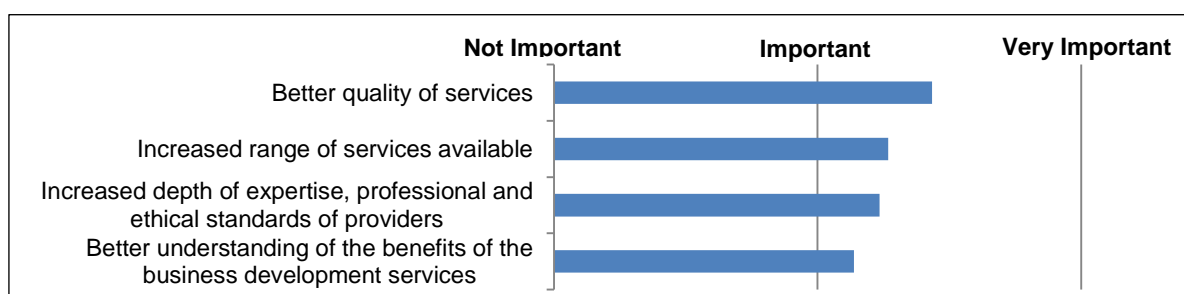
### *Future development of the BDS market*

Respondents appear to have mixed opinions about the future development of the BDS market. Just under half (48%) believed the Moldovan BDS market has sufficient general and specialist providers, while 44% believed it did not. When asked about which services they felt were currently not offered these included: standardisation, market access and sales, tax policy advice, and higher-quality/technical services.

While 54% of companies considered Moldovan BDS providers to have the necessary knowledge, expertise, experience, professionalism and ethical standards to provide the services needed to support the future development of their businesses, 34% did not agree. Companies perceived essential knowledge, expertise and experience to include: financial and accounting knowledge, market-related expertise, management expertise, and communication expertise.

Finally, when asked under what conditions they would be more willing to pay for services, firms considered that better quality would encourage them the most, followed by a wider range of services, and higher standards and professionalism (Figure 4).

**Figure 4. Top factors for increasing willingness to pay (by importance)**



Source: OECD analysis.

### 3.2 Survey of BDS provision

#### *Profile of surveyed providers*

According to the survey responses, BDS providers are evenly spread through the main regions of the Republic of Moldova, albeit almost exclusively in the urban areas. The large majority are NGOs and virtually all of the surveyed providers have been operating for a significant period of time (around ten years). The market is dominated by smaller BDS providers, with the vast majority (86%) having a turnover of less than EUR 60 000 (approximately MDL 1 million) and 84% employing fewer than ten employees.

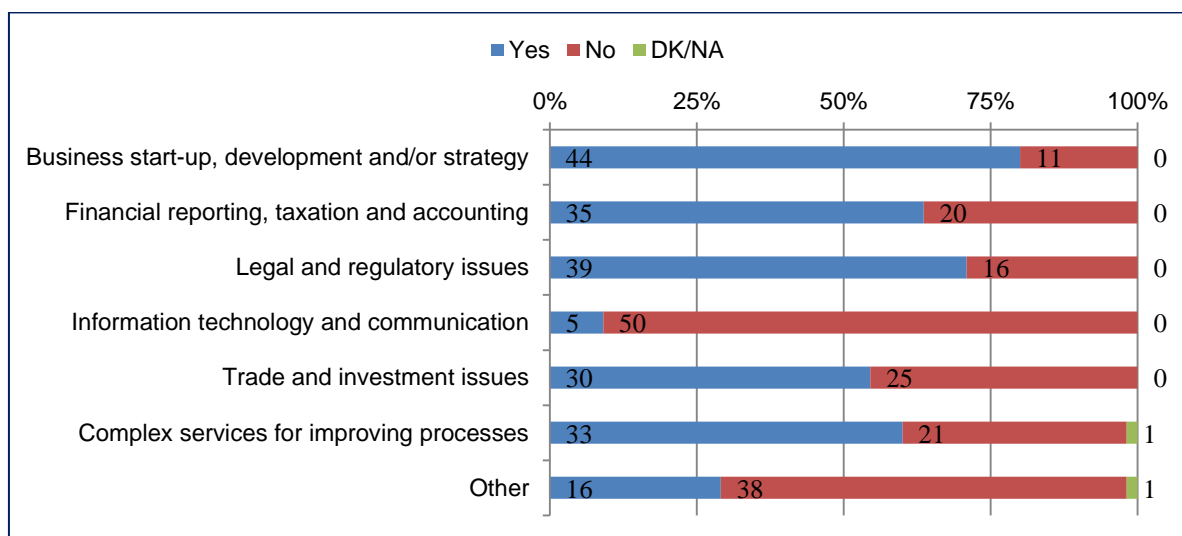
#### *Key findings*

The survey shows the types of BDSs provided and the profile of BDS clients. Additionally, it provided information on what hinders but also on what could stimulate the provision of BDS in the Republic of Moldova.

#### *Provision of business development services*

As Figure 5 shows, most providers offer the standard information services such as business start-up issues, financial reporting, and legal and regulatory issues. Relatively few provide information on trade and investment, complex services and ICT.

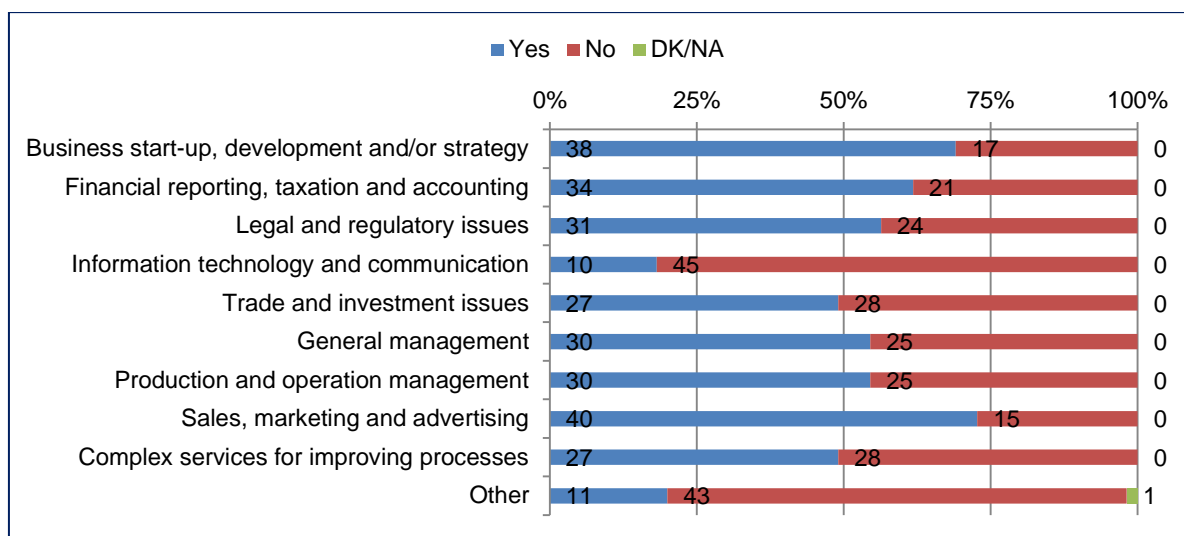
**Figure 5. Current provision of information services**



Source: OECD analysis.

Figure 6 shows the current provision of training services. Again relatively few BDS providers cover areas such as trade and investment, complex services and ICT.

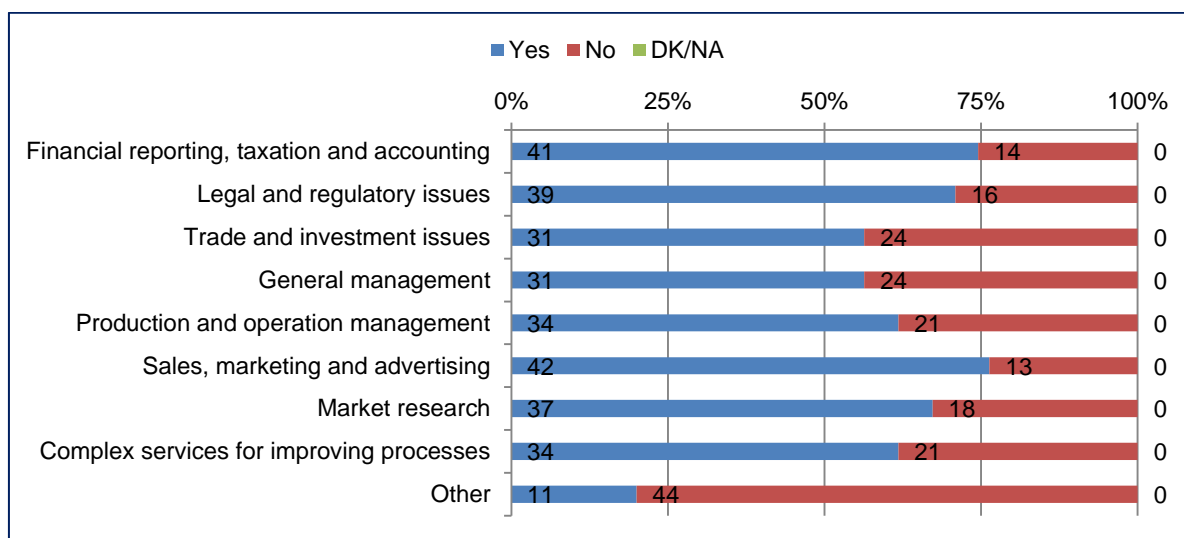
**Figure 6. Current provision of training services**



Source: OECD analysis.

Figure 7 shows the provision of consultancy services. Relatively few BDS providers cover areas such as trade and investment, complex services, ICT, and general management.

**Figure 7. Current provision of consulting services**

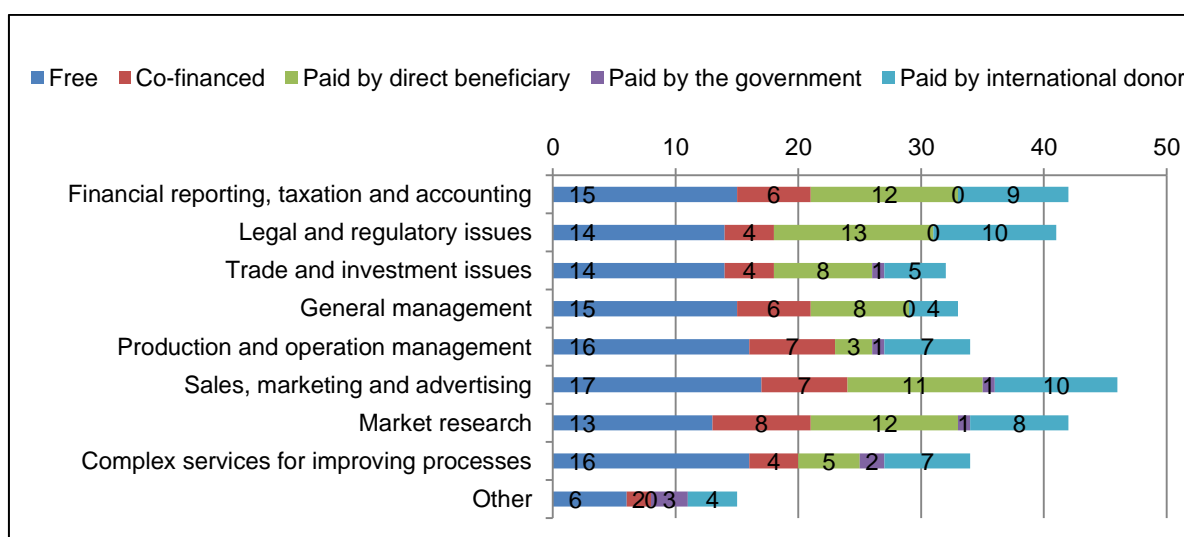


Source: OECD analysis.

An important recurrent issue is the extent to which BDS services are provided for free. The survey results indicate that most of the information, training and consulting BDS services are typically free or paid for by either the government or donors. Only in the case of some consulting services are a higher percentage either co-financed or paid by the direct beneficiary since these are typically customised to the specific needs of the client.

Figure 8 shows that the number of services paid for by the direct beneficiary remains very low, although the amount of co-financed projects is greater. Production and operation management (3 out of 34), complex services for improving processes (5 out of 41), trade and investment issues (8 out of 32) and general management (8 out of 33) show the lowest proportion. This implies significant scope for enhancing the take up of such services in the future.

**Figure 8. Who pays for consulting services**



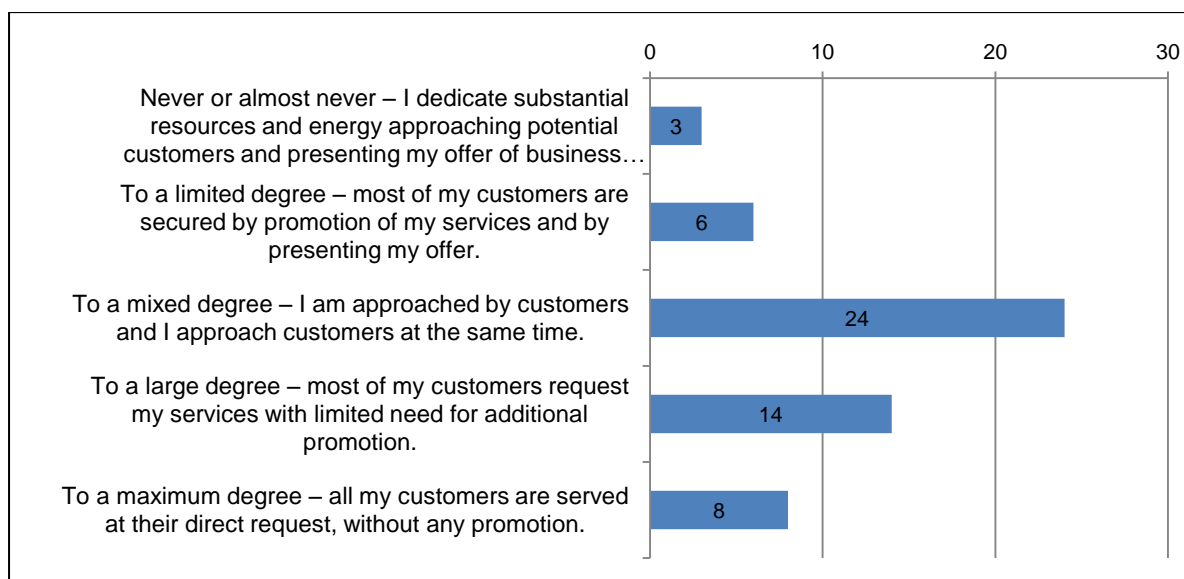
Source: OECD analysis.

### *Profile of client portfolio*

The survey also looked at the type of clients BDS providers have. To a large degree their main clients are predominantly end-user companies, mostly sole entrepreneurs (36%), SMEs (32%) and large enterprises (15%), with the remainder being rayons and municipalities (13%), international donors / organisations (2%) and government (2%). These clients are active in all sectors of the economy, especially agribusiness (29%), manufacturing (21%) and retail (17%).

BDS providers most often secure their clients through a mixture of promotion, and responding to interest from potential customers (Figure 9). When asked about the main channel for promoting their services, two-thirds of BDS providers use direct contact (walk-in) to inform potential customers about what they offer.

**Figure 9. Clients requesting services vs. promotion efforts by the provider**



Source: OECD analysis.

#### *Barriers to the provision of business development services*

According to the providers surveyed, several barriers hinder the development of the BDS market in the Republic of Moldova. The top five are:

- insufficient understanding by companies of the potential benefits of BDSs
- lack of trained employees / expertise to provide a wide variety of BDSs
- insufficient capacity of companies to pay for BDSs
- underdeveloped legislation regulating the provision of BDSs
- lack of capacity to reach potential customers.

Secondary issues include the lack of sufficient visibility of the services offered, the mismatch between demand and supply, unfair competition from other providers, and the perception that the market is saturated.

#### *Stimulating the business development services market*

BDS providers were asked to rate the importance of various policy measures that could further stimulate the market. In line with earlier findings, 48% said that further promoting the importance of BDSs to enterprise development would be important or very important while 36% thought the promotion of BDSs through such means as websites and databases would be important. Not surprisingly, 51% of BDS providers indicated a clear interest in more publicly supported, targeted co-financing initiatives. BDS voucher schemes would also be welcomed by 25% of providers. BDS providers were also keen on regulation with 27% supporting certification of their services and 33% supportive of the implementation of quality standards for BDS.

### 3.3 Conclusions

The surveys of BDS customers and providers confirm some of the results from the cross-section analysis in Chapter 2. Specifically, the following points emerge.

- Among BDS customers, information services are the most widely used; training and consulting services were used less. The most commonly contracted services were to do with financial reporting, taxation and accounting issues, and legal and regulatory aspects.
- Business development services are mostly provided at no cost for the companies, with 75% of the services provided for free, and some limited co-financing. Services are typically paid for by either the government or donors.
- While respondents were satisfied overall with their experience of business development services, the results might be skewed as services were mostly provided free; where the share of paid services was higher, satisfaction levels were lower.
- Moldovan companies indicate a strong future interest in all types of services and may be willing to pay for them under certain conditions, such as better quality services, a wider range of services, and increased standards and professionalism of BDS providers.
- The distribution and makeup of BDS providers (mostly urban smaller NGOs with quite substantial experience) represents a good foundation for the next stage of development, with the support of the government.
- The current provision of services largely matches the needs of the companies surveyed. However, relatively few providers offer services related to trade and investment, complex services and ICT.
- Providers felt the BDS market was constrained by issues of awareness, lack of sufficiently trained staff and clients' unwillingness or lack of ability to pay.

BDS providers stressed several actions the government could take to improve and stimulate the BDS market. Some of these complement the points made by the surveyed SMEs. In particular, they highlighted the following issues which policy makers should address: 1) promoting the importance of BDSs to enterprise development; 2) developing publicly supported, targeted co-financing initiatives for services; and 3) implementing BDS quality standards.

## **CHAPTER 4:**

### **POLICY ROADMAP FOR STRENGTHENING THE BUSINESS SUPPORT INFRASTRUCTURE AND SERVICES**

The report has considered international best practice in relation to BSI/BDS provision (Chapter 1), qualitative research involving discussions with a cross-section of BSI/BDS providers (Chapter 2), and quantitative research with businesses and providers to explore the demand and supply for BDSs (Chapter 3). This chapter presents a number of key policy conclusions based on the findings. These set the context for a policy roadmap for the Republic of Moldova.

#### **4.1 Policy conclusions**

##### ***Institutional efficiency and effectiveness of BDSs***

There is a lack of co-ordination at the institutional level. The development of business incubators is a case in point. Many different institutions, such as the MoE/ODIMM, AITT, academic institutions and others, offer some sort of business incubation support. In the absence of any clear policy, co-ordination or any model for the development of such institutions (although one is in the process of emerging based on the Soroca incubator experience), there is a risk that many may suffer the same fate as the first phase of incubation, where all the institutions created turned out to be not sustainable. The same applies to other forms of BDS provision. These do not appear to be regularly monitored and evaluated to ensure that government and other funds are being utilised effectively to ensure sustainability.

Although various BDS providers exist, it is not clear whether they are performing effectively in supporting SMEs at the various stages of development. It is not even clear exactly how many providers there are across the country, nor the services and resources they offer. There is no comprehensive BSI database.

Furthermore, there is no culture of monitoring and evaluation to assess whether public funds are being effectively utilised, especially across the state-funded BDS providers. This needs to be coupled with a process of evaluating the distribution, services, effectiveness and sustainability of critical business support infrastructure. This is clearly the role of government and would provide a basis for assessing the strengths and weaknesses of the BSI, as well as the basis for strengthening the system through targeted interventions.

##### ***The developing BDS market in the Republic of Moldova***

The BDS market is quite developed in the Republic of Moldova, with support available for start-up, early-growth, and more mature export-oriented enterprises. A solid foundation exists for further development, so as to ensure that a full palette of BDSs is available to SMEs at different stages of their development.



The survey highlighted some strengths among BDS providers, such as the fact that the majority of them have been in business for ten years. Providers remain fairly small, typically with fewer than ten employees and no support staff, and turnover remains fairly low. The existence of NGO providers as well as commercial consultancies point to the existence of a BDS market which is evolving but not yet mature. The time appears to be right for structured policy support to further develop the market.

Currently, BDS customers tend to use information and training services covering financial reporting, taxation and accounting issues, and legal and regulatory aspects. The use of consultancy and the commissioning of complex services are underdeveloped. BDSs are mostly provided at no cost to the companies and instances of co-financing are limited, let alone full cost recovery. Nevertheless, Moldovan companies show a strong interest in all types of services and do appear to be willing to pay if the quality and professionalism of the services was improved and a greater range was available.

In terms of the current provision of services, most BDS providers deliver information, training and consultancy services for standard BDS activities such start-up support, financial reporting, and legal and regulatory issues. However, relatively few provide information on trade and investment, complex consultancy services and ICT. In other words, there is a gap in the market in the provision of high value-added BDS services. These are the more technical, complex, investment-intensive services which also offer potential for cost reductions, efficiency gains or increased profits.

Complex services such as production and operation management, or services for improving processes, trade and investment issues, and general management were paid for by the customers in only a small proportion of cases. This suggests that there is potential to enhance the range, quality and take-up of such services in the future, especially once a culture of co-financing for BDS services begins to take root.

### ***Current provision***

BDS providers can be found throughout the country. These include state institutions (such as ODIMM and AITT), regional bodies (e.g. RDAs), municipalities (33 Economic Departments including their SME Contacts), universities (which provide research, business centres, incubators etc.), various business associations (national, sectoral, and bilateral), NGOs (with various target groups), private consultancies (the so-called “Big Four”, as well as niche consultancies) and a multiplicity of freelancers (part time and full time).

### ***Regional bodies and state institutions***

A number of government institutions are involved in the provision of BDSs, with ODIMM being the most active though its networks of incubators and trainers. There are also currently three Regional Development Agencies (RDAs) with gaps in Chisinau, Gagauzia and Transnistria. International experience suggests that these have an important role to play in enterprise development, including supporting the development of SMEs.

From an SME development perspective, the RDAs currently appear to be acting as grant-administrating bodies, distributing funds from the EU and the German Association for International Development (GIZ), rather than regional development bodies in their own right. This might be a lost opportunity for SME development and the MoE/ODIMM should consider engaging with RDAs to ensure that they develop in a manner which makes full use of their potential for enterprise support.

## *NGOs*

The existence of thousands of NGOs, many of which are BDS providers to their individual target groups, ought to be a cause for optimism. However, the vast majority of such registered NGOs are either not functioning or only spring to life when donor and other public funds become available. In order to reduce the number of largely inactive NGOs, the government may need to assess the process of registration and re-registration. The NGOs which are active appear to concentrate on the delivery of information and training; their role in providing consulting services could be reviewed and improved to ensure delivery of a wider palette of services, thus strengthening their financial base and contributing to sustainability.

## *Business associations and representative bodies*

Business associations are delivering information, training and consultancy support with varying degree of success and usefulness as far as start-ups, early growth and export-oriented firms are concerned. Some are highly commercial and others are passive and suffer crises that threaten their existence. There are a variety of business associations representing different sorts of enterprises. For instance the Chamber of Commerce and Industry (CCI) has 2 500 members, 90% of which are SMEs. Members and non-members can draw on its fee-based services such as regional offices, specialist staff, consultants, and training and marketing centres. Other associations such as the Am Chamber focus mainly on large firms or on firms looking to register and operate in the country. Many of the sector-specific associations have been established with the support of donors.

The sector would benefit from a review to assess its capacities, services, funds and recommendations and technical support for better BDS provision and sustainability.

## *Private consultancies*

A key potential strength of the Moldovan BSI is the existence of private BDS providers in the form of business consultancy firms. These private consultancies range from the “Big Four” to niche consultancies and businesses which were successfully spun-off from donor projects. The EBRD database alone includes about 200 registered consultancies in the services delivered by BAS.

Many of the private consultancies have also established an NGO vehicle for BDS delivery. This situation arises because 1) NGOs are exempt from VAT, which can be advantageous to some clients such as IFIs and donors; and 2) the immaturity of the BDS market means that even well-established consultancies receive up to 80% of their turnover from public sources or donors, with the balance coming from commercial sources such as SMEs. Although this dual strategy may maximise business opportunities, it also raises the cost base; for example they need to manage different legal, tax and accounting systems.

Although they were not covered by the BDS provider survey, as in many countries, the largest group of BDS providers are individual freelancers, who may operate on a part-time or full-time basis. The MoE and ODIMM should consider research into this sector to better understand the skills and services they provide, and how best to encourage them to deliver the services the economy needs and to raise the quality and standards offered.

### *Main barriers to developing a BDS market*

Although services do exist for the pre-start-up, start-up and post-start-up stages of business development, some obvious gaps persist. First, although provision is distributed across the country, it is highly concentrated in the urban areas, not least because that is where most of the clients are located. Policy efforts are needed to ensure that information, training and consultancy opportunities are made available in rural areas.

Second, the main sources of support in rural areas are the agricultural extension services which are provided by two NGOs, AgroInform and ACSA. Anecdotal evidence, recurring frequently, suggests that these do provide good services but are reliant on state funding from the Ministry of Agriculture and international funding from donors and IFIs. Given issues such as rural poverty, migration and the need to maximise development in all parts of the country (as set out in various state strategies), the government should assess, strengthen and secure the future provision of effective agricultural extension services. The SME development agenda could usefully complement and supplement the activities of this system.

Third, it will be important to improve the linkage, information flow, co-ordination and co-operation with the rayons in order to overcome barriers faced by BDS market, especially the rural ones, and in particular their Economic Divisions which typically consist of just two or three staff who are mainly involved in data and statistical analysis, rather than actual SME development. The SME Contact system needs to be reviewed so as to optimise co-operation. ODIMM should consider funding a full-time SME Contact to ensure fuller co-operation. In the absence of any ODIMM regional presence, this would appear to be a potentially cost effective and efficient way of gaining geographical reach at relatively low cost. At the very least, information, training and consultancy support could be more effectively co-ordinated with the rural areas and regions of the country.

According to the supply-side survey, the key barriers to be tackled are: 1) lack of understanding by companies of the potential benefits of BDSs; 2) lack of trained employees and expertise to provide BDSs; 3) insufficient capacity of companies to pay for BDSs; 4) underdeveloped legislation regulating the provision of BDSs; and 5) lack of capacity to reach potential customers. These barriers can be influenced by government policy and initiatives and are the subject of further recommendations.

### *Regulatory framework*

The regulatory framework for the BDS/consultancy market needs to be assessed and reformed. Consulting is not a listed profession by state bodies and the resulting lack of a definition of consultancy services or projects means that state bodies are unable to recognise and commission consultancy activities. This acts as a constraint on the market, as well as on the economic development of the country.

### *Free services*

The hitherto strong emphasis on the provision of free BDS services needs to be reconsidered. While this may be justified for the pre-start-up or start-up phases, it may not be appropriate for the growth and export phases of enterprise development. Free provision from a palette of BDS providers can lead to a “crowding out” effect and/or market distortion. The MoE/ODIMM need to develop a more nuanced BDS policy, consider what should be provided for free, what should be co-financed and what should be offered at market rates.

### *Information, training and consultancy*

State bodies such as ODIMM need to consider carefully the balance between co-ordinating SME development and delivering information, training and consultancy directly. As ODIMM's role and responsibilities have grown over time, it is increasingly appropriate for it to commission existing BDS providers to deliver its activities. As well as contracting, its role will increasingly become one of quality control, monitoring and evaluation.

Enterprises are unlikely to automatically trust BDS providers and commission more and higher-value services without a process of raising the quality of professionalism of the consultancy sector. The emergence of consultancies is a noticeable trend, but the sector is not yet firmly established. They need to be supported to develop further services and expand the market beyond the large enterprises and a few medium-sized enterprises.

## **4.2 Policy roadmap**

Based on these conclusions, this final section of the report presents a policy roadmap for strengthening the BDS system in the Republic of Moldova.

### **Guideline 1: strengthen policy co-ordination at national and sub-national level**

- Establish a co-ordination forum: key actors such as the MoE, ODIMM, the Academy of Sciences, AITT, academic institutions and other ministries (such as Agriculture and Regional Development), should meet on a quarterly basis to align BSI policy and wider SME development measures. The MoE should be the lead institution for policy co-ordination.
- Undertake a comprehensive “stock taking” exercise of the existing BSI by creating a database of BDS providers, services and contact information, led by ODIMM. The database should be made available on ODIMM’s and other public websites and should be regularly updated.
- Monitor and evaluate the country’s BSI including incubators and RDAs for impact and in terms of locations, services, effectiveness and sustainability.
- Develop policy recommendations to strengthen the BSI, based on the regular co-ordination meetings and monitoring and evaluation. These should also consider ways of filling any market gaps. Once the BSI policy priorities have been determined, national and donor funds can be mobilised for the effective development of the BSI system.

### **Guideline 2: fill in the gaps in rural provision**

- Information, training and consultancy opportunities need to be made available in rural areas through initiatives such as:
  - Review the current nature and effectiveness of the ODIMM network of SME Contacts in the rayons.
  - In the absence of an ODIMM regional infrastructure, establish full-time SME Contacts at the level of the rayon, paid for by state funds.

- Channel information about all relevant training and consulting opportunities available throughout the rayons via the SME Contact and then out into all relevant BSI / BDS providers.
- The Economic Departments should improve the linkage, information flow, co-ordination and co-operation within the rayons, especially the mainly rural ones. Capacity building is required to ensure that the Economic Departments do not just focus on data collection but develop a fuller understanding of enterprise/SME development, including the range of business support services, thus enabling them to play a fuller role.
- Strengthen the agricultural extension services and make them self-sustaining. Currently these are the principal sources of support in rural areas and are delivered almost exclusively by AgroInform and ACSA. These important services continue to be reliant on state and international funding. The continuing lack of sustainability of these services is a matter of concern for all, not just the Ministry of Agriculture. This should be combined with a stronger emphasis on non-agricultural economic development in rural areas.

### **Guideline 3: build capacity among NGOs and business associations**

- Evaluate which of the thousands of registered NGOs with an entrepreneurial orientation are no longer active or depend on sporadic public funds. Concentrate public funds on those which are active BDS providers, targeting support on fewer, more effective institutions. NGOs should improve the quality of their services, evaluating their effectiveness, broadening the range of services they provide and ensuring their financial sustainability.
- Review business associations currently delivering information, training and consultancy support. These associations vary in capacity: some are highly commercial, others are inactive and still others are experiencing financial difficulties. The review should assess their capacities, services and financial position and provide recommendations and technical support to improve their BDS provision and their sustainability.

### **Guideline 4: deepen the emerging BDS market**

- Reassess and refocus the current emphasis on the provision of free services. While this may be justified at the pre-start-up phase, it is less so at the growth and export phases of enterprise development. The emergence of a range of BDS providers means that a policy balance must be struck which avoids crowding out and/or market distortion. The MoE and ODIMM must develop a nuanced BDS policy in terms of what information, training and consultancy can be provided for free. State institutions will need to support this process.
- State institutions should reconsider the extent to which they deliver information, training and consultancy directly. As the market matures, state institutions must commission and subcontract existing providers to deliver better BDS services. Their role must, increasingly become that of contractor and the application of quality control, monitoring and evaluation.
- Assess and reform the regulatory base for the BDS and consultancy market. Consultancy is not a listed profession and the resulting lack of a definition of consultancy services or projects means

that state bodies are unable to recognise and commission consultancy activities. This acts as a constraint in the market.

#### **Guideline 5: raise awareness, improve the quality of and increase confidence in BDS provision**

- Improve the quality of individual BDS providers so as to increase confidence in them and trust in their business services. This should be done through a process of internationally recognised certification and re-certification, and regular training and education, resulting in higher levels of knowledge, skill and experience. This would ultimately raise standards, and increase levels of trust and willingness on the part of SMEs to commission BDS services.
- Assist in the development of an Association of Consultants to professionalise the growing BDS/consultancy sector, among both public and private providers. Indeed, such a discussion has already started under the auspices of the EBRD BAS programme.
- Promote the potential benefits of BDSs among entrepreneurs, especially among growing, maturing and export-oriented enterprises and their ability to increase know-how, productivity, efficiency, market share and profitability. This should be done in partnership with the government, business associations, the Association of Consultants (once created), the media and other stakeholders.

#### **Guideline 6: address the gaps in the BDS market**

- Design a variety of interventions, with donor support, to address the gaps in the BDS market especially the development of more complex and higher value-added services. These interventions include:
  - Information for potential consumers of BDS: use the BSI database established in Guideline 1 to highlight what services are available and provide information about the relevant suppliers, contacts, qualifications, experience, certification, etc.
  - Co-financing initiatives: review, refine and build upon existing co-financing initiatives such as those run by the EBRD and World Bank to create programmes designed to enhance the development of complex and higher value-adding services, targeting SMEs. These will help stimulate the market.
  - Voucher initiatives: overcome SMEs' reluctance to try business development services by providing information and subsidising their initial purchase. Voucher initiatives can target the development of new, more complex value-adding services, thus diversifying the palette of services available.
  - Technical assistance for BDS development and commercialisation: build the capacity of BDS suppliers to serve SMEs by developing new, demand-driven services, especially the complex ones which are not generally available in the market. The technical assistance should support product development, market testing, and the marketing and delivery of new services.

## REFERENCES

Auguste, B., E. Harmon and V. Pandi (2006), “The right service strategies for product companies”, *McKinsey Quarterly*, 1(1), pp. 40-52.

CDASED (Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development) (2001), *Business Development Services for Small Enterprises: Guiding Principles for Donor Intervention*, Committee of Donor Agencies for Small Enterprise Development, Washington, DC.

Gebauer, H., M. Paiola and B. Edvardsson (2010), “Service business development in small and medium capital goods manufacturing companies”, *Managing Service Quality*, 20(2), pp. 123-139.

Goldmark, L. (1996), *Business Development Services: A Framework for Analysis*, IDB (Inter-American Development Bank).

IDB (2003), *MIF Evaluation: Business Development Services*, MIF/GN-78-12, IDB, Washington DC.

Miehlbradt, A.O. (2001), *Guide to Market Assessment for BDS Program Design: A FIT Manual*, ILS (International Labour Organization), Geneva.

Miehlbradt, A.O. and M. McVay (2003) *Developing Commercial Markets for Business Development Services: BDS Primer*, Seminar Reader, ILO Annual BDS Seminar, Turin, Italy.

Ministry of Economy (2012), *SME Strategy and Action Plan 2012-20*, Ministry of Economy, Republic of Moldova.

OECD (1995), *Boosting Businesses Advisory Services*, OECD Publishing, Paris.

Phillips, D.A. and W.F. Steel (2003), “Evaluating the development impact of demand-side interventions for BDS markets: Kenya voucher program”, *Small Enterprise Development Journal*, Vol. 14(4).

UNDP (United Nations Development Programme) (2004), *Business Development Services: How to Guide*, Bratislava Regional Centre, UNDP, Bratislava.

UNIDO (United Nations Industrial Development Organization) and OECD (2004), *Effective Policies for Small Business: A Guide for the Policy Review Process and Strategic Plans for Micro, Small, Medium Enterprise Development*, OECD and UNIDO.

## ANNEX 1:

### BSI / BDS PROJECT FICHE

The project fiche is designed to provide an overview of the policy recommendations and roadmap with the aim of attracting donor support. The project fiche presented here has gone through part of the project planning cycle and further iterations will be required prior to finalisation.

#### **Project Fiche**

##### *Background*

**Title:** Strengthening the Business Support Infrastructure and Business Development Services

**Location:** Republic of Moldova

Implementation time: Three years

**Overall objective:** the overall objective is to increase the competitiveness of Moldovan SMEs through the provision of high quality business development services.

**Project purpose:** The purpose is to strengthen the Moldovan business support infrastructure and the development and provision of business development services to SMEs.

Target groups: the project's activities will address the following:

- Micro, small and medium businesses;
- Consultants, NGOs, business associations and others offering business advisory services to SMEs, whose skills and competences will be upgraded;
- Public, semi-public and other stakeholders involved in developing a competitive Moldovan SME sector.

##### *Description of Project*

###### *Background and justification*

In terms of enterprise development, competitiveness and innovation, the principal role of the Government is to provide an enabling policy, legal and regulatory environment for SMEs, as well as public goods such as basic infrastructure, education and information services. However, international evidence confirms that the provision of an effective Business Support Infrastructure (BSI) and Business Development Services (BDS) are a key means of supporting the development of SMEs, which are known to create employment, generate income and contribute to economic development and growth. The role of



Government includes developing BDS interventions designed to promote vibrant markets and a diverse range of BDS services. In relation to BDS market development, the main function of governments (including donors, IFIs, etc.) is facilitation of the demand and supply sides of the BDS market.

Turning to the provision of BSIs, analysis by the OECD (2012 and 2013) demonstrates that this “catch-all” term spans a highly diverse range of tools and mechanisms connected with SME development. Nevertheless, the research demonstrates that the situation is quite well developed in the Republic of Moldova in that a significant number of institutions exist supporting the development of SMEs in general, including: incubators, parks, zones, business centres, development agencies, etc. However, the existence of a palette of BSIs does not mean that the system is well coordinated and effective as far as SME development is concerned, since these often arise as a result of an incremental process which is only partly influenced by government; if anything, the evidence tends to the opposite conclusion.

At the institutional level, a greater degree of coordination is desirable, since several ministries (Economy, Agriculture, Regional Development, etc.) and various other state bodies are involved (e.g. SME Agency (ODIMM), Academy of Sciences, Agency for Innovation and Technology Transfer, etc.). In addition, there are numerous BSIs / BDS providers throughout the country such as at the regional level (e.g. Regional Development Agencies), municipalities (33 Economic Development sections, including ODIMM SME contacts), universities (research, business centres, incubators, etc.), various business associations (national, sectorial, bilateral, etc.), NGOs (various target groups), private consultancies (“Big Four”, as well as niche consultancies) and a multiplicity of freelancers (part time and full time).

While the above is generally positive, it can also be a weakness. The development of business incubators is a case in point. Many different institutions, such as MoE / ODIMM, Agency for Innovation and Technology Transfer, academic institutions and others, exist and pursue their respective goals in relation to incubation. However, in the absence of clear policy, coordination and model for the development of such institutions, there is a risk that many may suffer the same fate as the first phase of incubation, where all the institutions created turned out to be unsustainable. Such a danger may equally apply to other forms of BSI.

Connected to the preceding issue, although various BSIs exist, it is not clear whether they are performing effectively in supporting SMEs at the various stages of development. It is not even clear exactly how many BSIs exist across the country, the services and resources available, the contact details, etc. There is a need to develop a comprehensive database of BSIs, which needs to be freely available and regularly updated.

Moreover, a culture of monitoring and evaluation needs to be stimulated, especially across the state-funded BSIs, to assess whether public funds are being effectively utilised. This needs to be coupled with a process of evaluating the locations, services, effectiveness and sustainability of critical BSI infrastructure; this is clearly the role of government and would provide a basis for assessing the strengths and weaknesses, as well as the basis for strengthening the system through targeted interventions.

International best practice highlights the need to develop a BDS market which is able to support start-ups, growth and mature, export-oriented enterprises. Once again, the situation is quite well developed in the Republic of Moldova (OECD, 2013). A solid foundation exists for further development, so as to ensure that a full palette of BDS services becomes available to SMEs at different stages of development. However, although BDS services do exist for various stages of SME development, the provision is not yet

adequate and notable gaps persist such as: i) a very high degree of concentration in the urban areas because that is where the clients / market are located. Policy efforts are needed to ensure that information, training and consultancy opportunities are made available in the rural areas; ii) the principal source of support in rural areas are the agricultural extension services which are provided by two NGOs (AgroInform and ACSA), though these remain reliant on state (Ministry of Agriculture) and international funding (donors and IFIs). There is thus a need to assess, strengthen and secure the future provision of effective agricultural extension services; the SME development agenda usefully complement and supplement the rural extension activities; iii) the linkage, information flow, coordination and cooperation with the rayons, especially the rural ones, and in particular their Economic Divisions needs to be strengthened. The ODIMM SME Contact network needs to be reviewed and strengthened, including establishing full-time SME Contacts, which would mean that information, training, consultancy and other forms of SME development support could be more effectively coordinated with the rural areas / regions of the country.

The existence of thousands of NGOs, many of which are BDS providers to various target groups of relevance, not least women / youth / minority entrepreneurship, agro / tourism support, etc. is a cause for optimism. On the other hand, a large proportion of registered NGOs are considered to be either dysfunctional or donor / public fund dependent and it is necessary to review them and consider ways of focusing funds on the institutions that are active and delivering services. Their training and consulting service roles need be reviewed and strengthened to ensure delivery of a wider palette of services, thus strengthening their financial base and contributing to sustainability.

Likewise, the existence of various generic and sectorial business associations (e.g. Chamber of Commerce, Am Chamber, Euro Chamber, various sectorial associations and chambers) is a positive situation. These are delivering information, training and consultancy support with varying degree of success and usefulness as far as start-ups, growth and export-oriented firms are concerned; some are highly commercial and others are passive and experience existential crises. The sector would benefit from a review to assess capacities, services, funds and recommendations and technical support for better BDS provision and sustainability.

A noteworthy issue is the existence of BDS providers in the form of numerous consultancies (the EBRD BAS database alone includes 200 registered consultancies) delivering various forms of BDS. However, it is not uncommon for the private consultancies to have established an NGO vehicle for delivery of BDS services partly because of the tax advantages and partly because the BDS market is not yet mature. This means that even well-established consultancies raise a large portion of their turnover from public / donor sources, with the balance coming from commercial sources such as SMEs. Moreover, there are freelancers, who operate on a part-time (e.g. academics) or full-time basis (dedicated trainers and consultants).

An OECD survey of BDS supply (see Box 1) highlighted major strengths such as the fact that the majority of BDS providers have been in the market for 10 years, however, they remain fairly small (under 10 employees, typically with no support staff) and turnover remains fairly low for the vast majority of BDS providers (less than 60,000 EUR (~1,000,000 Lei) for 86%). The use of consultancy and the commissioning of complex services are underdeveloped. BDS is mostly (75%) provided at no cost for the companies and instances of co-financing are limited, let alone full cost recovery. In terms of the current provision of services (supply survey), most BDS providers deliver information, training and consultancy services for standard BDS activities such start-up, financial reporting and legal and regulatory issues. However, relatively few provide information on trade and investment, complex consultancy services and

ICT; in other words, the gap appears to be mainly in the provision of high value-adding BDS services (more technical, complex, investment intensive services which also offer potential for cost reductions / efficiency gains / raised profits)

### **Box 1. Supply of BDS: Overview**

#### **Nature of Providers**

BDS providers may be evenly spread over the main regions of the Republic of Moldova, but in reality are almost exclusively located in urban areas. They are mainly NGO in form and although most have been in the market for a long time (over 10 years) they remain small (less than 10 employees) and the vast majority (86%) have a turnover of less than 60,000 EUR (~1,000,000 Lei). This represents a good foundation for assisting BDS providers to the next stage of development.

#### **BDS Services**

In terms of the current provision of services, most provide information, training and consultancy services for standard BDS activities such as start-up, financial reporting and legal and regulatory issues. However, relatively few provide information on trade and investment, complex services and ICT; in other words, the gap is mainly in the provision of high value adding BDS.

#### **Market Potential**

Information, training and consultancy BDS are typically free or paid for by either the government or donors. Relatively few BDS are either co-financed or paid by the direct beneficiary; this increases as a percentage in the case of consultancy services, as these tend to be customised to the specific needs of the client. The percentage of complex BDS paid for is very low (25%). This suggests underutilisation and potential to enhance the range, quality and take-up of such services in the future.

#### **Barriers and Development**

The BDS market is hindered by key barriers including: i) lack of understanding by companies of the potential benefits of BDS; ii) lack of trained employees / expertise to provide BDS; iii) insufficient capacity of companies to pay for BDS; iv) under-developed legislation regulating the provision of BDS; v) lack of capacity to reach potential customers. These barriers can be influenced to varying degrees by government policy and initiatives.

Connected to the previous point, BDS providers particularly stress the need to further: i) promote the importance of BDS to enterprise development (48%); ii) promote BDS through websites, databases, etc. (36%); iii) develop publicly supported, targeted co-financing initiatives (51%); iv) develop BDS voucher schemes (25%); v) certify BDS providers (27%) and vi) implement quality standards for BDS (33%).

Source: OECD, 2013b

At the same time, Moldovan companies (OECD demand survey, Box 2) indicate a strong interest in all types of BDS: information (62%), training (59%) and consultancy (48%). Furthermore, there does appear to be a willingness to pay under certain conditions, such as if the quality of BDS is raised, if there is a wider range of services and the standards and professionalism of BDS providers are raised.

## Box 2. Demand for BDS: overview

### Use

- Information services are most widely used by respondents, while the results indicate lower, but similar levels for training and consulting.
- Contracted services deal mostly with financial reporting, taxation and accounting issues and legal and regulatory aspects.

### Payment

- Business development services are mostly provided at no cost for the companies.
- 75% of the services were provided for free. Instances of co-financing were limited.

### Satisfaction

- Overall, respondents indicated relatively high levels of satisfaction with the use of business development services.
- Still, the pattern might be skewed as services were most often free; in the instances where the share of paid services was higher, satisfaction levels were lower.

### Demand

- Moldovan companies indicate a strong interest in all types of BDS: information (62%), training (59%) and consultancy (48%).

### Willingness to Pay

- There is a willingness to pay under certain conditions, such as if there are better quality BDS, if there is a wider range of services and the standards and professionalism of BDS providers could be raised.

Source: (OECD, 2013a)

This confirms the existence of a BDS market which is evolving but in need of structured support to further develop. But for the BDS market to be stimulated a number of key barriers have to be tackled: i) consultancy is not a listed profession by state bodies and the resulting lack of a definition of consultancy services or projects means that state bodies are unable to recognise and commission consultancy activities, which constrains the market; ii) the hitherto strong emphasis may be justified for the “pre/start-up” phase, but the emergence of a palette of BSIs and BDS providers means that this can lead to a “crowding-out” effect and/or market distortion. MoE / ODIMM need to develop a more nuanced BDS policy in terms of what (information, training and consultancy) can be provided for free what should be co-financed and what should be offered at market rates; iii) in parallel, state bodies need to reconsider the extent to which they deliver information, training and consultancy directly themselves. It may be increasingly appropriate to contract / sub-contract / commission existing BDS providers to deliver BDS directly, with state bodies increasingly performing the role of contractor, quality control, monitoring and evaluation.

However, enterprises are unlikely to automatically trust BDS providers and commission more and higher value services unless a process of raising the quality of professionalism of the BDS provision / consultancy sector is devised. The emergence of consultancies is a noticeable trend, but the sector is not yet established on sound foundations (e.g. staff, turnover, NGO, etc.). There is a need to support the sector

to develop further services and expand the market beyond the large enterprises and a few medium enterprises. This could be done through the following: i) certification: raising quality of individual consultants through a process of internationally recognised certification, recertification, regular training and education, etc. This would result in higher levels of knowledge, skill and experience which would raise the standards, levels of trust as well as develop the market for BDS through delivery of services to SMEs; ii) creation of an Association of Consultancy Professionals: a process of certification, recertification, etc. would result in an increasing volume of consultancy professionals which lends itself to the formation an association whose role would be to ensure the professionalization of the BDS provider / consultancy sector; and iii) awareness raising: the next step in the process of developing the BDS market is to raise awareness of the potential benefits of BSI / BDS to growing, maturing and export-oriented enterprises, especially as far as more complex and higher value BDS services are concerned. Working in partnership with the Government, business associations, media and other stakeholders, the BSIs / BDS providers would promote the role of BDS in increasing know-how, productivity, efficiency, market share, profitability, etc.

Finally, the BDS market is in the making but requires further stimulation through a variety of interventions, with state and donor support, to overcome the current weaknesses. Four inter-related intervention are required: i) co-financing initiatives: the existing initiatives need to be reviewed and build upon, using international best practice, so as to enhance the services, skills and capabilities to the BDS providers. Simultaneously, targeted SMEs willing to part-finance the up-grading process would be supported, especially the growth and export-oriented enterprises; ii) voucher initiatives: would encourage SMEs to try new business development services by subsidizing their initial purchase, enabling BDS providers to develop new, more complex value adding services, thus diversifying the palette of services available; iii) Information to consumers (firms): this would address SMEs' general lack of information about BDS services and suppliers through a database on available services, suppliers, contact details, potential benefits, etc. and would be regularly updated; and iv) technical assistance for BDS service development and commercialization: the aim of which would be to build the capacity of new or existing BDS suppliers to profitably serve SMEs by developing new BDS services for SMEs, especially the complex, value adding services which are not generally available in the market. The aim would be to assist with product development, market testing and support with the marketing and delivery of new business services.

### ***Activities***

#### *Component 1: Strengthen Policy Coordination in relation to BSI / BDS*

Activities:

1. Coordination meetings: Establish coordination forum meeting on a Quarterly Basis comprising the key relevant institutions: MoE, ODIMM, Academy of Sciences, Agency for Innovation and Technology Transfer, academic institutions, other Ministries (such as Agriculture and Regional Development), municipalities and others, such as private sector providers.
2. Stock-take: undertake a comprehensive "stock take" of BSIs, the BDS services provides, the contact details etc. leading to the creation of a website compatible database for ODIMM and others. Allocate responsibility to update the database every six months.

3. Evaluation of BSIs: evaluate the tools, locations, services, effectiveness and sustainability of key publicly-funded BSIs (e.g. incubators, RDAs, parks, etc.) to assess whether public funds are being utilised well. Determine policy recommendations for strengthening the system, such as ways of filling the gaps and assist with the implementation of the resulting action plan.
4. Models of development: Establish models for development of BSIs, such as incubators, RDAs, parks, etc. based on Moldovan and international best practice, including establishing Monitoring and Evaluation systems for effective use and reporting on the use of public funds.
5. Project development: establish priority support programmes for BSI / BDS development and mobilise the national and other funds for the effective development of the BDS system of support (especially in relation to Component 6 discussed below).

*Component 2: Fill-in the rural gaps in BSI and BDS provision*

Activities:

1. SME Contacts: Develop a policy orientation to ensure that information, training and consultancy opportunities are made available in rural areas through the following initiatives:
  - Review the current nature and effectiveness of the ODIMM network of SME Contacts in the rayons.
  - In the absence of a regional infrastructure, establish a full-time SME Contact at the level of the rayon.
  - Establish a system conveying information, training and consulting opportunities available throughout the rayons via the SME Contact and on to the relevant BSI / BDS providers.
2. Economic Divisions: improve the linkage, information flow, coordination and cooperation with the rayons, especially the rural ones, with a focus on the Economic Divisions. Assess needs and undertake a programmes of capacity building designed to ensure that the Economic Divisions develop an understanding of local economic / enterprise development / investment attraction, including the development of a range of BSI tools and BDS services, thus enabling them to play a fuller economic role in the rayons.
3. Agricultural Extension Services: the principal sources of support in rural areas are the agricultural extension services delivered almost exclusively by AgroInform and ACSA. Since these remain reliant on state and international funding, evaluate their agricultural and BDS services and determine the requirement to make agricultural extension services effective and sustainable (such services are a matter of concern for all, not just the Ministry of Agriculture). Determine and implement, in cooperation with the Ministry of Agriculture, a programme of activities designed to strengthen and make sustainable these services, including with a stronger emphasis on non-agricultural enterprise development.

*Component 3: Strengthen NGOs and Business Association to provide BDS*

Activities:

1. NGOs: Assess the nature of NGOs playing an economic role and determine the reasons why they remain either dysfunctional or dependent on sporadic public funds. Determine which NGOs have capacities and deliver quality services and what their development need are. Based on the preceding needs analysis, undertake a capacity building programme for up **20-40 NGOs** to widen and strengthen their palette of information training and consultancy services (with a focus on commercially oriented activities), so as to enhance quality of services and prospects of sustainability. Finally, determine a policy to encourage the focusing of public support to the NGOs with capacities and long term prospects.
2. Business associations: the Republic of Moldova has numerous generic and sectorial business associations delivering information, training and consultancy support with varying degree of success and usefulness to their members (and often others on a fee paying basis). Some associations are highly commercial, others are passive and still others experience difficulties in continuing their operations on a regular basis, especially some initiated through donor-funded projects. A review will assess their capacities, services, budgets, make recommendations for strengthening them and deliver technical assistance for more targeted BDS provision, with a focus on quality, diversification of services and a focus on demand-oriented services.

#### *Component 4: Deepen the Emerging BDS Market*

##### Activities:

1. Definition of consultancy services: Consultancy is not a listed profession which means that state bodies are unable to recognise and commission consultancy activities, thus constraining the market. The project will assess the situation and propose reforms connected with the establishment of the BDS / consultancy sector in the Republic of Moldova.
2. Scale back free provision of BDS: the strong emphasis on provision of free BDS services requires assessment and re-focussing. While this may be justified at the “pre/start-up” phase, it is less so at the growth and export phases of enterprise development. The emergence of a range of BSIs and BDS providers means that a balance must be struck which avoids crowding-out and/or market distortion. The project will assist MoE / ODIMM to develop a nuanced BDS policy in terms of what information, training and consultancy can be provided for free; what should be co-financed; and what should be offered at market rates. A process of dialogue and consultation will be implemented to ensure that the relevant state institutions understand and support this process.
3. Scale back direct provision of BDS by state institutions: connected with the preceding activity, state institutions need to assess the extent to which they should deliver information, training and consultancy directly. As the BDS market matures, state institutions will be encouraged to limit their role to commissioning and sub-contracting existing BSIs to deliver BDS services. A process of dialogue and consultation will be implemented to ensure that the relevant state institutions understand and support this process. Furthermore, capacity building will be delivered to raise the knowledge and ability of state bodies to increasingly perform the role of contractor and the application of transparent and effective commissioning, quality control, monitoring and evaluation.

### *Component 5: Raise Awareness and Quality of, and Trust in, BDS Provision*

#### Activities:

1. Certification of BDS provision: the project will help raise the quality of BDS providers (with a focus on individuals, rather than institutions) through a process of gaining internationally recognised certification, recertification, regular training and education, etc. resulting in higher levels of knowledge, skill and experience, thus raising standards and levels of trust. A minimum of 50 individuals will be assisted the gain training and certification through an internationally recognised management consultancy organisation such as ICMCI or similar.
2. Association of Consultancy Professionals: with an increasing volume of BDS providers / consultancy professionals, it will be possible to stimulate the development of an Association of Consultants to professionalize the BDS/consultancy sector, both public can private. Mindful of the mixed success in catalysing the establishment of business association, this process would utilise international best practice and build-in the necessity to become sustainable from the beginning via a business planning process, combined with capacity building for the board / management.
3. Awareness raising: as a process of certification, improvement in quality, raising of ethical standards and general professionalization of the sector occurs, the project would assist with raise awareness among entrepreneurs of the potential benefits of BSI / BDS, especially to growing, maturing and export-oriented enterprises. The role of BDS in increasing know-how, productivity, efficiency, market share, profitability, etc. will be promoted, in partnership with the relevant state bodies, business associations (including the Association of Consultants) media and other stakeholders.

### *Component 6: Stimulate Provision of BDS and Development of the BDS Market*

#### Activities:

1. Information for potential consumers of BDS (firms): SMEs lack information on BDS providers and the services available. The project will develop a database of available BDS services, suppliers, contacts, qualification, project references and experience, certification, etc., to help expand demand for BDS. The database would be regularly updated and transferred to an appropriate custodian to ensure sustainability.
2. Co-financing initiatives: the project will review, refine and build upon existing initiatives (e.g. EBRD and WB) as well as international best practice by established a co-financing programme designed to enhance the development of complex and higher value adding BDS services in the Republic of Moldova, targeting **100 SMEs**, thus stimulating the market.
3. Voucher initiatives: vouchers help overcome SMEs' reluctance to try BDS services by providing information and encouraging SMEs to try out business services by subsidizing their initial purchase. The development of voucher initiatives will assist BDS providers to develop new, more complex value adding services, thus diversifying the palette of services available. Vouchers are no panacea and need to be carefully crafted, using the experience of the Republic of Moldova and



elsewhere to ensure transparent as well as effective use. Through the initiative **200 SMEs** will be supported, as well as ca. **50 BDS providers**.

4. Technical assistance for BDS service/product development and commercialization: this part of the project will help build the capacity of BDS suppliers to profitably serve SMEs by developing new, demand-driven BDS services for SMEs, especially the complex, value adding services which are not currently available in the market. The technical assistance will cover the development of **20 new BDS services** to SMEs and will support product development, market testing and support with the marketing and delivery of new services.

### *Indicative Budget*

<b>Item</b>	<b>Description</b>	<b>Euro</b>
Component 1	1.1 Coordination meetings 1.2 Stock-take of BSIs 1.3 Evaluation of BSIs 1.4 Models of development 1.5 Project development	250,000
Component 2	2.1 SME Contacts 2.2 Economic Divisions 2.3 Agricultural Extension Services	250,000
Component 3	3.1 NGOs 3.2 Business associations	150,000
Component 4	4.1 Definition of consultancy services 4.2 Scale back free provision of BDS 4.3 Scale back direct provision of BDS by state institutions	100,000
Component 5	5.1 Certification of BDS providers 5.2 Association of Consultancy Professionals 5.3 Awareness raising of BDS	250,000
Component 6	6.1 Information for potential consumers of BDS (firms) 6.2 Co-financing initiative 6.3 Voucher initiative 6.4 Technical assistance for BDS service/product development and commercialization	1,500,000
Incidentals		150,000
<b>TOTAL</b>		<b>2,650,000</b>

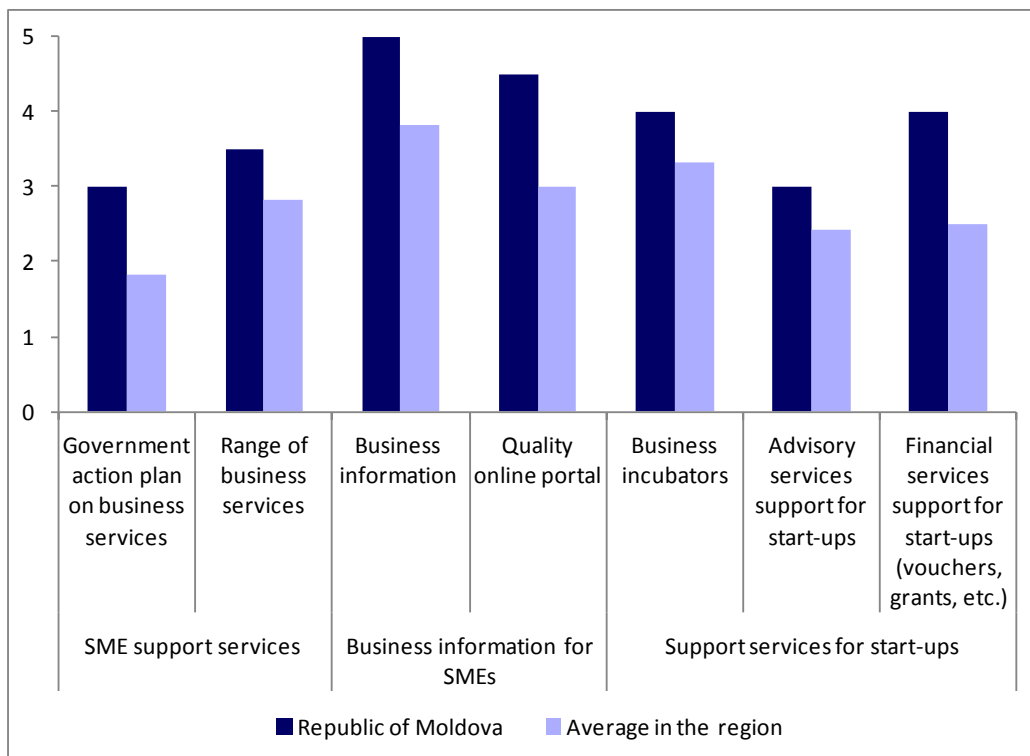
## ANNEX 2:

### ASSESSMENT RESULTS ON BUSINESS SUPPORT SERVICES

A first round of evaluation of the SME policy based on the Small Business Act (SBA) showed a relatively developed institutional framework and particularly extensive public support for SMEs in the Republic of Moldova in comparison to other EaP countries.

Currently, the Moldovan SME support agency ODIMM provides a wide range of consultancy and advisory services specifically for SMEs in the areas of brand promotion, marketing and personalised services on how to make business plan. Business support is incorporated into wider SME development initiatives and is represented by associated measures in annual action plan. Extensive business information is available both in paper from local business information centres and on websites specially designed for the entrepreneurs. Start-up support programme Pare 1+1 in the Republic of Moldova provides grants as well as advisory services to individuals willing to open a business and specifically targets remittances from emigrants who already have a certain amount of capital accumulated from working abroad.

**Figure 10. SBA Assessment Results on Business Support Services**



Source: EU, ETF, EBRD, OECD, SME Policy Index: Eastern Partner Countries 2012

### ANNEX 3:

#### LIST OF INSTITUTIONS INTERVIEWED DURING THE FACT-FINDING MISSIONS

No.	Organisation	Address	Telephone	Fax	web
1	<b>Academy of Economic Studies</b>	61 Mitropolit Banulescu-Bodoni str.	373 22224366	373 22221968	<a href="http://www.ase.md">www.ase.md</a>
2	<b>Agency for Innovation and Technology Transfer</b>	5, Miorita str., 4th floor	373 22882561	373 22882560	<a href="http://www.aitt.md">www.aitt.md</a>
3	<b>Agency for Regional Development Center</b>	33, Alexandru cel Bun str., MD-6801, or. Ialoveni	373 26822692		<a href="http://www.adrcentru.md">www.adrcentru.md</a>
4	<b>Agro-Inform (National Federation of Agriculture AGROinform)</b>	2/2 Romana str.	373 68882211	373 22237830	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
5	<b>ASEM Business Incubator</b>	59 Mitropolit Banulescu-Bodoni str.	373 22402824	373 22402851	<a href="http://www.incubator.ase.md">www.incubator.ase.md</a>
6	<b>Business Club "Timpul"</b>	43, Bulagra str., 1st floor	373 22260201	373 22542151	<a href="http://www.timpul.org">www.timpul.org</a>
7	<b>Business Intelligence Service (BIS Group)</b>	53, A. Bernardazzi street, of. 4	373 22278701	373 22275418	<a href="http://www.bis.md">www.bis.md</a>
8	<b>Business &amp; Finance Consulting</b>	56, Mateevici str.	373 69014758	41 447842323	<a href="http://www.bfconsulting.com">www.bfconsulting.com</a>
9	<b>Chamber of Commerce and Industry</b>	151, Stefan cel Mare str.	373 22245148	373 22244283	<a href="http://www.chamber.md">www.chamber.md</a>
10	<b>Chisinau municipality, General devision of economy, reforms and patrimony</b>	106 Columna str.	373 22227388	373 22227328	<a href="http://www.chisinau.md/pageview.php?l=ro&amp;idc=455">http://www.chisinau.md/pageview.php?l=ro&amp;idc=455</a>
11	<b>IFAD Programme</b>	162, Stefan cel Mare, of. 1304	373 22225046	373 22871659	<a href="http://www.ifad.md">www.ifad.md</a>
12	<b>International Center for Advancement of Women in Business (ICAWB)</b>	98, 31 August str., 5th floor, of.511	373 22238906	373 22235202	
13	<b>Leova Business Incubator</b>	73 Stefan cel Mare Street, r. Leova	373 26325999		

<b>14</b>	<b>Moldavian Investment and Export Promotion Organization (MIEPO)</b>	65, Alexe Mateevici str.	373 22273654	373 22224310	<a href="http://www.miepo.md">www.miepo.md</a>
<b>15</b>	<b>Moldo American Business Center (MACIP)</b>	59 Mitropolit Banulescu-Bodoni str.	373 22245211	373 22402941	<a href="http://www.macip.ase.md">www.macip.ase.md</a>
<b>16</b>	<b>Moldo - Italian Chamber of Commerce</b>	63, Vlaicu Pircalab str., 5th floor, of. A2	373 22855600	373 22855666	<a href="http://www.ccimd.eu">www.ccimd.eu</a>
<b>17</b>	<b>ODIMM Business Trainers</b>	48, Serghei Lazo street, of. 313	373 22295741	373 22295741	<a href="http://www.odimm.md">www.odimm.md</a>
<b>18</b>	<b>ProConsulting / Business Advisory Center (CCA)</b>	23/9, Petru Movila str., of. 4	373 22210294	373 22210089	<a href="http://www.proconsulting.md">www.proconsulting.md</a>
<b>19</b>	<b>UNDP Moldova</b>	29, Sfatul Tarii	373 22839870	373 22839869	<a href="http://www.undp.md">www.undp.md</a>
<b>20</b>	<b>USAID Moldova</b>	57/1, Banulescu-Bodoni str.	373 22201800	373 22237277	<a href="http://www.usaid.gov">www.usaid.gov</a>

#### ANNEX 4:

#### BDS PROVIDERS IN THE REPUBLIC OF MOLDOVA

Organisation	Region	Address	Telephone	Web Page
<b>Agentia de Management Anticriza</b>	Chisinau	MD-2059 str.Petricani 21 b. 313	295368 294795	<a href="http://www.insolvency.md">www.insolvency.md</a>
<b>Agro-Inform</b>	Chisinau	MD-2004 bd.St cel Mare 162	210275 210647	
<b>ACSA. Agentia Nationala de dez - Voltare Rurala</b>	Chisinau	MD-2004 str.31 August 98 b. 401	235354 237889 238183	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Actimob Consulting</b>	Chisinau	MD-2005 str.Anton Pann 4 b.815	234476	
<b>Acil-Service</b>	Chisinau		573436	
<b>AGBIS Centrul de Instruire si Consultatii in Domeniul Afacerilor Agrare</b>	Chisinau	MD-2009 str.Valea Dicescu 80	729529	
<b>AGROINFORM Federatia Agriculturilor</b>	Chisinau	MD-2004 bd.St cel Mare 123-V	237830	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Albiprim Consulting</b>	Chisinau	MD-2001, str.Columna 60-C et.3	260513	
<b>AMSICONS</b>	Chisinau	MD-2001 str.Odesa 14	227252	
<b>ANDIOL-Consulting</b>	Chisinau	MD-2004bd St cel Mare 182 b.206	295844	
<b>ASCENT Business Consulting</b>	Chisinau	MD-2001 bd.St cel Mare 65 b.303	279340	<a href="http://www.ascentgroup.md">www.ascentgroup.md</a>
<b>ASES Consulting</b>	Chisinau	MD-2004 str. P. Movila 23/1 b.61	203406	
<b>Asociația Micului Business din Moldova</b>	Chisinau	MD-2012 bd.St celMare148 b.9	220613	<a href="http://www.amb.md">www.amb.md</a>

<b>AXA Management Consulting</b>	Chisinau	MD-2009 str.V.Alecsandri 1 b.709	880184 880194	<a href="http://www.axamc.com">www.axamc.com</a>
<b>BDR Associates Communication Group</b>	Chisinau	MD-2005 str.Banulescu-Bodoni 57/1 b.417	214156 0-69181004	<a href="http://www.bdr.ro">www.bdr.ro</a>
<b>BIBIZED</b>	Chisinau	MD-2001 str.Ismail 52	270075 274451	<a href="http://www.bestlodging.biz">www.bestlodging.biz</a>
<b>BMS Consulting</b>	Chisinau	MD-2008 str.V.Belinski 6	210151 210191 210747	<a href="http://www.bmss.md">www.bmss.md</a>
<b>BRODSKY LOOPER REED AND PARTNERS Consultans and legal advisers</b>	Chisinau	MD-2001 bd.St cel Mare 65 et.4	271327	<a href="http://www.brodskylaw.md">www.brodskylaw.md</a>
<b>Brodsku Uskov Looper Reed Si Partenerii</b>	Chisinau	MD-2004 str.31 August 151	232324	<a href="http://www.bulr.com">www.bulr.com</a>
<b>BSMB Legal Counsellors</b>	Chisinau	MD-2001 str.Tighina 49/3 45	222828 888282 888272	<a href="http://www.bsmb.md">www.bsmb.md</a>
<b>Business Consulting Institute (BCI)</b>	Chisinau	MD-2004 str.31 August 98	237474	<a href="http://www.bci.md">www.bci.md</a>
<b>Business Intelligent Service</b>	Chisinau	MD-2001 bd.St cel Mare 65 312	270001	<a href="http://www.bis.md">www.bis.md</a>
<b>BUSINESS-PRIM</b>	Chisinau	MD-2024 str.Zimbrului 10 b. 21	447026	<a href="http://www.businessprim.com">www.businessprim.com</a>
<b>C&amp;I</b>	Chisinau	MD-2045 str.Matei Basarab 5/1, b.3	310574	
<b>CAMIB birou central de informatii in gromarketing</b>	Chisinau	MD-2012 str.A.Sciusev 49 b. 15	210887 229725	<a href="http://www.camib.com">www.camib.com</a>
<b>Centrul de Consultanta In Afaceri</b>	Chisinau	MD-2004 str.P.Movila 23/9	221057 210095	
<b>Centrul Pentru Dezvoltarea Strategica a Teritoriului</b>	Chisinau	MD-2005 str.A.Hijdeu, 95-A	226264	<a href="http://www.economic.md">www.economic.md</a>
<b>Centrul Pentru Dezvoltarea Rurala</b>	Chisinau	MD-2004 bd.St cel Mare 180, 912-A,901-A	295437 295438 295439	<a href="http://www.microfinance.md">www.microfinance.md</a>

<b>CIAUS ANDREI birou de consultatii</b>	Chisinau	MD-2005, str. Cosmonautilor 9, b. 2	241785	
<b>CIP-NCVT</b>	Chisinau	MD-2005 bd.Renasterii 21 29	242012	
<b>CNFA. Proiectul de dezvoltare a businessului agricol</b>	Chisinau	MD-2001 str.Bulgara 33/1	577930	<a href="http://www.cnfa.md">www.cnfa.md</a>
<b>Compania M-Invest</b>	Chisinau	MD-2001 str.Columna 63	276265	
<b>Consult Grup</b>	Chisinau	MD 2012 str. V. Parcalab 77	224011 214182	<a href="http://www.consultgrup.md">www.consultgrup.md</a>
<b>CONTABIL-SERVICE firma instructiv-consultativa</b>	Chisinau	MD-2005, str.Capriana 50 ASEM,corp.C, 515	212022 241115	
<b>CSE. Centrul De Semiotica Economica</b>	Chisinau	MD-2009 str.M.Eminescu 6/7	923085	<a href="http://www.semiotics.md">www.semiotics.md</a>
<b>Deloitte &amp; Touche</b>	Chisinau	MD-2001 bd.St cel Mare 65 b.300	270310	<a href="http://www.deloitte.com">www.deloitte.com</a>
<b>Digiart Productie</b>	Chisinau	MD-2028 str.Academiei 5 148	738095	<a href="http://www.digiartproductie.eu">www.digiartproductie.eu</a>
<b>E&amp;E Consult-service</b>	Chisinau	MD-2012. str. Armeneasca 51-A, b. 306	212401	
<b>ECOFIN Audit Service</b>	Chisinau	MD-2012, str. M.Kogalniceanu 34	272673 541940	<a href="http://www.ecofin.md">www.ecofin.md</a>
<b>ERNST &amp; YOUNG</b>	Chisinau	MD-2005 str.Banulescu- Bodoni 57/1 b.204	214040	<a href="http://www.ey.com/md">www.ey.com/md</a>
<b>ESTIMATOR-VM agentie de rating si estimare</b>	Chisinau	MD-2001 str.Tighina 65 b. 602	272504	<a href="http://www.evm.md">www.evm.md</a>
<b>EUROIMPRESA LEGNANO reprezentanta in Moldova</b>	Chisinau	MD-2001 bd.St cel Mare 65,et.4 b.405-A	277330	<a href="http://www.euroimresa.it">www.euroimresa.it</a>
<b>EUROLEX Consulting</b>	Chisinau	MD-2009, str. V.Alecsandri 1 b.708	0-68062293	
<b>EXPERT GRUP Centrul Analitic Independent</b>	Chisinau	MD-2068, str.Alecu Russo 1, of. 318	438245	<a href="http://www.expert-grup.org">www.expert-grup.org</a>



<b>Federatia Nationala a Fermierilor Din Moldova</b>	Chisinau	MD-2005 str.G.Cosbuc 11	201355 201356	
<b>GRAHAM&amp;LEVINTSA</b>	Chisinau	MD-2012 str. Alexandru cel Bun 89	244076	<a href="http://www.levintsa.com">www.levintsa.com</a>
<b>Gruppo di Palma</b>	Chisinau	MD-2001, bd.St cel Mare 65 b. 710	241168 885448	
<b>ICAWB Centrul International De Ppromovare a Femeilor in Business</b>	Chisinau	MD-2004 str.31 August 98 b. 509	235326 238906	<a href="http://www.icawb.org">www.icawb.org</a>
<b>IDS Consulting</b>	Chisinau	MD-2004 str.31 August 98 b.412	203547	<a href="http://www.hr.md">www.hr.md</a>
<b>Industrial-Consult</b>	Chisinau	MD-2001 str.Bulgara 15	225897 225882 225896	
<b>International Legal Consulting Solutions</b>	Chisinau	MD-2001 str.Tighina 49/3 b. 23	888159	
<b>Inverland</b>	Chisinau	MD-2024 str.Andrei Doga 4	431774	<a href="http://www.inverland.info">www.inverland.info</a>
<b>Isimbardi International</b>	Chisinau	MD-2001 bd.St cel Mare 65 et.4, b.405	277330	<a href="http://www.isimbardi.md">www.isimbardi.md</a>
<b>KPMG Moldova</b>	Chisinau	MD-2004 bd.St cel Mare 202, et.9	580580	<a href="http://www.kpmg.md">www.kpmg.md</a>
<b>L&amp;B Consulting Grup</b>	Chisinau	MD-2012 str.31 August 101 b. 10	244136	<a href="http://www.lnbconsulting.com">www.lnbconsulting.com</a>
<b>LEXASIGUR agentie de expertiza si consulting</b>	Chisinau	MD-2069 str.Calea Iesilor 10 b. 417	508371	
<b>MACIP. Centrul pentru sustinerea inițiativei private</b>	Chisinau	MD-2005 str.Bănu lescu-Bodoni, 59 ASEM,corp.B 106	245211	<a href="http://www.macip.ase.md">www.macip.ase.md</a>
<b>Magneta Consulting</b>	Chisinau	MD-2012, str.31 August 101 b.4	220478	<a href="http://www.consulting.md">www.consulting.md</a>
<b>MARKCONNECT centrul de marketing si informatii</b>	Chisinau	MD-2012 str.Columna 101 et.2	221504	<a href="http://www.markconnect.md">www.markconnect.md</a>

<b>Melisma-Sfinx</b>	Chisinau	MD-2068 str.N.Dimo 13	310444	<a href="http://www.melismasfinx.md">www.melismasfinx.md</a>
<b>Mercuri International Moldova</b>	Chisinau	MD-2071 str.Alba-Iulia75 bl.G, b.707	580265	<a href="http://www.mercuri.net">www.mercuri.net</a>
<b>MIEPO. Organizatia de promovare a exportului din Moldova</b>	Chisinau	MD-2009 str.A.Mateevici 65	273654 242055	<a href="http://www.miepo.md">www.miepo.md</a>
<b>MOLDCONSULT Ltd I.M. moldo-germana</b>	Chisinau	MD-2005 bd.Renasterii 13 404	220556	
<b>NEO CONSULTING</b>	Chisinau	MD-2001 str.Tighina 49 b.203	234239 234239	
<b>NERMANI</b>	Chisinau	MD-2001 str.Alexandru cel Bun 7, b. 414	0-69879796 0-69129866	
<b>Organizatia pentru dezvoltarea sectorului intreprinderilor mici si mijlocii</b>	Chisinau	MD-2004 str.S.Lazo 48 b.303,309,311,313	295741 296268 225458	<a href="http://www.odimm.md">www.odimm.md</a>
<b>Pricewaterhouse Coopers Audit</b>	Chisinau	MD-2012 str.Maria Cibotari, 37 et.6	238122	<a href="http://www.pwc.com/md">www.pwc.com/md</a>
<b>PRO-BIZNET Centrul de sustinere a businessului</b>	Chisinau	MD-2004 str.31 August 98 b.508, 511	235326 238906	
<b>PROCOMERT Centrul Austro-German</b>	Chisinau	MD-2012 str.Alexandru cel Bun 85	212501	<a href="http://www.procomert.org">www.procomert.org</a>
<b>Profit Warranty Consulting</b>	Chisinau	MD-2060 bd.Cuza-Voda 1/1 et.2	502795	<a href="http://www.pwconsulting.md">www.pwconsulting.md</a>
<b>Proruralinvest</b>	Chisinau	MD-2004 str.31 August 98 b. 411	235080 235079	<a href="http://www.rural.md">www.rural.md</a>
<b>Rebu-Consulting</b>	Chisinau	MD-2005 str.Anton Pann 4 b. 816	234476	
<b>Reprezentanta din Moldova a asociatiei "Centrul Ro Manesc De Afaceri"</b>	Chisinau	MD-2012 str.Sfatul Tarii 18 et.2	234896	

<b>Roedl &amp; Partner Outsourcing</b>	Chisinau	MD-2005 str.A.Puskin 47 b. 112	243721	<a href="http://www.roedl.md">www.roedl.md</a>
<b>SCS Smart Consulting Services</b>	Chisinau	MD-2001 str.L.Tolstoi 3	242319 0-69105656	<a href="http://www.scs.com.md">www.scs.com.md</a>
<b>Servizi e Sistemi</b>	Chisinau	MD-2012 str. A.Diordita 2 b.10	229664	<a href="http://www.moldovaconsult.md">www.moldovaconsult.md</a>
<b>Smart Business Solutions</b>	Chisinau	MD-2004 bd.St cel Mare180 b. 803	294992	<a href="http://www.smartbiz.md">www.smartbiz.md</a>
<b>Societatea în Sprijinul Inițiativelor Sociale "ACȚIUNEA CIVICĂ"</b>	Chisinau	MD-2068 str. Aleco Ruso 1	310281	
<b>Sovilex Consulting</b>	Chisinau	MD-2001 str.Bucuresti 8 b. 3	0-69583834	<a href="http://www.sovilex.md">www.sovilex.md</a>
<b>STAS Marketing Partners</b>	Chisinau	MD-2004 bd.St cel Mare 200, b.315	745875	<a href="http://www.marketing.md">www.marketing.md</a>
<b>Status Consulting</b>	Chisinau	MD-2001 str.Bucuresti 8	260452 0-69641410	
<b>Sterix-Consulting</b>	Chisinau	MD-2004 bd.St cel Mare 200, b.102	213084	
<b>Suntiger Five International</b>	Chisinau	MD-2005 bd.Renasterii 13 b.409	223782	
<b>Tandem-Consulting</b>	Chisinau	MD-2068 str.Miron Costin 7 partea stinga, b.603	0-69151791	
<b>Tomacy International Trading</b>	Chisinau	MD-2068 str.Miron Costin 7 partea stinga,b.805	449978	<a href="http://www.tomacy.com">www.tomacy.com</a>
<b>Top Consulting</b>	Chisinau	MD-2045 bd.Moscova 20	495608 0-79443700	<a href="http://www.topconsulting.md">www.topconsulting.md</a>
<b>TT Consulting</b>	Chisinau	MD-2009 str. V.Alecsandri 13, b.3	288182	
<b>UniAgroProtect</b>	Chisinau	MD-2004 bd.St cel Mare162 1309-1311,1305	22-82-87 21-02-46	<a href="http://www.uap.md">www.uap.md</a>

<b>VEST-EST Institutie pentru Sustinerea Producatorilor Industriali din RM</b>	Chisinau	MD-2001 bd.St cel Mare 65 b. 407	277183	<a href="http://www.vestest.md">www.vestest.md</a>
<b>Agroconsultant</b>	Anenii Noi	MD - 6501 str.Suvorov,6	(265) 23679	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Centru-Prim-Agro</b>	Anenii Noi	MD – 6501 Piața, 31 August 4 of.203	(265) 244 97 24943	<a href="http://www.uap.md">www.uap.md</a>
<b>Asociatia Femeilor de Afaceri</b>	Balti	str.Decebal,168/113	(231)60895	
<b>BALTI Asociatia producatorilor agricoli</b>	Balti	MD-3121 str.Independentei 1, b. 453,454	(231) 24073 20512	
<b>IMPULS business-incubator</b>	Balti	MD-3110 str.Mircea cel Batrin 81	(231) 22086	
<b>MARKETING PLUS organizatia obsteasca</b>	Balti	MD-3121 str.Independentei 38/1, b.1	(231) 60753 60036	
<b>Pro Cooperare Regionala</b>	Balti	MD-3100 str.Mircea cel Batrin 81, b.17	(231) 24120	
<b>PRO-BUSINESS NORD centru de sustinere a businessului</b>	Balti	MD-3121 str.31 August 20-B, b.905	(231) 20037	
<b>SMALL EURO BUSINESS Asociatia Internationala a Businessului Mic si Mijlociu</b>	Balti	MD-3121 str.Independentei 38/2, b.2	(231) 60753	<a href="http://www.smalleurobusiness.com">www.smalleurobusiness.com</a>
<b>„Inform Agro - BS”</b>	Basara-beasca	MD-6702 str. K. Marx 55	(297) 21490	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroconsultant</b>	Briceni	MD-4701 str. Independentei 3	(247) 25966	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>AGROUNIC-CAHUL asociatia a producatorilor agricoli</b>	Cahul	MD-3909 str.Ovidiu 4	(299) 29713 20687	
<b>ASIA Asistenta, Sprijin si Instruire in Agricultura</b>	Cahul	MD-3902 bd.Victoriei, 18	(299) 33617	
<b>Scoala Micului Business</b>	Cahul	MD-3902 str. Dunării 36	(299) 23633	

<b>Agro-Consultant</b>	Cainari	MD-3902 str.Trandafirilor 1 et2	(277) 22433	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Consult-Info-Agro</b>	Cainari	MD-3902 str. Trandafirilor 1	(277) 22433	
<b>Agroconsultant</b>	Calarasi	MD-4404 str. 31 August 6	(244) 21867	
<b>Fermier Agroinform</b>	Cantemir	MD-7301 str.Trandafirilor 2 b. 408,409	(273) 23066 22853	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>AGRO-CAUSENI Asociatia producatorilor agricoli</b>	Causeni	MD-4301 str.M. Eminescu 31/4	(243) 21663	
<b>Centrul Informational Regional Tighina</b>	Causeni	MD-4300 str. Mateevici 20/1 b.15	(243) 23999	
<b>Centrul Pentru Asis-Tenta Si Dezvolta-Rea Businessului Mic</b>	Causeni	MD-4300 str.Pacii 14	(243) 21685	
<b>Service Agroinform</b>	Causeni	MD-4300 str. Mateevici 3	(243) 23914	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>DIALOG Centrul de informare si consultata</b>	Ceadir- Lunga	MD-6101 str.Lunacearski 8	(291) 23360	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Ogur Business</b>	Ceadir- Lunga	MD-6104 str.Lenin, 133	(291) 23061	
<b>Agroinform</b>	Cimislia	MD-4101 str. Şt cel Mare 14, b. 38	(241) 23609	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Centrul De Business</b>	Cimislia	MD-4101 str.Decebal, 11	(241) 22380 23507, 22705	
<b>Info-Agro-Cosnult</b>	Cimislia	MD-4101, str. Şt cel Mare 17, B. 300	(241)25762	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Lia-Cimislia</b>	Cimislia	MD-4101 str. St cel Mare 14, of. 37	(241) 23609	
<b>Bugeac-Consult Centrul pentru consultare rurala</b>	Comrat	MD-3805 str.Lenin 204-A b.40	(298) 24886	

<b>Og-Agro Asociatia producatorilor agricoli</b>	Comrat	MD-3801 str.Lenin 240	(298) 22884 27641	
<b>Asintprod Asociatia producatorilor agricoli</b>	Criuleni	MD-4801 str.31 August 97	(248) 20088 22776	
<b>Criul-Agroconsultant</b>	Criuleni	MD-4801, str. Biruinței 12 et.2, of. 417	(248) 20644	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Criul-Fermier</b>	Criuleni	MD-4801, str. 31 August 90 of. 17	(248) 20490	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agro-Cons</b>	Drochia	MD-5201 bd. Independentei 60	(252) 27032	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Consult - Service</b>	Drochia	MD-5201 str. Metropolit Varlaam 7	(252) 25043	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroconsultant</b>	Donduseni	MD-5101 str.Feroviarilor 26	(251) 22574 21227	
<b>Asociatia Regionala Din Stinga Nistrului Pentru Drepturile Omului</b>	Dubăsari s. Coșnita	MD-4572 str. Păcii	(248) 43022	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroinform</b>	Edinet	MD-4601 sos.Bucovinei 37	(246) 24384	
<b>Agroext</b>	Edinet	MD-4601 sos.Bucovinei 37	(246) 23487	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Directia Raionala De AGgricultura Si Alimentatie Edinet</b>	Edinet	MD-4601 sos.Bucovinei 37	(246) 22682 22557	
<b>EDINAGRONORD Asociatia producatorilor agricoli</b>	Edinet	MD-4601 sos.Bucovinei 38	(246) 25629 25727	
<b>Centrul De Consultatie Agricola</b>	Falesti	MD-5900 str. Ștefan cel Mare 42, of. 309	(259) 23163	
<b>Cutezatorul</b>	Falesti	MD-5900 str.St cel Mare 50	(299) 22951 068139953	
<b>Business Centru</b>	Floresti	MD-5001 str.Vasile Lupu 62	(250) 20320	

<b>FLORAGROSPER Asociatia Producatorilor Agricoli</b>	Floresti	MD-5003 str.St cel Mare 63	(250) 24227	
<b>Rural Business Proiect</b>	Floresti	MD-5001 str.Vasile Lupu 62	(250)22330	
<b>Asociatia Pentru Dezvol-Tarea Si Sustinerea Antreprenoriatului Mic Si Mijlociu</b>	Glodeni	MD-4901 str. Vasile Zgipea 4	(249) 22400	
<b>Centrul De Consul -Tanta Si Scolarizare In Agricultura</b>	Glodeni	MD-4901 str. Suveranității 17, et. 2	(249) 24510	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Farm-Pposper</b>	Glodeni	MD-4901 str. Suveranității 4 b. 23	(249) 24069	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Centrul de Extensiune in Agricultura</b>	Hincesti	MD-3401 str. Mihalcea Hincu 123 ,b. 62	(269) 25355	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Femeia- Partener Egal</b>	Hincesti	MD-3401 str.Mihalcea Hincu, 108	(269) 93195	
<b>HINCESTI-Inform</b>	Hincesti	MD-3401 str. M.Hincu 123	(269) 23260	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>PROAGROINDPRIVAT Incubatorul de afaceri</b>	Hincesti	MD-3401 str.Mihalcea Hincu 121/29	(269) 23252	
<b>VIITORUL Asociatia Producatorilor Agricoli</b>	Hincesti	MD-3401, r-nul str.Mihalcea Hincu 132	(269) 25812	
<b>Agroinform</b>	Ialoveni	MD-6801 str. Alexandu cel Bun 17, bir.202	(268) 26898	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>TERRA centrul de dezvoltare regionala</b>	Ialoveni	MD-6801 str.Al cel Bun 13 b. 11	(268) 22583	
<b>INFORM-RAZENI centrul de extensiune informatie si consultatie</b>	Ialoveni s.Razeni	MD-7727 str.Padurii 18	(277) 64303	

<b>Agentia De Dezvoltare Locala</b>	Leova	MD-6301 str.Independentei 3, et. 1, of. 6	(263) 23304	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>NIS Agroinform</b>	Nisporeni	MD-6401 str.Suveranitatii 2 b. 307	(264) 23857	
<b>Agroinfo Service</b>	Orhei	MD-3505 str. Eminescu 9	(235) 27846	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroinstruire Peresecina</b>	Orhei	MD-3505 str. Şt cel Mare 59	(235) 47267	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>ASPROAGRO Asociatia producatorilor agricoli</b>	Orhei	MD-3501 str.Vasile Lupu 153	(235) 27439 20645	
<b>Orhconsinfo</b>	Orhei	MD-3500 str.Vasile Mahu 141	(235) 24955	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>NISTRU Agriconsult</b>	Rezina	MD-5401 str. Sciusev 2 of. 48	(254) 24006 21389	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroinform</b>	Riscani	MD- 5601 str. 31 August 16 of. 7	(256) 24285	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Asociatia Femeilor De Afaceri Din Sectorulrural Riscani</b>	Riscani	MD-5601 str.Independentei 44	(256) 24584	
<b>Asociatia Antreprenorilor Pe Linga Primaria</b>	Singerei	MD-6201 str. Independentei 87, et.4, bir. 3	(262) 24319	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Uniunea Fermierilor Privati</b>	Singerei	MD-6201 str. Independentei 124, b.401	(262) 25166,	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agro Farmer Consult</b>	Soldanesti	MD-7201 str. 31 August 5	(272) 22296	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroinform</b>	Soldanesti	MD-7201 str.Pacii 7	(272) 22431 57219	
<b>Agroconsult-Prim</b>	Sorooca	MD-3000 str. Şt cel Mare 5 bir. 104	(230) 22415	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>



<b>Centrul De Suport Al Businessului Mic</b>	Soroca	MD-3000 str. Alexandru cel Bun 31	(230) 22896 30632	
<b>Soragroinform</b>	Soroca	MD-3000 str. Independentei 74	(230) 30389	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroasistenta</b>	Stefan-Voda	MD-4201 str.Libertatii 1 b.17	(242) 22963	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>UNIAGRO-PRIM Asociatia producatorilor agricoli</b>	Stefan-Voda	MD-4201 str.Libertatii 1 b.15-16	(242) 22386 22071	
<b>Agroinformmarketing</b>	Straseni	MD-3701 str.M. Eminescu 56, et.3,b.6	(237) 22137	
<b>ASTAGRO Asociatia producatorilor agricultori</b>	Straseni	MD-3701 str.M.Eminescu 32	(237) 22747 23640	
<b>Agroconsultant</b>	Taraclia	MD-7400 str. Sovetscaia 19A	(294) 24736	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>TAR-AGRO Asociatia producatorilor agricoli</b>	Taraclia	MD-7402 str.Lenin 167	(294) 25250	
<b>Prescons-Agro</b>	Telenesti	MD-5801 bd.Renasterii 69, 67	(258) 23055	
<b>Asociatia Micului Business</b>	Ungheni	MD-3606 str.Nationala 17	(236) 22903	
<b>Camera De Comert si Industrie a RM</b>	Ungheni	MD-3606 str.Lautaru, 26	(236) 28560 26311	
<b>Centrul de scolarizare si consultanta in Agricultura</b>	Ungheni	MD-3606 str.Nationala 17 et.2	(236) 24661	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Centrul De Suport Al Businessului Din Ungheni (CSBU)</b>	Ungheni	MD-3606 str.Barbu Lautaru 26	(236) 20217 20216 20177	<a href="http://www.csbu.com">www.csbu.com</a>
<b>Centrul Pentru Initiativa Privata</b>	Ungheni	MD-3606 str.Nationala 7 b.507	(236) 23455 27415	
<b>UNCALNIS Asociatia producatorilor agricultori</b>	Ungheni	MD-3606 str.Lautaru 26	(236) 27416 28233	
<b>Consiliul Antreprenorilor</b>	Vulcanesti	MD-5301 Vulcănești	(293) 22982	



**STIMULAREA DEZVOLTĂRII ÎMM ÎN REPUBLICA MOLDOVA:  
SERVICIILE VIZÂND DEZVOLTAREA AFACERILOR**

MARTIE 2014

## CUVÂNT ÎNAINTE

Întreprinderile mici și mijlocii (ÎMM) reprezintă coloana vertebrală a economiei Republicii Moldova, contribuind enorm la crearea unor noi locuri de muncă și prosperitatea economică a țării pe parcursul ultimului deceniu. În Republica Moldova, ÎMM-urile constituie 98% din numărul de companii, reprezentând aproximativ 60% din rata ocupării a țării în 2011. ÎMM-urile au fost îndeosebi de afectate de criza financiară globală, care a dus la diminuarea influxului de capital internațional, creditării din partea băncilor, investițiilor străine directe, precum și la diminuarea cererii din partea consumatorilor.

Odată cu potolirea crizei, recuperarea economică a Moldovei va depinde de capacitatea guvernului de a promova dezvoltarea ÎMM. Pe de o parte, decidenții de politici trebuie să se axeze pe încurajarea dezvoltării micro-companiilor, deoarece acestea reprezintă circa 72% din numărul ÎMM-urilor din Republica Moldova și joacă un rol social important. Pe de altă parte, dâșii ar trebui să continue să susțină competitivitatea ÎMM-urilor care sunt relativ mai mari.

Pentru a acorda asistență Guvernului Moldovei în elaborarea și implementarea politicilor vizând ÎMM, Compactul Investițional pentru Europa de Sud-Est OECD a implementat un proiect timp de 3,5 ani, intitulat „Susținerea politicii vizând întreprinderile mici și mijlocii în Republica Moldova”, cu suportul financiar al Guvernului Olandei. Proiectul este structurat în trei etape. Într-o prima etapă, OECD a realizat o revizuire minuțioasă a politicii vizând ÎMM și a elaborat recomandări și priorități de politici cu privire la reforma ÎMM. Această analiză a rezultat în publicarea unui raport intitulat: [“Stimularea dezvoltării ÎMM-urilor în Republica Moldova”](#). Ulterior, OECD a susținut Guvernul Moldovei în realizarea unor consultări extinse cu actorii ÎMM și elaborarea *Strategiei Naționale pentru Dezvoltarea ÎMM pentru 2012-2020*. Această strategie a fost aprobată de Vice Prim-Ministrul Lazăr în octombrie 2012. La a treia etapă a proiectului, OECD a acordat asistență Guvernului Moldovei pentru implementarea priorităților de politici rezultând din strategia ÎMM. Au fost realizate două studii, unul cu privire la consolidarea accesului la finanțe pentru ÎMM, iar celălalt cu privire la dezvoltarea infrastructurii de suport pentru afaceri. Cel din urmă a fost realizat prin intermediul unei cercetări din oficiu, sondajelor în cadrul a 206 ÎMM și 55 prestatori de SDA, consultațiilor cu actorii cheie din diverse grupuri focus și interviurilor individuale purtate cu peste 50 de interlocutori. OECD a elaborat de asemenea și fișe de proiecte pentru a susține Guvernul Moldovei în eforturile sale de obținere a asistenței tehnice din partea donatorilor internaționali.

Acest raport a fost transmis pentru recenzie sesiunii de mese rotunde pe tema „Servicii pentru dezvoltarea afacerilor în Republica Moldova”, a programului OECD Competitivitate în regiunea Euro-Asia, care a avut loc în incinta OECD în Paris, pe 4 decembrie 2013. Sesiunea de mese rotunde este o platformă pentru recenzii și de partaj al informațiilor asupra reformelor ce țintesc spre îmbunătățirea competitivității regionale și naționale. Dezbaterile sesiunii servesc ca și o rețea de socializare, ajutând OECD și regiunea Euro-Asia, alături de organizații partenere internaționale și regionale, să concretizeze recenzii ale reformelor de competitivitate pentru fiecare țară în parte, să facă schimb de informații privind cele mai bune practici, să dezvolte indicații și recomandări pentru viitoare politici, precum și să monitorizeze progresul și implementarea acestora.

## MULȚUMIRI

Acest raport prezintă constatările studiului realizat în Republica Moldova în perioada noiembrie 2012 – iunie 2013. Lucrarea prezentă face parte dintr-un proiect pentru susținerea dezvoltării întreprinderilor micro, mici și mijlocii în Republica Moldova. Proiectul este gestionat în comun de Compactul Investițional pentru Europa de Sud-Est OECD, Ministerul Economiei al Republicii Moldova și Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului Întreprinderilor Mici și Mijlocii (ODIMM) cu suportul financiar al Guvernului Olandei. Drept parte din evaluarea dată, echipa OECD a întreprins un șir de misiuni în Republica Moldova pentru revizuirea constatărilor și a realizat interviuri cu oficialii guvernamentali, organizațiile internaționale, reprezentanții autorităților publice și sectorului privat.

Antonio Fanelli, Șef Adjunct al Direcției de Dezvoltare a Sectorului Privat, a fost responsabil de managementul general. Proiectul și raportul au fost coordonate de Anita Richter, manager de proiect și analist de politici în Compactul Investițional pentru Europa de Sud-Est OED. Principalii autori ai raportului sunt Ricardo Pinto, Anita Richter și Gabriel Boc. Suport adițional și asistență de cercetare au fost acordate de către Andreea Minea, Bojan Bozovic și Maria Mozgovaya. Analizele și recomandările prezentate în acest studiu au fost revizuite și comentate de Antonio Fanelli, Alan Paic, Daniel Quadbeck, Clement Brenot și Marina Cernov. Raportul final a fost pregătit de Vanessa Vallée și Sally Hinchcliffe.

Mulțumiri speciale sunt aduse Excelenței sale Valeriu Lazar, fost Vice Prim-Ministru și Ministru al Economiei, doamnelor Lilia Paliu și Valentina Veverita (Ministerul Economiei), cât și doamnelor Iulia Iabanji și Oxana Ungureanu (ODIMM), care au susținut activ implementarea acestui proiect și au acordat asistență organizării și facilitării ședințelor în Republica Moldova. Mulțumim și numeroșilor parteneri din cadrul guvernului, administrațiilor publice și sectorului privat, care și-au dedicat timpul pentru a se întâlni cu echipa proiectului în decursul misiunilor din țară. Mai mult ca atât, mulțumiri sunt aduse și numeroșilor experți din cadrul organizațiilor internaționale și celor bilaterale, care au oferit informație importantă cu privire la reforma de politici în Republica Moldova. Suntem recunoscători D-lui Robert de Groof, Consulul Regatului Olandei în Republica Moldova și D-nei Marisia Pechaczek, Prim Secretar al Ambasadei Regatului Olandei, pentru suportul acordat pe tot parcursul proiectului.

Raportul de față a fost revizuit în timpul primei sesiuni de mese rotunde al programului de Competitivitate pentru Euro-Asia OECD, ce a avut loc în Paris, pe 4 decembrie 2013. Domnul Volker Genetzky, Ministru al Afacerilor Economice și Energie, Germania, a fost responsabil de ghidarea și desfășurarea sesiunii, pe când Kevin Mole, de la Universitatea Warwick, a colaborat cu comentarii dintr-o perspectivă academică. Reprezentanți ai țărilor membre OECD și ai țărilor din regiune au participat de asemenea la discuțiile meselor rotunde.

## CUPRINS

CUVÂNT ÎNAINTE .....	1
MULȚUMIRI .....	2
ABREVIERI .....	3
SUMAR EXECUTIV .....	5
<b>CAPITOLUL 1: INFRASTRUCTURA DE SUPT PENTRU AFACERI ȘI SERVICIILE PENTRU DEZVOLTAREA ÎMM .....</b>	<b>7</b>
1.1 Infrastructura de suport pentru afaceri.....	7
1.2 Natura și importanța serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor.....	8
1.3 Paleta ofertelor de prestare a SDA.....	10
1.4 Eșecurile pieței SDA .....	12
<b>CAPITOLUL 2: INFRASTRUCTURA DE SUPT PENTRU DEZVOLTAREA AFACERILOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA.....</b>	<b>14</b>
2.1 Trecere în revistă a ISA din Moldova .....	14
2.2 Analiză transversală a serviciilor de suținere ale afacerilor .....	16
2.3 Concluzii .....	25
<b>CAPITOLUL 3: CEREREA ȘI OFERTA SERVICIILOR PENTRU DEZVOLTAREA AFACERILOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA - ANALIZA STATUS-QUO.....</b>	<b>26</b>
3.1 Sondajul clienților SDA .....	26
3.2 Sondajul ofertei de SDA .....	31
3.3 Concluzii .....	35
<b>CAPITOLUL 4: FOAIA DE PARCURS A POLITICILOR PENTRU CONSOLIDAREA INFRASTRUCTURII ȘI SERVICIILOR DE SUSȚINERE ALE AFACERILOR</b>	<b>36</b>
4.1 Concluzii de politici .....	36
4.2 Foaia de parcurs pentru politici .....	40
Îndrumarea 1: consolidarea coordonării de politici la nivel național și sub-național .....	40
Îndrumarea 2: suplinirea lacunelor în prestarea serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor în mediul rural	41
Îndrumarea 3: dezvoltarea capacităților în rândul ONG-urilor și asociațiilor de afaceri .....	41
Îndrumarea 4: aprofundarea pieței emergente de servicii pentru dezvoltarea afacerilor .....	42

Îndrumarea 5: sporirea conștientizării, îmbunătățirea calității și creșterea încrederii în prestarea serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor.....	42
Îndrumarea 6: stimularea prestării de servicii pentru dezvoltarea afacerilor și dezvoltarea pieței.....	43
REFERINȚE .....	44
ANEXA 1: FIȘĂ DE PROIECT ISA / SDA.....	45
ANEXA 2: REZULTATELE EVALUĂRII SERVICIILOR PENTRU DEZVOLTAREA AFACERILOR	57
ANEXA 3: LISTA INSTITUȚIILOR INTERVIEWATE PE PARCURSUL MISIUNILOR DE DOCUMENTARE.....	58
ANEXA 4: PRESTATORII DE SDA ÎN REPUBLICA MOLDOVA .....	60

## TABLE

Table 1. Principalele tipuri de servicii pentru dezvoltarea afacerilor .....	10
Table 2. Tipologia serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor conform etapelor de dezvoltare a IMM și a modului de prestare .....	11

## FIGURI

Figura 1. Obstacolele cheie percepute cu privire la dezvoltarea afacerilor (conform clasificării ponderate).....	27
Figura 2. Factorii cheie care influențează utilizarea serviciilor de dezvoltare ale afacerilor .....	29
Figura 3. Motivele cheie pentru ne-utilizarea serviciilor de dezvoltare ale afacerilor.....	30
Figura 4. Factorii cheie pentru sporirea disponibilității de a plăti (după importanță).....	30
Figura 5. Prestarea curentă a serviciilor de informare .....	31
Figura 6. Prestarea curentă a serviciilor de instruire.....	32
Figura 7. Prestarea curentă a serviciilor de consultanță.....	32
Figura 8. Achitarea curentă pentru serviciile de consultanță .....	33
Figura 9. Clienții care solicită servicii și eforturile de promovare ale prestatorului .....	34
Figura 10. Evaluarea rezultatelor SDA.....	57

## CHENAR

Chenar 1. Oferta de SDA: trecere în revistă.....	49
Chenar 2. Cererea de SDA: trecere în revistă.....	50

## ABREVIERI

<b>ACED</b>	Competitivitatea Agricolă și Dezvoltarea Întreprinderilor
<b>ACSA</b>	Agenția Națională pentru Dezvoltare Rurală
<b>ADR</b>	Agenția de Dezvoltare Regională
<b>AITT</b>	Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic
<b>AL</b>	Autoritate locală
<b>ASEM</b>	Academia de Studii Economice din Moldova
<b>B2B</b>	Companie la companie
<b>BERD</b>	Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare
<b>BDI</b>	Banca de Dezvoltare Inter-Americană
<b>BIS</b>	Grupul Business Intelligence Services
<b>BM</b>	Banca Mondială
<b>BRITE</b>	Comerț, Investiții și Reglementarea Activităților de Întreprinzător
<b>CADDÎM</b>	Comitetul agențiilor donatoare p/u dezvoltarea întreprinderilor mici
<b>CCI</b>	Camera de Comerț și Industrie
<b>CdeCI</b>	Centru de Comerț și Industrie
<b>CCMI</b>	Camera de Comerț Moldo-Italiană
<b>CDDI</b>	Comitetul donatorilor pentru dezvoltarea întreprinderilor
<b>CE</b>	Comisia Europeană
<b>CEED II</b>	Creșterea Competitivității și Consolidarea Întreprinderilor
<b>CIPFA</b>	Centrul Internațional pentru Promovarea Femeilor în Afaceri
<b>CNS</b>	Centru, Nord și Sud
<b>CSI</b>	Comunitatea Statelor Independente
<b>DEC</b>	Departamentul Economic Chișinău
<b>DPP</b>	Dialog public-privat
<b>DRU</b>	Dezvoltarea resurselor umane
<b>GIZ</b>	Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei
<b>GM</b>	Guvernul Moldovei
<b>IA</b>	Incubator de afaceri



<b>ICMCI</b>	Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management
<b>IFAD</b>	Fondul Internațional pentru Dezvoltarea Agriculturii
<b>IFI</b>	Instituții financiare internaționale
<b>ISA</b>	Infrastructura de suport pentru afaceri
<b>ÎMM</b>	Întreprinderi mici și mijlocii
<b>ÎMMM</b>	Întreprinderi micro, mici și mijlocii
<b>ÎMN</b>	Întreprindere multinațională
<b>MACIP</b>	Centrul Moldo-American de Instruire și Consultanță în Afaceri
<b>MCT</b>	Managementul calității totale
<b>MDL</b>	Leu moldovenesc
<b>ME</b>	Ministerul Economiei
<b>MIEPO</b>	Organizația pentru Atragerea Investițiilor și Promovarea Exportului
<b>ODIMM</b>	Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului ÎMM
<b>OECD</b>	Organizația pentru Cooperare Economică și Dezvoltare
<b>OECD-DSP</b>	OECD Direcția pentru Dezvoltarea Sectorului Privat
<b>ONG</b>	Organizație neguvernamentală
<b>PIB</b>	Produsul Intern Brut
<b>PR</b>	Relații cu publicul
<b>RU</b>	Resurse Umane
<b>SCA</b>	Servicii de consultanță în afaceri
<b>SDA</b>	Servicii de dezvoltare a afacerilor
<b>TdeR</b>	Termeni de referință
<b>TI</b>	Tehnologii informaționale
<b>TIC</b>	Tehnologia Informației și a Comunicației
<b>TVA</b>	Taxa pe valoare adăugată
<b>UE</b>	Uniunea Europeană
<b>UNIDO</b>	Organizația Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială
<b>USAID</b>	Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională

## SUMAR EXECUTIV

Întreprinderile mici și mijlocii (ÎMM) sunt un promotor important pentru crearea locurilor de muncă și creșterea economică în Republica Moldova. În 2011 acestea constituiau 98% din toate companiile și reprezentau aproximativ 60% din rata ocupării din țară. Criza financiară globală a afectat puternic ÎMM din Republica Moldova și redresarea economică a Moldovei va depinde de abilitatea guvernului de a promova dezvoltarea ÎMM. Pe de o parte, decidenții de politici trebuie să se axeze pe încurajarea dezvoltării micro-întreprinderilor, deoarece acestea reprezintă 72% din ÎMM din Republica Moldova și joacă un rol social important. Pe de altă parte, dâșii trebuie să continue de asemenea susținerea competitivității ÎMM relativ mai mari.

Un domeniu cheie de politici pentru susținerea dezvoltării tuturor ÎMM ține de crearea unei infrastructuri temeinice de suport pentru afaceri (ISA), care să ofere o paletă variată de asistență și suport întreprinderilor. Fortificarea ISA în Republica Moldova este o parte integră a Strategiei Naționale de Dezvoltare a ÎMM. Acest raport vine cu o trecere în revistă a ISA și serviciilor de dezvoltare ale afacerilor prestate în Moldova. Constatările raportului vor abilita Ministerul Economiei și Organizația pentru Dezvoltarea Sectorului ÎMM (ODIMM) să direcționeze mai bine elaborarea politicilor vizând ÎMM și să sprijine în continuare creșterea serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor.

Capitolele 1 și 3 pun în discuție SDA și ISA în general, analizând situația cu privire la prestarea SDA în Republica Moldova. Capitolul 4 relevă barierele ce împiedică prestarea SDA și conține îndrumări de politici pentru consolidarea infrastructurii și serviciilor de susținere a companiilor în Republica Moldova. Anexa A propune o fișă de proiect pentru a susține decidenții locali în atragerea finanțării din partea donatorilor pentru implementarea activităților sugerate.

Cercetările realizate au demonstrat că ISA din Moldova evoluează și dispune de un șir de prestatori bine-dezvoltați de SDA care oferă un spectru variat de instrumente și suport, incluzând agenții de stat, firme private, donatori și organizații neguvernamentale (ONG). Un șir de instituții susțin dezvoltarea ÎMM în general, dar sistemul duce lipsa unei coordonări și monitorizări.

La nivel instituțional, lipsa unei politici clare, coordonări și plan de dezvoltare pune în pericol durabilitatea unor prestatori de SDA. Dezvoltarea ÎMM înregistrează pași mici, care sunt doar parțial direcționați de către guvern. Nu există un proces regulat de monitorizare și evaluare care să asigure utilizarea eficientă a fondurilor. De asemenea nu este clar dacă toate ÎMM beneficiază de servicii pentru susținerea afacerilor, indiferent de etapele dezvoltării lor.

Deși mulți prestatori de SDA activează deja timp de peste un deceniu, dâșii rămân a fi încă de talie mică și înregistrează cifre modeste de afaceri. Puțini prestatori pot oferi servicii de valoare adăugată înaltă, cum ar fi informații cu privire la comerț și investiții, consultanță complexă și servicii TIC. Zonele rurale sunt prost deservite cu SDA. Progresul și sprijinul lipsesc serviciilor de extindere agricolă. În special, există o lipsă de coordonare și comunicarea cu raioanele și Direcțiile Economice.

Prestatorii de SDA se confruntă cu numeroase obstacole în calea dezvoltării lor ulterioare. În primul rând, companiile nu întotdeauna înțeleg beneficiile potențiale ale SDA. În al doilea rând, prestatorii de SDA duc lipsa unor colaboratori instruiți și n-au parte de experiență în prestarea serviciilor solicitate. În al treilea rând, clienții acestora nu doresc sau nu pot să achite pentru SDA de sine-stătător. În al patrulea rând, la moment există puține acte legislative care să reglementeze prestarea SDA. În al cincilea rând, prestatorii de SDA nu dețin capacitățile necesare pentru a ajunge la potențialii clienți.

Măsurile de politici guvernamentale ar putea aborda aceste bariere și să avânte prestarea de SDA în Republica Moldova. Aceste șase propuneri oferă o foaie de parcurs spre o piață consolidată a SDA:

- 1) **Consolidarea coordonării de politici la nivel național și sub-național.** Decidenții de politici ar trebui să constituie un forum de coordonare și să înregistreze toți prestatorii de SDA pentru a parveni cu o bază comprehensivă de date vizând prestatorii din domeniul dat. Ar trebui să se realizeze o monitorizare și evaluare regulată pentru a evalua dacă fondurile publice sunt utilizate în modul corespunzător și cât de efective sunt diversele modele de dezvoltare a SDA.
- 2) **Suplinirea lacunelor în cazul prestării SDA în mediul rural.** Guvernul trebuie să revizuiască starea curentă a rețelei ODIMM de contacte IMM în raioane pentru a stabili o unitate la nivel de raion vizând IMM în regiunile în care nu există infrastructură ODIMM. Toată informația relevantă urmează să fie canalizată prin intermediul acestor unități de contactare IMM spre prestatorii relevanți de SDA. Trebuie să fie fortificată coordonarea și cooperarea cu raioanele, mai ales cu Direcțiile Economice. Serviciile de extindere agricolă trebuie să fie consolidate și de durată; trebuie să fie promovată dezvoltarea economică non-agricolă în zonele rurale.
- 3) **Dezvoltarea capacităților în rândul ONG-urilor și asociațiilor de afaceri.** Prestatorii existenți de SDA ONG trebuie să fie evaluați, iar fondurile publice ar trebui concentrate pe cei mai eficienți. Mai trebuie revizuit și sectorul asociațiilor de afaceri, pentru a evalua capacitățile, serviciile și fondurile acestuia și pentru a planifica suportul tehnic pentru prestarea SDA.
- 4) **Aprofundarea pieței emergente a SDA.** Guvernul trebuie să re-evalueze care servicii urmează să fie oferite fără plată pentru a evita distorsionarea pieței. În același timp, statul ar trebui să presteze mai puține servicii direct și să înceapă să acționeze, mai cu seamă, în calitate de contractor și reglementator pe piața SDA.
- 5) **Îmbunătățirea calității și sporirea încrederii în prestarea SDA.** Baza de reglementare a prestatorilor de SDA ar trebui reformată pentru a permite ca profesia dată să fie una listată. Standardele SDA trebuie să fie ridicate prin utilizarea certificării și re-certificării recunoscute pe plan internațional, instruirii și școlarizării. Crearea unei asociații a consultanților ar ajuta la profesionalizarea sectorului dat. Guvernul, asociațiile de afaceri, mass-media și alți actori cointeresați ar trebui să acționeze împreună pentru a spori conștientizarea despre beneficiile potențiale ale SDA.
- 6) **Încurajarea unei implementări mai complexe a pieței de SDA.** Un șir de intervenții ar putea suplini lacunele existente pe piața SDA, în special în ceea ce privește dezvoltarea unor servicii mai complexe. Aceste intervenții ar putea include: crearea unei baze de date a firmelor SDA pentru a facilita accesarea prestatorilor, co-finanțarea inițiativelor pentru promovarea constituirii unor prestatori de SDA mai complexe, scheme de bonuri pentru încurajarea utilizării pentru prima dată a SDA de către IMM și asistență tehnică pentru a dezvolta capacitățile prestatorilor SDA care să deservească IMM-urile.

## CAPITOLUL 1:

### INFRASTRUCTURA DE SUPORT PENTRU AFACERI ȘI SERVICIILE PENTRU DEZVOLTAREA ÎMM

Există un cadru vast de literatură cu privire la rolul serviciilor de dezvoltare ale afacerilor (SDA) întru susținerea creării și dezvoltării de întreprinderi, în special a celor mici și mijlocii (ÎMM). În Republica Moldova, noțiunea de infrastructură de suport pentru afaceri (ISA) este mai des utilizată și este consistentă cu ceea ce literatura de specialitate numește SDA. Prin consecință acest raport utilizează cele două concepte drept sinonime.

Capitolul dat prezintă o trecere în revistă a tipurilor de instrumente și mecanisme ce cad sub incidența conceptului de SDA/ISA. Acesta pune în discuție de ce dezvoltarea și prestarea ISA este importantă pentru toate tipurile de economii, inclusiv cele în tranziție. Spre final, acesta vine cu o gamă de servicii tipice SDA, inclusiv serviciile pentru cele trei etape diferite de dezvoltare a ÎMM: 1) lansarea, 2) dezvoltarea și 3) internaționalizarea.

#### 1.1 Infrastructura de suport pentru afaceri

Nu există vreo definiție oficială a ISA, dar în general este recunoscut faptul că ISA cuprinde mecanisme și instrumente menite să ofere o gamă vastă de susținere și suport întreprinderilor. Ecosistemul ISA poate fi clasificat în baza actorilor cheie implicați (CDASED, 2001):

- **ÎMM** reprezintă clienții curenți sau cei potențiali ai prestatorilor de SDA, reprezentând cererea pe piață și constând, mai cu seamă, din micro-întreprinderi și ÎMM orientate spre profit.
- **Prestatorii SDA** oferă servicii ÎMM. Aceștia ar putea fi persoane fizice sau persoane juridice private care urmăresc scopul câștigului financiar, sau ar putea fi organizații neguvernamentale (ONG), agenții guvernamentale naționale sau sub-naționale, sau asociații de afaceri și cele industriale.
- **Facilitatorii SDA** susțin prestatorii SDA, de exemplu, prin elaborarea unor noi servicii, promovarea bunelor practici și dezvoltarea capacităților prestatorilor. Facilitatorii SDA ar putea activa și de partea cererii, de exemplu școlarizând ÎMM despre potențialele beneficii ale serviciilor sau oferind stimulente pentru a le încerca. Alte funcții de facilitare includ evaluarea externă a impactului prestatorilor de SDA, asigurarea calității și promovării unui mediu de politici mai bun pentru piața locală a SDA.
- **Donatorii** oferă finanțare pentru proiectele și programele SDA. În unele cazuri, oficiul proiectului unui donator ar putea activa drept facilitator SDA.
- **Guvernele**, care ca și donatorii, ar putea oferi finanțare pentru proiectele și programele SDA.

De obicei, prestatorii SDA includ:

- instituții de stat, cum ar fi agențiile pentru IMM, inovații, transfer de tehnologii sau investiții
- unități de dezvoltare economică locală sau direcțiile economice
- centre de transfer de tehnologii sau de afaceri inovaționale
- incubatoare de afaceri
- agenții de dezvoltare regională (ADR)
- parcuri de știință/tehnologii/afaceri
- zone libere/industriale/economice
- clustere și lanțuri valorice
- rețele de afaceri
- asociații și cluburi naționale, sectoriale sau bilaterale
- servicii de extindere agricolă
- universități și instituții de cercetare
- ONG-uri
- consultații private
- formatori și consultanți pe cont propriu

Deși lista data nu este una comprehensivă, totuși aceasta face o trecere în revistă a actorilor tipici ISA implicați în contextul dezvoltării afacerilor și va servi drept o schiță pentru cartografierea SDA în Republica Moldova în următorul capitol.

## **1.2 Natura și importanța serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor**

Comitetul agențiilor donatoare pentru dezvoltarea întreprinderilor mici (CADDÎM) definește SDA drept servicii ne-financiare care duc la îmbunătățirea performanței întreprinderii, accesul acesteia la piețe, precum și a abilității de a concura, incluzând o gamă vastă de servicii menite să deservească companiile mici (cât și cele mari) (CADDÎM, 2001).

Banca de Dezvoltare Inter-Americană (BDI, 2003) definește SDA drept un set divers de servicii business ne-financiare, care permit utilizatorilor să procure unități ajustate la calitate de servicii business la un preț mic, astfel stimulând productivitatea. Prin urmare acestea includ o varietate de servicii ne-financiare care sunt imperative pentru lansarea, supraviețuirea, productivitatea, competitivitatea și creșterea întreprinderilor micro, mici și mijlocii (ÎMMM).

Această caracterizare este consistentă cu definiția stabilită deja de mult timp a OECD, care percepe aceste servicii drept servicii ne-financiare, care pot îmbunătăți funcționarea IMM în cadrul unui șir de activități. Acestea includ consolidarea performanței IMM prin acordarea de sfaturi și expertiză din exterior, fie temporar sau pe o perioadă scurtă de timp, pentru a suplimenta resursele și capacitățile interne (OECD, 1995).

S-a ajuns la un consens precum că dezvoltarea SDA este importantă pentru toate tipurile de economii, inclusiv cele în tranziție, precum Moldova. SDA adaugă valoare bunurilor și serviciilor, permițând companiilor să concureze mai efectiv, să acceseze piețe noi, să funcționeze mai eficient, și în final să fie mai profitabile. Ordinea dată de idei este îndeosebi de veridică pentru IMM, care în multe economii

constituie principala sursă de ocupare, oferind oportunități antreprenorilor să-și sporească veniturile și să obțină și aplice noi competențe (BDI, 2003). Într-un mediu regional și global care este din ce în ce mai complex și mai competitiv, SDA pot ajuta IMM să se axeze pe propriile competențe cheie, bazându-se în același timp pe expertiza unui rang de specialiști externi în domeniul SDA. O astfel de tendință este accelerată prin evoluțiile tehnologice și nivelele în creștere de specializare.

Scopul principal al intervenției donatorilor în domeniul SDA este acela de a îmbunătăți performanța întreprinderilor mici în țările în curs de dezvoltare, care reprezintă un mijloc cheie pentru crearea locurilor de muncă, generarea de venit și contribuire la dezvoltarea și creșterea economică (CADDÎM, 2001); Ministerul Economiei, 2012). SDA abilitază IMM să depășească provocări specifice care nu survin în cazul întreprinderilor de talie mai mare. În unele regiuni, IMM pot fi până la 40% mai puțin productive decât colegii lor mai mari (BDI, 2003). IMM pot duce lipsa abilităților de management și competențelor tehnice, utiliza tehnologii inadecvate și dispune de acces limitat la piețe și informații, suferind de pe seama unei infrastructuri proaste și a barierelor de reglementare (Goldmark, 1996). Spre deosebire de ÎMN, deseori IMM nu dispun de resurse și dimensiunile necesare pentru a iniția propria prestare de servicii interne (Auguste et al., 2006). Acest fapt ar fi o povară și complexitate adițională pentru IMM, limitând flexibilitatea acestora și sporind costurile tranzacționale (Gebauer et al., 2010).

Rolul guvernului în ecosistemul ISA este unul dublu: de a promova și reglementa piața SDA. Cu toate acestea, trebuie de recunoscut faptul că politicile guvernamentale ar putea să intensifice problemele. Atunci când prestatorii de SDA din proprietatea statului sau sponsorizați de acesta joacă un rol dominant sau direct în prestarea unor astfel de servicii, dâșii ar putea să inhibe dezvoltarea unei piețe competitive. În aceeași ordine de idei, intervențiile donatorilor drept răspuns la punctele slabe ale prestării de SDA ar putea inhiba dezvoltarea pieței SDA prin utilizarea subvențiilor directe pentru tranzacții, rezultând în distorsionarea structurilor de stimulare, motivației, prețurilor, etc. Dezvoltarea pieței ar mai putea fi afectată și de crearea „afacerilor”-ONG-uri subvenționate drept prestatori de SDA.

Politicile publice ar trebui să-și propună ca drept scop să stimuleze prestarea SDA în sectorul privat și să actualizeze capacitățile generale ale ecosistemului SDA să facă față necesităților emergente ale întreprinderilor private (BDI, 2003). Organizația Internațională a Muncii (ILO) recunoaște că domeniul SDA a fost supus unei schimbări de strategie la finele anilor 90, trecând de la prestarea publică și cea finanțată de donatori spre o abordare axată pe piață (Miehlbradt et al., 2003). În același timp, Organizația Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială (UNIDO) și OECD relevă că „noua paradigmă” pentru dezvoltarea SDA ar trebui să implice o abordare mai agresivă față de dezvoltarea pieței și activităților „pentru profit” conduse de sectorul privat pentru a fi mai durabilă (UNIDO & OECD, 2004).

În general, s-a recunoscut că rolul principal al guvernelor este acela de a oferi un mediu de politici, juridic și de reglementare care ar abilita IMM, precum și de a oferi bunuri publice, cum ar fi infrastructura de bază, serviciile informaționale și cele de instruire. Cu toate acestea, rolul acestora mai include și intervenții în ecosistemul SDA menit să promoveze o piață cu rezonanță și o gamă vastă de servicii. Guvernele, donatorii și instituțiile financiare internaționale (IFI) dețin un rol în facilitarea cererii și ofertei pieței SDA. Un astfel de proces trebuie să țină cont de faptul că foarte rar există doar o singură constrângere care inhibă dezvoltarea pieței SDA. Prin consecință, acestea trebuie să fie abordate prin diverse intervenții pe termen mediu și lung.

### 1.3 Paleta prestării de SDA

Definind SDA drept un șir de servicii menite să susțină IMM pentru ca acestea să funcționeze eficient și să-și dezvolte afacerile, SDA ar putea fi clasificate conform domeniului de afaceri – țintă. Tabelul 1 relevă unele din cele mai importante categorii de SDA, în dependență de domeniul de afaceri.

**Table 1. Principalele tipuri de servicii pentru dezvoltarea afacerilor**

Domeniul de afaceri	Tipul de servicii pentru dezvoltarea afacerilor
<b>1. Acces la piață</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cercetare de piață și informații cu privire la piață</li> <li>▪ iarmaroace și expoziții de produse</li> <li>▪ publicitate</li> <li>▪ ambalare</li> <li>▪ ședințe și deplasări de marketing, etc.</li> </ul>
<b>2. Infrastructura</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ depozitare și stocare</li> <li>▪ transportare și livrare</li> <li>▪ incubatoare de afaceri</li> <li>▪ telecomunicații</li> <li>▪ computer și acces internet</li> <li>▪ servicii de secretariat, etc.</li> </ul>
<b>3. Politici și pledoarie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ training în promovarea politicilor</li> <li>▪ pledoarie directă din numele IMM</li> <li>▪ analiza constrângerilor și oportunităților de politici</li> </ul>
<b>4. Oferta de aprovizionări</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ informație cu privire la sursele de aprovizionare și legătura între IMM și furnizorii de provizii</li> <li>▪ facilitarea creării grupurilor de procurare în vrac</li> <li>▪ dezvoltarea furnizorilor (de ex. îmbunătățirea capacității furnizorilor de a livra provizii de calitate)</li> <li>▪ subcontractare &amp; contractare din exterior, etc.</li> </ul>
<b>5. Instruire și asistență tehnică</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mentorat</li> <li>▪ studii de fezabilitate</li> <li>▪ planuri de afaceri</li> <li>▪ franchising</li> <li>▪ instruire în management</li> <li>▪ consiliere / servicii de consultanță</li> <li>▪ servicii juridice</li> <li>▪ consiliere financiară și fiscală</li> <li>▪ evidența contabilă</li> <li>▪ instruire tehnică, etc.</li> </ul>
<b>6. Tehnologii și dezvoltarea produselor</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ transfer de tehnologii / comercializare</li> <li>▪ stabilirea legăturii între IMM și furnizorii de tehnologii</li> <li>▪ facilitarea achiziției de tehnologii</li> <li>▪ programe de asigurare a calității</li> <li>▪ servicii de design, etc.</li> </ul>
<b>7. Mecanisme alternative de finanțare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ companii de intermediare care oferă capital pentru comenzile confirmate</li> <li>▪ finanțarea prin capital propriu</li> <li>▪ facilitarea creditelor pentru furnizori</li> <li>▪ leasing și darea în arendă a echipamentului, etc.</li> </ul>

Sursa: Adaptat de la Miehlbradt et al. (2003), *Dezvoltarea piețelor comerciale pentru serviciile de dezvoltare ale afacerilor: SDA, curs de seminar*, Organizația Internațională a Muncii (ILO), p.3 și modificat de OECD

Deși tipologia dată oferă o trecere comprehensivă în revistă a prestării de SDA, este totuși nevoie de o cizelare pentru a aborda mai direct prestarea de servicii. În special, atenție specifică trebuie să se acorde etapei de dezvoltare a IMM, atunci când serviciile date sunt necesare (lansarea, dezvoltarea și internaționalizarea), cât și distincția între necesități din punctul de vedere a modului în care serviciile sunt prestate (necesitățile de informare, instruire sau consultanță). Tabelul 2 formalizează această abordare, grupând serviciile în două dimensiuni. În realitate, necesitățile la sigur că se vor suprapune: etapa de lansare ar putea avea nevoie de alte servicii, care fie că sunt prezente în categoria de dezvoltare a afacerii sau a celei orientate spre export, sau vice-versa.

**Table 2. Tipologia serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor conform etapelor de dezvoltare a IMM și a modului de prestare**

	Necesitățile informaționale	Necesitățile de instruire	Necesitățile de consultanță
<b>Lansare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cercetare de piață, informații</li> <li>▪ informații despre concurenți</li> <li>▪ expoziții de produse</li> <li>▪ informație cu privire la sursele de aprovizionare</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ planuri de afaceri</li> <li>▪ abilități de management</li> <li>▪ competențe tehnice</li> <li>▪ marketing</li> <li>▪ dezvoltarea strategiei</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ mentorat</li> <li>▪ servicii juridice</li> <li>▪ evidența contabilă</li> <li>▪ consiliere fiscală și financiară</li> <li>▪ consultare strategică</li> <li>▪ consultare vizând resursele umane</li> </ul>
<b>Dezvoltare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ cercetare de piață, informații</li> <li>▪ informații despre concurenți</li> <li>▪ stocare și depozitare</li> <li>▪ expoziții de produse</li> <li>▪ informații cu privire la sursele de aprovizionare și legătura cu furnizorii de provizii</li> <li>▪ deplasări marketing &amp; întruniri de la companie la companie (B2B)</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ instruire de management</li> <li>▪ instruirii tehnice</li> <li>▪ raportare financiară</li> <li>▪ impozitare &amp; contabilitate</li> <li>▪ servicii juridice &amp; regulatorii</li> <li>▪ managementul producerii &amp; operării</li> <li>▪ vânzări &amp; marketing</li> <li>▪ dezvoltarea spiritului de echipă</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ publicitate &amp; relații cu publicul</li> <li>▪ contabilitate &amp; evidență contabilă</li> <li>▪ servicii juridice</li> <li>▪ consultare financiară și fiscală</li> <li>▪ consultare/consiliere: strategie, management, tehnologii informaționale (TI), RU, calitate</li> <li>▪ standarde, calitate și certificare</li> <li>▪ producție</li> <li>▪ branding și ambalare</li> <li>▪ servicii juridice &amp; de reglementare</li> </ul>



<b>Internaționalizare</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ ambalare</li> <li>▪ târguri comerciale</li> <li>▪ expoziții de produse</li> <li>▪ informație cu privire la sursele de aprovizionare</li> <li>▪ deplasări și ședințe marketing</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ instruire în promovarea de politici</li> <li>▪ instruire în tehnologii informaționale și comunicare (TIC)</li> <li>▪ comercializare</li> <li>▪</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ studii marketing</li> <li>▪ subcontractare &amp; contractare din exterior</li> <li>▪ analiza constrângerilor &amp; oportunităților</li> <li>▪ pledoarie directă pentru ÎMM</li> <li>▪ managementul calității totale (MCT) &amp; standardizare</li> <li>▪ comerț și servicii de investiții</li> <li>▪ re-gândirea procesului de business</li> <li>▪ eficiența energetică</li> </ul>
---------------------------	---	--	---

Sursa: analiza OECD

Notă: tabelul dat este unul ilustrativ. Nevoile reale variază de la o companie la alta.

#### 1.4 Eșecurile pieței SDA

Un eșec al pieței SDA survine atunci când cererea și oferta de servicii este la un nivel sub-optimal (Philips et al. 2003). Situația dată ar putea fi cauzată de un șir de factori fie din partea cererii, fie din partea ofertei.

Eșecuri din partea cererii	Eșecuri din partea ofertei
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informație inadecvată cu privire la serviciile disponibile</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Informații inadecvate cu privire la cererea de SDA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lipsa de experiență cu privire la beneficiile serviciilor business</li> </ul>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Potențialul pentru ca colaboratorii instruiți să plece</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Insecuritate cu privire la compensație</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Lipsa de cunoștințe cu privire la impactul serviciilor asupra veniturilor și profiturilor</li> </ul>	

Toate aceste elemente ar putea fi descrise ulterior drept o varietate de eșec informațional. Contrar lipsei de cerere, care ar putea fi cauzată de condiții macro-economice sau neajunsuri tehnologice, eșecurile informaționale se referă la lipsa de conștientizare adecvată din partea prestatorilor sau beneficiarilor de servicii. Deși intervențiile guvernului pe piața SDA nu sunt recomandate, deoarece acestea ar putea crea

distorsionări pe piață, totuși acestea sunt justificate atunci când abordează sursele eșecurilor informaționale.

### ***Abordarea eșecurilor pe piața SDA: designul intervenției și potențialele beneficii***

Inițiativele de stat pentru a depăși eșecurile pe piața SDA trebuie să fie niște măsuri temporare menite să sporească în mod sustenabil cererea și oferta de SDA, dincolo de perioada de asistență publică inițială. Astfel, succesul acestora poate fi măsurat prin sporirea pe termen lung a serviciilor, de îndată ce este stopat suportul din partea guvernului. Suportul din partea SDA conduse de stat includ măsuri care stimulează publicitatea, promovează întâlnirea clientului cu prestatorul sau diseminează informația; totuși subvențiile directe reprezintă o adevărată stimulare pentru solicitanții de SDA de a intra sau de a-și spori prezența pe piață, ceea ce poate duce, la rândul său, la o ofertă mai mare.

Subvențiile ar trebui să fie gândite cu grijă astfel încât să promoveze, în cel mai bun mod, extinderea pieței SDA, minimizând distorsionarea pieței. În primul rând, cantitatea subvențiilor trebuie să fie îndeajuns pentru a-i abilita pe cei ce prezintă cerere pentru SDA să solicite servicii; totuși, cu cât este mai marea subvenția, cu atât mai mare este potențialul pentru distorsionare. În al doilea rând, în mod ideal subvențiile ar trebui să fie ne-tranzacționale, deoarece subvențiile pentru achiziționarea directă a serviciilor induc o probabilitate mai mare de distorsionare a pieței SDA. Măsurile ne-tranzacționale ar putea lua forma unor finanțări pentru modernizarea competențelor prestatorului de servicii sau acordarea de informații. Și în cele din urmă, intervențiile ce țin de cerere conduc în general mai puțin probabil la distorsionarea pieței decât inițiativele ce țin de ofertă.

Designul și implementarea măsurilor de suport a SDA ar mai trebui să țină cont și de alți factori care ar putea duce la eșecul pieței. Decidenții de politici ar trebui să înceapă să realizeze niște aprecieri inițiale ale ariei de cuprindere și tipului eșecului pieței. Acest fapt ar include și evaluarea dorinței capacității de a plăti pentru servicii după sub-sector, cât și după caracteristicile antreprenorilor sau companiei. Mai trebuie de menționat și faptul că sunt diverse tipuri de subvenții, cum ar fi bonurile sau granturile în completare. Structurile de implementare ar mai trebui să minimalizeze costurile curente și să ducă la egalarea entităților de piață pe cât de mult posibil.

Beneficiile potențiale ale unei intervenții SDA bine-executate sunt numeroase pe termen scurt: prestatorii de servicii SDA realizează profituri mai mari prin prestarea mai multor servicii, iar beneficiarii ar putea să dispună de beneficii financiare sporite din partea serviciilor prestate. Pe termen mediu, mai există și câteva beneficii de dezvoltare a pieței, inclusiv o certitudine mai înaltă cu privire la piața SDA și evaluarea mai înaltă a serviciilor business din partea utilizatorilor potențiali. Mai mult ca atât, alte beneficii externe ar putea să apară datorită unui efect de demonstrare, atunci când beneficiarii inițiali transferă cunoștințele primite altor IMM.

## CAPITOLUL 2:

### INFRASTRUCTURA DE SUPTOR PENTRU AFACERI ÎN REPUBLICA MOLDOVA

O prestare mai bună a SDA și o politică guvernamentală mai direcționată necesită o înțelegere a cadrului complex ISA din Republica Moldova. În special guvernul trebuie să cunoască numărul de prestatori și tipurile de servicii oferite de aceștia. Acest capitol oferă o trecere în revistă calitativă a ISA în Republica Moldova, prezentând și o analiză transversală a prestatorilor de SDA în baza ședințelor de documentare realizate în noiembrie 2012.

#### 2.1 Trecere în revistă a ISA din Moldova

ISA din Moldova este diversă și dinamică. Utilizând clasificarea menționată în capitolul anterior, principalii actori ai pieței ISA/SDA pot fi grupați după cum urmează:

- **Decidenții de politici.** Două instituții de bază sunt responsabile de un segment vast de prestare a SDA în Republica Moldova și anume, agenția pentru IMM, ODIMM și Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic (AITT). Prima își desfășoară activitatea pe lângă Ministerul Economiei (ME), iar a doua – sub egida Academiei de Științe. Activitatea de elaborare a politicilor a acestor două agenții publice este complementată de alte organizații, cum ar fi Ministerul Dezvoltării Regionale (ADR), autoritățile locale/raionale (centrele de afaceri și Direcții Economice), etc.
- **Autoritățile locale / raionale.** Cele 33 de municipalități ale Republicii Moldova dețin câte o Direcție Economică cu un număr limitat de colaboratori. Aceste direcții, de obicei, au câte o persoană de contact cu ODIMM, deși rolul lor mai cu seamă ține de colectarea de date și analiza statistică decât de preocuparea cu formele de susținere a SDA.
- **Incubatoarele de afaceri și parcurile de afaceri.** ODIMM dispune de o rețea de șase incubatoare și încă șapte sunt planificate pentru 2013. AITT dispune de o rețea de opt incubatoare de afaceri și patru parcuri de afaceri, planificând să mai lanseze entități noi în baza strategiei inovaționale. Instituțiile academice (15-20) și instituțiile din sectorul privat (fie că individual sau în comun) sunt și ele active în sectorul dat.
- **Serviciile de extindere agricolă.** Acestea reprezintă o parte importantă din puzzle-ul prestării de SDA, deoarece în realitate prestatorii acestor servicii sunt localizați în urbe mari, în special în Chișinău. Doi dintre cei mai mari actori în ordinea dată de idei sunt Agro Inform și Agenția Națională pentru Dezvoltare Rurală (ACSA), ambele fiind ONG-uri și depinzând de finanțarea donatorilor/IFI și a suportului de stat din partea Ministerului Agriculturii.
- **Agențiile de Dezvoltare Regională (ADR).** ADR sunt instituții ne-comerciale subordonate Ministerului Dezvoltării Regionale, care sunt menite să implementeze planurile operaționale ale

strategiilor de dezvoltare regională. La moment ADR există în trei din cele șase regiuni ale țării: centru, nord și sud.

- **Parcuri științifice și zone tehnologice.** N-a fost identificat nici-un parc științific. Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic dispune de patru parcuri de afaceri, iar conform informației prezentate de MIEPO, mai sunt zece parcuri industriale și nouă zone economice libere.
- **Clustere.** N-au fost identificate careva clustere formalizate/organizate.
- **Rețele de business.** N-au fost identificate rețele de business formalizate/organizate.
- **Asociații naționale/sectoriale de business.** Republica Moldova dispune de o varietate vastă de asociații generice de business, cum ar fi Camera de Comerț cu 13 birouri regionale. Mai sunt și asociații bilaterale - cum ar fi Camera de Comerț Moldo-Italiană, asociații specifice anumitor sectoare - cum ar fi Asociația Producătorilor de Fructe, cluburi – cum ar fi Clubul de Business “Timpul” și asociații ale IMM. Aceste asociații joacă un rol de lobby, iar aspectele ce țin de prestarea SDA sunt limitate și efemere.
- **Universități.** Universitățile, cum ar fi Universitatea Economică, Universitatea Tehnică și Academia de Studii Economice sunt implicate în informarea, instruirea și prestarea de consultații, fie în calitate de instituții academice sau în calitate de centre de business și incubatoare de afaceri.
- **ONG-uri.** Republica Moldova numără mii de ONG-uri înregistrate, multe din care sunt prestatori de SDA în așa domenii ca dezvoltarea IMM, turismul și antreprenorialul în rândul femeilor. În realitate, doar numai o parte din acestea sunt active în mod continuu și contribuie la piața SDA. Vasta majoritate au fost afectate de criza economică din 2008, dar și-au reluat activitatea încet cu încetul. Acestea rămân a fi dependente de finanțarea și programele donatorilor.
- **Consultanță privată.** Cele „patru companii de consultanță” (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG) reprezintă vârful aisbergului serviciilor de consultanță. Există numeroase companii de consultanță în afaceri, inclusiv și operatori de nișă, iar multe companii par să fi apărut drept rezultat al intervențiilor din partea donatorilor/IFI. De exemplu, Programul serviciilor de consiliere în afaceri al Băncii Europene pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD) dispune de o bază de date cu peste 200 de consultanțe care sunt de obicei contractate de către program. Acesta este un sub-set al consultanțelor private (multe din care dispun și de filiale non profit), însă cifra exactă nu este cunoscută.
- **Formatori și consultanți pe cont propriu.** Deoarece legislația curentă nu stabilește prestarea de SDA drept o profesie protejată distinctă, mii de persoane individuale activează pe cont propriu, doar câțiva cu un program complet de muncă, majoritatea activând un program parțial de muncă (de ex. cei din mediul academic).

Această trecere în revistă nu este una comprehensivă: situația evoluează constant cu apariția de noi prestatori și dispariția de pe piață a celor vechi, nepotriviiți sau neprofitabili. Mai mult ca atât, Găgăuzia și Transnistria – datorită statutului lor de facto autonom, n-au fost incluse în analiză, deși de asemenea dispun de propria lor ISA.

## **2.2 Analiza unui segment transversal din susținerea afacerilor**

Această secțiune își propune drept scop să ofere o evaluare calitativă a prestării SDA în Republica Moldova, să parvină cu o înțelegere a tipurilor actorilor și prestatorilor SDA și să contureze tipurile serviciilor care sunt oferite de aceștia. Această analiză nu este una reprezentativă, comparabilă sau comprehensivă, deoarece oferă doar o privire vizând tipurile de servicii și competențe disponibile la moment, servind drept sursă de idei pentru elaborarea de politici. Activitatea în cauză se bazează pe consultările purtate cu principalii actori prin intermediul diferitor grupuri focus și interviuri individuale cu peste 50 de interlocutori.

### **Instituții guvernamentale și organe publice**

#### ***Agenția IMM (ODIMM)***

Agenția IMM, ODIMM realizează numeroase activitățile pentru susținerea dezvoltării IMM, inclusiv informarea, instruirea, consultarea și susținerea financiară a IMM. În ceea ce privește acordarea de SDA, ODIMM este responsabilă de dezvoltarea unei rețele de șapte incubatoare de afaceri (IA). Primul a fost deschis în Soroca în 2009 cu susținere primită de la Sintef, o organizație independentă de cercetări din Scandinavia. Inițiativa pilot a fost evaluată drept una de succes, astfel procesul a fost replicat cu lansarea a altor patru incubatoare în 2012 în Ștefan Vodă, Leova, Rezina și Dubăsari. Un al incubator urmează să fie deschis în Sângerei în 2013. Modelul de incubatoare al ODIMM are următoarele caracteristici:

- Incubatoare mixte: 60-70% servicii, 30-40% producere.
- Dimensiunea: 1 500-2 000 m<sup>2</sup>; circa 18-23 arendași în fiecare.
- Companii mixte: întreprinderi noi și cele la început de dezvoltare (cu vârsta de 12 luni).
- Incubare limitată în timp: până la trei ani.
- Arenda variază de durata perioadei de incubate și sporește în timp: 20%/50%/80% din chiria la nivel de piață.
- Personal: un administrator și 3 colaboratori (recepționist, contabil și paznic).
- Finanțare: 10% vine de la primărie; ODIMM finanțează renovarea și utilitățile comune; arendații achită pentru propriul mobilier, echipament și chiria.

Conform celor menționate de ODIMM, schema de finanțare este suficientă pentru a permite incubatoarelor să activeze: contribuțiile participanților și cele 10% de co-finanțare din partea municipalităților sunt suficiente pentru a acoperi costurile de gestionare, care sunt mici. Costurile pentru personal sunt și ele mici, deoarece colaboratorii sunt angajați de autoritatea locală cu ratele salariale locale. Recrutarea companiilor participante se realizează în comun cu ODIMM, însă ultimul cuvânt aparține autorităților locale. Acest model pare a fi unul durabil, iar finanțarea poate (și este) suplimentată cu suport din partea donatorilor și altor actori, aceste contribuții fiind ne-esențiale pentru funcționarea incubatoarelor.

Alte activități ISA ale ODIMM includ un Centru Național de Servicii de Consultanță (care urmează să fie creat cu suportul UE), două centre de excelență pentru tineri (care urmează să fie create cu fonduri românești și moldovenești) și patru centre regionale de excelență (care urmează să fie create cu fonduri din partea JICA, Agenția Japoneză de Dezvoltare).

### ***Formatorii ODIMM***

Discuțiile purtate cu un grup de formatori ODIMM au relevat un șir de probleme ce țin de prestarea SDA. În primul rând, formatorii au menționat faptul că există foarte multă informație și suport pentru crearea IMM. Un șir de prestatori, inclusiv și ODIMM oferă instruire pentru diverse grupuri-țintă. O preocupare în creștere ține de faptul că aceste servicii nu cuprind și zona rurală, deși companiile rurale, depunând anumite eforturi, ar putea accesa serviciile de instruire. De asemenea, autoritățile locale nu oferă mereu informații cu privire la cursurile de instruire și alte servicii disponibile. Contactele IMM cu ODIMM ar trebui să fie utilizate mai efectiv, de exemplu prin diseminarea tuturor informațiilor cu privire la instruirile disponibile în rândul tuturor părților cointeresate, inclusiv în cadrul infrastructurii de servicii locale de business.

În al doilea rând, formatorii sunt de părerea că instituțiile de stat ar putea să conducă dezvoltarea pieței SDA prin introducerea unor taxe mici simbolice pentru instruire și consultanță. Poate că acestea nu s-ar aplica întreprinderilor noi ci celor care deja sunt constituite și activează. Acest fapt ar servi drept semnal pentru toți prestatorii de SDA precum că serviciile de instruire și consultanță sunt de valoare și necesită o abordare comercială. Elementul dat ar fi unul critic pentru schimbarea mentalității antreprenorilor pe termen mediu și lung, pentru a oferi posibilitatea emergenței unei pieți SDA normale și nu a unei pieți distorsionate de prestare gratuită a diverselor tipuri de servicii.

formatorii din cadrul ODIMM au mai evidențiat și necesitatea introducerii unor standarde recunoscute pe plan internațional pentru prestatorii de servicii business, drept bază pentru asigurarea cerințelor minime și pentru sporirea standardelor, încrederii și dorinței de a utiliza SDA. Mai există și necesitatea extinderii disponibilității unor SDA mai complexe și cu valoare adăugată.

### ***Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic (AITT)***

Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic (AITT) încearcă să dezvolte o infrastructură de inovare și transfer tehnologic în baza (proiectului) Strategiei Naționale pentru Inovare care stipulează următoarele planuri:

- Patru parcuri de inovație tehnologică pentru firmele inovatoare existente – trei sunt create cu bine (una cu o axare universală, a doua se axează pe agricultura intensivă și cea ecologică, a treia – pe microelectronice și nano-tehnologii), iar a patra a fost lansată în 2012 (toate cu perioade de reședință de până la cinci ani).
- Opt incubatoare inovative de afaceri pentru lansări de noi întreprinderi inovative – șapte sunt deja create cu bine și a opta a fost lansată în 2012 (perioada de incubare de până la trei ani).
- Proiecte de transfer tehnologic – fiecare în valoare de până la 1 milion MDL (~58,000 EUR), cu 50% finanțare oferită de solicitant, 40% de sectorul privat, 10% de instituțiile de cercetare (26 de proiecte au fost aprobate în 2012).

Toate aceste servicii de dezvoltare ale afacerilor dispun de o structură similară: susțin 6-7 companii (oferindu-le circa 18-20 m<sup>2</sup> fiecareia); angajează patru colaboratori de suport (manager, contabil, jurist și recepționist); și oferă planificarea afacerilor, mentorat și suport de coordonare pentru chiriașii incubatoarelor și parcurilor. Există puține diferențe între incubatoare, care de obicei sunt pentru companii nou-lansate, și parcuri, care de obicei sunt companii inovative deja create. Fondurile sunt alocate în mod anual de către Academia de Științe și chiriașii achită 3-4 USD per m<sup>2</sup> plus serviciile adiționale, deși nu toți rezidenții achită aceste costuri. Rata de supraviețuire este estimată la 10-20%, ceea ce este destul de puțin.

Proiectul strategiei în domeniul inovațiilor nu fixează o țintă pentru incubatoare și parcuri adiționale, dar există probabilitatea creării a altor cinci entități în 2013. Cu toate acestea, există foarte puțină colaborare sau nici-o colaborare între Agenție și Ministerul Economiei și ODIMM cu privire la constituirea incubatoarelor și parcurilor.

### ***Organizația de Atragere a Investițiilor și Promovare a Exporturilor (MIEPO)***

Organizația de Atragere a Investițiilor și Promovare a Exporturilor din Moldova (MIEPO) este o instituție guvernamentală, care activează în coordonare cu Ministerul Economiei. MIEPO gestionează inițiative care pun în aplicare politicile de stat întru atragerea investițiilor în economie și promovarea exporturilor moldovenești. Aceasta conlucrează direct cu investitorii străini pentru a promova investițiile în Republica Moldova și cu companiile moldovenești pentru a spori exporturile.

MIEPO și-a asumat rolul unui ghișeu unic pentru informarea cu privire la toate aspectele ce țin de înregistrare, forumuri de business, dialogul public-private (DPP), activitățile de la companie la companie (B2B), vizite de studiu și relaționare. Cu cei 12-15 colaboratori ai săi, MIEPO mai administrează și un Fond pentru Investiții și Promovarea Exporturilor, menit să susțină solicitanții care sunt în căutare de fonduri pentru așa activități ca participarea la expoziții, seminare și studii specifice de piață. În total, circa 5,2 milioane MDL sunt disponibile anual, parțial pentru servicii și cercetări contractate, cum ar fi analiza pieței și studiile vizând penetrarea pieței. MIEPO contractează SDA din partea companiilor naționale și dacă competențele necesare nu sunt disponibile la nivel local, atunci sunt contractate companii internaționale.

### ***Departamentul Economic Chișinău***

Departamentul Economic Chișinău cuprinde un manager și alți doi colaboratori, activitatea cărora derivă din programul anual al autorității locale (la moment *Planul Anti-Criză 2010-12*; noul plan încă n-a fost pregătit din cauza reformei suspendate a autorității locale). Departamentul Economic cunoaște și respectă strategia și planul de acțiuni vizând IMM a Ministerului Economiei. Activitățile sale se referă mai cu seamă la analize statistice (de ex. chestionare axate pe companii), pregătirea indicatorilor (de ex. dezvoltarea socio-economică) și dialogul public-privat (de ex. cu privire la anumite probleme specifice, cum ar fi sectorul turismului și problemele fiscale și cele cu privire la investiții). Antreprenorii sunt cointeresați în problemele de ordin juridic, fiscal și altele, însă interacțiunea între aceștia și Departamentul este limitată.

În general, există foarte puține relații de contact între ODIMM și Departamentul Economic Chișinău, în pofida rolului dominant al Chișinăului în economia locală. Situația dată este indusă parțial de faptul că ODIMM cooperează mai intens cu primăriile rurale mai mici.

### ***Agenția de Dezvoltare Regională Centru***

ADR Centru este o instituție publică de pe lângă Ministerul Construcțiilor și Dezvoltării Regionale și este menită să susțină implementarea Strategiei de Dezvoltare Regională. Agenția este susținută din punct de vedere financiar de Fondul Național pentru Dezvoltare Regională și granturile din partea donatorilor internaționali și altor entități publice și private.

Principalele responsabilități ale agenției sunt următoarele:

- De a analiza situația socio-economică și problemele din regiune, de a stabili parteneriate relevante și coordona cu actorii cheie, de a elabora planuri operaționale pentru dezvoltarea regională.
- De a consolida și promova ideile pentru proiecte regionale, de a elabora concepte și planuri de proiect, de a contribui la fortificarea capacităților autorităților locale și organizațiilor pentru a identifica proiecte și pregăti studii de fezabilitate, precum și de a schița acțiunile cheie ale agenției.
- De a consolida și coordona resursele, de a contribui la alocarea fondurilor în conformitate cu schemele de grant și de a atrage finanțare ulterioară prin intermediul cooperării cu donatorii activi din regiuni.
- De a coordona și organiza cereri de propuneri cu privire la procurările necesare pentru dezvoltarea regională, de a evalua ofertele și de a decide asupra selectării.

La moment, nu sunt careva proiecte în Regiunea Centru. Conform celor menționate de ADR, numărul și calitatea proiectelor de dezvoltare regională ar putea spori prin extinderea tipului de organizații care ar putea participa în licitații, pentru a include și sectorul privat și ONG-urile, în locul a doar două instituții publice.

### ***Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM)***

Academia de Studii Economice din Moldova (ASEM) a creat un centru de consultanță în 1993. Acesta la moment are doi colaboratori cu program complet de muncă, susținuți de o rețea de consultanți externi. Cele două servicii principale oferite de centru sunt:

- Instruirea în așa domenii ca antreprenorialul, evidența contabilă, vânzări, marketing, managementul și dezvoltarea resurselor umane, și planificarea afacerilor. În fiecare an sunt instruiți circa 600 de persoane.
- Consultanță, mai cu seamă în domeniul planificării afacerilor pentru a susține solicitările de fonduri din partea instituțiilor financiare.

Cererea pentru serviciile cu plată acordate de centru vine mai cu seamă din partea întreprinderilor mici și mijlocii (mai puțin din partea micro-întreprinderilor) din sectorul agriculturii și procesării alimentare. Deși s-a înregistrat o reducere a cererii în 2009, la moment piața începe să se stabilizeze.

Centrul mai dispune și de un incubator de afaceri, care oferă circa 12m<sup>2</sup> de spațiu pentru fiecare companie. Acesta are 6-7 companii, majoritatea fiind afaceri nou-înființate de studenți. Receptionistul și managerul coordonează activitățile, inclusiv și instruirea pentru chiriași. Chiriașii arendează până la doi ani



și achită 300 MDL (~18 EUR) pe lună plus electricitatea și telecomunicațiile. Deși multe companii au absolvit și și-au continuat activitățile, din păcate nu se cunoaște care este rata de succes. Mai există și un incubator inovativ virtual pentru sectorul TIC, care reprezintă o activitate comună între ASEM, Agenția pentru Transfer Tehnologic și Trimetrica, o companie din sectorul privat.

### ***Centrul Moldo-American de Instruire și Consultanță în Afaceri (MACIP)***

Centrul Moldo-American de Instruire și Consultanță în Afaceri (MACIP) a fost creat în 1993 și la moment are doi colaboratori și o rețea de consultanți și formatori, inclusiv unii din ASEM. MACIP oferă atât instruire, care reprezintă circa 80% din activitatea sa, cât și servicii de consultanță pentru studenți și alții. Clienții centrului sunt mai cu seamă instituțiile financiare, dar MACIP mai instruieste și companii mici (de exemplu cu privire la vânzări și marketing). În general, micro-întreprinderile nu dispun de bani și timp pentru a beneficia de serviciile MACIP, iar întreprinderile din afara Chișinăului nu doresc să se deplaseze în capitală. În 2012 MACIP a mai publicat și un studiu cu privire la necesitățile prestatorilor de servicii business, acoperind incubatoarele, camerele de comerț, asociațiile de afaceri și reprezentanți ai sectorului privat – ceea ce indică lipsa de încredere din partea IMM pentru prestatorii de SDA, considerând că taxele acestora sunt mari și percepându-i drept instituții fără specializare.

### **Organizații internaționale**

#### ***Serviciile de consiliere în afaceri ale BERD***

Banca Europeană pentru Reconstrucție și Dezvoltare (BERD) gestionează Programul serviciilor de consiliere în afaceri (SCA), care-și propune drept scop să susțină tranziția economică prin acordarea de suport întreprinderilor viabile micro, mici și mijlocii (IMM) și contribuind la dezvoltarea infrastructurii durabile a serviciilor locale de consiliere în afaceri. SCA oferă 50% de granturi pentru a acoperi prestarea SDA, dar compania trebuie să achite cealaltă jumătate. Programul SCA lucrează cu companii private, dar se confruntă cu problema oferirii fără plată a tuturor SDA la moment – companiile serioase, în general, nu utilizează deloc sau foarte puțin serviciile gratis. Alte probleme țin de percepția în schimbare a prestatorilor SDA, cât și lipsa de încredere în calitatea serviciilor acordate.

Reprezentanții SCA BERD în Republica Moldova consideră că unele asociații business sunt bune în ceea ce privește prestarea SDA, mai cu seamă asociațiile sectoriale (cum ar fi Asociația Vinificatorilor, Asociația TIC și Asociația producătorilor de îmbrăcăminte). Deși sunt multe asociații ale IMM, acestea fie sunt efemere sau de natură politică și nu prestează SDA consistente. În ceea ce privește zona rurală, unicele agenții cunoscute sunt ACSA și AgroInform, care oferă servicii de extindere agricolă, iar la moment nu există sau există foarte puțin suport pentru afacerile non-agricole din cauza lipsei infrastructurii business, resurselor umane, infrastructurii transportului și activității economice.

BERD recunoaște necesitatea introducerii unor standarde minime de SDA / consiliere business, cum ar fi cele de la Consiliul Internațional al Institutelor de Consultanță în Management (ICMCI) și dorește să susțină acest proces. Merită de menționat și faptul că consilierea business nu este o profesie listată de organele de stat, iar lipsa definiției serviciilor de consultanță sau a proiectelor de consultanță înseamnă că organele de stat nu pot recunoaște și contracta proiecte de consultanță, cum ar fi studiile de fezabilitate. Această situație reprezintă o constrângere pentru dezvoltarea unor prestatori efectivi SDA în Republica Moldova, în pofida creșterii percepute în cererea pentru SDA.

În general, se observă o lacună în ceea ce privește prestarea SDA de competențe concludente, care trebuie să fie contractate din alte țări cum ar fi Ucraina, România și alte țări din UE; situația dată fiind consolidată și de lipsa de încredere în calitatea serviciilor prestate de consultanții locali. SCA dispune de o bază de date de 200 consultanțe, 50% din care sunt implicate activ în colaborarea cu SCA. Baza de date relevă lacune în așa domenii ca managementul financiar, planificarea efectivă a afacerilor și management avansat.

### ***Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID)***

Agenția Statelor Unite pentru Dezvoltare Internațională (USAID) este foarte activă în Republica Moldova. La moment USAID implementează așa programe ca: 1) Creșterea Competitivității și Consolidarea Întreprinderilor (CEED II); 2) Competitivitatea Agricolă și Dezvoltarea Întreprinderilor (ACED); 3) Comerț, Investiții și Reglementarea Activității de Întreprinzător (BRITE). Reprezentanții USAID consideră că prestarea de SDA în Moldova este una generică și nu sunt multe companii de consultanță specializate. Opinia USAID-lui este că Guvernul Moldovei ar trebui să limiteze prestarea directă de SDA, stimulând dezvoltarea unor prestatori mai solizi de SDA.

### ***Fondul Internațional pentru Dezvoltare Agricolă (IFAD)***

Fondul Internațional pentru Dezvoltare Agricolă (IFAD) gestionează două proiecte: 1) Servicii Financiare Rurale și Marketing (IFAD 4) și 2) Servicii Financiare Rurale și Dezvoltarea Afacerilor Agricole, care se axează pe IMM, micro-întreprinderi și tineri antreprenori. IFAD consideră că deși localitățile rurale sunt susținute cu servicii de extindere agricolă de către așa ONG-uri ca ACSA și AgroInform, totuși este necesar de dezvoltat un serviciu de extindere rurală coerent și integrat. Finanțarea din partea donatorilor ar putea să se termine și deși ONG-urile planifică să fie durabile, ar putea surveni o întrerupere în prestarea serviciilor rurale curente de extindere.

Reprezentanții IFAD mai consideră că institutele de cercetare și tehnologie din țară nu dispun de conexiunile adecvate cu serviciile de extindere agricolă. Asociațiile de business cum sunt Asociația Producătorilor de Fructe, Asociația Producătorilor Strugurilor de Masă, Uniunea Asociațiilor Producătorilor și Asociațiile Regionale ale Producătorilor oferă instruire și servicii de consultanță membrilor lor, dar acestea sunt constrânse de disponibilitatea limitată de fonduri din partea donatorilor și organizațiilor.

În general, IFAD crede că prestarea SDA de către sectorul privat pentru dezvoltarea rurală este aproape totalmente limitată la Universitatea Agricolă de Stat din Moldova, prin intermediul angajamentelor contractuale între mediul academic și companii. Această situație s-ar putea schimba din 2013, atunci când universitatea va putea să se implice în relații directe cu companiile. Principalii prestatori de servicii sunt ONG-urile, cu un număr limitat de companii care contractează servicii de partea sectorului privat și celui universitar. Serviciile mai sofisticate, de consultanță și instruire cu valoare adăugată (cum ar fi managementul calității sau siguranța alimentară), în general, nu sunt disponibile. În mod similar, nu sunt nici servicii de instruire și școlarizare specializată.

### ***Rețeaua Enterprise Europe (REE)***

Rețeaua Enterprise Europe (REE) este o inițiativă întreprinsă de organizații europene și non-europene, ce oferă servicii pentru susținerea afacerilor. Misiunea principală a REE este să ajute micile

întreprinderi să profite cât mai mult de oportunitățile de afaceri din UE. REE include camere de comerț și industrie, centre de tehnologie, institute de cercetare și agenții de dezvoltare. Rețeaua oferă de asemenea servicii pentru IMM în domeniul internaționalizării, transferurilor de tehnologie, accesului la finanțe, servicii cu privire la finanțarea cercetărilor, sfaturi asupra legilor și standardele europene, precum și asupra proprietății intelectuale și patentelor.

## **Asociațiile de afaceri**

### ***Asociația Națională de Turism Rural, Ecologic și Cultural***

Asociația Națională de Turism Rural, Ecologic și Cultural are doi colaboratori cu program complet de lucru și se bazează pe circa șapte-zece colaboratori-asociați, atunci când o permit resursele. Asociația încearcă să promoveze servicii turistice în locații cu potențial și să sporească conștientizarea precum că turismul poate fi mai profitabil decât producerea agricolă. De asemenea, aceasta își mai propune drept scop să întrunească comunitățile pentru ca acestea să-și dezvolte turismul, oferindu-le suport în elaborarea de strategii și planuri de acțiuni. Asociația încurajează crearea de hoteluri și restaurante și oferă instruire în așa domenii ca orientarea clientului, acordând și consiliere specializată și ajustată clientului.

Cu toate acestea, asociația a menționat că companiile bazate pe comunități și familii nu doresc sau nu pot să plătească pentru aceste servicii, bizuindu-se doar pe suportul din partea donatorilor. Deși există aproximativ vreo 2000 de prestatori și intermediari de servicii turistice, vasta majoritate fie că nu funcționează sau activează doar sporadic.

### ***Centrul Internațional pentru Promovarea Femeilor în Afaceri (CIPFA)***

Centrul Internațional pentru Promovarea Femeilor în Afaceri (CIPFA) este un ONG cu patru colaboratori cu program complet de muncă și o rețea de formatori, care susțin cei 200 de membri asociați și 40 membri activi care achită cotizațiile anuale. CIPFA promovează antreprenorialul în rândul membrilor prin intermediul activităților de instruire și celor de dezvoltare a capacităților, iar printre clienți se numără ODIMM, organizațiile internaționale și donatorii. Activitățile sale de bază includ ateliere, expoziții, evenimente de sporire a nivelului de conștientizare, instruirii comerciale (de ex. competențele de lider, afacerile și familia, vânzări, marketing și management) și servicii de consultanță, care mai cu seamă survin drept urmare a instruirilor oferite. CIPFA a menționat că Moldova dispune de o rețea de 15 organizații ale femeilor, care a activat timp de un deceniu, acoperind întreaga țară, inclusiv Găgăuzia și Transnistria. Deși sunt multe ONG-uri înregistrate ce se axează pe abilitarea femeilor, majoritatea sunt inactive la moment.

### ***Clubul oamenilor de afaceri "Timpul"***

Clubul oamenilor de afaceri "Timpul" este o asociație informală a antreprenorilor care la moment numără 30 de membri. Acesta se axează pe discuții de coordonare a proiectelor de legi și/sau hotărârilor de guvern, organizarea de întruniri cu reprezentanți ai businessului din alte țări și promovare afacerilor în Republica Moldova. Atunci când vine vorba de SDA, reprezentanții clubului au menționat că țara are nevoie de un mecanism efectiv și semnificativ de dialog public-privat, cât și o promovare efectivă a bunurilor și serviciilor moldovenești. S-a mai menționat și necesitatea unor servicii de consiliere mai "permissive" (de ex. marketing strategic, suport al exporturilor, planificarea afacerilor, colectarea și analiza datelor), cât și servicii de consiliere "concludente" (de ex. eficiență, productivitate și calitate).

### ***Camera de Comerț și Industrie (CCI)***

Camera de Comerț și Industrie (CCI) angajează 250 de colaboratori care activează în oficiul central, cele 9 oficii regionale și 20 de filiale localizate în raioane. Camera este o instituție bazată pe relații de voluntariat care numără 1.500 membri, 90% din care sunt IMM. CCI oferă așa servicii ca informare, analiză de date, activități B2B, conferințe, evenimente, târguri comerciale, relaționare, lobby, expoziții, forumuri de business, asistență în domeniul mărcilor comerciale și suport de calitate. CCI își organizează instruirile prin intermediul Centrului de Instruire și Școlarizare Vocațională, care oferă peste 50 de cursuri membrilor și non-membrilor fie în bază comercială sau subvenționată (dacă este susținut de fondurile publice/donatorilor). CCI mai are și un centru marketing care oferă informații și suport companiilor orientate spre export. Colaboratorii specializați ai acestui centru pot oferi servicii de consiliere atât membrilor, cât și non-membrilor cu privire la așa probleme cum ar fi standardele ISO, marketing, relații cu publicul, planificarea afacerilor, eficiența energetică, etc. Activitatea dată este suplimentată de o rețea de consultanți internaționali și 50-60 consultanți naționali care pot fi contractați de companii.

### ***Camera de Comerț Moldo-Italiană (CCMI)***

Camera de Comerț Moldo-Italiană (CCMI) reprezintă circa 80 de companii, 90% din care sunt italiene. Un segment constant de companii italiene au încercat să-și realoce operațiunile lor în Republica Moldova, un proces care a început înainte de criza financiară și de fapt a fost accelerat de aceasta. Principalii factori motivanți includ costurile forței de muncă și planificarea fiscală. Modelul de business al acestor companii se bazează pe importarea materiei prime, cum ar fi pielea și textilul și re-exportarea produselor procesate și finite în țările UE. Unele din companiile date își transferă activitățile din Timișoara, România, sugerând astfel ca aceste investiții sunt pe termen scurt și superficiale. În general CCMI susține companiile la etapa inițială, de exemplu cu înregistrarea, transportarea, serviciile vamale, aranjamentele logistice, cercetări de piață, corelarea între investitori și companiile locale, oferind și servicii de suport juridic, eficiență contabilă și eficiență energetică.

### ***AgroInform***

AgroInform, Asociația Națională a Producătorilor Agricoli, a început să ofere suport post-privatizare gospodăriilor agricole rurale în 1998. În 2000 a devenit Federația Națională a Producătorilor Agricoli, iar în 2006 a creat o rețea care s-a axat pe servicii menite pentru fermierii de talie mică și medie (dar nu cei din agricultura de subzistență). La moment, AgroInform numără 4.500 membri, cărora le oferă suport pentru a accesa piețe interne și externe. Asociația mai oferă și consiliere prin intermediul celor opt specialiști ai săi în domeniul marketing și economie, precum și prin intermediul altor experți. Serviciile oferite de AgroInform mai includ și informații cu privire la prețuri ([www.agravista.md](http://www.agravista.md)), studii marketing și un buletin agricol bilunar. Circa 5% din bugetul AgroInform este colectat din cotizațiile de membru, 30% din veniturile comerciale (de ex. consiliere cu privire la accesarea pieței), iar restul de la donatori. În general, acesta continuă să se bizui destul de semnificativ pe suportul public. AgroInform a menționat că un alt ONG care oferă servicii de extindere agricolă este Agenția Națională pentru Dezvoltare Rurală (ACSA) care este mai mică ca dimensiune și se bizui pe suportul Băncii Mondiale, Ministerului Agriculturii și alt suport financiar.

## **Prestatorii privați de servicii**

### ***Business and Finance Consulting***

Business and Finance Consulting, cu oficiul central în Zurich, se specializează în acordarea de servicii financiare băncilor și instituțiilor de micro-finanțare. Biroul din Moldova oferă așa servicii ca elaborarea și formatarea profilurilor și planurilor de afaceri ale companiilor. Activitățile acestuia includ instruiți și cercetări, cum ar fi schema de garanție a ODIMM și micro-finanțarea în Republica Moldova pentru Banca Mondială. Reprezentanții companiei au menționat că la moment prestarea serviciilor SDA pentru sectorul financiar este foarte limitată, cu excepția Asociației Bancherilor. Se crede că este necesar de a ridica standardele serviciilor de consultanță, atât a celor generice, cât și a celor specializate. În general, reprezentanții companiei au mai subliniat și faptul că percepția generală în rândul antreprenorilor precum că “cunosc cel mai bine” trebuie să se schimbe, iar faptul că dâșii continuă să se bizuie enorm pe serviciile fără plată inhibă dezvoltarea pieței. S-a menționat că la moment doar companiile mijlocii și cele mari sunt gata să achite pentru SDA.

### ***Pro Consulting***

Pro Consulting este un prestator lider de SDA, organizat atât ca o companie de consulting cu răspundere limitată pentru serviciile comerciale, cât și ca un ONG de consulting pentru serviciile internaționale/donatorilor, pentru care nu se achită taxa pe valoare adăugată (TVA). Pro Consulting menține acest tip de flexibilitate, deoarece percepe piața SDA ca o piață care încă se mai dezvoltă și astfel este necesar ca opțiunile companiei să fie deschise și flexibile.

Discuțiile purtate cu Pro Consulting au relevat faptul că ONG-urile beneficiază de contracte încheiate cu donatori, cu astfel de organizații cum sunt IFAD, Banca Mondială, BERD și USAID. Drept parte din serviciile prestate, aceste ONG-uri au pregătit mii de planuri de afaceri. Acest fapt le oferă posibilitatea să stabilească relații cu întreprinderi și le permite să edifice relații, care ulterior ar putea duce la acordarea unor servicii comerciale, cum ar fi cele de marketing și management strategic, îmbunătățirea performanței, sau finanțe corporative. Companiile mari și cele mijlocii din ce în ce mai mult sunt dispuse și capabile să achite pentru așa servicii cum sunt Balanced Score Card (un instrument de evaluare a performanței) și alte tehnici și analize. Instituțiile de stat, cum ar fi ODIMM, ar trebui să recunoască necesitatea de a subcontracta o vastă porție din serviciile prestate, cât și necesitatea de a impune taxe pentru serviciile de instruire și consultanță.

Pro Consulting crede că piața SDA la moment este distorsionată, deoarece donatorii și guvernul oferă servicii fără plată. Prin consecință, multe companii sunt deja obișnuite cu beneficierea de unele servicii SDA gratis. Deseori companiile nu pot și nici nu sunt dispuse să înțeleagă logica comercială atunci când consultanții privați estimează timpul și costul serviciilor lor. Este necesar de organizat o asociație de management consulting pentru a spori calitatea și standardele serviciilor de consultanță în Republica Moldova prin intermediul acreditării, profesionalizării și introducerii standardelor etice.

### ***Business Intelligence Services Group (BIS)***

Business Intelligence Services Group (BIS) este un alt prestator cheie de SDA. Acesta se axează pe planificarea strategică (planificarea afacerilor, marketing, studii de fezabilitate, pledoarie, problemele regulatorii, etc.), capitalul de afaceri (finanțe corporative, fuzionări și achiziții, finanțele companiei, etc.) și

informația cu privire la creditele pentru afaceri (evaluarea riscului de afaceri, verificări confidențiale, etc.). Ca și în cazul Pro Consulting, BIS de asemenea dispune de o entitate ONG din motive de flexibilitate. ONG-ul se concentrează pe clienții internaționali/donatori și nu taxează TVA, ceea ce reprezintă un avantaj. Cei zece consultanți activează atât pentru ONG, cât și pentru compania comercială.

Discuțiile purtate cu BIS au relevat că cele „patru companii mari” de consiliere și-au deschis oficii în Republica Moldova, deoarece aici există o preferință vădită pentru utilizarea companiilor de consultanță internaționale. Mulți prestatori de SDA sunt sub-contractanți ai celor patru companii mari. În general, companiile private cresc la număr și devin mai mature în ceea ce privește recunoașterea necesității și utilizării SDA, inclusiv în industrie și agricultură, care reprezintă circa 14% din PIB. Totuși, mai există încă multe lacune în domeniul prestării SDA, cum ar fi domeniul auditului, standardizării, infrastructurii de calitate și specializării juridice.

## 2.3 Concluzii

Această analiză calitativă și transversală s-a bazat pe discuțiile purtate cu prestatorii de SDA în Republica Moldova, ilustrând un șir de aspecte importante pentru recomandările de politici și foaia de parcurs propusă.

- Prestatorii de SDA din Republica Moldova oferă o temelie solidă și din ce în ce mai activă pentru infrastructura de suport pentru afaceri, cu un potențial enorm de dezvoltare pe viitor.
- Există o gamă de tipuri diverse de prestatori ai SDA.
- Prestarea SDA cuprinde o paletă vastă de servicii.
- Prestatorii se concentrează mai cu seamă pe serviciile de informare, urmate de serviciile de instruire, cu o atenție relativ redusă serviciilor de consiliere.
- Operatorii ne-comerciali uneori sunt confuzi în ceea ce privește distincția între informare și instruire drept opus serviciilor de consultanță și consiliere.
- Pe parcursul perioadei de vârf a recesiunii economice s-a înregistrat o reducere generală în cererea pentru SDA, care a fost urmată de o redresare lentă a situației.
- Un subiect recurent în rândul actorilor cointeresați ține de emergența pieței SDA, care încă nu este matură.
- Este necesar de elaborat produse SDA, cât și de dezvoltat calitatea, standardele și alte aspecte ale acestora.
- Întreprinderile continuă să opună rezistență în ceea ce privește achitarea pentru SDA, fiind influențate parțial de intervențiile guvernului și donatorilor.
- Prestatorii de SDA în general duc lipsa unei sustenabilități financiare. Acest fapt este evident mai cu seamă în cazul ONG-urilor, dar și în cazul sectorului privat și prestatorilor SDA cu orientare comercială.

## CAPITOLUL 3:

### CEREREA ȘI OFERTA SERVICIILOR PENTRU DEZVOLTAREA AFACERILOR ÎN REPUBLICA MOLDOVA - ANALIZA STATUS-QUO

Pentru a complementa cartografierea instituțiilor de susținere ale afacerilor și ale serviciilor prestate de acestea, OECD în cooperare cu Ministerul Economiei, ODIMM și cu ajutorul Institutului de Cercetare de piață CIVIS din Republica Moldova, a realizat două sondaje cu privire la cererea și oferta serviciilor de dezvoltare ale afacerilor. Pe parcursul perioadei ianuarie – februarie 2013, 206 de ÎMM au fost supuse sondajului cu privire la utilizarea și importanța SDA pentru companiilor lor, oferind o analiză a cererii, pe când 55 de prestatori de SDA au fost intervievați cu privire la serviciile oferite, baza lor de clienți și percepția lor despre piață pentru a oferi o analiză a ofertei. Aceste sondaje au rezultat într-o trecere în revistă cantitativă a pieței SDA în Republica Moldova. Capitolul dat prezintă principalele constatări, de la aspectele ce țin de cerere până la cele ce țin de ofertă.

#### 3.1 Sondajul clienților SDA

##### *Profilul companiilor cuprinse în sondaj*

Toate sectoarele cheie ale economiei Moldovei sunt cuprinse în sondaj. Comerțul cu amănuntul, sectorul cel mai vast din economia Moldovei cuprinzând peste 40% de ÎMM, a fost și sectorul cel mai vast din cele incluse în eșantion, reprezentând 41% din companiile supuse sondajului. Sectorul imobiliar, manufactura și agricultura sunt sectoare ce împreună reprezintă mai mult de 30% din numărul ÎMM în Moldova. Din numărul total de companii, 60% au activat timp de mai puțin de zece ani și 22% timp de mai puțin de trei ani. Peste două treimi de companii (71%) au fost înregistrate drept societăți cu responsabilități limitate sau societăți pe acțiuni, restul fiind înregistrate drept întreprinderi individuale (19%) sau alte forme, inclusiv cele de parteneriat general.

Majoritatea companiilor (89%) sunt localizate în mediul urban, peste jumătate fiind din Chișinău (62%). Eșantionul este dominat de întreprinderile mici; 79% sunt companii cu până la zece angajați și o cifră de afaceri de până la 30 000 EUR (aproximativ 500 000 MDL).

11% din companiile incluse în sondaj sunt exportatoare. Principalele lor piețe de destinație sunt cele din UE (41% din companiile exportatoare) deși Rusia și statele Comunității Statelor Independente (CSI) sunt de asemenea importante (27%). În ceea ce privește câștigurile din exporturi, drept procent din veniturile totale, 50% din companiile exportatoare au avut parte de o expunere internațională limitată (exporturile reprezentând circa 0-25% din venituri), pe când 25% din companii au fost mai cu seamă dependente de exporturi (76-100% din venituri).

## Constatări cheie

Principalele rezultate ale sondajului cu privire la cererea pentru SDA în Republica Moldova se axează pe barierele în calea dezvoltării afacerilor, experiențele companiilor în ceea ce privește SDA și în final viitorul pieței SDA în Republica Moldova.

### Bariere în crearea dezvoltării și evoluției companiilor

Sondajul a analizat obstacolele care împiedică dezvoltarea și evoluția companiilor în Republica Moldova. Respondenții au fost rugați să enumere cinci bariere cheie în ordinea importanței acestora pentru dezvoltarea și evoluția companiilor. Rezultatele ponderate ne indică că preocupările cheie se referă la următoarele: accesul la finanțe pentru evoluție (enumerată drept barieră cheie de 17,5% companii), cerințe sporite de garanții pentru finanțare (14,1%), lipsa angajaților instruiți (10,7%), cererea insuficientă din partea consumatorilor (13,6%) și resurse limitate pentru inovații (4,4%).

**Figura 1. Obstacolele cheie percepute pentru dezvoltarea afacerilor (conform clasificării ponderate)**

	% bariere cheie enumerate
<b>Dificultăți în accesarea finanțării pentru evoluție</b>	17.5
<b>Lipsa de angajați instruiți</b>	14.1
<b>Cerințe sporite de garanții</b>	10.7
<b>Cerere insuficientă din partea consumatorilor</b>	13.6
<b>Suport insuficient pentru inovații în afaceri</b>	4.4
Lipsa personalului managerial instruit	
Concurență neloială din partea economiei tenebre	
Proceduri complicate de reglementare pentru companii	
Calitatea proastă a echipamentului	
Servicii nesatisfăcătoare de promovare a exporturilor	
Suport inadecvat pentru realizarea standardelor internaționale	

Sursă: Analiza OECD

Nota: Participanții au fost rugați să claseze topul celor 5 bariere în dezvoltarea afacerilor, dintr-o lista de 11 răspunsuri posibile. Răspunsurile au fost ponderate pe baza importanței percepute, pe o scară de la 5 la 1, de la cea mai puțin importantă la cea mai importantă barieră considerată. Cele mai importante bariere au fost determinate însumând răspunsurile ponderate.



## *Experiența vizând serviciile pentru dezvoltarea ale afacerilor*

Companiile cuprinse în sondaj au fost rugate să-și descrie experiența vizând diversele categorii de SDA, în special să raporteze despre măsura în care acestea se bazează pe diferite tipuri de servicii de informare, instruire și consulting și a celor mai importante motive pentru contractarea acestor servicii.

- Servicii de informare

Cel mai frecvent tip de servicii de informare folosite de companii sunt informațiile cu privire la finanțe, impozitare și contabilitate (utilizate de 67% de companii incluse în sondaj). Serviciile de informare cu privire la aspectele de ordin juridic și regulator au fost pe cel de-al doilea loc din cadrul celor mai deseori contractate servicii (utilizate de 42% de companii incluse în sondaj). Mai puțin de o treime din companiile incluse în sondaj au contractat servicii de informare ce țin de constituirea sau dezvoltarea unei întreprinderi. O cincime din companii au contractat servicii de informare ce țin de TIC și au raportat cele mai reduse nivele de satisfacție în privința serviciilor primite. Și în final, doar 12% de companii au utilizat servicii mai complexe pentru a-și îmbunătăți procesele și afacerile.

- Servicii de instruire

Cele mai deseori folosite tipuri de servicii de instruire au fost cele în domeniul raportării financiare, impozitării și evidenței contabile – care au fost contractate de 79% din respondenți. Instruirii cu privire la lansarea de afaceri, dezvoltare și strategie s-au plasat pe locul doi (cu un decalaj mare) – 49%, fiind urmate de instruirile cu privire la problemele de ordin juridic și regulator – 20%. Foarte puține companii au utilizat servicii de instruire în TI - 11%.

Companiile incluse în sondaj au avut parte doar de experiență limitată în ceea ce privește serviciile de instruire în domeniul comerțului și investițiilor, precum și cel al aspectelor de management general. Instruirile în ultimul domeniu au fost mai cu seamă oferite contra plată – taxele fiind achitate de companii. În aceeași ordine de idei, companiile nu prea au utilizat serviciile de instruire în domeniul managementului producerii și celui operațional. Serviciile de instruire în domeniul vânzărilor, marketingului și publicității au fost utilizate un pic mai mult, iar cel mai puțin utilizate servicii au fost cele de instruire complexă pentru îmbunătățirea proceselor, în conformitate cu constatările pentru serviciile de instruire.

- Serviciile de consultanță

Ca și în cazul serviciilor de informare și instruire, cele mai deseori utilizate servicii de consultanță au fost cele cu privire la raportarea financiară, impozitare și evidență contabilă (utilizate de 46% de companii cuprinse în sondaj), fiind urmate de probleme de ordin juridic și regulator (30%). În corespundere cu profilul de export limitat al companiilor supuse sondajului, respondenții au utilizat în mod limitat serviciile de consultanță cu privire la comerț și investiții. Serviciile de consultanță în domeniul managementului general au urmat același model.

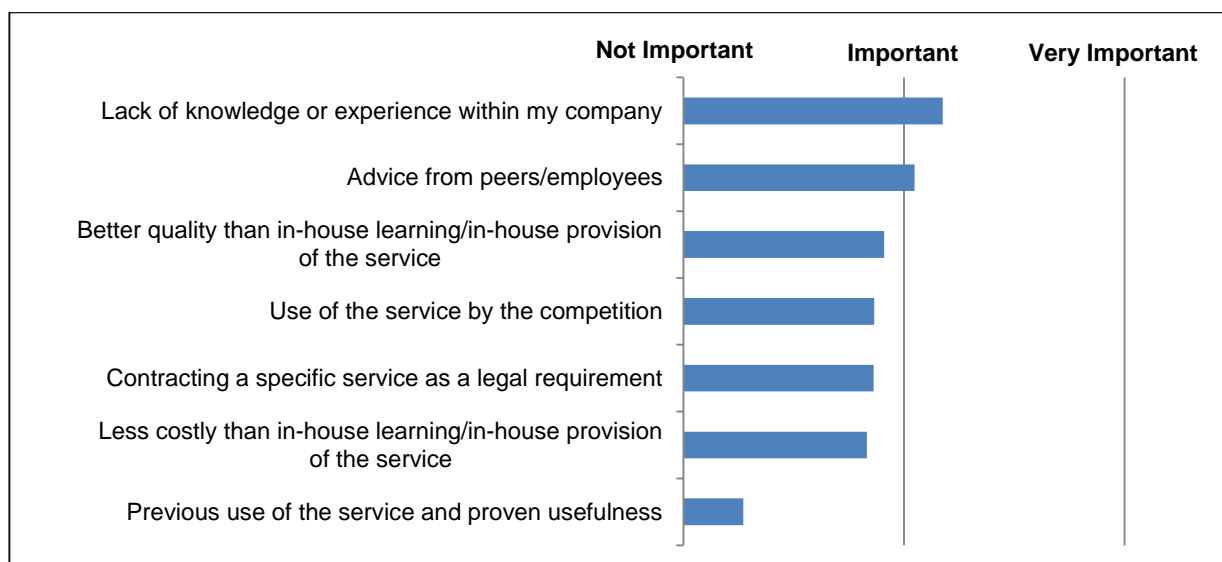
Doar câteva companii au utilizat servicii de consultanță mai sofisticate cu privire la producție (8%), aspecte operaționale și cele vizând vânzările (15%), deși anume acestea n-au înregistrat cele mai înalte nivele de satisfacție. Doar un număr mic de companii (6%) au contractat servicii de consultanță vizând cercetări de piață, în pofida cererii insuficiente, totuși aspectul dat reprezintă una din barierele cheie pentru business. Serviciile de consultanță complexă pentru optimizarea procesului au fost cel mai puțin utilizate.

### Motive pentru utilizarea serviciilor de dezvoltare ale afacerilor

Sondajul a intervievat companiile despre principalii lor prestatori și sursele lor de informare despre prestarea SDA. Jumătate din prestatori au fost companii moldovenești (50%), pe când agențiile guvernamentale au reprezentat doar 25%. IMM au aflat despre serviciile prestatorilor dintr-o vastă varietate de surse.

IMM care au utilizat SDA au fost intervievate despre principalele lor motive. Figura 2 ne arată că principalele motive derivă din lipsa expertizei în cadrul companiilor, fiind urmată de sfaturi din partea colegilor/angajaților și disponibilitatea unor servicii de calitate mai înaltă decât cele existente în cadrul companiei.

**Figura 2. Factorii cheie care influențează utilizarea serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor**

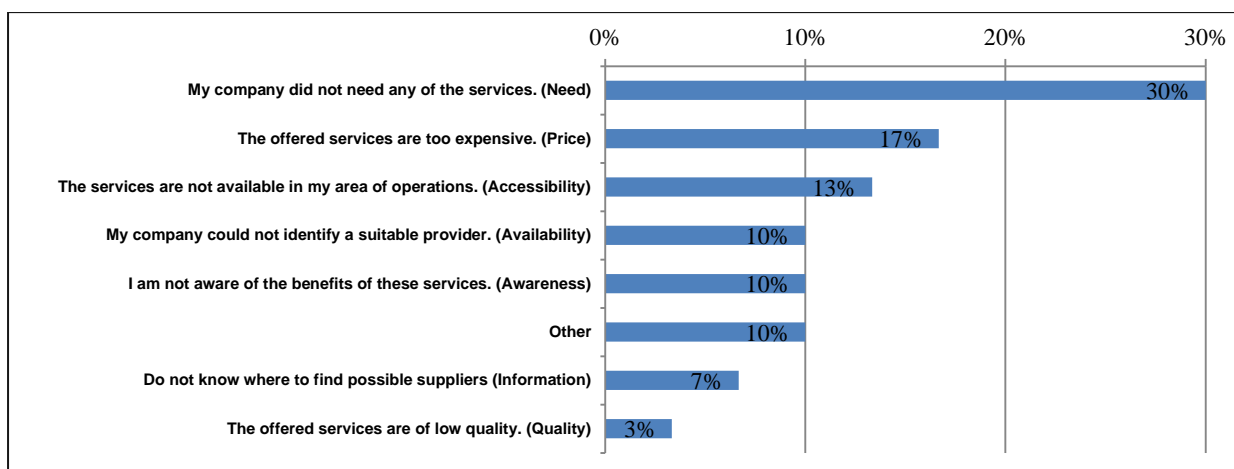


Sursa: Analiza OECD.

IMM care n-au făcut uz de nici-un serviciu au fost rugate să se expună asupra motivelor unui astfel de comportament. După cum ne indică Figura 3, cel mai important motiv invocat este cel de lipsă de necesitate a SDA; prețul și accesibilitatea s-au plasat pe al doilea loc, fiind urmate de așa factori ca disponibilitate, conștientizare și informare.

Atunci când au fost intervievate despre o posibilă utilizarea a SDA în viitor companiile au indicat un interes solid pentru toate tipurile de servicii, 62% planificând să utilizeze serviciile de informare, 59% - servicii de instruire și 48% - servicii de consultanță.

**Figura 3. Motivele chele pentru ne-utilizarea serviciilor de dezvoltare ale afacerilor**



Sursa: Analiza OECD.

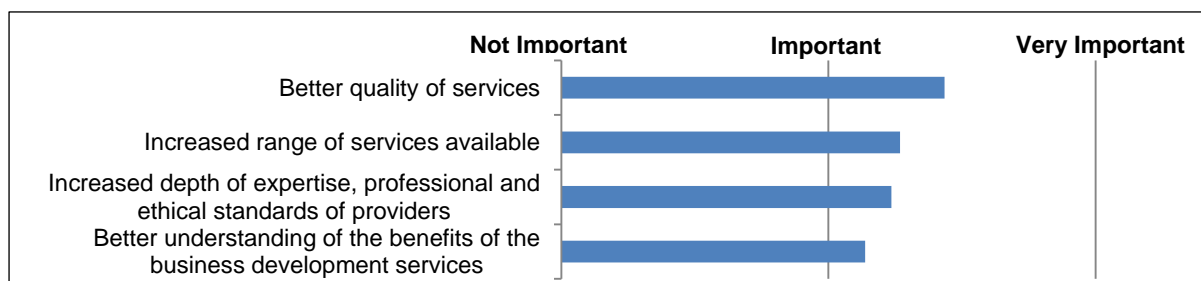
#### Dezvoltarea pe viitor a pieței SDA

Respondenții au dat dovadă de opinii mixte în ceea ce privește dezvoltarea pe viitor a pieței SDA. Aproape jumătate (48%) din respondenți cred că piața moldovenească a SDA are destui prestatori generali și specializați, pe când 44% nu sunt de aceeași părere. Atunci când au fost întrebați despre serviciile care la moment nu erau oferite, respondenții au menționat următoarele: standardizare, acces la piață și vânzări, consiliere fiscală, servicii tehnice/de calitate mai înaltă.

În timp ce 54% de companii consideră că prestatorii moldoveni de STA dispun de nivelul necesar de cunoștințe, expertiză, profesionalism și standarde etice pentru prestarea serviciilor necesare întru susținerea dezvoltării pe viitor a afacerilor lor, 34% nu sunt de acord cu opinia dată. Companiile percep prin cunoștințele, expertiza și experiența esențială următoarele: cunoștințe financiare și evidență contabilă, expertiza ce ține de piață, expertiză în management și comunicare.

Și în final, când au fost întrebați în ce condiții ar fi mai dispuși să plătească pentru servicii, companiile au menționat calitatea mai bună a serviciilor, spectrul mai vast de servicii, standarde mai înalte și profesionalism de un nivel mai sporit (Figura 4).

**Figura 4. Factorii cheie pentru sporirea disponibilității de a plăti (după importanță)**



Sursa: Analiza OECD.

## 3.2 Sondajul ofertei de SDA

### *Profilul prestatorilor cuprinși în sondaj*

Conform răspunsurilor primite în cadrul sondajului, prestatorii de SDA sunt distribuiți uniform prin regiunile principale ale Republicii Moldova, deși sunt prezenți mai cu seamă în zonele urbane. Vasta majoritate sunt ONG-uri și practic toți prestatorii incluși în sondaj au activat deja pe parcursul unei perioade de timp (circa zece ani). Piața este dominată de prestatori mici de SDA, vasta majoritate (86%) înregistrând o cifră de afaceri mai mică de 60 000 EUR (aproximativ 1 000 000 MDL), iar 84% angajează mai puțin de zece colaboratori.

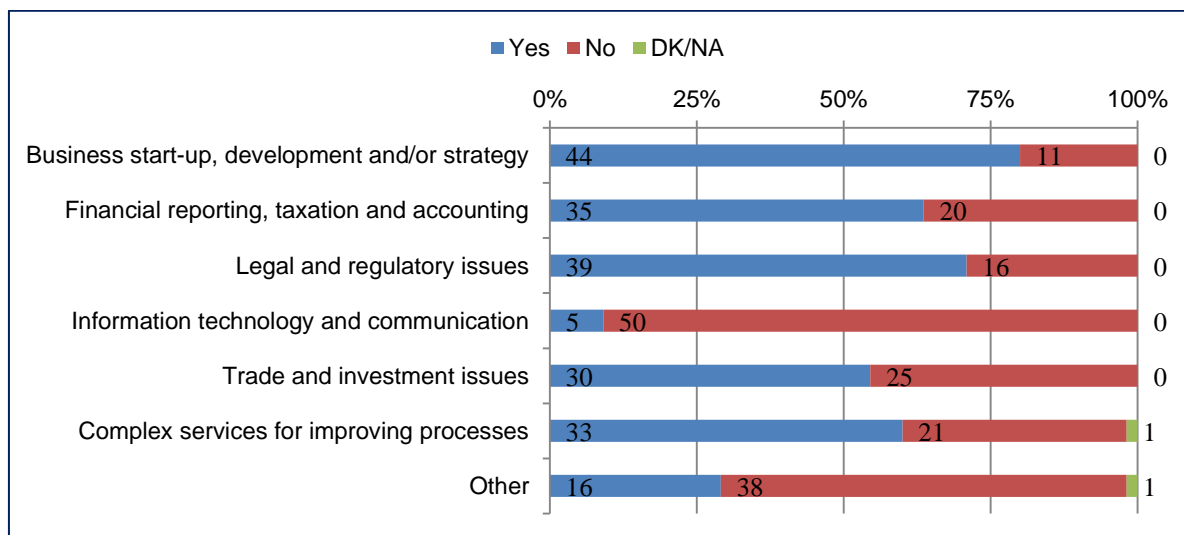
### *Constatări cheie*

Sondajul ne relevă tipurile de SDA prestate și profilul clienților SDA. Adițional, acesta mai oferă informație cu privire la obstacolele întâmpinate și stimulentele care ar putea încuraja prestarea de SDA în Republica Moldova.

### *Prestarea serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor*

După cum se arată în Figura 5, majoritatea prestatorilor oferă serviciile standard de informare, cum ar fi cele cu privire la lansarea de afaceri, raportare financiară și problemele de ordin juridic și regulator. Relativ puțini prestatori oferă informație cu privire la comerț și investiții, servicii complexe și servicii TIC.

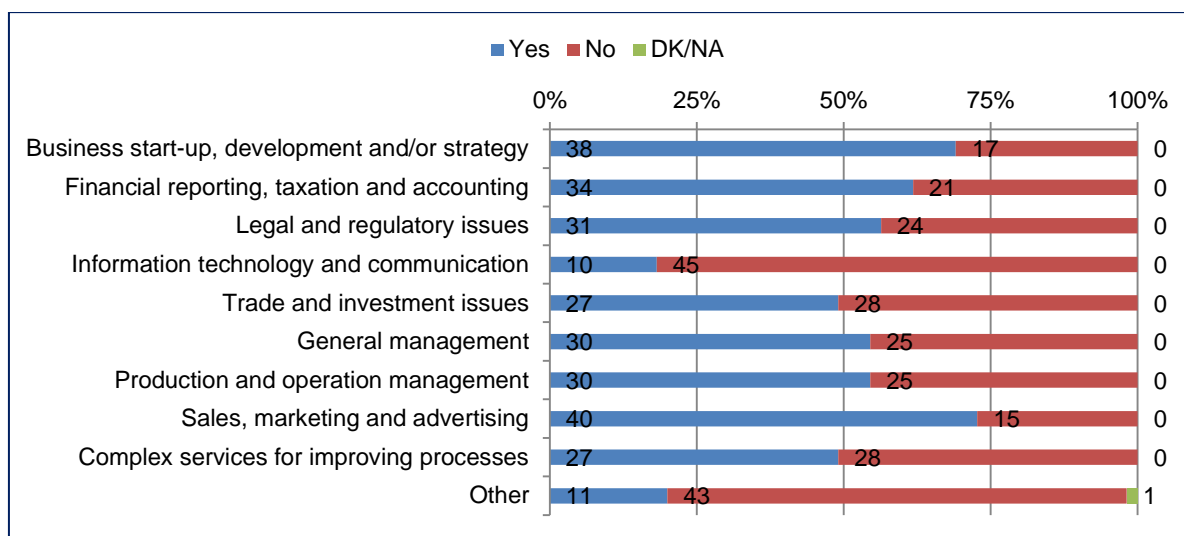
**Figura 5. Prestarea curentă a serviciilor de informare**



Sursa: Analiza OECD.

Figura 6 ne arată situația curentă cu privire la serviciile de instruire. Din nou, doar câțiva prestatori de SDA cuprind așa domenii ca investițiile și comerțul, serviciile complexe și TIC.

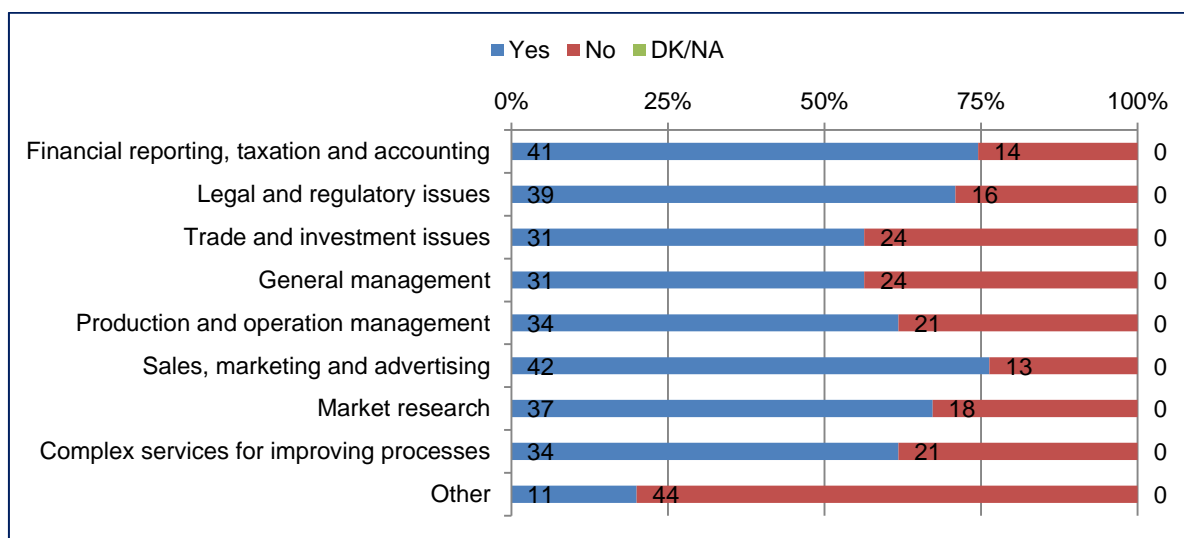
**Figura 6. Prestarea curentă a serviciilor de instruire**



Sursa: Analiza OECD.

Figura 7 relevă prestarea serviciilor de consultanță. Puțin prestatori de SDA acoperă așa domenii ca investițiile și comerțul, serviciile complexe, TIC și managementul general.

**Figura 7. Prestarea curentă a serviciilor de consultanță**

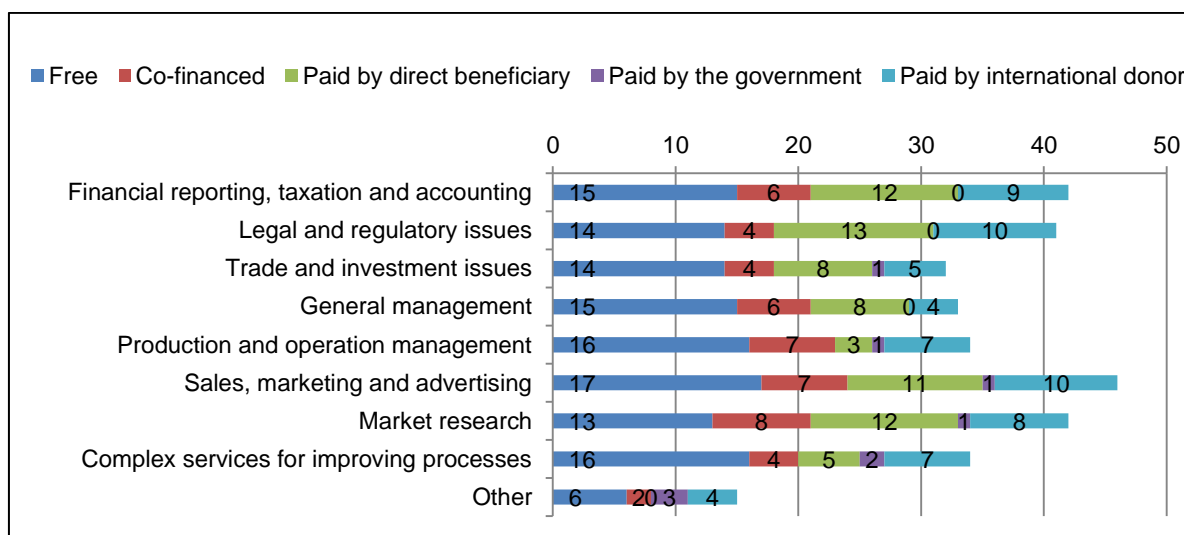


Sursa: Analiza OECD.

O problemă importantă recurentă ține de măsura în care serviciile SDA sunt prestate fără plată. Rezultatele sondajului relevă că majoritatea serviciilor SDA de informare, instruire și consultanță de obicei sunt fără plată sau sunt achitate fie de guvern, fie de donator. Doar în cazul unor servicii de consultanță a fost înregistrat un procent mai mare fie de co-finanțare sau achitare directă de beneficiar, deoarece de obicei aceste servicii sunt ajustate nevoilor specifice ale clientului.

Figura 8 arată că numărul serviciilor achitate direct de beneficiar rămâne a fi unul mic, în timp ce volumul proiectelor co-finanțate este mai mare. Producerea și managementul operațional (5 din 41), comerțul și investițiile (8 din 32) și managementul general (8 din 33) au înregistrat cele mai mici proporții. Acest fapt implică o arie de cuprindere semnificativă pentru consolidarea preluării acestor servicii pe viitor.

**Figura 8. Achitarea curentă pentru serviciile de consultanță**



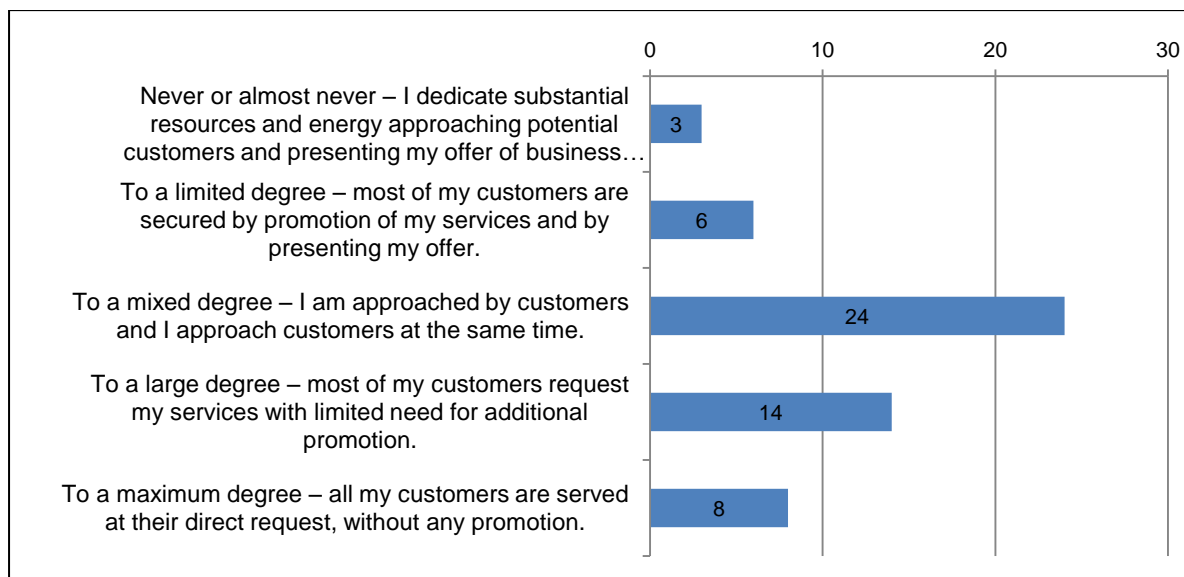
Sursa: Analiza OECD.

### Profilul portofoliului clientului

Sondajul a mai analizat și tipul clienților prestatorilor de SDA. În mare măsură, clienții de bază sunt companiile utilizatori-finali, antreprenori individuali (36%), IMM (32%) întreprinderile mari (15%), restul fiind raioanele și municipalitățile (13%), donatorii/organizațiile internaționale (2%) și guvernul (2%). Acești clienți sunt activi în toate sectoarele economiei, mai cu seamă agro-business (29%), producere (21%) și comerțul cu amănuntul (17%).

Prestatorii de SDA de cele mai deseori își mențin clienții prin intermediul unei combinații de promovare și receptivitate la interesele potențialilor clienți (Figura 9). Atunci când sunt întrebați despre principala cale de promovare a serviciilor lor, două treimi din prestatorii SDA utilizează contactele directe pentru a-și informa potențialii clienți despre oferta lor.

**Figura 9. Clienții care solicită servicii și eforturile de promovare ale prestatorului**



Sursa: Analiza OECD.

#### *Barierile în calea prestării serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor*

Conform celor menționate de prestatorii cuprinși de sondaj sunt câteva obstacole care împiedică dezvoltarea pieței SDA în Republica Moldova. Topul celor cinci este următorul:

- înțelegerea insuficientă de către companii a potențialilor beneficii ale SDA
- lipsa angajaților instruiți / expertizei de a oferi o vastă varietate de SDA
- capacitatea insuficientă a companiilor de a achita pentru SDA
- legislația sub-dezvoltată ce reglementează prestarea SDA
- lipsa capacităților de a ajunge la clienții potențiali.

Problemele secundare includ lipsa unei vizibilități suficiente ale serviciilor oferite, necorelarea între cerere și ofertă, concurența neloială din partea unor prestatori și percepția pieței drept una saturată.

#### *Stimularea pieței serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor*

Prestatorii de SDA au fost rugați să aprecieze diverse măsuri de politici care ar putea stimula piața. În conformitate cu constatările prezentate mai sus, 48% au menționat că promovarea în continuare a importanței SDA pentru dezvoltarea întreprinderilor este importantă sau foarte importantă, pe când 36% sunt de părerea c-ar fi importantă promovarea SDA prin site-uri web și baze de date. Nu este surprinzător nici faptul că 51% din prestatorii de SDA s-au arătat interesați în inițiative susținute public și de co-finanțare. Schemele de bonuri SDA sunt considerate binevenite de 25% din prestatori. Circa 27% din prestatori SDA susțin certificarea serviciilor lor și 33% susțin implementarea standardelor de calitate pentru SDA.

### 3.3 Concluzii

Sondajele în rândul clienților și prestatorilor de SDA au confirmat unele rezultate ale analizei transversale prezentate în Capitolul 2. În mod specific, au fost identificate următoarele aspecte:

- Serviciile de informare sunt cele mai deseori utilizate, iar serviciile de instruire și consultanță sunt mai puțin utilizate în rândul clienților SDA. Cele mai deseori contractate servicii au fost cele ce țin de raportarea financiară, impozitare și evidență contabilă, probleme de ordin juridic și regulator.
- Serviciile de dezvoltare ale afacerilor sunt mai cu seamă prestate fără plată pentru companii: 75% din servicii sunt gratis și cu nivele limitate de co-finanțare. Serviciile sunt de obicei achitate fie de guvern sau donatori.
- Deși respondenții au fost satisfăcuți cu experiența lor în ceea ce privește SDA, rezultatele ar putea distorsionate, deoarece serviciile au fost acordate mai cu seamă fără plată; atunci când cota serviciilor contra plată este mai mare, nivelul de satisfacție este mai mic.
- Companiile moldovenești se arată cointeresate de toate tipurile de servicii și sunt dispuse să achite pentru aceste servicii în anumite condiții: calitate mai bună, spectru mai vast, standarde și profesionalism sporit al prestatorilor SDA.
- Sondajul a mai relevat faptul că companiile moldovenești sunt cointeresate pe viitor în toate tipurile de SDA. Există și spațiu pentru sporirea dorinței de a achita pentru servicii în anumite condiții, cum ar fi calitatea mai bună a SDA, spectrul mai vast de servicii, și sporirea nivelului de profesionalism și standardelor prestatorilor SDA.
- Distribuția și constituirea prestatorilor SDA (mai cu seamă ONG-uri mici urbane cu experiență destul de substanțială) reprezintă o bună temelie pentru următoarea etapă de dezvoltare, cu susținere din partea guvernului.
- Prestarea curentă de servicii se potrivește necesităților companiilor cuprinse în sondaj. Totuși, puțini prestatori oferă servicii ce țin de investiții și comerț, servicii complexe și TIC
- Prestatorii sunt de părerea că piața SDA este constrânsă de probleme ce țin de conștientizare, lipsă de colaboratori instruiți suficient și ne-dorința sau incapacitatea clienților de a achita pentru servicii.

Prestatorii de SDA au identificat câteva acțiuni pe care ar putea să le întreprindă guvernul pentru a îmbunătăți și stimula piața SDA. Unele din acestea complimentează aspectele menționate de IMM cuprinse de sondaj. În special accentul a fost pus pe: 1) promovarea importanței SDA pentru dezvoltarea întreprinderii; 2) elaborarea unor inițiative de servicii susținute public și co-finanțate; 3) implementarea standardelor de calitate pentru SDA.



## CAPITOLUL 4:

### FOAIA DE PARCURS A POLITICILOR PENTRU CONSOLIDAREA INFRASTRUCTURII ȘI SERVICIILOR DE SUSȚINERE ALE AFACERILOR

Acest studiu a analizat:

- cele mai bune practici internaționale ce țin de prestarea SDA/ISA (Capitolul 1), studiu calitativ
- discuții cu prestatori transversali de SDA/ISA (Capitolul 2), studiu cantitativ
- cercetarea companiilor și a prestatorilor de SDA pentru a investiga cererea și oferta de SDA (Capitolul 3)

Acest capitol prezintă un șir de concluzii de politici cheie în baza acestor constatări. Acestea reprezintă contextul unei foi de parcurs de politici pentru Republica Moldova.

#### 4.1 Concluzii de politici

##### *Eficiența și eficacitatea instituțională a SDA*

Exista o lipsă de coordonare la nivel instituțional. Dezvoltarea incubatoarelor de afaceri este doar un caz tipic. Multe instituții diverse, cum ar fi ME / ODIMM, AITT, instituțiile academice și altele, oferă un fel de suport pentru incubarea afacerilor. În absența unei politici clare, coordonarea sau orice model de dezvoltare a unor astfel de instituții (care este în proces de emergență în baza experienței incubatorului din Soroca), există riscul că mulți ar putea suferi de aceeași soartă la prima etapă de incubare, când toate instituțiile create s-au adeverit a fi ne-sustenabile. Același lucru se aplică și altor forme de prestare a SDA. Ordinea dată de idei nu pare să fie monitorizată și evaluată în mod regulat pentru a asigura ca fondurile de stat și alte mijloace să fie utilizate în mod efectiv pentru a asigura durabilitatea.

Deși există diverși prestatori de SDA, nu este clar dacă aceștia dau dovadă de o performanță efectivă întru susținerea IMM la diverse etape de dezvoltare. Nu este clar nici câți prestatori exact există în țară, precum și nici care sunt exact serviciile și resursele oferite de ei. Nu există o bază de date comprehensivă cu privire la ISA.

Mai mult ca atât, nu există o cultură de monitorizare și evaluare a faptului dacă fondurile publice sunt utilizate efectiv, mai cu seamă în rândul prestatorilor de SDA finanțate de stat. Acest fapt trebuie să fie combinat și cu un proces de evaluare a distribuției, serviciilor, eficacității și durabilității infrastructurii critice de suport pentru afaceri. Este clar faptul că acesta ar trebui să fie rolul guvernului, care ar oferi o bază pentru evaluarea punctelor forte și celor slabe ale ISA, cât și o bază pentru fortificarea sistemului prin intermediul unor intervenții bine direcționate.

## ***Piața SDA în dezvoltare din Republica Moldova***

Piața SDA este destul de dezvoltată în Republica Moldova, suport fiind disponibil pentru lansarea de companii, dezvoltarea la etapa timpurie, cât și susținerea întreprinderilor mai mature orientate spre export. Există o temelie solidă pentru dezvoltarea ulterioară întru asigurarea disponibilității unei palete depline de SDA pentru IMM la diferite etape de dezvoltare.

Sondajul a identificat unele puncte forte ale prestatorilor SDA, cum ar fi faptul că majoritatea prestatorilor sunt deja pe piață de zece ani. Prestatorii de obicei sunt de dimensiuni mici, cu un număr de până la zece colaboratori și fără personal administrativ, iar cifra de afaceri înregistrată de aceștia rămâne a fi una redusă. Existența prestatorilor de tip ONG și a consultanțelor comerciale ne indică existența unei piețe SDA care evoluează, dar încă nu este matură. Timpul pare să fie unul potrivit pentru un suport structurat de politici întru dezvoltarea ulterioară a pieței.

La moment, clienții SDA tind să utilizeze serviciile de informare și cele de instruire care se referă, mai cu seamă, la raportarea financiară, impozitare și evidență contabilă, precum și aspecte legate de problemele juridice și regulatorii. Utilizarea serviciilor de consultanță și contractarea serviciilor mai complexe rămâne a fi o latură subdezvoltată. SDA sunt oferite fără costuri, iar situațiile de co-finanțare sunt limitate la număr, nemaivorbind de recuperarea totală a costurilor. Cu toate acestea, companiile moldovenești sunt cointerestate în toate tipurile de serviciu și sunt dispuse să plătească dacă calitatea și profesionalismul serviciilor s-ar îmbunătăți și dacă un spectru mai vast de servicii ar fi disponibil.

În ceea ce privește prestarea curentă de servicii, majoritatea prestatorilor de SDA acordă servicii de informare, instruire și consultanță pentru activitățile standard SDA, cum ar fi suport pentru lansarea afacerii, raportare financiară, probleme juridice și regulatorii. Totuși, doar câțiva prestează și servicii de informare cu privire la investiții și comerț, servicii complexe de consultanță și TIC. Cu alte cuvinte, există o lacună pe piață în ceea ce privește prestarea serviciilor SDA de valoare adăugată înaltă. Acestea sunt servicii mai tehnice, mai complexe și mai intensive din punct de vedere al investițiilor, care mai oferă și reduceri potențiale de cost, câștiguri de eficiență sau profituri sporite.

Serviciile complexe, cum ar fi cele de producere și management operațional, sau serviciile pentru îmbunătățirea proceselor, aspectele ce țin de comerț și investiții, și managementul general au fost achitate de clienți doar într-un număr mic de cazuri. Ordinea dată de idei sugerează faptul că există potențial pentru a consolida spectrul de servicii, calitatea și preluarea unor astfel de servicii pe viitor, mai cu seamă ținând cont de faptul că deja a fost lansată cultura de co-finanțare a serviciilor SDA.

### ***Prestarea curentă***

Prestatorii SDA pot fi găsiți pe tot cuprinsul țării. Aceștia includ instituții de stat (cum ar fi ODIMM, AITT), organe regionale (de ex. cele trei ADR), primării (33 Direcții Economice inclusiv contactele pentru IMM), universități (care oferă cercetări, centre de business, incubatoare de afaceri, etc.), diverse asociații de afaceri (naționale, sectoriale și bilaterale), ONG-uri (cu diverse grupuri țintă), companii de consultanță private (așa numiții cele patru companii mari de consultanță, cât și nișa consultanțelor) și o multiplicitate de consultanți pe cont propriu (cu program parțial de muncă și program complet de muncă).

### *Organe regionale și instituții de stat*

Un șir de instituții guvernamentale sunt implicate în prestarea SDA, ODIMM fiind cea mai activă prin intermediul rețelei sale de incubatoare și formatori. La moment sunt și trei Agenții de Dezvoltare Regională (ADR) cu lacune în Chișinău, Găgăuzia și Transnistria. Experiența internațională sugerează că situația dată joacă un rol important în ceea ce privește dezvoltarea întreprinderilor, inclusiv susținerea dezvoltării IMM.

Din perspectiva dezvoltării IMM, ADR la moment par să acționeze drept organe de gestionare a granturilor, distribuind fondurile primite de la UE și Agenția de Cooperare Internațională a Germaniei (GIZ), și nu ca niște organe de dezvoltare regională per se. Acest fapt ar putea reprezenta o oportunitate pierdută pentru dezvoltarea IMM, iar ME / ODIMM ar trebui să analizeze posibilitatea implicării ADR pentru a asigura dezvoltarea deplină a acestora, astfel încât să se utilizeze pe deplin potențialul lor pentru susținerea întreprinderilor.

### *ONG-uri*

Existența miilor de ONG-uri, multe din care sunt prestatoare de SDA pentru anumite grupuri-țintă, ar trebui să fie o premisă de optimism. Cu toate acestea, vasta majoritate a unor astfel de ONG-uri fie că nu sunt active sau funcționează doar când disponibile resurse din partea donatorilor și fondurilor publice. Pentru a reduce numărul ONG-urilor inactive, guvernul ar trebui să evalueze procesul de înregistrare și reînregistrare. ONG-urile care sunt active par să se concentreze mai mult pe prestarea serviciilor de informare și instruire; rolul acestora în acordarea serviciilor de consultare ar trebui revizuit și îmbunătățit pentru a asigura prestarea unei game mai vaste de servicii, astfel consolidând baza lor financiară și contribuind la durabilitatea lor.

### *Asociațiile de business și organele reprezentative*

Asociațiile de business acordă suport informativ, de instruire și consultanță cu privire la lansarea de afaceri, dezvoltarea la o etapă timpurie și susținerea companiilor orientate spre exporturi, înregistrând nivele diverse de succes și utilitate. Unele sunt foarte comerciale, altele sunt pasive și trec prin perioade de criză care le pune în pericol existența. Există o varietate de asociații de business care reprezintă diferite tipuri de întreprinderi. De exemplu, Camera de Comerț și Industrie (CCI) numără 2.500 de membri, 90% din care sunt IMM. Membrii și non-membrii pot să beneficieze de serviciile cu plată oferite de CCI din partea oficiilor regionale, colaboratorilor specializați, consultanților, centrelor de instruire și marketing. Alte asociații, cum ar fi Camera de Comerț Americană se axează pe companiile mari sau pe companiile care doresc să se înregistreze și activeze în țară. Multe din asociațiile specifice anumitor sectoare au fost constituite cu suportul acordat de donatori.

Sectorul ar beneficia și de o revizuire pentru a evalua capacitățile, serviciile, fondurile și recomandările, precum și suportul tehnic pentru a prestare mai bună și mai durabilă a SDA.

### *Companii private de consultanță*

Un element forte cheie al ISA moldovenești ține de existența unor prestatori privați de SDA sub forma unor firme de business consulting. Aceste consultanțe private variază de la cele patru companii mari

până la firmele de business consulting care și-au luat avântul din proiecte finanțate de donatori. Doar baza de date BERD include circa 200 de firme de consulting care prestează servicii SDA.

Multe din companiile private de business consulting au mai creat și un vehicul ONG pentru prestarea SDA. Situația dată a survenit din cauza următoarelor aspecte: 1) ONG-urile sunt scutite de TVA, ceea ce ar fi în avantajul unor clienți, cum ar fi IFI și donatorii; 2) imaturitatea pieței SDA înseamnă că și companiile de consulting bine-stabilite colectează circa 80% din cifra lor de afaceri din sursele publice sau cele ale donatorilor, echilibrul fiind asigurat din sursele comerciale, cum ar fi IMM-urile. Deși această strategie duală ar putea să maximizeze oportunitățile de afaceri, aceasta ar putea duce și la sporirea bazei de costuri; de exemplu diversele sisteme juridice, fiscale și contabile trebuie să fie gestionate.

Deși n-au fost cuprinse de sondajul ofertei de SDA, ca și în multe alte țări, cel mai mare grup de prestatori SDA sunt consultanții pe cont propriu, care activează fie cu program complet de lucru sau parțial. ME și ODIMM ar trebui să analizeze posibilitatea organizării unei cercetări în sectorul dat pentru a înțelege mai bine competențele și serviciile acestora, și cum ar putea dânsii fi încurajați pentru a presta serviciile de care are nevoie economia și spori calitatea și standardele serviciilor deja prestate.

### ***Principalele bariere în dezvoltarea pieței SDA***

Deși există servicii pentru etapa de până la lansarea unei companii, la cea de lansare și după lansare, totuși încă mai persistă unele lacune evidente. În primul rând, deși prestarea acestor servicii este distribuită pe tot cuprinsul țării, totuși SDA sunt mai cu seamă concentrate în mediul urban și nu din cauza faptului că majoritatea clienților sunt localizați anume în orașe. Sunt necesare politici pentru a asigura ca oportunitățile de informare, instruire și consultanță să fie disponibile și în zonele rurale.

În al doilea rând, principalele surse de suport în mediul rural sunt serviciile de extindere agricolă care sunt prestate de două ONG-uri, AgroInform și ACSA. Dovezile empirice sugerează precum că acestea într-adevăr oferă servicii bune, dar se bazează mai cu seamă pe finanțarea de stat din partea Ministerului Agriculturii și pe finanțarea internațională din partea donatorilor și IFI. Ținând cont de așa probleme precum sărăcia rurală, migrația și necesitatea de a maximiza dezvoltarea în toate părțile țării (conform celor stabilite în diferite strategii de stat), guvernul ar trebui să evalueze, fortifice și securizeze prestarea pe viitor a unor servicii efective de extindere agricolă. Agenda de dezvoltare a IMM ar putea să complimenteze și suplimenteze activitățile sistemului dat.

În al treilea rând, îmbunătățirea legăturilor, fluxului informațional, coordonării și a cooperării cu raioanele economice sunt elemente importante pentru depășirea obstacolelor de pe piața SDA, în special cele rurale și mai cu seamă cu Direcțiile lor Economice. Cu atât mai mult ca acestea din urma constau de obicei doar din doi-trei colaboratori, care erau implicați în analiza datelor și statisticii, și nu în dezvoltarea de facto a sectorului IMM. Sistemul de contacte cu IMM trebuie să fie revizuit pentru a optimiza cooperarea. ODIMM ar trebui să analizeze posibilitatea finanțării unei persoane de contact cu IMM cu program complet de lucru, care ar asigura cooperarea mai deplină în domeniul dat. Din cauza absenței prezenței regionale a ODIMM, anume modalitatea dată ar putea fi una cost-efectivă și eficientă pentru extinderea cuprinderii geografice cu costuri relativ mici. Cel puțin, suportul serviciilor de informare, instruire și consultanță ar putea fi coordonat mai efectiv cu zonele rurale și regiunile din țară.

Conform sondajului ce ține de oferta SDA, obstacolele cheie care trebuie abordate sunt următoarele: 1) lipsa de înțelegere în rândul companiilor a potențialelor beneficii ale SDA; 2) lipsa angajaților instruiți /

expertizei de prestare a SDA; 3) capacitatea insuficientă a companiilor de a achita pentru SDA; 4) legislația sub-dezvoltată de reglementare a prestării SDA; 5) lipsa capacității de a ajunge până la potențialii clienți. Aceste obstacole pot fi influențate de politicile și inițiativele guvernamentale, fiind și subiectul recomandărilor ce vor urma.

#### *Cadrul de reglementare*

Cadrul de reglementare pentru piața SDA / consultanță trebuie să fie evaluat și reformat. Consultanța nu este o profesie listată de organele de stat, iar lipsa unei definiții a serviciilor sau proiectelor de consultanță înseamnă că organele de stat nu pot să recunoască și contracteze activități de consultanță. Acest fapt este o adevărată constrângere pentru dezvoltarea pieței SDA, precum și pentru dezvoltarea economică a țării.

#### *Serviciile fără plată*

Accentul puternic pe prestarea SDA fără plată necesită a fi reconsiderat. Deși ordinea dată de idei ar putea fi justificată pentru etapa de până la lansare și cea de lansare a afacerii, totuși serviciile fără plată nu sunt potrivite pentru etapa de evoluție și cea de export în dezvoltarea unei întreprinderi. Prestarea gratis a SDA din partea unui număr mare de prestatori poate duce la un efect de „supraaglomerare” și/sau distorsionare a pieței. ME / ODIMM trebuie să elaboreze o politică mai nuanțată vizând SDA, analizând ce ar trebui să fie oferit gratis, ce ar trebui să fie co-finanțat și ce ar trebui să fie oferit la ratele de piață.

#### *Informare, instruire și consultanță*

Organele de stat, cum este ODIMM ar trebui să analizeze cu grijă echilibrul între coordonarea dezvoltării IMM și prestarea directă a serviciilor de informare, instruire și consultanță. Deoarece rolul și responsabilitățile ODIMM au crescut în ultima perioadă de timp, ar fi din ce în ce mai potrivit ca ODIMM să contracteze prestatorii existenți de SDA pentru realizarea activităților sale. De rând cu contractarea, rolul său devine din ce în ce mai mult unul de control al calității, monitorizare și evaluare.

Este puțin probabil că întreprinderile vor avea încredere în mod automat în prestatorii de SDA și vor contracta mai multe servicii și de o valoare mai mare fără a pune sub semnul întrebării calitatea profesionalismului sectorului de consultanță. Emergența companiilor de consulting este o tendință notabilă, însă sectorul nu este încă unul ferm. Aceste companii necesită susținere pentru a dezvolta în continuare servicii și extinde piața dincolo de întreprinderile mari și cele câteva întreprinderi mijlocii.

## **4.2 Foaia de parcurs pentru politici**

În baza concluziilor de mai sus, secțiunea finală din raport prezintă o foaie de parcurs pentru fortificarea sistemului SDA în Republica Moldova.

### **Îndrumarea 1: consolidarea coordonării de politici la nivel național și sub-național**

- Crearea unui forum de coordonare: actorii cheie, cum ar fi ME, ODIMM, Academia de Științe, AITT, instituțiile academice și alte ministere (cum ar fi cele în domeniul agriculturii și dezvoltării regionale), ar trebui să se întâlnească trimestrial pentru a se alinia asupra politicilor vizând ISA și măsurile mai vaste cu privire la dezvoltarea IMM. Instituția care ar trebuie să ghideze coordonarea de politici urmează să fie ME.

- Realizarea unui exercițiu comprehensiv de „inventariere” a ISA existente și crearea unei baze de date a prestatorilor și serviciilor SDA cu datele lor de contact – activitatea care urmează să fie ghidată de ODIMM. Baza de date va fi disponibilă pe site-ul web al ODIMM și alte pagini web publice, fiind supusă unei actualizări regulate.
- Monitorizarea și evaluarea ISA a țării, inclusiv impactul incubatoarelor și ADR, din perspectiva locației, serviciilor, eficacității și durabilității acestora.
- Elaborarea unor recomandări de politici care să fortifice ISA în baza unor ședințe regulate de coordonare, monitorizare și evaluare. Acestea ar mai trebui să țină cont și de modalitatea de suplینire a unor lacune existente pe piață. De îndată ce vor fi determinate prioritățile de politici vizând ISA, ar putea fi mobilizate fonduri naționale și ale donatorilor pentru dezvoltarea efectivă a sistemului ISA.

## **Îndrumarea 2: suplینirea lacunelor în prestarea serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor in mediul rural**

- Oportunitățile de informare, instruire și consultare trebuie să fie disponibile și la nivel rural, prin intermediul unor astfel de inițiative precum:
  - Revizuirea caracterului curent și eficacității rețelei ODIMM de Contacte ÎMM în raioane.
  - În absența unei infrastructuri regionale ODIMM, constituirea unor Contacte ÎMM cu program complet de lucru la nivel de raion, remunerate din fondurile de stat.
  - Canalizarea informației despre toate oportunitățile relevante de instruire și consultare la nivel de raioane prin intermediul Contactelor ÎMM, după care prin intermediul tuturor prestatorilor relevanți de ISA / SDA.
- Direcțiile Economice ar trebui să îmbunătățească legătura, fluxul informațional, coordonarea și cooperarea în cadrul raioanelor, mai cu seamă în cele rurale. Este nevoie de activități de dezvoltare a capacităților pentru a asigura ca Direcțiile Economice să se axeze nu doar pe colectarea datelor, dar și pe promovarea unei înțelegeri depline a dezvoltării întreprinderii/ÎMM, inclusiv a spectrului serviciilor de susținere ale afacerilor, astfel abilitându-le să joace un rol mai deplin.
- Fortificarea serviciilor de extindere agricolă și asigurarea durabilității acestora. La moment acestea sunt principalele surse de suport în zonele rurale și sunt prestate aproape exclusiv de AgroInform și ACSA. Aceste servicii continuă să se bazeze pe finanțarea de stat și cea internațională. Lipsa continuă de durabilitate a acestor servicii este o adevărată preocupare pentru toți și nu doar pentru Ministerul Agriculturii. Acest fapt ar trebui să fie combinat cu o axare mai puternică pe dezvoltarea economică non-agricolă în zonele rurale.

## **Îndrumarea 3: dezvoltarea capacităților în rândul ONG-urilor și asociațiilor de afaceri**

- Evaluarea acelor ONG-uri din miile de ONG-uri înregistrate cu activitate antreprenorială, care nu mai sunt active sau sunt dependente de fondurile publice sporadice. Concentrarea fondurilor publice asupra ONG-urilor care sunt prestatori activi de SDA, direcționând suportul spre un număr mai mic de instituții efective. ONG-urile trebuie să îmbunătățească calitatea serviciilor lor,

evaluând eficacitatea lor, extinzând spectrul de servicii oferite și asigurând durabilitatea lor financiară.

- Revizuirea asociațiilor de afaceri , care oferă suport de informare, instruire și consultanță. Aceste asociații variază după capacitățile deținute: unele sunt foarte comerciale, altele sunt inactice, iar al treilea grup prezintă dificultăți financiare Revizuirea ar trebui să evalueze capacitățile acestora, serviciile și situația lor financiară, parvenind la recomandări și suport tehnic pentru îmbunătățirea prestării de SDA, precum și a durabilității lor.

#### **Îndrumarea 4: aprofundarea pieței emergente de servicii pentru dezvoltarea afacerilor**

- Re-evaluarea și re-concentrarea accentelor curente pe prestarea serviciilor fără plată. Deși ordinea dată de idei poate fi justificată la etapa de până la lansarea afacerii, condițiile se schimbă la etapa de evoluție și cea de export în dezvoltarea unei întreprinderi. Emergența unui șir de prestatori SDA necesită survenirea unei politici de echilibrare, care ar evita supraaglomerarea și/sau distorsionarea pieței. ME / ODIMM ar trebui să elaboreze niște politici nuanțate vizând SDA, menționând care servicii de informare, instruire și consultanță ar trebui să fie oferite fără plată. Instituțiile de stat urmează să susțină acest proces.
- 
- Evaluarea și reformarea bazei de reglementare pentru piața SDA și celei de consultanță. Consultanța nu este o profesie listată, iar lipsa definiției serviciilor sau proiectelor de consultanță înseamnă că organele de stat nu pot recunoaște și contracta activități de consultanță. Acest fapt este o constrângere pentru dezvoltarea pieței.

#### **Îndrumarea 5: sporirea conștientizării, îmbunătățirea calității și creșterea încrederii în prestarea serviciilor pentru dezvoltarea afacerilor**

- Îmbunătățirea calității prestatorilor individuali de SDA, pentru a spori încrederea în serviciile business acordate de aceștia. Ordinea dată de idei urmează să fie implementată prin intermediul unui proces de certificare/recertificare recunoscut pe plan internațional, precum și de instruire și școlarizare regulată care să rezulte în nivele mai înalte de cunoștințe, abilități și experiență. Acest fapt va duce la sporirea standardelor, nivelelor de încredere și deschidere din partea IMM de a contracta servicii SDA.
- Acordarea de asistență în dezvoltarea unei Asociații de Consultanți pentru a profesionaliza creșterea sectorului SDA/consultanță, atât în rândul prestatorilor publici, cât și a celor privați. Într-adevăr, o astfel de discuție deja a fost lansată sub auspiciul programului SCA BERD.
- Promovarea beneficiilor potențiale ale SDA în rândul antreprenorilor, mai cu seamă în rândul întreprinderilor în evoluție, maturizare și celor orientate spre export, precum și a abilității acestora de a spori nivelul de know-how, productivitate, eficiență, cotă pe piață și profitabilitate. Ordinea dată de idei urmează să fie implementată prin intermediul unui parteneriat cu guvernul, asociațiile

de business, Asociația de Consultanți (de îndată ce va fi creată), mass-media și alți actori cointeresați.

### **Îndrumarea 6: stimularea prestării de servicii pentru dezvoltarea afacerilor și dezvoltarea pieței**

- Elaborarea unei varietăți de intervenții, cu suportul donatorilor, pentru a aborda lacunele de pe piața SDA în special în ceea ce privește dezvoltarea unor servicii SDA mai complexe și de o valoare adăugată mai înaltă. Acestea ar include:
  - Informație pentru potențialii consumatori ai SDA: utilizarea bazei de date ISA constituite în cadrul Îndrumării 1 pentru a evidenția ce servicii sunt disponibile și acordarea de informații despre prestatori, contacte, calificări, experiențe, certificări, etc.
  - Inițiative de co-finanțare: revizuirea, cizelarea și bazarea pe inițiativele existente de co-finanțare, cum ar fi cele gestionate de BERD și Banca Mondială pentru a crea programe menite să consolideze dezvoltarea unor servicii complexe și de o valoare adăugată mai înaltă, care să fie menite IMM. Ordinea dată de idei va ajuta la stimularea pieței.
  - Inițiative axate pe bonuri: depășirea rezistenței IMM de a încerca serviciile de dezvoltare ale afacerilor prin acordarea de informații și subvenționarea procurării lor inițiale. Inițiativele axate pe bonuri ar putea fi direcționate spre dezvoltarea unor servicii noi, mai complexe și de o valoare adăugată, astfel diversificând paleta serviciilor disponibile. Asistență tehnică pentru dezvoltarea și comercializarea SDA: dezvoltarea capacităților prestatorilor de SDA pentru a deservi IMM cu servicii noi, induse de cererea existentă, mai cu seamă servicii complexe, care de obicei nu sunt disponibile pe piață. Asistența tehnică trebuie să susțină dezvoltarea de produse, testarea pe piață, livrarea și marketingul noilor servicii.



## REFERINȚE

Auguste, B., E. Harmon & V. Pandi (2006), "Strategiile corecte de servicii pentru companiile de producere", *McKinsey Quarterly*, 1(1), pp. 40-52.

CADDÎM (Comitetul agențiilor donatoare pentru dezvoltarea întreprinderilor mici) (2001), *Serviciile de dezvoltare ale afacerilor pentru întreprinderile mici: principii îndrumătoare pentru intervenția donatorilor*, Comitetul agențiilor donatoare pentru dezvoltarea întreprinderilor mici, Washington, DC.

Gebauer, H., M. Paiola & B. Edvardsson (2010), "Serviciul de dezvoltare business în companiile producătoare de bunuri cu capital mic și mediu", *Calitate serviciului de gestionare*, 20(2), pp. 123-139.

Goldmark, L. (1996), *Serviciile de dezvoltare ale afacerilor: un cadru pentru analiză*, BDI (Banca de Dezvoltare Inter-Americană).

BDI (2003), *Evaluarea MIF: serviciile de dezvoltare ale afacerilor*, MIF/GN-78-12, BDI, Washington DC.

Miehlbradt, A.O. (2001), *Ghid pentru evaluarea pietei pentru elaborarea programului SDA: un manual FIT*, ILO (Organizația Internațională a Muncii), Geneva.

Miehlbradt, A.O. & M. McVay (2003) *Dezvoltarea piețelor comerciale pentru serviciile de dezvoltare ale afacerilor: SDA Primer*, material pentru seminar, Seminarul anual al ILO cu privire la SDA, Turin, Italia.

Ministerul Economiei (2012), *Strategia și Planul de Acțiuni ÎMM 2012-20*, Ministerul Economiei al Republicii Moldova.

OECD (1995), *Avântarea serviciilor de consiliere business*, OECD Publishing, Paris.

Phillips, David A. & Steel, William F. (decembrie 2003) *Evaluarea impactului de dezvoltare al intervențiilor din partea cererii pentru piața SDA: Programul de bonuri din Kenya. Dezvoltarea întreprinderilor mici*, Vol. 14, Nr. 4, decembrie 2003.

PNUD (Programul Națiunilor Unite pentru Dezvoltare) (2004), *Serviciile de dezvoltare ale afacerilor: modalitatea de îndrumare*, Centrul Regional din Bratislava, PNUD, Bratislava.

UNIDO (Organizația Națiunilor Unite pentru Dezvoltare Industrială) & OECD (2004), *Politici efective pentru întreprinderile mici: un ghid pentru procesul de revizuire a politicilor și planurilor strategice pentru dezvoltarea întreprinderilor micro, mici și mijlocii*, OECD și UNIDO.

## ANEXA 1:

### FIȘĂ DE PROIECT ISA / SDA

Prezenta fișă de proiect este elaborată pentru a oferi o trecere în revistă a recomandărilor de politici și foii de parcurs cu scopul de a atrage suport din partea donatorilor. Fișa de proiect prezintă a ținut cont doar de o parte din ciclul de planificare a proiectului. Din aceste considerente este necesară o recapitulare a documentului în cauză pentru finalizarea acestuia.

#### **Fișă de proiect**

##### *Context*

**Titlu:** Fortificarea infrastructurii de suport pentru afaceri și serviciilor de dezvoltare ale afacerilor

**Locație:** Republica Moldova

**Perioada de implementare:** trei ani

**Obiectivul general:** obiectivul general este cel de a spori competitivitatea IMM moldovenești prin prestarea unor servicii de calitate înaltă de dezvoltare ale afacerilor.

**Scopul proiectului:** Scopul proiectului este cel de a consolida infrastructura moldovenească de suport pentru afaceri și prestarea serviciilor de dezvoltare ale afacerilor pentru IMM.

Grupurile țintă: activitățile proiectului vor aborda:

- Întreprinderile micro, mici și mijlocii;
- Consultanți, ONG-uri, asociații de business și alți actori care oferă servicii de consiliere business IMM, ale căror competențe și abilități vor fi modernizate;
- Actori publici, semi-publici și alți actori implicați în dezvoltarea unui sector competitiv al IMM în Moldova.

#### ***Descrierea proiectului***

##### *Context și justificare*

În ceea ce privește dezvoltarea, competitivitatea și caracterul inovativ al întreprinderilor, principalul rol al Guvernului este cel de a oferi un mediu de politici, legal și de reglementare care să faciliteze constituirea și activitatea IMM, cât și bunuri publice, cum ar fi infrastructura de bază, servicii educaționale și de informare. Cu toate acestea, dovezile existente pe plan internațional confirmă faptul că acordarea unei

infrastructuri efective de suport pentru afaceri (ISA) și a serviciilor de dezvoltare ale afacerilor (SDA) sunt mijloacele cheie pentru susținerea dezvoltării IMM, care creează locuri de muncă, generează venituri și contribuie la dezvoltarea și creșterea economică. Rolul Guvernului include dezvoltarea intervențiilor SDA menite să promoveze piețe viabile și o diversitate de servicii SDA. În legătură cu dezvoltarea pieței SDA, principala funcție a guvernelor (inclusiv donatori, IFI, etc.) este cea de facilitare a cererii și ofertei pe piața SDA.

În ceea ce privește prestarea SDA, analiza efectuată de OECD (2012 și 2013) demonstrează că această noțiune atotcuprinzătoare cuprinde o mare varietate de instrumente și mecanisme cu privire la dezvoltarea IMM. Cercetarea mai relevă că situația este destul de bună în Republica Moldova, adică există un număr semnificativ de instituții care susțin dezvoltarea IMM în general, incluzând: incubatoare, parcuri, zone, centre de afaceri, agenții de dezvoltare, etc. Cu toate acestea, existența unei palete de ISA nu înseamnă că sistemul este bine coordonat și efectiv în ceea ce privește dezvoltarea IMM, deoarece acestea deseori apar drept rezultat al unui proces incremental, care doar parțial este influențat de guvern; dacă este influențat, deoarece dovezile existente tind să releve o concluzie opusă.

La nivel instituțional, este de dorit să existe un nivel mai mare de coordonare, deoarece câteva ministere (al Economiei, Agriculturii, Dezvoltării Regionale, etc.) și diverse alte organe de stat sunt implicate (de ex. ODIMM, Academia de Științe, Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic, etc.). Pe lângă aceasta, mai sunt și numeroși prestatori de ISA / SDA pe tot cuprinsul țării, cum ar fi cei de la nivelul regional (de ex. Agențiile de Dezvoltare Regională), primării (33 secții de dezvoltare economică, inclusiv contactele IMM ODIMM), universități (cercetare, centre de afaceri, incubatoare, etc.), diverse asociații de business (naționale, sectoriale, bilaterale, etc.), ONG-uri (diverse grupuri-țintă), consultanțe private ("cele patru companii mari", cât și consultanțe de nișă) și numeroși consultanți pe cont propriu (cu program complet și parțial de muncă).

Deși cele expuse mai sus sunt, în general, niște aspecte pozitive, totuși acestea ar putea prezenta și un punct slab. Un caz elocvent ar fi dezvoltarea incubatoarelor de afaceri. Multe instituții diferite, cum ar fi ME / ODIMM, Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic, instituții academice și alții, dispun și urmăresc scopurile lor în ceea ce privește incubatoarele. Cu toate acestea, absența unor politici clare, a unei coordonări și model de dezvoltare a unor astfel de instituții, duce la survenirea riscului că mulți ar putea să sufere de aceeași soartă la prima etapă de incubare sau toate instituțiile create să fie ne-sustenabile. Un astfel de pericol ar putea surveni și în cazul altor forme de ISA.

În legătură cu problema expusă mai sus, deși există diverși prestatori ISA, nu este clar faptul dacă aceștia dau dovadă de performanță efectivă întru susținerea IMM la diverse etape de dezvoltare. Nu este clar nici faptul câți prestatori exacti de ISA există la nivel de țară, care sunt serviciile și resursele disponibile, care sunt datele de contact, etc. Este necesar de elaborat o bază de date comprehensivă a ISA, care ar trebui să fie actualizată în mod regulat și să fie disponibilă public.

Mai mult ca atât, trebuie să se stimuleze o cultură a monitorizării și evaluării, mai cu seamă în rândul prestatorilor de ISA finanțați de stat, să se evalueze dacă fondurile publice sunt la moment utilizate în mod efectiv. Ordinea dată de idei trebuie să mai fie combinată și cu un proces de evaluare a locațiilor, serviciilor, eficacității și durabilității infrastructurii critice ISA. Este clar faptul că acesta ar fi un rol al guvernului și ar oferi o bază pentru evaluarea punctelor forte și celor slabe, cât și o temelie pentru fortificarea sistemului prin intermediul unor intervenții bine orientate.

Cele mai bune practici internaționale relevă importanța dezvoltării pieței SDA, care ar putea susține lansarea de afaceri, evoluția și maturizarea întreprinderilor, cât și orientarea spre exporturi a companiilor. Din nou, situația este destul de bine dezvoltată în Republica Moldova (OECD, 2013). Există un fundament solid pentru dezvoltarea în continuare în domeniu, pentru a asigura ca întreaga paletă de servicii SDA să devină disponibilă pentru IMM la diferite etape de dezvoltare. Cu toate acestea, deși există servicii SDA pentru diferite etape de dezvoltare a IMM, prestarea acestora nu este încă una adecvată, iar diverse lacune încă există: i) un nivel înalt de concentrație în zonele urbane, deoarece anume aici sunt localizați clienții / piața. Eforturi de politici sunt necesare pentru a asigura ca oportunitățile de informare, instruire și consultanță să fie disponibile și în zonele rurale; ii) principala sursă de suport în zonele rurale ar fi serviciile de extindere agricolă care sunt oferite doar de două ONG-uri (AgroInform și ACSA), deși acestea rămân a fi dependente de stat (Ministerul Agriculturii) și finanțarea internațională (donatori și IFI). Astfel este necesar de evaluat, fortificat și securizat prestarea pe viitor a unor servicii efective de extindere agricolă; ca agenda de dezvoltare a IMM să completeze și suplimenteze activitățile de extindere rurală; iii) menținerea legăturii, fluxul informațional, coordonarea și cooperarea cu raioanele, mai cu seamă cele rurale, în special Direcțiile Economice trebuie să fie fortificate și consolidate. Rețeaua de contacte IMM a ODIMM trebuie să fie revizuită și consolidată, stabilind contacte IMM cu program complet de lucru, ceea ce înseamnă că serviciile de informare, instruire și consultare, precum și alte forme de susținere a dezvoltării IMM ar putea fi coordonate în mod efectiv cu zonele rurale / regiunile din țară.

Existența a mii de ONG-uri, multe din care prestează SDA diferitor grupe-țintă, cum ar fi femei / tineri / antreprenori din diverse minorități, susținere pentru agro – turism, etc. reprezintă o cauză de optimism. Pe de altă parte, o mare parte din ONG-urile înregistrate sunt considerate a fi fie inactive fie dependente de fondurile donatorilor/publice. Astfel este într-adevăr necesar de revizuit toate ONG-urile și de a găsi modalități de concentrare a fondurilor pe instituții care sunt active și prestează servicii. Ar trebui să fie revizuite și consolidate rolurile lor de instruire și consultanță pentru a asigura prestarea unei palete vaste de servicii, astfel fortificând baza lor financiară și contribuind la durabilitatea lor.

În aceeași ordine de idei, existența diferitor asociații de business generice și sectoriale (de ex. Camera de Comerț, Camera de Comerț Americană, Camera Europeană, diverse asociații și camere sectoriale) reprezintă o situație pozitivă. Acestea oferă informație, suport de instruire și consultanță, cu un nivel divers de succes și insucces, pentru lansarea afacerilor, evoluția companiilor și orientarea către export a întreprinderilor; unele sunt foarte comerciale, altele sunt pasive și trec prin crize existențiale. Sectorul dat ar beneficia de pe seama unei revizuirii pentru a evalua capacitățile, fondurile, recomandările și suportul tehnic pentru prestarea mai bună a SDA și durabilitatea acestora.

O problemă demnă de atenție ar fi și existența prestatorilor SDA sub forma numeroaselor companii de consultanță (doar baza de date SCA BERD include 200 de consultanțe înregistrate) care oferă diverse forme de SDA. Cu toate acestea, mai este și o tendință ca companiile private de consultanță să dispună și de un vehicul ONG pentru prestarea serviciilor SDA, parțial din cauza avantajelor fiscale și parțial din cauza faptului că piața SDA nu este încă matură. Ceea ce înseamnă că și consultanțele deja bine-stabilite își colectează o bună parte din cifra lor de afaceri din surse publice / ale donatorilor, balanța fiind asigurată din sursele comerciale, cum ar fi IMM. Mai mult ca atât, mai sunt și numeroși consultanți pe cont propriu, care activează cu program parțial de lucru (de ex. mediul academic) sau cu program complet de lucru (formatori și consultanți dedicați).

Un sondaj al OECD cu privire la oferta de SDA (vezi Chenarul 1) a relevat punctele forte majore, cum ar fi faptul că majoritatea prestatorilor de SDA sunt prezenți pe piață deja de peste 10 ani, deși rămân

a fi de o dimensiune mică (de obicei, doar 10 angajați și fără colaboratori de suport), iar cifra de afaceri rămâne a fi destul de mică pentru vasta majoritate a prestatorilor SDA (mai puțin de 60,000 EUR (~1,000,000 Lei) pentru 86%). Utilizarea consultanței și contractarea serviciilor complexe sunt subdezvoltate. SDA sunt mai cu seamă (75%) oferite fără plată companiilor, iar cazurile de co-finanțare sunt limitate, nemaivorbind de recuperarea deplină a costurilor. În ceea ce privește prestarea curentă de servicii (sondajul cu privire la ofertă), majoritatea prestatorilor de SDA oferă servicii de informare, instruire și consultanță pentru activitățile standard SDA, cum ar fi lansarea în afaceri, raportarea financiară, probleme juridice și de reglementare. Cu toate acestea, foarte puțini prestatori oferă informație cu privire la comerț și investiții, servicii complexe de consultanță și TIC; cu alte cuvinte, lacuna existentă rezidă în special în prestarea serviciilor SDA de valoare adăugată înaltă (mai tehnice, mai complexe, mai intensive din punct de vedere a investițiilor, servicii care mai oferă și potențial pentru reducerea costurilor / câștiguri de eficiență / profituri sporite).

## Chenar 1. Oferta de SDA: trecere în revistă

### Caracteristicile prestatorilor

Prestatorii SDA ar putea fi distribuiți în mod uniform în principalele regiuni ale Republicii Moldova, dar în realitate aceștia sunt concentrați în mod exclusiv în zonele urbane. Aceștia sunt în special ONG-uri ca formă, și deși majoritatea sunt pe piață de mult timp (peste 10 ani), dimensiunile lor rămân a fi mici (mai puțin de 10 angajați) și vasta majoritate (86%) înregistrează o cifră de afaceri mai mică de 60,000 EUR (~1,000,000 Lei). Toate acestea reprezintă o temelie bună pentru acordarea de asistență prestatorilor SDA la următoarea etapă de dezvoltare a lor.

### Serviciile SDA

În ceea ce privește prestarea curentă a serviciilor, majoritatea oferă servicii de informare, instruire și consultanță pentru activitățile standard SDA, cum ar fi cele de lansare în afaceri, raportare financiară, probleme de ordin juridic și de reglementare. Cu toate acestea, foarte puțin oferă informație cu privire la investiții și comerț, servicii complexe și TIC; cu alte cuvinte lacună existentă persistă în prestarea unor SDA cu valoare adăugată înaltă.

### Potențialul pieței

SDA de informare, instruire și consultanță sunt de obicei acordate fără plată sau achitate fie de guvern sau de donatori. Puține SDA sunt fie co-finanțate sau achitate direct de beneficiari; totuși procentul dat este mai mare în cazul serviciilor de consultanță, deoarece acestea tind să fie ajustate necesităților clientului. Procentul SDA complexe plătite este foarte mic (25%). Acest fapt sugerează sub-utilizarea de servicii și potențial pentru consolidarea spectrului, calității și preluării unor astfel de servicii pe viitor.

### Bariere și dezvoltare

Piața SDA este împiedicată de următoarele bariere cheie: i) lipsa de înțelegere în rândul companiilor a beneficiilor potențiale ale SDA; ii) lipsa de angajați instruiți / expertizei de prestare a SDA; iii) capacitatea insuficientă a companiilor de a achita pentru SDA; iv) legislația sub-dezvoltată cu privire la reglementarea prestării SDA; v) lipsa capacităților de a ajunge la potențialii clienți. Aceste bariere pot fi influențate în mod diferit de politicile și inițiativele guvernului.

În legătură cu punctul anterior, prestatorii de SDA menționează mai cu seamă necesitatea de a: i) promova importanța SDA pentru dezvoltarea întreprinderii (48%); ii) promova SDA prin intermediul site-urilor web, bazelor de date și alte mijloace (36%); iii) elabora inițiative susținute public și de co-finanțare direcționată (51%); iv) dezvolta schemele de bonuri pentru SDA (25%); v) certifica prestatorii SDA (27%); vi) implementa standarde de calitate pentru SDA (33%).

Sursa: OECD, 2013b.

În același timp, companiile moldovenești (OECD sondajul cererii, Chenarul 2) indică un interes temeinic pentru toate tipurile de SDA: de informare (62%), instruire (59%) și consultare (48%). Mai mult ca atât, se pare că există și disponibilitatea de a plăti pentru serviciile SDA în anumite condiții, dacă va spori calitatea SDA, dacă va fi sporită gama serviciilor prestate, precum și nivelul profesionalismului și standardelor prestatorilor SDA.

## Chenar 2. Cererea de SDA: trecere în revistă

### Utilizare

- Serviciile de informare sunt cele mai utilizate de respondenți. Sondajul mai relevă nivele mai reduse, dar similare pentru serviciile de instruire și consultare.
- Serviciile contractate se referă mai cu seamă la raportare financiară, impozitare și contabilitate, aspecte juridice și regulatorii.

### Achitare

- Serviciile de dezvoltare ale afacerilor sunt mai cu seamă oferite fără plată companiilor.
- 75% din servicii au fost oferite gratis. Cazurile de co-finanțare sunt limitate.

### Nivelul de satisfacție

- În general, respondenții au menționat nivele relativ mari de satisfacție în cazul utilizării serviciilor de dezvoltare ale afacerilor.
- Cu toate acestea, situația ar putea fi una distorsionată, deoarece majoritatea serviciilor sunt gratis; în cazul serviciilor acordate cu plată, nivelul de satisfacție a fost mai redus.

### Cererea

- Companiile moldovenești indică un interes sporit pentru toate tipurile de SDA: informare (62%), instruire (59%) și consultanță (48%).

### Dorința de a plăti

- Există dorința de a achita pentru serviciile SDA în anumite condiții, cum ar fi o calitate mai bună a SDA, o paletă mai vastă de servicii și nivel sporit de standarde și profesionalism din partea prestatorilor SDA.

Sursa: (OECD, 2013a)

Acest fapt confirmă existența unei piețe SDA care evoluează, dar necesită un suport structurat pentru dezvoltarea în continuare. Pentru stimularea pieței SDA, este necesar de depășit un șir de bariere cheie: i) consultanța nu este o profesie listată de organele de stat și lipsa unei definiții a serviciilor sau proiectelor de consultanță înseamnă că organele de stat nu pot recunoaște și contracta activități de consultanță, ceea ce reprezintă o constrângere pentru piața SDA; ii) acest accent puternic poate fi justificat pentru etapa de până la lansarea unei afaceri și etapa de lansare, însă emergența unei palete de prestatori ISA și SDA înseamnă că tendința dată ar putea duce la un efect de supraaglomerare și/sau distorsionare a pieței. ME / ODIMM trebuie să elaboreze niște politici SDA mai nuanțate în ceea ce privește serviciile (de informare, instruire și consultanță) pot fi oferite gratis, serviciile care ar trebui să fie co-finanțate și serviciile care trebuie să fie acordate la rate de piață; iii) în paralel, organele de stat trebuie să reconsidere măsura în care prestează servicii directe de informare, instruire și consultanță. Ar putea fi din ce în ce mai potrivit de a contracta / sub-contracta prestatorii existenți de SDA pentru a presta în mod direct servicii, iar organele de stat să-și asume din ce în ce mai mult rolul de contractant, control al calității, monitorizare și evaluare.

Cu toate acestea, este puțin probabil că întreprinderile vor avea încredere în mod automat în prestatorii SDA și vor contracta mai multe servicii, precum și servicii de o valoare mai înaltă, dacă va spori calitatea profesionalismului prestării de servicii SDA și în sectorul de consultanță. Emergența companiilor de consultanță este o tendință notabilă, însă sectorul nu este bine stabilit pe o temelie temeinică (de ex. personal, cifră de afaceri, ONG, etc.). Este necesar ca sectorul să fie susținut în continuare pentru a dezvolta servicii și extinde piața dincolo de întreprinderile mari și puținele întreprinderi mijlocii. Ordinea dată de idei ar putea fi implementată prin intermediul următoarelor: i) certificare: sporirea calității consultanților individuali prin intermediul unui proces de certificare și recertificare recunoscut pe plan internațional, instruirea și școlarizarea regulată, etc. Acest fapt ar rezulta în nivele mai înalte de cunoștințe, abilități și experiențe, care ar spori standardele, nivelele de încredere, cât și la dezvoltarea pieței SDA prin prestarea de servicii către IMM; ii) crearea unei Asociații a consultanților profesioniști: un proces de certificare, recertificare, etc. ar rezulta într-un volum sporit de consultanți profesioniști, ceea ce va duce la crearea unei asociații rolul căreia va fi cel de a asigura profesionalizarea sectorului de consultanță / prestatorilor SDA; iii) sporirea conștientizării: următorul pas în procesul de dezvoltare al pieței SDA ar fi cel de a spori conștientizarea beneficiilor potențiale ale ISA / SDA pentru întreprinderile în evoluție, maturizare și cele orientate spre exporturi, mai cu seamă în ceea ce privește serviciile SDA mai complexe și cele de o valoare adăugată mai înaltă. Conlucrarea în parteneriat cu Guvernul, asociațiile de business, mass-media și alți actori, prestatorii ISA / SDA ar promova rolul SDA în sporirea nivelului de know-how, productivitate, eficiență, cotă pe piață, profitabilitate, etc.

Și în final, piața SDA este în curs de dezvoltare, dar necesită a fi stimulată în continuare prin intermediul unei varietăți de intervenții, cu suportul de stat și cel al donatorilor, pentru a depăși punctele slabe curente. Sunt necesare patru intervenții inter-corelate: i) inițiative de co-finanțare: inițiativele existente necesită a fi revizuite, servind și drept temelie pentru o dezvoltare în continuare, utilizând cele mai bune practici internaționale, pentru a consolida serviciile, abilitățile și capacitățile prestatorilor SDA. În același timp, IMM disponibile să finanțeze parțial procesul de modernizare ar fi susținute, mai cu seamă în cazul întreprinderilor în evoluția și a celor orientate spre exporturi; ii) inițiativele bazate pe bonuri: ar încuraja IMM să încerce noi servicii de dezvoltare ale afacerilor prin subvenționarea procurării lor inițiale, oferind posibilități prestatorilor de SDA să elaboreze servicii noi, mai complexe și cu valoare adăugată, astfel diversificând paleta serviciilor disponibile; iii) informație pentru consumatori (companii): acest fapt ar aborda lipsa generală a informației în cadrul IMM despre serviciile și prestatorii SDA prin intermediul unei baze de date cu privire la serviciile disponibile, prestatorii existenți, detaliile de contact, beneficiile potențiale, etc. care ar fi actualizată în mod regulat; iv) asistență tehnică pentru dezvoltarea și comercializarea serviciilor SDA: scopul căreia ar fi dezvoltarea capacităților prestatorilor noi sau celor existenți de SDA pentru a deservi în mod profitabil IMM prin dezvoltarea de noi servicii SDA pentru IMM, în special servicii complexe, servicii cu valoare adăugată, care nu sunt disponibile, în mod general, pe piață. Scopul ar fi de a acorda asistență pentru elaborarea de produse, testarea pe piață și susținerea în domeniul marketingului și prestării de noi servicii business.

### **Activități**

#### *Componenta 1: Fortificarea coordonării de politici cu privire la ISA / SDA*

Activități:

1. Ședințe de coordonare: constituirea ședinței forumului de coordonare în mod trimestrial, care ar include instituțiile cheie relevante: ME, ODIMM, Academia de Științe, Agenția pentru Inovare și



Transfer Tehnologic, instituții academice, alte ministere (cum ar fi cel de Agricultură și cel de Dezvoltare Regională), municipalități și alți actori relevanți, cum ar fi prestatorii din sectorul privat.

2. Inventariere: realizarea unei inventarieri comprehensive a ISA, prestatorilor de servicii SDA, detaliilor de contact etc. ducând la crearea unei baze de date compatibile pe website pentru ODIMM și alții. Alocarea responsabilității pentru actualizarea bazei de date o dată la șase luni.
3. Evaluarea ISA: evaluarea instrumentelor, locațiilor, serviciilor, eficacității și durabilității ISA cheie finanțate din mijloace publice (de ex. incubatoare, ADR, parcuri, etc.) pentru a aprecia dacă fondurile publice sunt utilizate bine. Determinarea unor recomandări de politici pentru fortificarea sistemului, cum ar fi modalitățile de suplینire a lacunelor și acordarea de asistență la implementarea planului de acțiuni care va rezulta.
4. Modele de dezvoltare: stabilirea modelelor pentru dezvoltarea ISA, cum ar fi incubatoarele, ADR, parcuri, etc. în baza celor mai bune practici internaționale și moldovenești, inclusiv crearea sistemelor de monitorizare și evaluare pentru utilizarea efectivă și raportarea cu privire la utilizarea fondurilor publice.
5. Elaborarea proiectului: stabilirea programelor de suport prioritar pentru dezvoltarea ISA / SDA și mobilizarea fondurilor naționale și altor fonduri pentru dezvoltarea efectivă a sistemului de susținere a SDA (mai cu seamă în legătură cu Componenta 6 discutată mai jos).

#### *Componenta 2: Suplinirea lacunelor rurale în prestarea ISA și SDA*

##### Activități:

1. Contacte IMM: elaborarea unei orientări de politici pentru a asigura ca oportunitățile de informare, instruire și consultanță să fie disponibile în zonele rurale prin intermediul următoarelor inițiative:
  - Revizuirea situației curente și eficacității rețelei ODIMM de contacte IMM în raioane.
  - În absența unei infrastructuri regionale, crearea unui contact IMM cu program complet de lucru la nivel de raion.
  - Crearea unui sistem care să comunice despre oportunitățile de informare, instruire și consultanță prin toate raioanele prin intermediul Contactului IMM cât și cu privire la prestatorii relevanți ISA / SDA.
2. Direcțiile Economice: îmbunătățirea menținerii legăturii, fluxului informațional, coordonării și cooperării cu raioane, în special cele rurale, cu o axare pe Direcțiile Economice. Evaluarea necesităților și realizarea unor programe de dezvoltare a capacităților care să asigure ca Direcțiile Economice să dezvolte o înțelegere a dezvoltării locale economice / dezvoltării întreprinderii / atracției investițiilor, inclusiv dezvoltarea unui șir de instrumente ISA și servicii SDA, astfel abilitându-le să joace un rol economic mai deplin la nivel de raion.

3. Serviciile de extindere agricolă: sursele principale de suport în zonele rurale sunt serviciile de extindere rurală care sunt acordate aproape exclusiv de AgroInform și ACSA. Deoarece acestea rămân a fi dependente de finanțarea de stat și cea internațională, evaluarea serviciilor lor agricole și celor SDA, precum și determinarea cerințelor pentru eficientizarea și asigurarea durabilității serviciilor de extindere agricolă (astfel de servicii sunt o preocupare pentru toți, dar nu doar pentru Ministerul Agriculturii). Determinarea și implementarea, în cooperare cu Ministerul Agriculturii, a programului de activități menite să fortifice și să facă mai durabile aceste servicii, inclusiv un accent mai puternic pe dezvoltarea întreprinderilor non-agricole.

### *Componenta 3: Fortificarea ONG-urilor și asociațiilor de business Association pentru prestarea SDA*

#### Activități:

1. ONG-uri: evaluarea situației ONG-urilor care joacă un rol economic și determinarea motivelor de ce acestea rămân fie neactive fie dependente de fondurile publice sporadice. Determinarea ONG-urilor care dispun de capacități și prestează servicii de calitate și care sunt necesitățile lor de dezvoltare. În baza analizei necesităților efectuate în prealabil, realizarea unui program de dezvoltare a capacităților pentru un număr de **20-40 ONG-uri** pentru a spori și fortifica spectrul lor de servicii de informare, instruire și consultanță (cu o axare pe activitățile comerciale), pentru a sporit calitatea serviciilor și perspectivelor lor de durabilitate. Și în final, determinarea unei politici care să încurajeze axarea suportului public pe ONG-urile cu capacități și cu perspective pe termen lung.
2. Asociațiile de business: Republica Moldova dispune de numeroase asociații de business generice și sectoriale care oferă suport de informare, instruire și consultanță cu un nivel divers de succes și utilitate pentru membrii lor (și deseori a altor servicii contra plată). Unele asociații sunt puternic comercializate, altele sunt inactice, iar al treilea grup are parte de dificultăți în ceea ce privește continuarea activităților în mod regulat, mai cu seamă inițiativele prin intermediul unor proiecte finanțate de donatori. O revizuire va evalua capacitățile acestora, serviciile și bugetele lor, venind cu recomandări pentru fortificarea lor și acordarea de asistență tehnică pentru o prestare mai bine direcționată a SDA, axându-se pe calitate, diversificarea serviciilor și servicii bazate pe cerere.

### *Componenta 4: Aprofundarea pieței emergente de SDA*

#### Activități:

1. Definiția serviciilor de consultanță: consultanța nu este o profesie listată, ceea ce înseamnă că organele de stat nu pot recunoaște și contracta activități de consultanță, astfel fiind o constrângere pentru piață. Proiectul va evalua situația și va propune reforme în legătură cu crearea unui sector de consultanță / SDA în Republica Moldova.
2. Reducerea prestării fără plată a SDA: accentul temeinic pe prestarea gratis a serviciilor SDA trebuie să fie evaluat și re-orientat. Deși ordinea dată de idei poate fi justificată la etapa de pre-lansare și cea de lansare a unei afaceri, situația se schimbă la etapa de dezvoltare și cea de exporturi în evoluția unei întreprinderi. Emergența unui șir de prestatori ISA și SDA înseamnă că trebuie să fie asigurat un echilibru, care să evite supraaglomerarea și/sau distorsionarea pieței. Proiectul va acorda asistență ME / ODIMM pentru a elabora politici nuanțate SDA în ceea ce

privește serviciile de informare, instruire și consultanță care pot fi oferite gratis; serviciile care trebuie să fie co-finanțate; și serviciile care trebuie să fie oferite la ratele de piață. Un proces de dialog și consultare va fi implementat pentru a asigura ca instituțiile de stat relevante să înțeleagă și să susțină acest proces.

3. Reducerea prestării directe de SDA de către instituțiile de stat: în legătură cu activitatea precedentă, instituțiile de stat trebuie să evalueze în ce măsură acestea ar trebui să ofere în mod direct servicii de informare, instruire și consultanță. Odată cu maturizarea pieței SDA, instituțiile de stat vor fi încurajate să-și limiteze rolul și să contracteze și subcontracteze ISA existentă pentru prestarea serviciilor SDA. Un proces de dialog și consultare va fi implementat pentru a asigura ca instituțiile relevante de stat să înțeleagă și susțină acest proces. Mai mult ca atât, va fi oferit și suport pentru dezvoltarea de capacități pentru a spori nivelul de înțelegere și abilitatea organelor de stat să realizeze din ce în ce mai mult rolul de contractant și să aplice proceduri transparente și efective de contractare, să realizeze controlul calității, monitorizarea și evaluarea.

#### *Componenta 5: Sporirea conștientizării, calității și încrederii în prestarea SDA*

##### Activități:

1. Certificarea prestării de SDA: proiectul va ajuta la sporirea calității prestatorilor SDA (axându-se mai mult pe prestatori individuali decât pe instituții) prin intermediul unui proces de obținere a unei certificări, recertificări recunoscute pe plan internațional, unor instruirii și școlarizări regulate, etc. rezultând în nivele sporite de cunoștințe, abilități și experiență, ceea ce va duce la sporirea standardelor și nivelelor de încredere. Un minimum de 50 de consultanți individuali vor fi ajutați să obțină certificare prin intermediul unei organizații de consultanță în domeniul managementului recunoscute pe plan internaționale, cum ar fi ICMCI sau alte organizații similare.
2. Asociația consultanților profesioniști: cu un volum în creștere de prestatori SDA / consultanți profesioniști, va fi posibil de stimulat dezvoltarea unei asociații de consultanți pentru a profesionaliza sectorul SDA / de consultanță, atât cel public cât și privat. Ținând cont de succesul mixt în catalizarea creării unei asociații de business, acest proces va utiliza cele mai bune practici internaționale și se va baza pe necesitatea de a deveni sustenabilă de la bun început prin intermediul unui proces de planificare ale afacerilor, în combinație cu dezvoltarea capacităților pentru consiliu / management.
3. Sporirea conștientizării: drept rezultat al unui proces de certificare va surveni îmbunătățirea calității, sporirea standardelor etice și profesionalismului general al sectorului, iar proiectul va acorda asistență pentru sporirea nivelului de conștientizare în rândul antreprenorilor despre potențialele beneficii ale ISA / SDA, mai cu seamă în rândul întreprinderilor în evoluție, celor care se maturizează și celor care se orientează spre exporturi. Rolul SDA în sporirea nivelului de know-how, productivitate, eficiență, cotă pe piață, profitabilitate, etc. va fi promovat în parteneriat cu organele relevante de stat, asociațiile de business (inclusiv Asociația consultanților), mass-media și alți actori cointeresați.

## Componenta 6: Stimularea prestării de SDA și dezvoltării pieței SDA

### Activități:

1. Informație pentru potențialii clienți despre SDA (firme): IMM n-au parte de informații cu privire la prestatorii SDA și serviciile disponibile. Proiectul va elabora o bază de date cu privire la serviciile SDA disponibile, prestatori, date de contact, calificări, referințe de proiecte și experiență, certificare, etc., pentru a ajuta la extinderea cererii pentru SDA. Baza de date va fi actualizată în mod regulat și transferată unui custode potrivit pentru a asigura durabilitatea acesteia.
2. Inițiative de co-finanțare: proiectul va revizui, cizela și se va baza pe inițiativele existente (de ex. BERD și BM), cât și pe cele mai bune practici internaționale prin crearea unui program de co-finanțare menit să asigure dezvoltarea unor servicii SDA complexe și cu valoare adăugată mai înaltă în Republica Moldova, axându-se pe **100 IMM**, astfel stimulând piața.
3. Inițiative bazate pe bonuri: bonurile ajută la depășirea ne-dorinței IMM de a încerca servicii SDA prin oferirea de informații și încurajând IMM să încerce servicii business prin subvenționarea procurării inițiale. Elaborarea inițiativelor bazate pe bonuri vor acorda asistență prestatorilor SDA de a dezvolta servicii noi, mai complexe și cu valoare adăugată, astfel diversificând paleta serviciilor disponibile. Bonurile nu sunt o panacee și trebuie să fie gândite cu precauție, utilizând experiența Republicii Moldova și altor țări pentru a asigura utilizarea lor transparentă și efectivă. Prin intermediul inițiativei vor fi susținute **200 IMM**, cât și circa **50 prestatori SDA**.
4. Asistență tehnică pentru dezvoltarea și comercializarea serviciilor/produselor SDA: partea dată a proiectului va ajuta la dezvoltarea capacităților prestatorilor SDA de a deservi profitabil IMM prin elaborarea unor servicii noi, în conformitate cu cererea pe piață de servicii SDA pentru IMM, în special servicii complexe, servicii cu valoare adăugată, care la moment nu sunt disponibile pe piață. Asistența tehnică va cuprinde elaborarea a **20 de servicii SDA noi** pentru IMM și va susține dezvoltarea de produse, testarea pe piață și suport pentru marketingul și prestarea de servicii.

### ***Buget indicativ***

<b>Articol</b>	<b>Descriere</b>	<b>Euro</b>
Componenta 1	1.1 Ședințe de coordonare 1.2 Inventarierea ISA 1.3 Evaluarea ISA 1.4 Modele de dezvoltare 1.5 Elaborarea proiectului	250,000
Componenta 2	2.1 Contacte ÎMM 2.2 Direcțiile Economice 2.3 Servicii de extindere agricolă	250,000
Componenta 3	3.1 ONG-uri 3.2 Asociații de business	150,000
Componenta 4	4.1 Definiția serviciilor de consultanță 4.2 Reducerea prestării SDA fără plată 4.3 Reducerea prestării directe de SDA de instituțiile de stat	100,000
Componenta 5	5.1 Certificarea prestatorilor SDA 5.2 Asociația consultanților profesioniști 5.3 Ridicarea conștientizării despre SDA	250,000
Componenta 6	6.1 Informarea potențialilor consumatori ai SDA (firme) 6.2 Inițiative de co-finanțare 6.3 Inițiative în bază de bonuri 6.4 Asistență tehnică pentru dezvoltarea și comercializarea serviciilor/produselor SDA	1,500,000
Lucruri neprevăzute		150,000
<b>TOTAL</b>		<b>2,650,000</b>

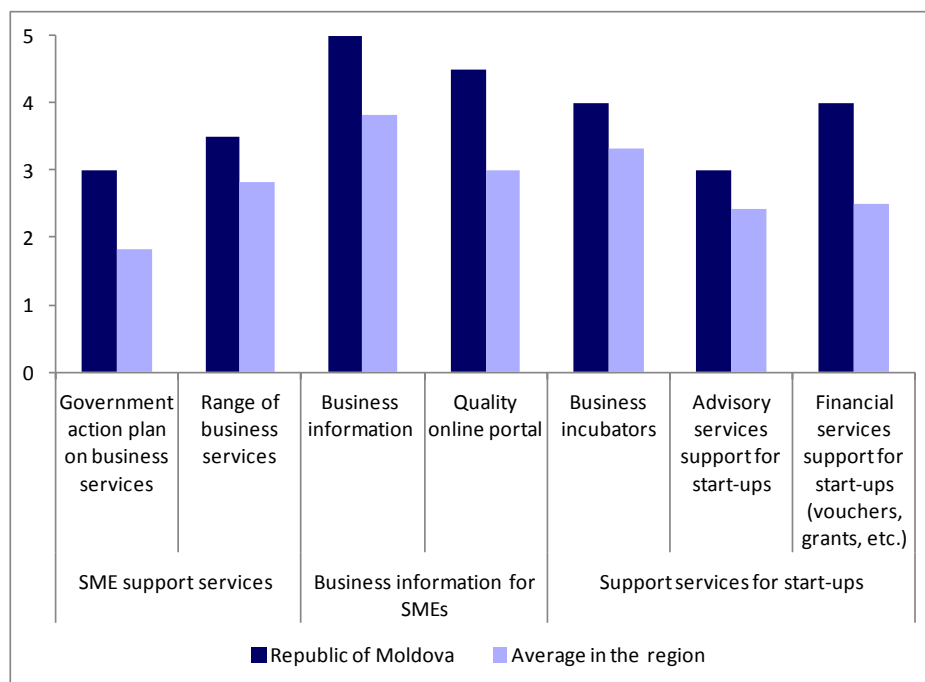
## ANEXA 2:

### REZULTATELE EVALUĂRII SERVICIILOR PENTRU DEZVOLTAREA AFACERILOR

O primă rundă de evaluare a politicii ÎMM bazată pe legea Small Business Act a arătat un cadru instituțional relativ dezvoltat și în mod deosebit, o susținere publică extensivă pentru ÎMM în Republica Moldova, comparativ cu alte țări partenere din Europe de Sud-Est.

În prezent, agenția de suport pentru ÎMM ODIMM din Republica Moldova oferă o varietate de servicii de consultanță specifice pentru ÎMM în domenii precum promoția brandului, marketing și servicii personalizate despre cum se construiește un business plan. Sprijinul afacerilor este încorporat în inițiative de dezvoltare a ÎMM mai largi și este reprezentat de măsuri în conformitate în planuri de acțiune anuale. Informații despre mediul de afaceri sunt disponibile în mod extensiv atât în versiune hârtie din partea centrelor de afaceri locale, cât și pe site-urile web construite special pentru întreprinzători. Alte programe de sprijin pentru companii start-up precum Pare 1+1 în Republica Moldova, oferă finanțare și servicii de consiliere indivizilor dornici să deschidă o afacere. Acest program țintește în special banii trimiși de către emigranți înapoi în Moldova, aceștia având deja o anumită cantitate de capital acumulat din munca în străinătate.

Figura. 10. Evaluarea rezultatelor SDA



Sursă: UE, ETF, BERD, OECD, Indexul de politici ÎMM : Țări estice partenere 2012

**ANEXA 3:****LISTA INSTITUȚIILOR INTERVIEWATE PE PARCURSUL MISIUNILOR DE DOCUMENTARE**

Nr.	Organizația	Adresa	Telefon	Fax	web
1	<b>Academia de Studii Economice</b>	Str. Bănulescu Bodoni 61	373 22224366	373 22221968	<a href="http://www.ase.md">www.ase.md</a>
2	<b>Agenția pentru Inovare și Transfer Tehnologic</b>	Str. Miorița 5, etajul 4	373 22882561	373 22882560	<a href="http://www.aitt.md">www.aitt.md</a>
3	<b>Agenția pentru Dezvoltare Regională Centru</b>	Str. Alexandru cel Bun 33, MD-6801, or. Ialoveni	373 26822692		<a href="http://www.adrcentru.md">www.adrcentru.md</a>
4	<b>Agro-Inform (Federația Națională a producătorilor agricoli din Moldova)</b>	Str. Romana 2/2	373 68882211	373 22237830	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
5	<b>ASEM Incubator de afaceri</b>	Str. Mitropolit Bănulescu Bodoni 59	373 22402824	373 22402851	<a href="http://www.incubator.ase.md">www.incubator.ase.md</a>
6	<b>Clubul oamenilor de afaceri "Timpul"</b>	Str. Bulgară 43, etajul 1	373 22260201	373 22542151	<a href="http://www.timpul.org">www.timpul.org</a>
7	<b>Business Intelligence Service (BIS Group)</b>	Str. A. Bernardazzi 53, of. 4	373 22278701	373 22275418	<a href="http://www.bis.md">www.bis.md</a>
8	<b>Business &amp; Finance Consulting</b>	Str. Mateevici 56	373 69014758	41 447842323	<a href="http://www.bfconsulting.com">www.bfconsulting.com</a>
9	<b>Camera de Comerț și Industrie</b>	Str. Stefan cel Mare 151	373 22245148	373 22244283	<a href="http://www.chamber.md">www.chamber.md</a>
10	<b>Primăria Chișinău, Direcția Generală Economie, Reforme și Patrimoniu</b>	Str. Columna 106	373 22227388	373 22227328	<a href="http://www.Chișinău.md/pageview.php?l=ro&amp;idc=455">http://www.Chișinău.md/pageview.php?l=ro&amp;idc=455</a>
11	<b>Programul IFAD</b>	Str. Stefan cel Mare 162, of. 1304	373 22225046	373 22871659	<a href="http://www.ifad.md">www.ifad.md</a>
12	<b>Centru Internațional de Promovare a Femeilor în Afaceri (CIPFA)</b>	Str. 31 August 98., etajul 5, of.511	373 22238906	373 22235202	
13	<b>Incubatorul de afaceri din Leova</b>	Str. Stefan cel Mare 73, r. Leova	373 26325999		

14	<b>Organizația de Atragere a Investițiilor și Promovare a Exporturilor (MIEPO)</b>	Str. Alexe Mateevici 65	373 22273654	373 22224310	<a href="http://www.miepo.md">www.miepo.md</a>
15	<b>Centrul Moldo American de Instruire și Consultanță în afaceri (MACIP)</b>	Str. Mitropolit Bănulescu Bodoni 59	373 22245211	373 22402941	<a href="http://www.macip.ase.md">www.macip.ase.md</a>
16	<b>Camera de Comerț Moldo – Italiană</b>	Str. Vlaicu Pârcălab 63, etajul 5, of. A2	373 22855600	373 22855666	<a href="http://www.ccimd.eu">www.ccimd.eu</a>
17	<b>formatorii de Afaceri ODIMM</b>	Str. Serghei Lazo 48, of. 313	373 22295741	373 22295741	<a href="http://www.odimm.md">www.odimm.md</a>
18	<b>ProConsulting / Centru de consiliere în afaceri (CCA)</b>	Str. Petru Movila 23/9, of. 4	373 22210294	373 22210089	<a href="http://www.proconsulting.md">www.proconsulting.md</a>
19	<b>PNUD Moldova</b>	Str. Sfântul Țării 29	373 22839870	373 22839869	<a href="http://www.undp.md">www.undp.md</a>
20	<b>USAID Moldova</b>	Str. Bănulescu Bodoni 57/1	373 22201800	373 22237277	<a href="http://www.usaid.gov">www.usaid.gov</a>



**ANEXA 4:**

**PRESTATORII DE SDA ÎN REPUBLICA MOLDOVA**

<b>Organizația</b>	<b>Regiunea</b>	<b>Adresa</b>	<b>Telefon</b>	<b>Pagina web</b>
<b>Agenția de Management Anticriză</b>	Chișinău	MD-2059 str. Petricani 21 b. 313	295368 294795	<a href="http://www.insolvency.md">www.insolvency.md</a>
<b>Agro-Inform</b>	Chișinău	MD-2004 bd. St cel Mare 162	210275 210647	
<b>ACSA. Agenția Națională de Dezvoltare Rurala</b>	Chișinău	MD-2004 str.31 August 98 b. 401	235354 237889 238183	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Actimob Consulting</b>	Chișinău	MD-2005 str. Anton Pann 4 b.815	234476	
<b>Acil-Service</b>	Chișinău		573436	
<b>AGBIS Centrul de Instruire si Consultații in Domeniul Afacerilor Agrare</b>	Chișinău	MD-2009 str. Valea Dicescu 80	729529	
<b>AGROINFORM Federația Agriculturilor</b>	Chișinău	MD-2004 bd. St cel Mare 123-V	237830	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Albiprim Consulting</b>	Chișinău	MD-2001, str. Columna 60-C et.3	260513	
<b>AMSICONS</b>	Chișinău	MD-2001 str. Odesa 14	227252	
<b>ANDIOL-Consulting</b>	Chișinău	MD-2004bd St cel Mare 182 b.206	295844	
<b>ASCENT Business Consulting</b>	Chișinău	MD-2001 bd. St cel Mare 65 b.303	279340	<a href="http://www.ascentgroup.md">www.ascentgroup.md</a>
<b>ASES Consulting</b>	Chișinău	MD-2004 str. P. Movila 23/1 b.61	203406	
<b>Asociația Micului Business din Moldova</b>	Chișinău	MD-2012 bd. St celMare148 b.9	220613	<a href="http://www.amb.md">www.amb.md</a>
<b>AXA Management Consulting</b>	Chișinău	MD-2009 str. V. Alecsandri 1 b.709	880184 880194	<a href="http://www.axamc.com">www.axamc.com</a>
<b>BDR Associates Communication Group</b>	Chișinău	MD-2005 str. Bănulescu Bodoni 57/1 b.417	214156 0-69181004	<a href="http://www.bdr.ro">www.bdr.ro</a>
<b>BIBIZED</b>	Chișinău	MD-2001 str. Ismail 52	270075 274451	<a href="http://www.bestlodging.biz">www.bestlodging.biz</a>
<b>BMS Consulting</b>	Chișinău	MD-2008 str. V. Belinski 6	210151 210191 210747	<a href="http://www.bmss.md">www.bmss.md</a>
<b>BRODSKY LOOPER REED AND PARTNERS Consultanți și juriști</b>	Chișinău	MD-2001 bd. St cel Mare 65 et.4	271327	<a href="http://www.brodskylaw.md">www.brodskylaw.md</a>
<b>Brodsku Uskov Looper Reed Si Partenerii</b>	Chișinău	MD-2004 str.31 August 151	232324	<a href="http://www.bulr.com">www.bulr.com</a>
<b>BSMB consilieri juridici</b>	Chișinău	MD-2001 str. Tighina 49/3 45	222828 888282 888272	<a href="http://www.bsmb.md">www.bsmb.md</a>

<b>Business Consulting Institute (BCI)</b>	Chișinău	MD-2004 str.31 August 98	237474	<a href="http://www.bci.md">www.bci.md</a>
<b>Business Intelligent Service</b>	Chișinău	MD-2001 bd. St cel Mare 65 312	270001	<a href="http://www.bis.md">www.bis.md</a>
<b>BUSINESS-PRIM</b>	Chișinău	MD-2024 str. Zimbrului 10 b. 21	447026	<a href="http://www.businessprim.com">www.businessprim.com</a>
<b>C&amp;I</b>	Chișinău	MD-2045 str. Matei Basarab 5/1, b.3	310574	
<b>CAMIB birou central de informații in agromarketing</b>	Chișinău	MD-2012 str. A. Sciusev 49 b. 15	210887 229725	<a href="http://www.camib.com">www.camib.com</a>
<b>Centrul de Consultanta In Afaceri</b>	Chișinău	MD-2004 str. P. Movila 23/9	221057 210095	
<b>Centrul Pentru Dezvoltarea Strategică a Teritoriului</b>	Chișinău	MD-2005 str. A. Hijdeu, 95-A	226264	<a href="http://www.economic.md">www.economic.md</a>
<b>Centrul Pentru Dezvoltarea Rurală</b>	Chișinău	MD-2004 bd. St cel Mare 180, 912-A,901-A	295437 295438 295439	<a href="http://www.microfinance.md">www.microfinance.md</a>
<b>CIAUS ANDREI birou de consultații</b>	Chișinău	MD-2005, str. Cosmonauților 9, b. 2	241785	
<b>CIP-NCVT</b>	Chișinău	MD-2005 bd. Renașterii 21 29	242012	
<b>CNFA. Proiectul de dezvoltare a businessului agricol</b>	Chișinău	MD-2001 str. Bulgara 33/1	577930	<a href="http://www.cnfa.md">www.cnfa.md</a>
<b>Compania M-Invest</b>	Chișinău	MD-2001 str. Columna 63	276265	
<b>Consult Grup</b>	Chișinău	MD 2012 str. V. Parcalab 77	224011 214182	<a href="http://www.consultgrup.md">www.consultgrup.md</a>
<b>CONTABIL-SERVICE firma instructiv-consultativă</b>	Chișinău	MD-2005, str. Căpriană 50 ASEM, corp.C, 515	212022 241115	
<b>CSE. Centrul de Semiotică Economică</b>	Chișinău	MD-2009 str. M.Eminescu 6/7	923085	<a href="http://www.semiotics.md">www.semiotics.md</a>
<b>Deloitte &amp; Touche</b>	Chișinău	MD-2001 bd. St cel Mare 65 b.300	270310	<a href="http://www.deloitte.com">www.deloitte.com</a>
<b>Digiart Productie</b>	Chișinău	MD-2028 str. Academiei 5 148	738095	<a href="http://www.digiartproductie.eu">www.digiartproductie.eu</a>
<b>E&amp;E Consult-service</b>	Chișinău	MD-2012. str. Armeneasca 51-A, b. 306	212401	
<b>ECOFIN Audit Service</b>	Chișinău	MD-2012, str. M.Kogalniceanu 34	272673 541940	<a href="http://www.ecofin.md">www.ecofin.md</a>
<b>ERNST &amp; YOUNG</b>	Chișinău	MD-2005 str. Bănulescu Bodoni 57/1 b.204	214040	<a href="http://www.ey.com/md">www.ey.com/md</a>
<b>ESTIMATOR-VM agenție de rating și estimare</b>	Chișinău	MD-2001 str. Tighina 65 b. 602	272504	<a href="http://www.evm.md">www.evm.md</a>
<b>EUROIMPRESA LEGNANO reprezentanța în Moldova</b>	Chișinău	MD-2001 bd. St cel Mare 65,et.4 b.405-A	277330	<a href="http://www.euroimpresa.it">www.euroimpresa.it</a>
<b>EUROLEX Consulting</b>	Chișinău	MD-2009, str. V. Alecsandri 1 b.708	0-68062293	
<b>EXPERT GRUP Centrul Analitic Independent</b>	Chișinău	MD-2068, str.Alecu Russo 1, of. 318	438245	<a href="http://www.expert-grup.org">www.expert-grup.org</a>
<b>Federația Națională a Fermierilor din Moldova</b>	Chișinău	MD-2005 str. G.Cosbuc 11	201355 201356	

<b>GRAHAM&amp;LEVINTSA</b>	Chişinău	MD-2012 str. Alexandru cel Bun 89	244076	<a href="http://www.levintsa.com">www.levintsa.com</a>
<b>Gruppo di Palma</b>	Chişinău	MD-2001, bd. St cel Mare 65 b. 710	241168 885448	
<b>ICAWB Centrul Internațional de Promovare a Femeilor în Business</b>	Chişinău	MD-2004 str.31 August 98 b. 509	235326 238906	<a href="http://www.icawb.org">www.icawb.org</a>
<b>IDS Consulting</b>	Chişinău	MD-2004 str.31 August 98 b.412	203547	<a href="http://www.hr.md">www.hr.md</a>
<b>Industrial-Consult</b>	Chişinău	MD-2001 str. Bulgara 15	225897 225882 225896	
<b>International Legal Consulting Solutions</b>	Chişinău	MD-2001 str. Tighina 49/3 b. 23	888159	
<b>Inverland</b>	Chişinău	MD-2024 str. Andrei Doga 4	431774	<a href="http://www.inverland.info">www.inverland.info</a>
<b>Isimbardi International</b>	Chişinău	MD-2001 bd. St cel Mare 65 et.4, b.405	277330	<a href="http://www.isimbardi.md">www.isimbardi.md</a>
<b>KPMG Moldova</b>	Chişinău	MD-2004 bd.St cel Mare 202, et.9	580580	<a href="http://www.kpmg.md">www.kpmg.md</a>
<b>L&amp;B Consulting Grup</b>	Chişinău	MD-2012 str.31 August 101 b. 10	244136	<a href="http://www.lnbconsulting.com">www.lnbconsulting.com</a>
<b>LEXASIGUR agenție de expertiză și consulting</b>	Chişinău	MD-2069 str. Calea Ieşilor 10 b. 417	508371	
<b>MACIP. Centrul pentru susținerea inițiativei private</b>	Chişinău	MD-2005 str. Bănu Ilescu-Bodoni, 59 ASEM, corp.B 106	245211	<a href="http://www.macip.ase.md">www.macip.ase.md</a>
<b>Magneta Consulting</b>	Chişinău	MD-2012, str.31 August 101 b.4	220478	<a href="http://www.consulting.md">www.consulting.md</a>
<b>MARKCONNECT centrul de marketing și informații</b>	Chişinău	MD-2012 str. Columna 101 et.2	221504	<a href="http://www.markconect.md">www.markconect.md</a>
<b>Melisma-Sfinx</b>	Chişinău	MD-2068 str. N.Dimo 13	310444	<a href="http://www.melismasfinx.md">www.melismasfinx.md</a>
<b>Mercuri International Moldova</b>	Chişinău	MD-2071 str.Alba-Iulia75 bl.G, b.707	580265	<a href="http://www.mercuri.net">www.mercuri.net</a>
<b>MIEPO. Organizația de promovare a exportului din Moldova</b>	Chişinău	MD-2009 str. A.Mateevici 65	273654 242055	<a href="http://www.miepo.md">www.miepo.md</a>
<b>MOLDCONSULT Ltd I.M. moldo-germană</b>	Chişinău	MD-2005 bd. Renaşterii 13 404	220556	
<b>NEO CONSULTING</b>	Chişinău	MD-2001 str. Tighina 49 b.203	234239 234239	
<b>NERMANI</b>	Chişinău	MD-2001 str. Alexandru cel Bun 7, b. 414	0-69879796 0-69129866	
<b>Organizația pentru dezvoltarea sectorului întreprinderilor mici și mijlocii</b>	Chişinău	MD-2004 str. S.Lazo 48 b.303,309,311,313	295741 296268 225458	<a href="http://www.odimm.md">www.odimm.md</a>
<b>Pricewaterhouse Coopers Audit</b>	Chişinău	MD-2012 str. Maria Cibotari, 37 et.6	238122	<a href="http://www.pwc.com/md">www.pwc.com/md</a>

<b>PRO-BIZNET</b> Centrul de susținere a businessului	Chișinău	MD-2004 str.31 August 98 b.508, 511	235326 238906	
<b>PROCOMERT</b> Centrul Austro-German	Chișinău	MD-2012 str. Alexandru cel Bun 85	212501	<a href="http://www.procomert.org">www.procomert.org</a>
<b>Profit Warranty Consulting</b>	Chișinău	MD-2060 bd. Cuza-Voda 1/1 et.2	502795	<a href="http://www.pwconsulting.md">www.pwconsulting.md</a>
<b>Proruralinvest</b>	Chișinău	MD-2004 str.31 August 98 b. 411	235080 235079	<a href="http://www.rural.md">www.rural.md</a>
<b>Rebu-Consulting</b>	Chișinău	MD-2005 str. Anton Pann 4 b. 816	234476	
<b>Reprezentanța din Moldova a asociației "Centrul Românesc de Afaceri"</b>	Chișinău	MD-2012 str. Sfatul Tarii 18 et.2	234896	
<b>Roedl &amp; Partner Outsourcing</b>	Chișinău	MD-2005 str. A.Puskin 47 b. 112	243721	<a href="http://www.roedl.md">www.roedl.md</a>
<b>SCS Smart Consulting Services</b>	Chișinău	MD-2001 str. L.Tolstoi 3	242319 0-69105656	<a href="http://www.scs.com.md">www.scs.com.md</a>
<b>Servizi e Sistemii</b>	Chișinău	MD-2012 str. A.Diordita 2 b.10	229664	<a href="http://www.moldovaconsult.md">www.moldovaconsult.md</a>
<b>Smart Business Solutions</b>	Chișinău	MD-2004 bd. St cel Mare180 b. 803	294992	<a href="http://www.smartbiz.md">www.smartbiz.md</a>
<b>Societatea în Sprijinul Inițiativelor Sociale "ACȚIUNEA CIVICĂ"</b>	Chișinău	MD-2068 str. Aleco Ruso 1	310281	
<b>Sovilex Consulting</b>	Chișinău	MD-2001 str. București 8 b. 3	0-69583834	<a href="http://www.sovilex.md">www.sovilex.md</a>
<b>STAS Marketing Partners</b>	Chișinău	MD-2004 bd. St cel Mare 200, b.315	745875	<a href="http://www.marketing.md">www.marketing.md</a>
<b>Status Consulting</b>	Chișinău	MD-2001 str. București 8	260452 0-69641410	
<b>Sterix-Consulting</b>	Chișinău	MD-2004 bd. St cel Mare 200, b.102	213084	
<b>Suntiger Five International</b>	Chișinău	MD-2005 bd. Renașterii 13 b.409	223782	
<b>Tandem- Consulting</b>	Chișinău	MD-2068 str. Miron Costin 7 partea stânga, b.603	0-69151791	
<b>Tomacy International Trading</b>	Chișinău	MD-2068 str. Miron Costin 7 partea stânga,b.805	449978	<a href="http://www.tomacy.com">www.tomacy.com</a>
<b>Top Consulting</b>	Chișinău	MD-2045 bd. Moscova 20	495608 0-79443700	<a href="http://www.topconsulting.md">www.topconsulting.md</a>
<b>TT Consulting</b>	Chișinău	MD-2009 str. V.Alecsandri 13, b.3	288182	
<b>UniAgroProtect</b>	Chișinău	MD-2004 bd. St cel Mare162 1309-1311,1305	22-82-87 21-02-46	<a href="http://www.uap.md">www.uap.md</a>
<b>VEST-EST Instituția pentru Susținerea Producă torilor Industriali din RM</b>	Chișinău	MD-2001 bd. St cel Mare 65 b. 407	277183	<a href="http://www.vestest.md">www.vestest.md</a>
<b>Agroconsultant</b>	Anenii Noi	MD - 6501 str. Suvorov,6	(265) 23679	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Centru-Prim-Agro</b>	Anenii Noi	MD – 6501 Piața, 31 August 4 of.203	(265) 244 97 24943	<a href="http://www.uap.md">www.uap.md</a>

<b>Asociația Femeilor de Afaceri</b>	Bălți	str. Decebal,168/113	(231)60895	
<b>BĂLȚI Asociația producătorilor agricoli</b>	Bălți	MD-3121 str. Independentei 1, b. 453,454	(231) 24073 20512	
<b>IMPULS business-incubator</b>	Bălți	MD-3110 str. Mircea cel Bătrân 81	(231) 22086	
<b>MARKETING PLUS organizația obștească</b>	Bălți	MD-3121 str. Independentei 38/1, b.1	(231) 60753 60036	
<b>Pro Cooperare Regionala</b>	Bălți	MD-3100 str. Mircea cel Bătrân 81, b.17	(231) 24120	
<b>PRO-BUSINESS NORD centru de susținere a businessului</b>	Bălți	MD-3121 str.31 August 20-B, b.905	(231) 20037	
<b>SMALL EURO BUSINESS Asociația Internațională a Businessului Mic si Mijlociu</b>	Bălți	MD-3121 str. Independentei 38/2, b.2	(231) 60753	<a href="http://www.smalleurobusiness.com">www.smalleurobusiness.com</a>
<b>„Inform Agro - BS”</b>	Basarabeasca	MD-6702 str. K. Marx 55	(297) 21490	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroconsultant</b>	Briceni	MD-4701 str. Independentei 3	(247) 25966	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>AGROUNIC-CAHUL asociația producătorilor agricoli</b>	Cahul	MD-3909 str. Ovidiu 4	(299) 29713 20687	
<b>ASIA Asistență, Sprijin și Instruire în Agricultură</b>	Cahul	MD-3902 bd. Victoriei, 18	(299) 33617	
<b>Școala Micului Business</b>	Cahul	MD-3902 str. Dunării 36	(299) 23633	
<b>Agro-Consultant</b>	Căinari	MD-3902 str. Trandafirilor 1 et2	(277) 22433	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Consult-Info-Agro</b>	Căinari	MD-3902 str. Trandafirilor 1	(277) 22433	
<b>Agroconsultant</b>	Călărași	MD-4404 str. 31 August 6	(244) 21867	
<b>Fermier Agroinform</b>	Cantemir	MD-7301 str. Trandafirilor 2 b. 408,409	(273) 23066 22853	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>AGRO-CAUSENI Asociația producătorilor agricoli</b>	Căușeni	MD-4301 str. M. Eminescu 31/4	(243) 21663	
<b>Centrul Informațional Regional Tighina</b>	Căușeni	MD-4300 str. Mateevici 20/1 b.15	(243) 23999	
<b>Centrul Pentru Asistența și Dezvoltarea Businessului Mic</b>	Căușeni	MD-4300 str. Pacii 14	(243) 21685	
<b>Service Agroinform</b>	Căușeni	MD-4300 str. Mateevici 3	(243) 23914	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>DIALOG Centrul de informare și consultanță</b>	Ceadâr- Lunga	MD-6101 str. Lunacearski 8	(291) 23360	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Ogur Business</b>	Ceadâr- Lunga	MD-6104 str. Lenin, 133	(291) 23061	

<b>Agroinform</b>	Cimișlia	MD-4101 str. Șt cel Mare 14, b. 38	(241) 23609	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Centrul de Business</b>	Cimișlia	MD-4101 str. Decebal, 11	(241) 22380 23507, 22705	
<b>Info-Agro-Cosnult</b>	Cimișlia	MD-4101, str. Șt cel Mare 17, B. 300	(241)25762	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Lia-Cimișlia</b>	Cimișlia	MD-4101 str. St cel Mare 14, of. 37	(241) 23609	
<b>Bugeac-Consult Centrul pentru consultare rurală</b>	Comrat	MD-3805 str. Lenin 204-A b.40	(298) 24886	
<b>Og-Agro Asociația producătorilor agricoli</b>	Comrat	MD-3801 str. Lenin 240	(298) 22884 27641	
<b>Asintprod Asociația producătorilor agricoli</b>	Criuleni	MD-4801 str.31 August 97	(248) 20088 22776	
<b>Criul-Agroconsultant</b>	Criuleni	MD-4801, str. Biruinței 12 et.2, of. 417	(248) 20644	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Criul-Fermier</b>	Criuleni	MD-4801, str. 31 August 90 of. 17	(248) 20490	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agro-Cons</b>	Drochia	MD-5201 bd. Independentei 60	(252) 27032	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Consult - Service</b>	Drochia	MD-5201 str. Mitropolit Varlaam 7	(252) 25043	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroconsultant</b>	Dondușeni	MD-5101 str. Feroviarilor 26	(251) 22574 21227	
<b>Asociația Regională din Stânga Nistrului pentru Drepturile Omului</b>	Dubăsari s. Coșnița	MD-4572 str. Păcii	(248) 43022	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroinform</b>	Edineți	MD-4601 sos. Bucovinei 37	(246) 24384	
<b>Agroext</b>	Edineți	MD-4601 sos. Bucovinei 37	(246) 23487	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Direcția Raională de Agricultură și Alimentație Edineți</b>	Edineți	MD-4601 sos. Bucovinei 37	(246) 22682 22557	
<b>EDINAGRONORD Asociația producătorilor agricoli</b>	Edineți	MD-4601 sos. Bucovinei 38	(246) 25629 25727	
<b>Centrul de Consultație Agricola</b>	Fălești	MD-5900 str. Ștefan cel Mare 42, of. 309	(259) 23163	
<b>Cutezătorul</b>	Fălești	MD-5900 str. St cel Mare 50	(299) 22951 068139953	
<b>Business Centru</b>	Florești	MD-5001 str. Vasile Lupu 62	(250) 20320	
<b>FLORAGROSPER Asociația Producătorilor Agricoli</b>	Florești	MD-5003 str. St cel Mare 63	(250) 24227	
<b>Rural Business Proiect</b>	Florești	MD-5001 str. Vasile Lupu 62	(250)22330	
<b>Asociația pentru Dezvoltarea și Susținerea Antreprenoriatului Mic și Mijlociu</b>	Glodeni	MD-4901 str. Vasile Zgipea 4	(249) 22400	
<b>Centrul De Consultanță și Școlarizare în Agricultură</b>	Glodeni	MD-4901 str. Suveranității 17, et. 2	(249) 24510	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>

<b>Farm-Pposper</b>	Glodeni	MD-4901 str. Suveranității 4 b. 23	(249) 24069	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Centrul de Extensiune in Agricultura</b>	Hâncești	MD-3401 str. Mihalcea Hincu 123 ,b. 62	(269) 25355	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Femeia - Partener Egal</b>	Hâncești	MD-3401 str. Mihalcea Hincu, 108	(269) 93195	
<b>HINCESTI-Inform</b>	Hâncești	MD-3401 str. M.Hincu 123	(269) 23260	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>PROAGROINDPRIVAT Incubatorul de afaceri</b>	Hâncești	MD-3401 str. Mihalcea Hincu 121/29	(269) 23252	
<b>VIITORUL Asociația Producătorilor Agricoli</b>	Hâncești	MD-3401, r-nul str. Mihalcea Hincu 132	(269) 25812	
<b>Agroinform</b>	Ialoveni	MD-6801 str. Alexandru cel Bun 17, bir.202	(268) 26898	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>TERRA centrul de dezvoltare regională</b>	Ialoveni	MD-6801 str. Al cel Bun 13 b. 11	(268) 22583	
<b>INFORM-RAZENI centrul de extensiune informație și consultație</b>	Ialoveni s. Răzeni	MD-7727 str. Pădurii 18	(277) 64303	
<b>Agenția de Dezvoltare Locală</b>	Leova	MD-6301 str. Independentei 3, et. 1, of. 6	(263) 23304	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>NIS Agroinform</b>	Nisporeni	MD-6401 str. Suveranității 2 b. 307	(264) 23857	
<b>Agroinfo Service</b>	Orhei	MD-3505 str. Eminescu 9	(235) 27846	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroinstruire Peresecina</b>	Orhei	MD-3505 str. Șt cel Mare 59	(235) 47267	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>ASPROAGRO Asociația producătorilor agricoli</b>	Orhei	MD-3501 str. Vasile Lupu 153	(235) 27439 20645	
<b>Orhconsinfo</b>	Orhei	MD-3500 str. Vasile Mahu 141	(235) 24955	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>NISTRU Agriconsult</b>	Rezina	MD-5401 str. Șciusev 2 of. 48	(254) 24006 21389	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroinform</b>	Râșcani	MD- 5601 str. 31 August 16 of. 7	(256) 24285	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Asociația Femeilor de Afaceri din sectorul rural Râșcani</b>	Râșcani	MD-5601 str. Independenței 44	(256) 24584	
<b>Asociația Antreprenorilor pe lângă primărie</b>	Sângerei	MD-6201 str. Independentei 87, et.4, bir. 3	(262) 24319	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>
<b>Uniunea Fermierilor Privati</b>	Sângerei	MD-6201 str. Independentei 124, b.401	(262) 25166,	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agro Farmer Consult</b>	Șoldănești	MD-7201 str. 31 August 5	(272) 22296	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroinform</b>	Șoldănești	MD-7201 str. Păcii 7	(272) 22431 57219	
<b>Agroconsult-Prim</b>	Soroca	MD-3000 str. Șt cel Mare 5 bir.	(230) 22415	<a href="http://www.agroinform.md">www.agroinform.md</a>

		104		
<b>Centrul de Suport al Businessului Mic</b>	Soroca	MD-3000 str. Alexandru cel Bun 31	(230) 22896 30632	
<b>Soragroinform</b>	Soroca	MD-3000 str. Independentei 74	(230) 30389	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Agroasistenta</b>	Stefan-Voda	MD-4201 str. Libertății 1 b.17	(242) 22963	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>UNIAGRO-PRIM Asociația producătorilor agricoli</b>	Stefan-Voda	MD-4201 str. Libertății 1 b.15-16	(242) 22386 22071	
<b>Agroinformmarketing</b>	Strășeni	MD-3701 str. M. Eminescu 56, et.3,b.6	(237) 22137	
<b>ASTAGRO Asociația producătorilor agricoli</b>	Strășeni	MD-3701 str. M. Eminescu 32	(237) 22747 23640	
<b>Agroconsultant</b>	Taraclia	MD-7400 str. Sovetscaia 19A	(294) 24736	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>TAR-AGRO Asociația producătorilor agricoli</b>	Taraclia	MD-7402 str. Lenin 167	(294) 25250	
<b>Prescons-Agro</b>	Telenești	MD-5801 bd. Renașterii 69, 67	(258) 23055	
<b>Asociația Micului Business</b>	Ungheni	MD-3606 str. Naționala 17	(236) 22903	
<b>Camera de Comerț și Industria a RM</b>	Ungheni	MD-3606 str. Lăutaru, 26	(236) 28560 26311	
<b>Centrul de școlarizare și consultanță în agricultură</b>	Ungheni	MD-3606 str. Naționala 17 et.2	(236) 24661	<a href="http://www.acsa.md">www.acsa.md</a>
<b>Centrul de suport al Businessului din Ungheni (CSBU)</b>	Ungheni	MD-3606 str. Barbu Lăutaru 26	(236) 20217 20216 20177	<a href="http://www.csbu.com">www.csbu.com</a>
<b>Centrul pentru Inițiativă Privată</b>	Ungheni	MD-3606 str. Naționala 7 b.507	(236) 23455 27415	
<b>UNCALNIS Asociația producătorilor agricoli</b>	Ungheni	MD-3606 str. Lăutaru 26	(236) 27416 28233	
<b>Consiliul Antreprenorilor</b>	Vulcănești	MD-5301 Vulcănești	(293) 22982	



**Key contact:**

**Ms Marzena Kisielewska**  
Head of South East Europe Division  
OECD Global Relations Secretariat  
*marzena.kisielewska@oecd.org*



Government of  
the Netherlands



With the financial assistance  
of the European Union