

KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS

Povilas Verbyla

VERSLO KLASTERIO KAUNO SENAMIESTYJE KŪRIMAS

MAGISTRO DARBAS

Darbo vadovas: Dr. Rita Jucevičienė

KAUNAS 2015

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

VERSLO KLASTERIO KAUNO SENAMIESTYJE KŪRIMAS

Strateginės lyderystės programa

Vadybos magistras

MAGISTRO DARBAS

Magistrantas
(parašas)

Povilas Verbyla

2015 m. gegužės

Vadovas
(parašas)

Dr. Rita Jucevičienė

2015 m.
(mėnuo, diena)

Recenzentas
(parašas)

.....
(pedag. vardas, moksl. laipsnis, vardas,
pavardė)

2015 m.
(mėnuo, diena)

KAUNAS, 2015

**PATEIKIAMO MAGISTRO DARBO
AUTORIAUS GARANTINIS RAŠTAS**

AUTORIUS

Povilas Verbyla

(vardas, pavardė)

patvirtina, kad pateiktas magistro baigiamasis darbas

VERSLO KLASTERIO KAUNO SENAMIESTYJE KŪRIMAS

yra savarankiškas autorinis darbas, kuris:

- yra atliktas mano paties ir nebuvo pateiktas gynimui šiame ar kitame KTU fakultete arba kitoje aukštojoje mokykloje;
- darbe nėra teiginių ar medžiagos, kuri galėtų pažeisti kito fizinio ar juridinio asmens intelektinės nuosavybės teises;
- visi darbe naudojami šaltiniai yra cituojami ir pateikiami literatūros sąraše.

Autorius Povilas Verbyla

(vardas pavardė)

(parašas)

(data)

Turinys

Įvadas.....	9
1. KLASTERIO REIŠKINIO IR GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖ.....	12
1.1. Klasterio samprata ir teikiamos galimybės.....	12
1.1.1. Klasterio esmė ir požiūrių įvairovė	12
1.1.2. Klasterių vaidmuo didinant įmonių konkurencingumą	17
1.1.3. Klasterių privalumai ir trūkumai	19
1.1.4. Galimi klasterių tipai	21
1.1.5. Kultūros ir kūrybos industrija.....	22
1.2. Kultūros ir kūrybos industrijos gerųjų praktikų analizė	25
1.2.1. Juvelyrikos industrijos klasteris Londone	25
1.2.2. Filmų industrijos klasteris JAV – Holivudas.....	26
1.2.3. Kompiuterinių žaidimų klasteris Montrealyje – Kanada.....	28
1.2.4. Muzikos klasteris Vendeto regione – Italija	29
1.2.5. Kultūros ir kūrybos industrijos klasteris Pėče (Pecs) – Vengrija	30
1.2.6. Nagrinėtų pavyzdžių tendencijų apibendrinimas	31
1.3. Kauno senamiesčio vystymo strategija.....	33
2. Klasterio kūrimo prielaidų tyrimo metodologija	37
2.1. Atvejo studijos metodas.....	37
2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas.....	40
2.3. Tyrimo organizavimas.....	44
3. Klasterio kūrimo Kauno senamiestyje prielaidos	45
3.1. Atlikto tyrimo gautų duomenų analizė	45
3.2. Prielaidų Kauno senamiesčio klasterio kūrimui sudarymas	55
IŠVADOS	61
LITERATŪROS SĄRAŠAS	63

Verbyla P., (2015). *Creating a Business Cluster at Kaunas Old Town*. Master's Work in Strategic leadership. Study program 621N60004. Supervisor lect. R. Jucevičienė. Kaunas University of Technology, Faculty - School of Economics and Business, Department of Strategic management.

Summary

Back in 1998 prof. from Harvard University Michael Porter wrote about a new business model that was called cluster. He was the first who described it and in description of successful cluster he wrote about importance of geographical location of business, right competition level and cooperation among all organizations. In accordance with this description and from analyzing several examples from around the world in this master thesis I suggest that creating a business cluster in Kaunas old town would be a wise decision for all involved organizations, for the community and a city as a whole. I base my assumptions on data I got after conducting a research in which I took interviews from business owners and managers from inside the old town. So all assumptions and suggestions for creating a cluster, that are made in this paper comes from analyzing situation in old town and merging that information with known theory of cluster model.

The object of work – business cluster.

The aim of work – to compose main assumptions for creating cultural and creative industries cluster at Kaunas old town.

Tasks of work:

1. Perform the cultural and creative cluster phenomenon theoretical analysis;
2. Prepare cluster development preconditions survey methodology;
3. To prepare assumptions for cultural and creative cluster creation.

Methods of work: analysis of scientific literature and internet webpages, logical structuring, questionnaire and interview.

Conducted research revealed some problems which could be an issue then creating a cluster. Main two problems were lack of cooperation among most of companies based in the old town and between some companies and city government. Even so, I believe that, the idea of creating a business cluster in Kaunas old town is valid. I state that based on fact that other factors for successful cluster, as written by M. Porter, are met and problems I found during my research are already known to companies. They agree that cooperation among themselves would help to improve overall business in old town. With that in mind it was suggested that in the future companies should cooperate trying to solve some problems they all encounter on daily basis. And even if this won't be

an easy task to accomplish, with a help from outside and some initiative from companies themselves it can be achieved.

LENTELIŲ SĄRAŠAS

Lentelė Nr. 1 Klasterio modelio galimi privalumai ir trūkumai.....	20
Lentelė Nr. 2 Kultūros ir kūrybinės industrijos oficialios veiklos	24
Lentelė Nr. 3 Tyrimo metu naudoti parengtas klausimynas respondentams.....	40
Lentelė Nr. 4 Senamiestyje esančios problemos trukdančios įmonių veiklai	49
Lentelė Nr. 5 Probleminių situacijų sprendimai.....	59
Lentelė Nr. 6 Probleminių situacijų sprendimai.....	59
Lentelė Nr. 7 Probleminių situacijų sprendimai.....	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

Pav. 1 Inovacijos vaidmuo klasifikuojant klasterius	13
Pav. 2 Klasterio vidinė schema.....	14
Pav. 3 Įmonių bendradarbiavimo lygiai klasteryje	18
Pav. 4 Privalumai pradėjus naują veiklą klasteryje	19
Pav. 5 Apklaustų senamiesčio įmonių skaičius pagal veiklos sritis	45
Pav. 6 Apklaustų senamiesčio įmonių skaičius pagal veiklos trukmę	45
Pav. 7 Apklaustų senamiesčio įmonių skaičius pagal darbuotojų skaičių.....	46
Pav. 8 Senamiesčio įmonės, kurios bendradarbiauja tarpusavyje	47
Pav. 9 Įmonių pasiskirstymas atsakant į klausimą ar jie jaučia įvairių miesto institucijų pagalbą savo veikloje	48
Pav. 10 Perspektyvios verslo sritys senamiestyje.....	52

Įvadas

Kauno senamiestis per paskutinius kelerius metus tarsi atgijo naujam gyvenimui. Su tuo sutiks tikriausiai kiekvienas Kauno miesto gyventojas. Net jei taip ir nebūtų, naujų verslų kūrimas senamiestyje tikrai patvirtina šį faktą. Dar prieš nepilną dešimtmetį senamiestis nebuvo ta vieta, kurią žmonės rinkdavosi ramiam ir jaukiam pasėdėjimui vasaros vakarais, ką jau kalbant apie savo švenčių šventimus ir minėjimus. Keletas buvusių restoranų didžiąja dalimi laikėsi tik dėl tų miesto svečių ir turistų, kurie į senamiestį ateidavo, nes norėdavo jį tiesiog aplankyti ir pamatyti. Tačiau atėjo metas, kai senamiestis pradėjo keistis. Šio darbo metu atliktame tyrime galime rasti užuomazgas, kas ir kaip tuos pokyčius pradėjo vykdyti, tačiau net ir tyrimas neatskleidžia tikslaus laiko, kada įvyko tikrasis lūžis. Ar gal jis dar neįvyko? Kad ir kaip ten bebūtų, turime sutikti, jog senamiestis pasikeitė ir dauguma sutiks, jog pasikeitė į gerąją pusę. Jame pradėjo vienas po kito kurtis įvairūs barai, restoranai ir t.t. Visi saviti, norintys realizuoti savo idėjas, kurias pasako vieno verslo savininko „[...] tik senamiestis galėjo suteikti tokią galimybę [...]“. Senamiestis yra išskirtinė miesto dalis, kurioje kiekvienas lankytojas gali atrasti jam patinkančių veiklų. Jame gausu kultūros, paveldo, kuris svarbus ne tik Kauno miestui, bet ir visai Lietuvai. Būtent todėl senamiesčio atgimimas ir tolimesnis jo puoselėjimas yra ne vienos organizacijos ir žmogaus noras ir siekis. Tačiau visi sutiksime, jog senamiestis visuose pasaulio miestuose jau seniai nebėra vieta, kurią žmonės renkasi dėl jos patogumo. Kaunas ne išimtis. Senamiesčio gatvės, kiemai, netgi namai nėra pritaikyti šiuolaikinių žmonių poreikiams. Todėl nenuostabu, jog senoji miesto dalis vis labiau ir labiau tampa pramogų erdve, į kurią noriai keliauja žmonės iš kitų rajonų tam, kad galėtų smagiai praleisti savo laisvalaikį. Tai matydami verslininkai ir aktyvūs senamiesčio bendruomenės veikėjai nusprendė, jog reikia bandyti apjungti jėgas ir sukurti strategiją, kuri padėtų senamiesčiui dar labiau iškilti. Būtent tada ir gimė „Kauno senamiesčio vystymo strategija“. Strategija numatė pagrindinius tikslus ir uždavinius, kurių reikia siekti norint vystyti ir puoselėti senamiestį. Tačiau strategija nėra įrankis, kuris gali nuvesti į tikslą. Ji tik juos aprašo, o kaip tuos tikslus ir uždavinius pasiekti reikia sugalvoti tiems, kuriems jie yra aktualiausi. Būtent todėl šiuo darbu siekiama aptarti galimą modelį, kurio pagalba būtų galima pasiekti Senamiesčio strategijoje išsikeltų tikslų.

Klasteriai jų taip neįvardijant pasaulyje jau yra senas reiškinys, tačiau Lietuvoje toks verslo modelis dar yra tikrai naujas ir pradėtas suprasti, bei adaptuoti prie mūsų įmonių tik pradėjus garsiai apie jį kalbėti. Klasterių paplitimas lyginant JAV ir Europą yra kur kas populiariesnis JAV, tačiau palyginus Europos šalis – Lietuva yra viena iš žemiausių vietų užimančių pagal veikiančių klasterių skaičių. Priežastį, kodėl taip yra šiame darbe giliai neanalizuosime, nes tokiu atveju turėtume išskirti ne tik Lietuvą, bet ir daugybę kitų rytų Europos šalių, kuriose klasteriai taip pat žengia tik

pirmuosius žingsnius. Tačiau galime pasvarstyti tai, jog geografiškai arti mūsų esanti Suomija, palyginus gerai adaptavo klasterių veiklos modelį savo versluose ir jis ten akivaizdžiai pasiteisina. Užtenka paminėti vieną stipriausių Europoje mobiliųjų telefonų žaidimų klasterį. Turint tai omenyje galime atmesti geografinės padėties svarbą ir labiau koncentruotis į šalyje veikiančią ekonomikos modelį, kuris dažniausiai yra ilgos istorijos palikimas.

Taip pat, žinoma, negalime atmesti ir šalyje veikiančių verslininkų požiūrio, noro bendradarbiauti ir bendro supratimo. Juk klasterio pagrindinė stiprybė ir yra įmonių bendradarbiavimas, kalbėjimasis tarpusavyje ir sprendimų ieškojimas kartu. O tai yra beveik neįmanoma padaryti, kol verslo atstovai neturi tokio pačio supratimo apie ateitį ir naujus verslo modelius.

Taigi, pirmiausia, norint išanalizuoti klasterio sąvokas, jo veikimo principus tiek teorijoje, tiek praktikoje buvo būtina savo žvilgsnį kreipti į tokias šalis kaip JAV, Anglija, Prancūzija, kur klasteriai jau šiandien yra laikomi labai svarbia jų ekonomikos dalimi. Tai padarius pasimatė tam tikros prielaidos, kurios yra būdingos daugumai klasterių.

Šiame darbe kalbėsime apie galimybes ir prielaidas Kauno senamiesčio verslo klasterio kūrimui. Kaip minėjau anksčiau senamiestis visų pirma siejasi su miesto ir šalies kultūra ir paveldu. Todėl galvojant apie verslo sritį, kuri labiausiai tiktų senamiesčio klasterio kūrimui kalbu apie kultūros ir kūrybos industriją. Šiai dienai senamiestyje veikia daugybė būtent šios industrijos verslo atstovų pradedant muziejais ir baigiant įvairiomis mokyklomis. Toks klasteris nebūtų įmanomas be jų kooperavimosi, bei bendradarbiavimo siekiant savo veiklas grįsti aukštais profesiniais standartais, plačiai ir efektyviai panaudojančiais senamiesčio suteikiamas meno ir kultūros galimybes. Taip pat būtina nepamiršti ir senamiesčio bendruomenės, į kurią patenka visi čia gyvenantys, dirbantys, besimokantys žmonės. Jų indėlis ir vaidmuo yra taip pat labai svarbus. Jų aktyvumas, bei rodomas pavyzdys gali tapti pagrindu, kuris kviestų visus kauniečius, bei svečius lankytis senamiestyje, bei naudotis visomis siūlomomis jo pramogomis ištisus metus. Kaip jau minėta, šis darbas glaudžiai remiasi būtent senamiesčio bendruomenės iniciatyva sukurta „Kauno senamiesčio vystymo strategija“, kuri smulkiau aprašoma tolimesniuose skyriuose.

Darbo objektas – verslo klasteris.

Darbo tikslas – pagrįsti kultūros ir kūrybos industrijos klasterio kūrimosi Kauno senamiestyje galimybes.

Darbo uždaviniai:

1. Atlikti kultūrinio ir kūrybinio klasterio reiškinių teorinę analizę.
2. Parengti klasterio kūrimo prielaidų tyrimo metodologiją.
3. Pagrįsti kultūrinio ir kūrybinio klasterio kūrimo galimybes Kauno senamiestyje.

Darbo metodai: mokslinės literatūros, interneto šaltinių analizė, loginis sisteminimas, anketavimo metodas, bei interviu metodas.

Darbo struktūra:

Pirmoje šio darbo dalyje analizuojama mokslinė literatūra susijusi tiesiogiai su darbo tema. Aprašomi ir palyginami šiandien turimi apibrėžimai paaiškinantys klasterio sąvoką. Supažindinama su pagrindiniais autoriais, kurie analizavo ir analizuoja šį modelį. Tai pat aprašoma kultūros ir kūrybos industrija pabrėžiant kokios veiklos gali būti traktuojamos kaip šios industrijos. Norint geriau susipažinti su šios industrijos klasterių veikimu aprašyti 5 skirtingi atvejai iš skirtingų pasaulio šalių.

Antroje dalyje pateikiama tyrimo metodologija bei instrumentas, pagrindžiantis tyrimo klausimus. Aprašoma tyrimo organizavimo eiga.

Trečioje dalyje pristatomi tyrimo rezultatai. Kartu su suformuluotomis prielaidomis.

Paskutinėje darbo dalyje pateikiamos pagrindinės rekomendacijos ir išvados, kurios buvo prieitos darbo eigoje.

1. KLASTERIO REIŠKINIO IR GERŲJŲ PRAKTIKŲ ANALIZĖ

Darbo pradžioje bus pristatyta klasterio sąvoka, jo esmė, bei apibrėžimas. Bus aprašyta jo charakteristikos, bei sąlygos, kurias reikia tenkinti siekiant sukurti ir išlaikyti sėkmingą klasterį. Šiame skyriuje taip pat bus parašyti keletas Kultūros ir kūrybinės industrijos apibūdinimų, kuriuos sudarė įvairių šalių atsakingos institucijos. Kaip ir penkis būtent šių industrijų klasterius, kurių pavyzdžiai leis palyginti skirtingomis sąlygomis ir skirtingos kultūrose susiformavusius klasterius ir rasti jų sėkmės priežastis.

1.1. Klasterio samprata ir teikiamos galimybės

1.1.1. Klasterio esmė ir požiūrių įvairovė

Klasterio sąvoka yra ganėtinai nauja verslo pasaulyje, tačiau tai jokių būdu nereiškia, jog reiškiny besislepiančio po šia sąvoka taip pat yra naujas. Vienas pirmųjų, kuris detaliai išanalizavo ir aprašė šią sąvoką ir po ja slypintį apibrėžimą buvo Harvardo profesorius M. Porteris (*Michael Porter*). Savo apibrėžime jis teigia: „Klasteris – tai įmonių ir institucijų veikiančių vienoje srityje visuma, kurias sieja jų geografinė padėtis tarpusavyje, bei didelis konkurencinis pasisėkimas. Klasteriai savyje sujungia visas įmones, kurių veikla bent iš dalies prisideda prie klasterio pagrindinės veiklos srities: pavyzdžiui, specializuotų žaliavų, sudedamųjų dalių, mašinų, ar paslaugas, bei specializuotos infrastruktūros tiekėjai” (Porteris M., 1998). Bėgant metams ir vis daugiau ekspertų (Aalst, I., ir Heebels B., 2010), (Arthurs, D., Creutzberg T., ir Davis H.C., 2009), (Belussi, F., ir Sedita, S.R., 2006), (Boix, R., Capone, F., Lazzeretti, L., 2008), (Brenner, T., 2004) ir kitiems pradėjus analizuoti klasterio fenomeną iškilo ir kitos teorijos, kaip reikėtų apibūdinti klasterį, tačiau M. Porterio pasiūlytas apibrėžimas iki šių dienų išlieka kaip daugiausiai cituojamas, bei pritaikomas tyrinėjant klasterius. Tyrėjai ginčijasi dėl aspektų, bei jų vertinimų, tokių kaip įmonės geografinė padėtis norint vadinti ją klasterio dalimi, ar įmonių tarpusavio santykiai klasteryje. Kalbama, žinoma, apie tarp įmonių esantį ryšį, kuris gali būti vertikalus arba horizontalus (Kind S., Kocker G.M., 2012). Gilinantis į sąvoką galima rasti ir daugiau nesutartinų aspektų, tačiau galima drąsiai teigti, jog didžioji dalis nesutarimų kyla, ne dėl to, jog viena ar kita klasterio apibrėžime esanti charakteristika netinkama jam apibūdinti. Nesutarimai kyla dėl to, kaip reikėtų ir ar visai reikėtų klasterius vienaip ar kitaip apibrėžti. Martin ir Sunley savo straipsnyje pabrėžia: „Nėra sutarto klasterių nustatymo ir atpažinimo metodo. Nei kalbant apie pagrindinius matuojamus kintamuosius, nei apie procedūras, kurios turėtų nustatyti geografines klasterių ribas“ (Martin ir Sunley, 2003). Ir su tokiu teiginiu sunku būtų nesutikti, nes mokslinėje literatūroje, kuri

kalba apie klasterius ir jų apibrėžimus, labai dažnai pasikartoja sąvokos: „miglotą ribą“, „neapibrėžta riba“ ir pan. Šios sąvokos skirtos būtent riboms, apie kurias kalba, bet konkrečiai neapibrėžia ir pats M. Porteris savo apibrėžime. Geografinės ribos gali būti įvairios: nacionalinės, miesto, regiono, mikrorajono ir panašiai. Dauguma ekspertų sutaria, jog klasteris yra įmonių susibūrimas vienoje vietoje, tačiau ne kiekvienas susibūrimas gali būti vadinamas klasteriu tiesiogiai. Švedijoje įsikūręs ir Stokholmo ekonomikos mokykloje veikiantis *Strategijos ir konkurencijos centras (SKC)*, klasterį iš kitų susibūrimų išskiria įvardindamas inovacijos svarbą (Pav. 1).

Pav. 1 Inovacijos vaidmuo klasifikuojant klasterius

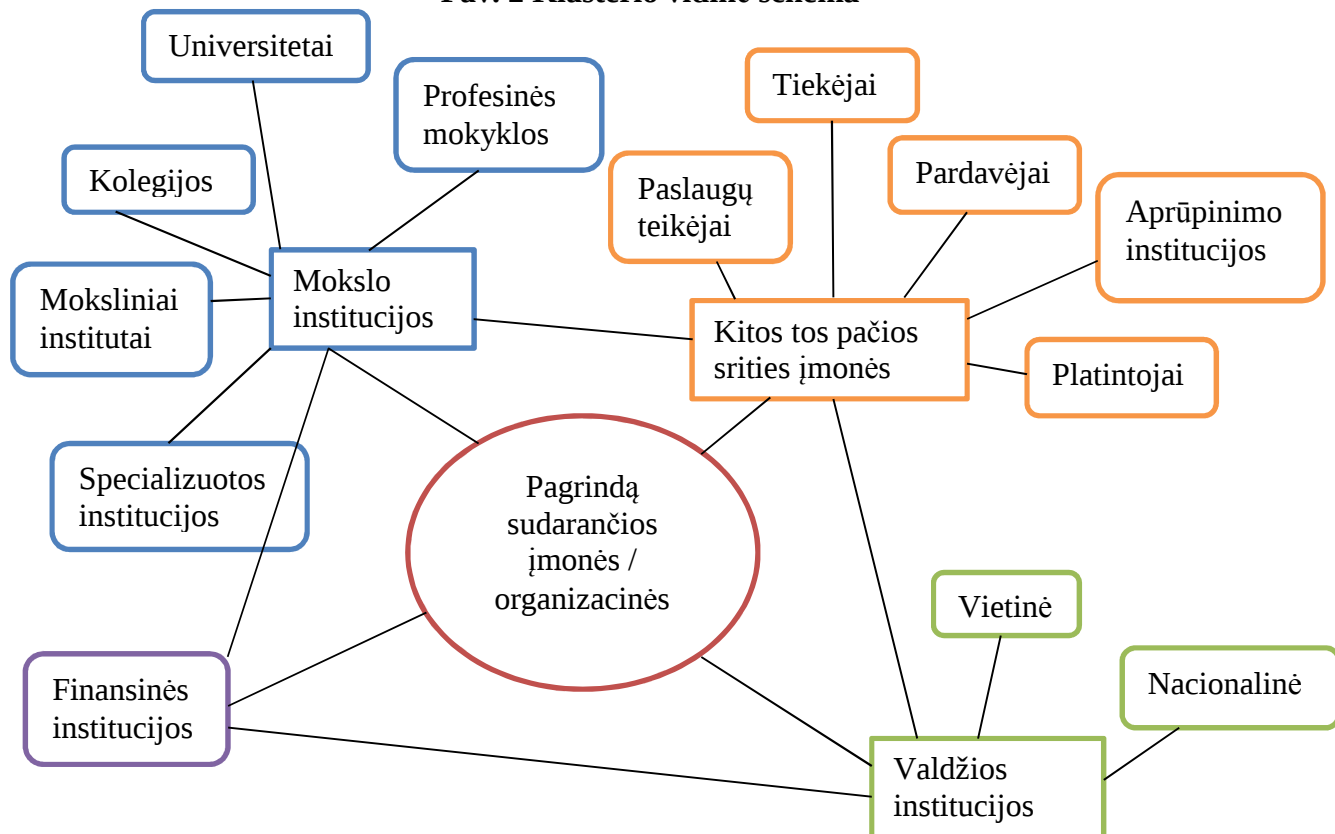
	Skirtingos veiklos sritys	Susiję veiklos sritys
Efektyvumas, dinamiškumas	Miestai	Pramoniniai rajonai
Inovacijos	Kūrybiniai Regionai	<u>Klasteriai</u>

Skirtingų veiklų susibūrimus galime lengviausiai atpažinti miestuose. Miestai turi gilia istoriją. Pirmieji žmonių susibūrimai, kurie vėliau davė pradžią miestų atsiradimui, jau pačioje pradžioje turėjo tai, ką šiandien pavadintume ekonomine nauda. Susibūrus žmonių grupei jiems lengviau buvo ieškoti maisto ir medžioti, lengviau apsiginti nuo pavojaus ir sėkmingai auginti savo palikuonis. Ir nors tokie susibūrimai neišaugo į gyvenvietes (ir vėliau į miestus) iki tol, kol neatsirado pirmieji žemdirbiai, šiandien galime netgi žvelgdami į priešistorinius pavyzdžius matyti tokių susibūrimų naudą (Tellier L., 2009).

Antra – SKC dirbantis Dr. Gornas Lindvistas (*Göran Lindqvist*) savo video pristatyme išskiria tai, jog kai kurie miestai ar jų regionai išsiskiria savo inovatyvumu, bei kūryba. Taip nutinka, kai skirtingos įmonės bendradarbiaudamos tarpusavyje sukuria naujus produktus, naujas vertes. Tokius susibūrimus mes vadiname kūrybiniais miestais ar kūrybiniais rajonais.

Kitoje pusėje turime susibūrimus, kuriuose veikiančios įmonės vykdo veiklą tose pačiose srityse. Čia visų pirma atsiranda vienos ar kitos pramonės rajonai. Tačiau norint tokį rajoną ir jame esančias įmones identifikuoti kaip klasterį reikia ieškoti inovacijos pėdsakų. Inovacijos yra išskirtinis bruožas, kuris atsiranda dėl pakankamos konkurencinės masės, bei įmonių tarpusavio glaudaus bendradarbiavimo. Toliau pateiktoje schemoje galime vizualiai išskirti ir atpažinti galimus klasterio veikėjus ir jų tarpusavio santykius. Pasak profesoriaus Orjano Solvelio (Video medžiaga: On clusters. Cluster Dynamics.) klasteryje labai svarbus aspektas yra bendradarbiavimas ir nenutrūkstamas informacijos dalinimasis. Klasterio sudėtis gali ir turi būti labai įvairiapusiška, t.y. jame esančios įmonės turi aprėpti ne vieną sritį. Nors klasterio centre turime dominuojančias įmones, tačiau vienos jos negalėtų sudaryti sėkmingo klasterio, nes daugybė jų veiklų yra priklausomos nuo aplinkinių įmonių ar institucijų, kurių buvimas klasteryje garantuoja jo sėkmę.

Pav. 2 Klasterio vidinė schema



Labai gerai matosi, kad ryšiai tarp įmonių įvairiapusiški ir nukreipti ne viena kryptimi. Bendravimas tarp įmonių yra kone svarbiausias aspektas ir būtinas bruožas norint užtikrinti sėkmę visam klasterio regionui ir jo įmonėms. Būtent bendravimas tarp atsakingų žmonių, įmonės atstovų, formalūs ir neformalūs susitikimai yra ta vieta, kuri sudaro galimybę klasterio įmonėms dalintis

naujausiais savo atradimais, naujomis idėjomis. Iš čia atsiranda inovacijos, kurios yra būtinos klasterio egzistavimo sąlygos.

Tačiau vadovaujantis vien šiais apribojimais vargu ar galime užtikrintai nupiešti klasterio ribas. Net jeigu pagrindinės ir tarpusavyje konkuruojančios klasterio įmonės ir bus įsikūrusios netoli viena nuo kitos, tai nereiškia, jog ir jas aptarnaujančios įmonės bus čia taip pat. Ar tokiu atveju reikėtų išplėsti klasterio ribas vadovaujantis tolimiausia įmone, kurią galime vadinti aptarnaujančia? Toks sprendimas nebūtų logiškas turint galvoje, klasterių dydžius ir juose esančių įmonių gausą. Juo labiau, jog reikia nepamiršti, jog klasteryje esantys tarpusavio ryšiai yra dvejopi. *Sonja Kind* ir *Gerd Meier zu Kocker* savo straipsnyje šiuos ryšius apibūdina taip: „ryšiai esantys tarp klasterio partnerių gali būti vertikalūs, pvz.: pirkimo ir pardavimo vertės grandinės; ir horizontalūs - per papildomas paslaugas ir produktus tarpusavyje. Šie ryšiai taip pat apima ir socialinius tarpusavio santykius kaip ir bendrą gaunamos naudos tinklą atsirandantį dėl nuolatinio informacijos ir žinių keitimosi“ (Kind S., Kocker G.M., 2012).

Kaip minėta anksčiau – M. Porterio apibrėžimas nėra vienintelis. Tačiau po jo sekę apibrėžimai ir klasterių paaiškinimai kiekvienas šiek tiek savitai apibrėždamas klasterį nenukrypsta nuo pagrindinių aspektų. Todėl kad ir kokią apibrėžimą paimsime, pats apibrėžimas neapibūdina kažko itin naujo ar niekur anksčiau nematyto. Taip yra todėl, jog kaip ir minėta anksčiau – po klasteriu besislepianči veikla nėra naujas, dar niekur neregėtas dalykas. Kauno technologijos universiteto profesorius Robertas Jucevičius savo darbe „Klasterių ABC“ pabrėžia, jog iki šiol klasteriai formavosi patys, be jokios išorinės pagalbos. Jie atsirasdavo visiškai skirtingose terpėse ir kultūrose, todėl tikėtis, jog būtų vienas apibrėžimas detaliai ir pilnai išreiškiantis kiekvieną tokioje terpėje atsiradusio klasterio aspektą būtų ganėtinai naivu (Jucevičius R., 2008b). Įmonės visais laikais galbūt ir be atskirų susitarimų bendradarbiaudavo jiems tuo metu palankiausiomis sąlygomis, konkuruodavo dėl klientų ir tai darydamos kėlė tiek savo, tiek to regiono įvaizdį, ekonomiką ar net revoliucijuodamos vykdomą sritį. Tačiau tas faktas, jog anksčiau klasteriams nebuvo skiriama daug dėmesio nei iš politikų, nei iš ekonomikos pusės neleido pamatyti, kokią naudą klasteriai gali turėti bendrame regiono ar šalies ekonominiame kontekste.

Klasteris nėra paprasčiausias vienos srities įmonių susibūrimas ar bendradarbiavimo susitarimas. Nors tai ir yra būtinybė, tačiau klasterio viduje esančios įmonės niekada nenustoja konkuruoti savo srityse. Tiesa sakant – konkuravimo sąlyga yra būtina klasterio išlikimo sąlyga (Porter, M., 1998). Klasterio viduje vykstantis bendradarbiavimas didžiąją dalimi yra vykdomas vertikaliąja grandine, kai įmonės, bendradarbiauja su kitomis įmonėmis, kurios padeda pildyti keliamus tikslus. Ir šioje vietoje bendradarbiavimo galimybės iš esmės neturi jokių ribų ir gali nukeliauti toli nuo iš pradžių pasirinktos verslo srities. Būtent ši klasterių savybė apsunkina

klasterio geografinių ribų identifikavimą. Nes dažnai įmonės, kurios atlieka tik aptarnaujantį vaidmenį pagrindinėms klasterių įmonėms nebūna įsikūrusios šalia jų, tačiau turi gerą infrastruktūrą, bei sąlygas būti aptarnaujančiomis (Porter, M., 1998). Geras pavyzdys gali būti bendradarbiavimas tarp viešojo maitinimo įstaigos – restorano ir aukštosios mokyklos. Iš pirmo žvilgsnio visiškai skirtinguose veiklose dirbančios ir atrodytų nieko bendro neturinčios institucijos radusios bendras veiklas gali padėti viena kitai išpildyti savo tikslus. Senesniais laikais gera įmonė būdavo ta, kuri sugebėdavo visas reikiamas funkcijas daryti pati. Tokia įmonė galėdavo sau leisti daugiau nei tos, kurios kažkokios srities nesugebėdavo atlikti pačios. Paprastai išsireiškiant – gera įmonė yra ta, kuris atlieka daugiausia reikalingų funkcijų pati. Tačiau laikai keičiasi ir toks supratimas šiandien yra gana toli nuo tikrosios situacijos. O realybė yra tokia, jog šiandieninis vartotojas nori geriausios kokybės visuose aspektuose, už kuriuos moka pinigus. Todėl kompanijoms nelieta nieko kito, kaip tik visą savo laiką skirti tobulinant ir gerinant tą kompetenciją ir veiklą, kurioje jie yra patys geriausi ir stipriausi. Tačiau sugebėjimas atlikti vieną veiklą itin gerai nėra pakankamas rodiklis norint turėti sėkmingą verslą. Kiekvienai veiklai atlikti galima surasti daugybę kitų reikalingų kompetencijų, kurios veikia kaip pagalbinės. Kiekviena įmonė stengdamasi įtikti savo klientui turi pirkti tam tikras paslaugas ar kompetencijas, kurių ji pati neturi. Būtent tokia ir yra klasterio paskirtis – apjungti organizacijas, įmones, draugijas ir t.t. po vienu „stogu“, kur jos gali savo stipriausias puses panaudoti padedant vieni kitiems.

M. Porteris kalbėdamas apie klasterio ribas mini ir tai, jog klasteris turi būti susijęs su tam tikra vietove. Tačiau netgi tai šiandien nėra absoliuti tiesa. Senais laikais, kai verslas būdavo priklausomas nuo vietovės, dažnai išryškėdavo tam tikros srities verslai vienoje ar kitoje šalyje, mieste, ar net miesto regione. Palyginus sudėtinga komunikacija, brangi logistika neleisdavo verslui taip paprastai persikelti ar atsirasti toje vietoje, kur viskas turėtų būti pradėta nuo nulio. Todėl senovėje vienos srities verslai dažnai atsirasdavo toje erdvėje, kur jam atsirasti būdavo geriausios sąlygos.

Klasterio ypatumas yra tas, jog jis vienija ne tik vienos srities įmones, nors iš pirmo žvilgsnio taip gali ir atrodyti. Klasteris savyje sutraukia visas įmones, kurios gali būti reikalingos tenkinant vartotojo poreikį. Pavyzdžiui į jį gali įeiti tiek ir meno galerija, kurioje lankytojai gali pamatyti paveikslus, bet tuo pačiu jame bus ir logistikos kompanija, kurios darbas yra meno kūrinių pergabenimas, kaip ir dailės ar meno mokykla ar draugija, kuri parūpina, jog visų pirma būtų ką demonstruoti galerijoje. Klasterio viduje esančių junginių skaičius ir įvairumas leidžia jam būtų lanksčiu ir tuo pačiu naudingu netgi konkuruojančioms viena su kita įmonėms.

1.1.2. Klasterių vaidmuo didinant įmonių konkurencingumą

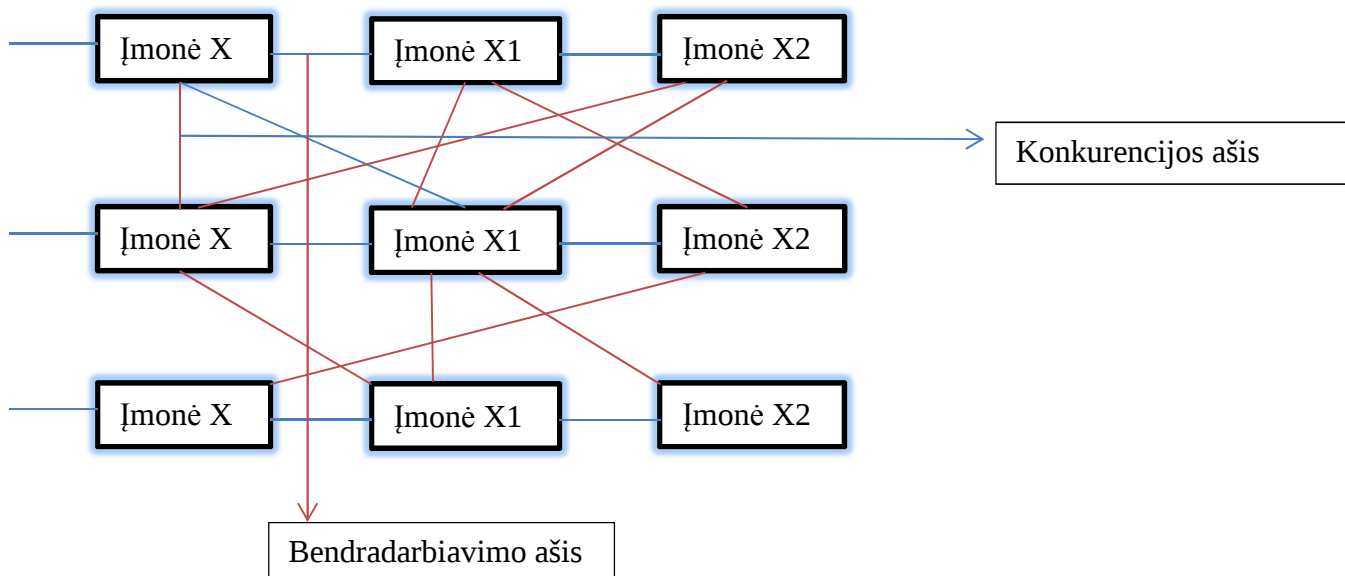
Klasterių pagrindu veikiančių įmonių grupių tikrai gausu visame pasaulyje. Tokie pavyzdžiai kaip Holivudas (Kumar R., Zwirbulis J., Narko A., Goszczycki M., Ersöz E., 2014), Bolivudas ar Silicio slėnis (Engel, J.S., del Palacio, I., 2011) tikriausiai yra vieni geriausiai žinomų, tačiau toli gražu ne vieninteliai (Aalst, I., ir Heebels B., 2010). Iki „naujų laikų“ verslo principai labai stipriai buvo ribojami daugelio aspektų, kurie šiandien galbūt nėra tokie svarbūs: geografinė pozicija pasaulyje, šalyje, miesto rajone. Galimybė gauti reikiamas medžiagas – infrastruktūra, darbo jėgos kaina, nusistovėję tradicijos ir t.t. Remiantis tuo, nesunku suprasti kodėl, kai kurie, netgi pasaulio, regionai išgarsėjo kaip vienos verslo srities specialistai. Tokių sąlygų gausa ir lėmė, jog jau senais laikais didelė dalis tos pačios srities verslų įsikurdavo greta vienas kito. Žinoma, vien tai, jog keli verslai yra toje pačioje vietoje dar nereiškia, jog jie sudaro klasterį. Tačiau kalbant per konkurencingumo prizmę, ji buvo labai artima tam, ką duoda įmonėms šiandieniniai klasteriai.

Šiandien žodis konkurencija (*ang. Competition*) yra suprantamas ir aiškinamas, kaip dviejų ar daugiau įmonių, organizacijų ar asmenų kova tarpusavyje norint būti geresniais, nei jų konkurentai. Tačiau pažvelgus giliau į žodžio šaknis atrandame, jog pats žodis kilo iš lotynų kalbos žodžio – *competitio*, kurio originali reikšmė buvo susitikti, susiburti kartu.¹ Žinant tai, daug lengviau suprasti, kodėl M. Porteris konkurencija įvardina kaip būtinybę klasteriui egzistuoti. Pasak jo šiulaikinė konkurencija yra kur kas dinamiškesnė, nei buvo anksčiau todėl ji tampa labai svarbi kalbant apie klasterius (Porter, M., 1990) ir (Činčikaitė, J., Kavaliauskienė, V., 2004). Šiai dienai konkurencijos pagrindinis principas yra kūrybiškumas, nes senais laikais nusistovėję resursų trūkumai dėl geografinės padėties, ekonomikai vis labiau ir labiau tampant pasauline, praranda pagrindinį vaidmenį įmonių stiprumo kontekste. Panašaus dydžio įmonės gali nesunkiai konkuruoti dėka, pigios darbo jėgos samdymo kitam pasaulio krašte, ar palyginus nedidelių išteklių logistikai ir žaliavoms. Todėl norint būti priekyje kitų pagrindiniu atskirties tašku vis tvirčiau tampa naujovių ir naujų technologinių sprendimų radimas, kūrimas ir įdiegimas (Chapain, C., De Propriis, L., 2009).

Būtent čia klasteriai pasitarnauja kaip puiki platforma naujovių industrijoje atsiradimui. Kaip jau minėta anksčiau, klasteryje bendravimas vyksta dvejomis kryptimis: horizontaliai ir vertikalčiai (Kind S., Kocker G.M., 2012) (Pav. 3). Konkurencija atsiranda ant horizontalios linijos, kurioje įmonės teikiančios panašias paslaugas ar produktus, kovojo dėl naujų klientų pritraukimo ir senų išlaikymo.

¹ Remiantis internetinio anglų kalbos žodyno duomenimis. Peržiūrėta adresu: <http://dictionary.reference.com/browse/competition>.

Pav. 3 Įmonių bendradarbiavimo lygiai klasteryje



Klasteryje kiekvienas dalyvis įdeda savo indėlį į bendrą tikslą – parduoti savo paslaugą ar produktą. Ir tai, jog tai darydamas dalyvis padės savo konkurentui pasiekti tokį pat tikslą neįtakoją jo galutinio rezultato. Gerai idėjai sugalvoti užtenka vienos nušvitimo akimirkos, tačiau tai nėra visiškai tiesa. Naujovės versle nesiskiria nuo naujovių moksle – jos visos atsiranda iš problemos ar klausimo. Visi sutiks, jog norint, kad toji nušvitimo akimirka ateitų kuo greičiau reikia save padėti į tokią terpę, kur problema bus matoma kasdien ir iš visų pusių. Konkurencingumo principas veikia panašiai – konkuruojančios kompanijos norėdamos atrodyti vis geriau, nei kiti bando naujus modelius, technologijas ir pan. Tokiu būdu jos tampa vis produktyvesnės ir tai puikiai mato jų konkurentai esantys toje pačioje erdvėje. Ir jie savo ruožtu taip pat siekia aplenkti savo konkurentą (Jucevičius R., 2008a). Tiesa jis retkarčiais yra pristabdomas išorinių veiksnių, tokių kaip technologijų ar verslo modelių senumas. Tačiau būtent šioje vietoje atsiskleidžia klasterio pagrindinis privalumas. Skirtingų veiklų ir sričių įmonių bendradarbiavimas klasterio viduje ant vertikalios ašies yra pagrindinis bendradarbiavimas. Problema atsiradusi vienoje vietoje įtakoja tokią partnerystę, kurios rezultatas gali būti naujos technologijos sukūrimas ar naujo verslo modelio atsiradimas netgi ne toje srityje, kurioje atsirado pirminė problema. Klasterio viduje esančios ir tarpusavyje nekonkuruojančios įmonės savo partnerystės dėka gali sukelti revoliuciją bet kioje srityje.

Švedijoje atlikto tyrimo metu², buvo išanalizuotos 60 tuo pačiu metu verslą pradėjusios įmonės. Visos jos buvo iš technologijų verslo srities, o pagrindinis skirtumas, pagal kurį buvo

² Tyrimas pristatomas internetinėje video medžiagoje. Peržiūrėta adresu:

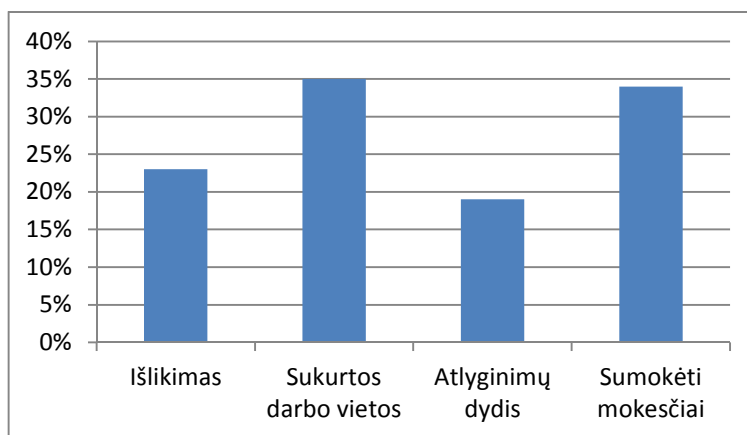
<http://www.clusterobservatory.eu/index.html#!view=classroom;url=/classroom/OnClusters/ClusterDynamics/>

lyginamos - buvo jų pasirinkta geografinė padėtis. Vienos iš jų nusprendė atsiriboti nuo panašią veiklą vykdančių įmonių ir įsikūrė atokiau. Kitos matė save greta kitų šio verslo atstovų nebijodamos konkurencijos, kuri naujam dalyviui gali būti sunki ir nesvetinga. Šios įmonės įsikūrė tokiuose regionuose, kur tokių įmonių buvo jau nuo seno. Kitaip tariant – tapo tam regione jau esančio klasterio dalimi. Visų įmonių veikla buvo stebima ir duomenys analizuojami ieškant skirtumų keturiuose svarbiuose aspektuose:

- Įmonės išlikimas;
- Sukurtos darbo vietos;
- Mokamų atlyginimų skirtumas;
- Sumokėti mokesčiai valstybei.

Rezultatai nebuvo netikėti ir patvirtinantys tai, jog klasteris turi daug privalumų ne tik jo dalyviams, bet ir šaliai ar regionui, kuriame jis veikia. Įmonės, kurios savo veiklą pradėjo klasteryje, arba bent geografiškai toje pačioje vietoje, kur jau iki tol tos srities įmonės veikė, padidino savo galutinio išsilaikymo rinkoje šansus beveik ketvirtadaliu (*Lentelė Nr. 1*). Būdami naujais veikėjais rinkoje įmonės visada sukuria naujas darbo vietas, tačiau buvimas geografiškai tinkamoje pozicijoje darbo vietų skaičių padidina iki 35 procentų. Taip pat išauga ir įmonės mokamų atlyginimų dydis, bei mokamų valstybei mokesčių suma. Šie keturi paprasti kriterijai aiškiai parodo klasterio naudą ne tik naujai įmonei, bet ir joje dirbantiems žmonės, bei valstybei ar regionui, kuriame toji įmonė įsikūrė.

Pav. 4 Privalumai pradėjus naują veiklą klasteryje³



1.1.3. Klasterių privalumai ir trūkumai

Norint išskirti klasterio teikiamus privalumus, bei trūkumus pradėti būtina nuo bruožų, kuriais klasteriai pasižymi. Vadovaujantis M. Porterio jau anksčiau aptartu klasterių apibrėžimu galima

³ Remtasi Klasterių observatorijos Stokholme duomenimis.

išskirti šiuos pagrindinius jų bruožus: geografinė padėtis, kritinė įmonių masė, klasterio ribos, bei konkurencingumas ir bendradarbiavimas klasterio viduje. Akivaizdu, jog tai nėra vieninteliai bruožai, kuriais pasižymi klasteris, bet juos galima išskirti kaip pagrindinius, bei lengviausiai atpažįstamus.

Geografinė padėtis. Skyriuose apie klasterio sampratą, bei konkurencingumo svarbą aptarėme, jog įmonės, kurios sudaro klasterį turėtų būti koncentruotos toje pačioje arba netolimoje vietovėje. Tačiau čia iškarto susiduriame su paradoksu, nes negalima tikėtis, jog pagrindą sudarančios klasterio įmonės ir jas aptarnaujančios organizacijos (kitas reikalingas kompetencijas turinčios klasterio įmonės) visada bus toje pačioje vietoje. Todėl būtina pabrėžti, jog čia kalbama apie vykdomos veiklos koncentraciją, o ne apie fizinį įmonės egzistavimą (Jucevičius, R., 2008b).

Kritinė įmonių masė. Vadovaujantis tarptautine praktika priimtina laikytis nuostatos, jog klasteris turi susidaryti iš ne mažiau kaip 10 įmonių. Toks skaičius reikalingas tam, jog klasteris turėtų svarų indėlį į regione vystomą politiką (Porter, M., 1998).

Apibrėžtos ribos. M. Porteris įvardina dvi ribas. Pirmoji yra apibrėžiama geografinė padėtimi. Dažniausia praktika yra tokia, jog klasterio geografinės ribos nebūna sąlyginai didelės ir neišėina už vienos valdžios ir įstatymų ribų. Tačiau ir šiandien turime pavyzdžių, kuriuose klasterio dalyviai yra skirtingų ir netgi ne kaimyninių valstybių šalyse įsikūrusios įmonės. Toks variantas nepažeidžia jokių klasteriui suteikiamų charakteristikų, nes kaip minėta anksčiau, klasterio sąvokoje aptartos ribos nėra itin stipriai apibrėžtos. Kita riba apie kurią kalba M. Porteris yra veiklos sritis. Klasteris visada turi turėti pagrindinę sritį, kurioje veikia pagrindiniu smuiku griežiančios įmonės. Ir nors klasteryje gali atsidurti su ta sritimi menkai susiję įmonės – jų įnešama kompetencija galiausiai vis vien tarnauja pirminiam tikslui, kurį nustato klasterio veiklos sritis.

Konkurencingumas ir bendradarbiavimas klasteryje. Kaip aprašyta ankstesniuose skyriuose konkurencingumas ir bendradarbiavimas sudaro tos pačios klasterio monetos abi puses.

Toliau esančioje lentelėje pateikti klasterių modelio privalumai bei galimi trūkumai jame esančioms įmonėms (Jucevičius, R., 2008b).

Lentelė Nr. 1 Klasterio modelio galimi privalumai ir trūkumai

Galimi privalumai	Galimi trūkumai
Sumažintos logistikos ir sandėlių sąnaudas.	Sunku apibrėžti klasterio geografinės ribas.
Lengvesnis ir greitesnis priėjimas prie specializuotos darbo jėgos šaltinių.	Sudėtinga nustatyti ryšių tarp klasterio veikėjų pobūdį.
Didesnė įtaka politikos sprendimams.	Dėl statistinių duomenų klasifikavimo problemų klasteris neretai sutapatinamas su ūkio

	sektoriumi.
Priėjimas prie profesionalių specializuotų paslaugų infrastruktūros.	Ne visi klasteriai yra inovatyvūs.
Priėjimas prie kapitalo rinkų.	Potenciali grėsmė dėl regioninės specializacijos.
Lengvesnis patekimas į išorės rinkas.	Galima informacijos ir galios asimetrija klasteryje.
Kolektyvinis didelių užsakymų tenkinimas.	Yra valdžios klaidos galimybė įgyvendinant klasterių politiką.
Nuolatinis priėjimas prie naujausios specializuotos savo veiklos srities informacijos.	Klasteriai – ne vienintelis inovacinės veiklos organizavimo būdas regione.
Savo žinių lygio kėlimas bendraujant su šalia veikiančiais artimų sričių profesionalais.	
Pasinaudojimas šalia esančių įmonių papildančiomis kompetencijomis.	
Didesnis potencialas inovacijoms, kylančioms iš glaudžių veikėjų tarpusavio ryšių ir jų turimų unikalių žinių bei gebėjimų.	
Veiklos sinergija.	
Puikios sąlygos inovacijoms atsirasti.	

Klasterių teikiami privalumai akivaizdžiai matomi. Jokių būdu čia išvardyti ir vieni, ir kiti aspektai negali būti pritaikomi kiekvienam egzistuojančiam klasteriui. Klasteriai iš esmės besiformuojantys vienoje ar kitoje terpėje gali skirtis ir savo struktūra ir tai vietovei būdingais kitais aspektais. Būtent todėl negalima parašyti vieno klasterio modelio, kurį be išimties būtų galima pritaikyti visoms sritims.

1.1.4. Galimi klasterių tipai

Klasterius galima suskirstyti į tokias sritis (Jucevičius R., 2008b):

- mikroklasteriai arba horizontalūs tinklai;
- vertės grandinės;
- tiekimo grandinės;
- sektoriniai klasteriai;
- geografiniai klasteriai;

- makroklasteriai (nacionaliniai).

Mikroklasterius arba horizontalius tinklus paprastai sudaro 5–15 mažų įmonių grupė, bendradarbiaujanti įvairiose veiklos ir iniciatyvų srityse. Tai gali būti ir bendras mokymasis, ir bendras marketingas, ir bendras produkto kūrimas ar vystymas.

Vertės grandinės savo prigimtimi išreiškia tą klasterio sampratą, kurią pateikia M. Porteris. Tokiame klasteryje svarbiausia, jog būtų užtikrintas efektyvus įmonių dalyvavimas kiek galima pilnesnėje vertės kūrimo grandinėje ar jos svarbiausiuose etapuose. Kiekviename versle, ypač gamyboje, galima išskirti etapus – pradedant medžiagų ir žaliavų sukūrimu ar pirkimu ir baigiant vartotojo „padarymu laimingu“. Visas šias vertės kūrimo grandinės dalis ir visą jų aprūpinimo infrastruktūrą įmanoma apimti tik brandžiam ir dideliame klasteryje. Dažniausiai klasteriai tokie nebūna, o Lietuvoje greičiausiai ir nebus, todėl labai svarbu išskirti svarbiausius grandinės elementus ir pasistengti juos „užvaldyti“. Kuo nuosekliau ir kokybiškiau bus klasteryje įgyvendinamos strategiškai svarbiausios grandinės dalys ir veiklos, tuo geriau seksis ir visam klasteriui. Tačiau jokių būdų nereikia „užsiciklinti“ klasterio rėmuose – svarbu pritraukti tokių išteklių, kurie tinkamiausi klasterio įmonėms, nors ir nėra tiekami klasterio dalyvių.

Tiekimo grandinės – tai įmonių visuma, tiekianti komponentus, medžiagas ir kitus svarbius veiklai gaminius stambiam gamintojui ar jų grupei. Lietuvoje būdingiausias tiekimas – statybos pramonės aprūpinimas visomis reikiamomis medžiagomis. Tai atlieka daug smulkių ir kelios didelės įmonės. Tiesioginių medžiagų gamintojų Lietuvoje yra labai mažai, tačiau statybos įmonėms visai nesvarbu, iš kur tiekėjai gauna jiems reikalingas medžiagas. Sektoriniai klasteriai tipiniu atveju charakterizuoja įmonių, gaminančių panašius dalykus, grupę. Tokiame klasteryje nebūtinai akcentuojama vertės kūrimo grandinė, tai daugiau kompetencijos tinklas. Lietuvoje tokie klasteriais galėtų formuotis 5–6 sektoriuose, tačiau ir šiuo atveju tokie klasteriai išeitų iš vieno sektoriaus ribų. Išgryninti sektoriniai klasteriai realiai gali būti tik nedideli, o jų augimo potencialas – menkas. Taip yra dėl Lietuvos ūkio struktūros, negausių įmonių ir mažos rinkos.

Geografiniai klasteriai. Kaip leidžia suprasti pats tokių klasterių pavadinimas, šie klasteriai yra ribojami savo „sienų“. Kaip apkalbėta anksčiau valstybės teritorija nėra paskutinė klasterį ribojanti siena, todėl geografiniai klasteriai gali būti skirstomi į tokias sub-kategorijas: internacionaliniai, nacionaliniai, regioniniai, lokaliniai, vietos, miesto, rajono, mikrorajono ir pan.

1.1.5. Kultūros ir kūrybos industrija

Europos klasterių observatorijos duomenimis, kultūros ir kūrybinė industrija užima didelę ir vis labiau augančią industrijos dalį Europoje. Jų paskaičiavimu 2012 metais būtent šioje industrijoje

dirbo daugiau nei 6,5 milijonai žmonių. Ši industrija yra ganėtinai išskirtinė palyginus ją su tradicinėmis ir gerai žinomomis industrijomis. Kultūrinė veikla nebūtinai yra prilyginama kūrybinei veiklai ir atvirkščiai. Tačiau didelė dalis jų veiklų yra persidengiančios arba bent jau pildančios vieną kitą. Todėl nieko keisto, jog bent kalbant apie klasterių kūrimąsi kultūros ir kūrybos klasteriai turi atskirą formuluotę⁴ nepriklausomai nuo kultūrinių klasterių. Europos Komisijos Įmonių ir pramonės generalinis direktoratas kultūros ir kūrybos industriją apibūdina taip:

„Kultūros ir kūrybinės industrijos yra tos, kurios kuria ir teikia paklausius rezultatus (prekių, paslaugų, veiklos), kurių vertė yra priklausoma nuo kultūrinio ir kūrybinio indėlio“ (Kind, S. ir Kocker, G.M., 2013).

Žinoma, vykstant diskusijoms tarp šalių, ekspertų ir institucijų EK pasiūlytas apibrėžimas nėra visiškai visuotinai priimtinas. Iš dalies dėl to, jog dar 2009 metais Vokietijoje vykusios Ekonominių reikalų ministrų konferencijoje buvo pasiūlytas kitas apibrėžimas, kurį kai kurios šalys priėmė.

„Vokietijos ekonomikos reikalų ministrų konferencija Kultūros ir kūrybos industriją (KKI) apibrėžia taip: KKI susideda iš kultūros ir kūrybos įmonių, kurios yra pelno siekiančios ir užsiima kūrimu, gamyba, skirstymu ir/ar platinimu per kūrybines/kultūrines prekes ir paslaugas.

Pats svarbiausias identifikuojantis kriterijus yra tas, jog įmonės yra orientuotos į rinką. Šis įmonių rinkinys įtraukia visas pelno siekiančias įmones, kurios yra finansuojamos rinkoje, mokančios pridėtinės vertės mokesčius arba tos, kurios tiesiog nori uždirbti pinigų meno, kultūros ir kūrybos srityje“ (Kind S. ir Kocker G.M., 2013).

Žinoma šios dvi organizacijos nėra vienintelės, kurios turi savo interpretacijas apie tai, kas visgi gali būti vadinama Kultūros ir kūrybos industrijomis. Savo apibrėžimus vadovaudamiesi savo ekspertais tose srityse yra padarę ir tokios institucijos kaip „Jungtinių Tautų prekybos ir plėtros konferencija“ (2010 m.), ar Jungtinės Karalystės Kultūrinės veiklos ir Sporto departamentas (2001 m.). Ir nors apibrėžimai skiriasi, tačiau ieškant bendrų bruožų, norint subendrinti prasmę, kuri įvardintų, kas yra Kultūros ir Kūrybos industrija, panašumų randame ir iš esmės galime teigti, jog tokia **industrija susideda iš įmonių, kurios yra siekiančios pelno ir jų veikla yra tiesiogiai susijusi su kultūrinių ir kūrybiškų prekių ir paslaugų kūrimu, gamyba, bei platinimu.** Taip pat negalime pamiršti ir šiai industrijai priskiriame tokias įmones, kurių veiklos apima tokius procesus kaip įvairios formos menas, literatūra, architektūra.

⁴ Klasterių observatorijos informacija;

Pagal savo industrijos aiškinimą kiekviena institucija (ar šalis) yra parengusi tam tikrus sąrašus veiklų, sričių, kurios papuola į šią industriją. Vienas daugiausiai veiklų apimantis sąrašas yra parengtas *Klasterių observatorijos*⁵.

Lentelė Nr. 2 Kultūros ir kūrybinės industrijos oficialios veiklos

1.	Laikraščių spausdinimas.	21.	Garso įrašymas ir muzikos įrašų leidybos veikla.
2.	Kitas spausdinimas.	22.	Radijo programų transliavimas.
3.	Parengiamojo spausdinimo ir žiniasklaidos paslaugos.	23.	Televizijos programų rengimas ir transliavimas.
4.	Įrišimas ir susijusios paslaugos.	24.	Kompiuterių programavimo veikla.
5.	Įrašytų laikmenų tiražavimas.	25.	Interneto vartų veikla.
6.	Magnetinių ir optinių laikmenų gamyba.	26.	Naujienų agentūrų veikla.
7.	Muzikos instrumentų gamyba.	27.	Architektūros veikla.
8.	Knygų mažmeninė prekyba specializuotose parduotuvėse.	28.	Reklamos agentūros žiniasklaidos atstovavimas.
9.	Mažmeninė prekyba laikraščių ir raštinės specializuotose parduotuvėse.	29.	Specializuota projektavimo veikla.
10.	Mažmeninė prekyba muzikos ir vaizdo įrašų specializuotose parduotuvėse.	30.	Fotografavimo veikla.
11.	Knygų leidyba.	31.	Vertimo raštu ir žodžiu veikla.
12.	Laikraščių leidyba.	32.	Vaizdajuosčių ir kompaktinių diskų nuoma.
13.	Žurnalų ir periodinių leidinių leidyba.	33.	Kultūrinis švietimas.
14.	Kita leidyba.	34.	Scenos pastatymų veikla.
15.	Kompiuterinių žaidimų leidyba.	35.	Scenai būdingų paslaugų veikla.
16.	Kita programinės įrangos leidyba.	36.	Meninė kūryba.
17.	Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų gamyba;	37.	Meno įrenginių eksploatavimo veikla;
18.	Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų meninis apipavidalinimas;	38.	Bibliotekų ir archyvų veikla;
19.	Kino filmų, vaizdo filmų ir televizijos programų platinimas;	39.	Muziejų veikla;
20.	Kino filmų rodymo veikla;	40.	Istorinių vietų ir pastatų bei panašių turistų lankomų vietų veikla

⁵ Klasterių observatorija yra nepriklausoma interaktyvi internetinė platforma apie klasterius Europoje, prižiūrima *Strategijos ir konkurencijos centro, Stokholmo ekonomikos mokykloje (Center for Strategy and Competitiveness (CSC) at the Stockholm School of Economics.)*

1.2. Kultūros ir kūrybos industrijos gerųjų praktikų analizė

1.2.1. Juvelyrikos industrijos klasteris Londone

Šiame skyriuje remiamasi tyrėjos *S. Bagwell, 2008* metais atliktu tyrimu, kuris buvo orientuotas į vieno Londono mikrorajono klasterį.

Londonas yra vienas iš dviejų Europos miestų, kuriame klasterių (tarp jų ir kūrybos) skaičius yra didžiausias (kitas miestas – Paryžius). Pirmasis kūrybinio klasterio pavyzdys ir yra būtent šio miesto priemiestyje (City Fringe) įsikūręs juvelyrikos industrijos klasteris.

Londono regionas yra atsakingas už 25 proc. visos Jungtinės karalystės (JK) juvelyrikos pramonę. O iš šių procento didžioji dalis yra susitelkusi į miesto pakraščius (The City Fringe), kuris jau nuo 16 amžiaus buvo juvelyrų traukos centras.

Susidariusiame klasteryje yra 446 įmonės, kuriose dirba 2139 darbuotojai. Į šį skaičių įeina gamintojai, tiekėjai, pardavėjai, kalviai, didprekybininkai ir dizaineriai. Didžioji dalis įmonių yra mažos (68 proc.) sudarytos iš nedaugiau kaip 10 darbuotojų. Tai dažnai šeimos verslai su giliom tradicijom. Didžiausių šių įmonių koncentracija yra Haton parko teritorijoje, kartu su koledžais, kurie veikia kaip specialistų parengimo įstaigos klasterio pagrindinėms įmonėms. Nuo 2000 padedant prekybos departamentui buvo atlikti tyrimai ir įsteigta grupė, kuri tapo atsakinga už visas JK juvelyrikos pasaulyje esančias firmas ir jų kuriamą vertę. Klasteryje esančios įmonės parašė projektą, kuriam gavus finansavimą buvo atliktą eilė tyrimų, kurie padėjo išsiaiškinti darbo jėgos kūrimo reikalingumą, padėjo sumodeliuoti dabartinę treniravimo sistemą, bei verslo pagalbos modelius ir žinoma atliko ekonomine regiono analizę. Sėkmingas projektas leido samdyti specialistus, kurių pagalba būtų sukurtas „Juvelyrikos sektoriaus investavimo planas“. Vadovaujantis jau atliktais tyrimais, plano kūrėjai žinojo pagrindines problemas, su kuriomis susidūrė klasteris. Ir atitinkamai paruošė tris pagrindines kryptis (su 16 sub-kategorijų), kuriomis turėtų vadovautis klasterio įmonės norint atgaivinti juvelyrikos sektorių regione. Šis planas koncentravosi į šias veiklas: skatinti eksportą ir klientų aukštos kokybės reikalavimus; didinti lankytojų skaičių regione sukuriant informacinį paketą; didinti bendradarbiavimą su mokyklomis; skatinti įmones taikyti naujas technologijas; sukurti geresnes darbo vietas ir geriau kontroliuoti iniciatyvas.

Strateginė klasterio vieta yra labai svarbu. Šiame regione galima rasti įmonių, ar specialistų, kurie visi reikalingi šiame versle. Apklaustieji specialistai ar įmonių atstovai visi teigė, jog įsikūrė čia dėl konkurencijos atnešamo naudos, bei šalia esančių aptarnaujančių įmonių.

Susiklosčius nepalankiai ekonominiai situacijai ir pradėjus brangti nuomos kainoms, nemažai smulkiųjų įmonių teko ieškoti kitos vietos savo verslui. Tas labai aiškiai parodo kaip glaudžiai yra susiję skirtingos ekonomikos sritys. Juvelyrikos klasteris negali išgyventi tik iš vietos rinkos. Jam reikalinga pagalba iš atsakingų institucijų. Miesto valdžia visada turi prisidėti ir palaikyti klasterį, norint, kad jis neštų naudą miestui. Taip pat vienas pagalbinis aspektas yra bendradarbiavimas su kitais regione esančiais klasteriais: turistiniu klasteriu dėl City Fringe žmonių traukos, kurią jis turi dėl savo veiklų.

M. Porteris kalbėdamas apie klasterio geografinę koncentraciją visada pabrėžia, jog ji turi pliusą ir dėl to, jog vietos gyventojams yra sukuriama darbo vietos, tačiau atlikus apklausą būtent šio klasterio paaiškėjo, jog tik nedidelė dalis klasteryje dirbančių žmonių yra iš to pačio regiono. Ir kalbant su darbuotojais ir vietiniais gyventojais, kaip ir su įmonėmis, aišku, tai, jog keisti darbuotojų paieškos kriterijus ir procedūras, derinant jas prie vietos gyventojų – nėra lengvas ar trumpas procesas. Geriausia matoma galimybė būtų bendradarbiauti su vietinėmis mokyklomis ir koledžais.

Klasterio bendrų tikslų siekimas labai stipriai priklauso nuo to, kokios stiprios įmonės negailės savo laiko ir pastangų vedant visą klasterį į priekį. Ypač, jei nėra organizacijos iš šono, kuri galėtų padėti vykdyti verslo planus.

1.2.2. Filmų industrijos klasteris JAV – Holivudas

Šis gerosios praktikos pavyzdys analizuotas remiantis Varšuvos ekonomikos mokykloje atliktu filmų klasterio Los Angele tyrimo duomenimis. Tyrimas atliktas 2014 metais: Kumar R., Zwirbulis J., Narko A., Goszczycki M., Ersöz E.

JAV nėra pirmaujanti šalis pagal pagaminamų filmų kiekį pasaulyje, tačiau ji yra pirma, pagal sukurtas darbo vietas ir uždirbamus pinigus šioje industrijoje. Dar 2007 metais filmų industrijoje visoje šalyje dirbo 2,5 milijono žmonių. Čia, žinoma, kalbama apie visą šalį. Tačiau JAV kino industrija visų pirmiausia yra garsiausia pasaulyje dėl Holivudo, kurį pabandysime paanalizuoti. Visų pirma pažvelgus į istoriją reikia atkreipti dėmesį, jog nuo 1910 metų šalyje įsikūrusios filmų kompanijos (daugiausia jų buvo New York'e) pradėjo keltis į angelų miestą, į Holivudą, kuris savo geografinė padėtimi buvo labai palankus filmų kūrėjams. Netoli buvo dykumos, vandenynas, pats miestas buvo didelis ir galėjo pasiūlyti užimto miesto vaizdus būsimiems filmams. Taip pat Kalifornijoje esančios oro sąlygos buvo labai palankios filmų kūrėjams, nes leido daugelį darbų atlikti geriau ir greičiau. Ekonominė to meto situacija leido Kalifornijoje rasti pigesnės darbo jėgos, bei dėl tam tikrų teisinių (ar labiau neteisėtų) veiksmų, filmų kūrėjams palankesnės sąlygos susidarė

būtent Los Angel'e. Tad akivaizdu, jog geografinė padėtis buvo vienas iš pagrindinių klasterių susidarymo aspektų. Nepamirškime, jog tuo metu nei pavadinimo, nei tuo labiau apibrėžimo klasteris neturėjo. Filmų kūrėjai tiesiog būrėsi į patogiausią tuo metu jiems dirbti vietą.

Holivudo filmų klasteris yra gana senas, todėl nieko keisto, jog savo egzistavimo metu jis keitėsi prisitaikydamas prie to meto pasaulinių tendencijų nepriklausomai nuo to, apie kokia sritį kalbėtume. Iki naujų technologijų sukūrimo klasteris buvo daugiausiai sudarytas iš pačių filmų kūrėjų, leidėjų, reklamos agentūrų ir kino teatrų, kurie ilgą laiką buvo pilnai kontroliuojami pačio Holivudo. Tačiau nuo 1980 atsiradus naujausioms technologijoms kino pramonė pradėjo keistis įsileisdama pas save kitų sričių atstovus, tokius kaip kompiuterių specialistus, video kasečių gamintojus. Klasteris tapo panašus į tą, kurį matome ir šiandien. Jame gausu ne tik filmų kūrėjų, bet ir muzikos, televizijos, įvairių nepriklausomų atstovų. Panašiu laiku filmų kūrėjai atsivėrė ir pradėjo bendradarbiauti su užsienio filmų kūrėjais ir atskiromis valstybėmis, kai pradėjo savo filmus filmuoti įvairiose valstybėse. Šie pavyzdžiai labai gerai iliustruoja klasterio dinamiškumą. Klasterio galimybę išgyventi iš esmės įtakoja jame esančių įmonių atvirumas pokyčiams ir mokėjimas juos priimti. Klasteris čia pasitarnauja kaip masinio veiksmo afektas, kuomet užtenka vienos įmonės pradėti visuotiniams pokyčiams.

2011 metais klasteryje veikė 13.288 įmonės, kuriose dirbo 161.862 darbuotojai. Didžioji dalis dirbančiųjų šiame klasteryje, skirtingai ne iš pavyzdžio Londone, yra vietiniai gyventojai. Galima daryti prielaidą, jog tam įtakos turi ir tai, jog klasterio buvimas regione turi senas tradicijas. Taip pat negalime praleisti pro akis fakto, jog nemaža dalis šiame klasteryje veikiančių žmonių, yra laisvi agentai, laisvai samdomi ar savo verslus kuriantys žmonės, todėl buvimas geografiškai kuo arčiau klasterio centro turi savo privalumų.

Kiekvieno klasterio viduryje idealiomis sąlygomis egzistuoja pagrindinės klasterio įmonės apie kurias būriuojasi visos kitos. Holivudo atveju tokių įmonių yra 6, kurios industrijoje dar vadinamos „Didysis šešetas“ (*ang. „Big Six“*). Jos daro milžinišką įtaką visai industrijai, taip pat susirinkdamos didžiąją dalį pelno. Nors Didžiojo šešeto narės pabrėžtinai bendradarbiauja tarpusavyje, tačiau mažesniems filmų kūrėjams nelieka nieko kito, kaip tik sekti iš paskos, taip sumenkinant savo kūrybinį potencialą.

Kaip minėta anksčiau Holivudo klasteris savyje talpina daugybę įmonių, organizacijų, kurios dalyvauja filmų kūrimo. Tačiau nauda, kurią atneša šis klasteris yra didesnė. Klasterio populiarumas pasaulyje lėmė tai, jog šiandien Los Angel'as yra vienas lankomiausių miestų JAV. Turizmo agentūros savo veiklas keitė prisitaikydamos prie turistų poreikio pamatyti kino žvaigždžių namus, garsiausių rajonus ar kino pasaulio įžymybes. Ištisi pramogų parkai gali būti rekonstruojami atsižvelgiant į vieno ar kito filmo populiarumą. Ir čia kalbame ne tik apie JAB, bet visą likusį

pasaulį. Čia galime trumpai grįžti į istoriją ir atsakyti į klausimą, kodėl Holivudas tapo toks populiarus visame pasaulyje. Tikriausiai „kalčiausi“ čia yra anglai, kurie anglų kalbą paskleidė visame pasaulyje ir ji dabar yra pripažįstama, kaip pasaulinė kalba, kuria susikalbėti galima beveik visame pasaulyje.

Miesto ir valstijos valdžia noriai ir stipriai bendradarbiauja su klasteryje esančiomis įmonėmis suteikdama jiems įvairias nuolaidas, mokesčių sumažinimus ir palankias sąlygas vykdyti kino verslą.

Taigi pažvelgiant į filmų kūrėjų klasterį gana lengvai galime atpažinti pagrindinius aspektus, kurie leido šiam klasteriui susiformuoti: t.y. geografinė ir ekonominė to meto padėtis, kuri subūrė daugelį šio verslo atstovų į vieną vietą. Išlikti šiam klasteriui padėjo dinamiškumas, leidžiantis prisitaikyti prie pasaulinių pokyčių rinkoje, anglų kalbos žinojimas visame pasaulyje ir bendradarbiavimas tarp klasterio viduje veikiančių įmonių.

1.2.3. Kompiuterinių žaidimų klasteris Montrealyje – Kanada

Kompiuterinių žaidimų industrija yra palyginus naujas reiškinys, kuris galėjo prasidėti tik atsiradus pirmiesiems kompiuteriams, kurie sugebėjo atlikti daugiau nei tik šifruoti ir skaičiuoti. Tačiau jos evoliucija buvo labai sparti ir vyko dideliais žingsniais. Geras to pavyzdys atsirado Kanadoje apie kurį aprašė tyrėjai Pilon, S. ir Tremblay, D.G. (2013). Šis skyrius pagrįste remiasi jų duomenimis.

Pirmosios kompiuterinių žaidimų kompanijos Montrealyje atsirado 90-ųjų metų pradžioje. Priežastys, dėl kurių atsirado šis klasteris yra labiau atitinkančios naujų laikų tendencijas, nei tos, kurios būdavo svarbiausios praeityje. Kaip aptarta ir anksčiau šiame darbe, geografinė padėtis šiandieniam versle tokio didelio vaidmens nevaidina, kaip vaidindavo anksčiau, todėl nenuostabu, jog Montrealyje atsiradusio klasterio pagrindinis aspektas nebebuvo geografinė padėtis. Nors ji, žinoma, turėjo įtakos, tačiau ji nebuvo tokia svarbi. Iš dalies dėl to, jog tuometiniais metais kalbant nauda, kurią turėjo Montrealis dėl savo geografinės padėties, galėjo suteikti ne vienas aplinkinis miestas. Šį kartą pagrindinės priežastys lėmusios klasterio atsiradimą buvo kitos. Viena pagrindinių galėtų būti įvardijama kaip techninių galimybių buvimas. Montrealyje labai aktyviai veikė Nacionalinė kino taryba, bei kitos institucijos ir veikėjai. Vienas iš tokių buvo Danielis Langloisas (*Daniel Langlois*), kuris įkūrė viena pirmųjų virtualios animacijos įmonę. Būtent ši įmonė ir buvo vienas iš pagrindinių faktorių atsirasti kompiuterinių žaidimų industrijai Montrealyje. Taip pat vienas labai svarbus aspektas buvo regiono ir miesto politikos sprendimai, kurie buvo orientuoti į darbų sukūrimą, bei mokesčių lengvatas naujai įsikūrusioms įmonėms. Kertinis akmuo klasterio

susikūrimui buvo 1997 metais į miestą atsikraustęs Prancūzų kompiuterinių žaidimų gigantas – Ubisoft. Šioje vietoje jų pasirinkimą lėmė tai, jog valdžia vis dar rėmė naujų darbo vietų sukūrimą, bei taikė dideles lengvatas mokesčiams, mieste jau buvo gerai išvystyta virtualios animacijos industrija, kuri tuo metu buvo lyderiaujanti pasaulyje. Žinoma įtakos turėjo ir tai, jog Montrealis buvo kaip tiltas jungiantis Europa su Amerika, kuriame Prancūzų kalba buvo viena iš oficialių. Bei žinoma tam tikri geografiniai privalumai.

Montrealio kompiuterinių žaidimo klasterio kitimas buvo labai spartus ir nuo 400 darbuotojų 1996 metais pakilo iki apie 8000 2013 metais. Tuo metu ne viena šalis ir ne vienas miestas kūrė savo kompiuterinių žaidimų įmones, kurios labai dažnai kurdavo savo padalinius būtent Montrealyje. Turint galvoje, jog kompiuterinių žaidimų kūrėjai labai glaudžiai bendradarbiauja su kimo kūrėjais ir ypač Holivudu – nieko keisto, jog žaidimų kūrėjai iš viso pasaulio nori būti kuo arčiau pagrindinio veiksmo. Tačiau didelės pragyvenimo, nuomos, transporto kainos Los Andželo mieste, lėmė tai, jog Montrealis buvo daugelio didelių įmonių pasirinkimas. Būtent tas faktas buvo pagrindinis šio klasterio augimui.

Taigi, šio klasterio istorija ir augimas buvo paremtas labiau ekonomine nauda įmonėms, nustumdamos geografinės padėties teikiamus privalumus į antrą planą.

1.2.4. Muzikos klasteris Vendeto regione – Italija

Muzikos klasterį Vendeto regione išanalizavo Belussi, F. ir Sedita S.R. (2006). Jų tyrime pateikti duomenys yra pagrindiniai, kuriais paremtas šis skyrius.

Muzikos klasteris Vendeto regione yra didžiausias visoje Italijoje turintis itin galias tradicijas ir gerai žinomas ne tik savo šalyje. Šiame regione yra įsikūrusios dvi šalies pagrindinės muzikos institucijos, kartu su daugybe muzikos akademijų, mokyklų, asociacijų, klubų ir t.t. visos šios institucijos bendradarbiaudamos tarpusavyje sukuria vieną didžiulį muzikos klasterį.

2003 metais regione užregistruotos 11.170 iniciatyvos susijusios su muzika regione, kurias įvykdė daugiau nei 1000 įvairių įmonių ir organizacijų. Galima išskirti 4 kategorijas, pagal kurias pasidalina įmonės.

1. Projektinės organizacijos – kurių veikla regione yra skirta įgyvendinti vieną specifinį renginį. Po renginio tokia organizaciją pranyksta ir savo veiklos nebetęsia.
2. Trumpalaikės organizacijos – kurios susikuria įgyvendinti projektui, kurio laikas yra terminuotas ir trunka neilgiau 27 dienų. Tokių organizacijų yra didžioji dauguma.
3. Pusiau nuolatinės organizacijos – kurių veikla regione trunka nuo neilgiau metų.
4. Nuolatinės organizacijos. Tai mažiausia dalis organizacijų, tačiau jų turimų darbuotojų skaičius yra didžiausias ir stabiliausias.

Pažvelgus į dalyvius akivaizdu, jog šis klasteris nėra standartinio tipo. Didelė dalis jo organizacijų yra trumpalaikės. Pagrindinis aspektas, kuris vienija klasterio dalyvius – geografinė padėtis. Tačiau skirtingai nei kitos industrijos čia kalbame ne apie vieną miestą ar miesto rajoną, tačiau apie šalies regioną, kuris savyje turi keletą miestų. Tam tikra prasme, organizacija, kuri pradeda savo veiklą šiame regione tampa klasterio dalimi ir tol kol vykdo savo veiklą gali taip vadintis. Šis pavyzdys yra vienas tvirčiausių kalbant apie geografinės padėties svarbą klasterio dalyviams ir veiklos vykdymui. Nes per istoriją sukaupta patirtis, esančios organizacijos, įsigalėjusi kultūra ir visuomenės supratimas leidžia šiam regionui būti muzikos veiklų traukos centru. Užtenka paminėti, jog 2003 iš visoje Italijoje vykusių operos renginių trečdalis jų buvo organizuota būtent Vendeto regione. Paskaičiuota, jog tai pačiais metais regione sukurtų darbo vietų skaičius muzikos industrijoje siekė 11.397. Kalbant apie tradicijas verta paminėti, jog šis regionas yra „atsakingas“ už daugelio pasaulinio garso muzikos žvaigždžių atsiradimą ir iškilimą.

1.2.5. Kultūros ir kūrybos industrijos klasteris Pėče (Pecs) – Vengrija⁶

Pėč miestas turi galias kultūros ir paveldo šaknis ir mieste gausu turistų lankytinų vietų. Vengrijoje pagrindinis miestas, kuriame veikia daugiausia kūrybinių ir kultūrinių organizacijų yra Budapeštas. Todėl kalbant apie įmonių, sukuriamų darbo vietų skaičių šioje industrijoje Pėč kaip ir kiti regioniniai miestai atsilieka. Norint stiprinti šią industriją buvo pradėtas kurti vienas klasteris, kuris apjungė visų sričių įmones, kurias galima pavadinti kultūros ir kūrybos industrijos atstovais. Vietinių valdžios institucijų pagalba toks klasteris buvo sukurtas, ir šiandien jungia 27 įvairias įmones, kurias galima suskirstyti į 12 sub-kategorijų: 1. Menai (183 įmonės) 2. Kultūriniai mainai (122 įmonės) 3. Žiniasklaida, leidyba (183 įmonės) 4. Audio industrija (53 įmonės) 5. Reklamos industrija (109 įmonės) 6. Kompiuterinis programavimas (92 įmonės) 7. Muziejai ir parodos (103 įmonės) 8. Architektūra (366 įmonės) 9. Dizainas (81 įmonė) 10. Muzikos industrija (4 įmonės) 11. Paveldas (30 įmonių) 12. Vizualus menas (227 įmonės) – skliausteliuose parašytas regione esantis įmonių skaičius, kurios galėtų tapti klasterio dalimi.

Klasteris buvo įkurtas 2007 metais Kultūros inovacijų kompetencijos centrų asociacijos. Pagrindinis klasterio tikslas yra sudaryti sąlygas kultūros ir kūrybos įmonėms pietiniame Vengrijos regione bendradarbiauti ir sudaryti sąlygas pilnavertiškai dalyvauti visos šalies rinkoje kaip konkurencingiems dalyviams. Klasterio kūrėjai mato galimybę ir tolimą sieki šį klasterį padaryti nacionaliniu ir apjungti visos šalies kultūros ir kūrybos industrijos įmones. Dabar klasterioje įmonės

⁶ Remtasi Centrinės Europos asociacijos parengta informacija. Leidinys „Kūrybinės pramonės klasteris“, parengtas pagal projektą: Kūrybiški miestai, 2013.

oficialiai yra tik 27 tačiau jų veikla tapo pastebima ir tarptautinėje erdvėje, kas lemia ir tarptautinių projektų, bei, žinoma, lėšų pritraukimą į regioną. Ir nors ne visos įmonės galinčios prisijungti prie klasterio tai oficialiai padarė, jų bendradarbiavimas su klasterio įmonėmis yra matomas ir abipusis. Rengiami bendri mokymai, renginiai, kurių metu dalinamasi idėjomis, informaciją, kuriami nauji projektai. Ir čia galime atkreipti dėmesį į tai, jog šioje situacijoje atsiranda įdomus paradoksas kalbant apie klasterio dalyvius. Nes jei žvelgsime į įmonių atliekamas veiklas, jų darbus kartu (bendri projektai, mokymai ir pan.) galėtume jas vadinti klasterio dalyviais, tačiau oficialus klasterio dalyviu skaičius yra 27 įmonės nepaisant kitų įmonių bendradarbiavimo. Šis pavyzdys tik dar kartą patvirtina, jog klasterių įvairovė priklauso nuo skirtingų faktorių, todėl vieno tikslaus visuotinai priimtino modelio būti galbūt ir negali.

1.2.6 Nagrinėtų pavyzdžių tendencijų apibendrinimas

Aptarti pavyzdžiai iš kultūros ir kūrybos industrijos yra skirtingų šalių, o tuo pačiu ir kultūrų. Kiekviename pavyzdyje galima rasti aspektų, kurie yra būdingi visiems klasteriams ir kurie iš esmės yra atspindėti M. Porterio (1998) apibrėžime.

Visi šie klasteriai atsirado viename regione, tačiau kaip ir minėta anksčiau – ribos nėra vienodos. Jeigu Holivudo ar juvelyrikos klasteriai yra miesto mikrorajonai, tai Italijos pavyzdys ar Vengrijos atvejis – atitinkamai reprezentuoja mažesnę ir didesnę šalies regioną. Tačiau visi pavyzdiniai klasteriai yra vienos šalies ribose. Netgi Kanados pavyzdyje, kuriame nemažą dalį vaidina užsienio įmonės, visos klasterio dalyvės yra įsteigusios savo padalinius klasterio ribose.

Atsiskleidžia ir įdomus tradicijų įtakos aspektas, kuris labai aiškiai matosi Holivudo ir Italijos Vendeto regiono pavyzdžiuose. Šie klasteriai pradėjo formotis seniai ir per savo gyvavimo laiką sukūrė tradicijas, kurios žinomos ir šalyje, ir pasaulyje. Dėl to labai stipriai išauga dirbančiųjų vietinių gyventojų skaičius klasterio viduje. Kai kuriais atvejais norintys dirbti net persikelia arčiau klasterio įmonių. Tuo tarpu kitais atvejais vietinių dirbančiųjų skaičius nėra ženkliai didesnis, nes geras susisiekimasis vis labiau ir labiau atstumą iki darbo vietos sumenkina ir jis nebevaidina tokio svarbaus vaidmens kaip anksčiau.

Visi klasteriai aptarti pavyzdžiuose vienu ar kitu momentu susilaukė tam tikro valdžios palaikymo. Kas leidžia daryti prielaidą, jog klasterio egzistavimas tikrai yra naudingas šaliai ar regionui, kuriame jis įsikūrė. Kai kuriais atvejais (pvz. Montrealis) klasterio formavimasis buvo netgi labai stipriai skatinamas vietinės valdžios institucijų.

Visuose pavyzdžiuose klasterio viduje galime rasti pagrindines įmones ar organizacijas, kurios „griežia pagrindiniu smuiku“, o visos kitos stengiasi neatsilikti nuo jų. Toks modelis

būdingas daugeliui klasterių ir turi daugiau privalumų nei trūkumų. Didžiausiu iš jų būnant inovacijų atsiradimą ir kūrimą. Kai kada jis atsiranda didelėms įmonės susidūrus su ta pačia problema ir kartu surandamas sprendimas, kai kada inovacijas gali inicijuoti antraeilės įmonės, kurios dėl savo ribotesnių resursų dažnai ieško alternatyvų norėdamos sumažinti savo kaštus ir tuo pačiu gauti gerus rezultatus.

Šiame skyriuje aprašyti klasterių apibrėžimai, jo pagrindiniai aspektai, trūkumai ir privalumai, bei jau esamų klasterių pavyzdžiai, atskleidžia kelis svarbius momentus. Visų pirma, nors klasterio sąvoka ir modelis paskutiniu metu yra nagrinėjamas ir analizuojamas daugelio pasaulio ekonomistų, strategų, ar mokyklų, daugelis iš jų remiasi vienu pirmųjų M. Porteriu (1998) aprašytu modeliu ir apibrėžimu. Tai tikriausiai lėmė tai, jog pats M. Porteris palieka gana platų lauką, kuris leidžia netgi skirtingus klasterius, atsiradusius skirtingais laikais ir skirtinguose miestuose, šalyse apibūdinti tuo pačiu apibrėžimu. Visuose pavyzdžiuose randame geografinę vietovę, kurią galime vadinti klasterio regionu, visuose pavydžiuose randame konkurencinę masę įmonių, kurios konkuruoja tarpusavyje. Visuose klasteriuose randame pašalinių organizacijų ar netgi verslo sričių, kurios vienaip ar kitaip prisideda prie klasterio veiklos ir taip pelnosi iš jo (pvz. turizmo įmonės reklamuodamos Holivudą, juvelyrikos klasterį). Būtinai turime paminėti vietinės (kartais ir nacionalinės) valdžios prisidėjimą prie klasterio veiklos.

Bene pagrindinis aspektas, kuris yra būdingas visiems klasteriams yra dinamiškumas. Klasterio sugebėjimas keistis, prisitaikyti prie naujovių, nesvarbu ar tai bus nauja valstybės politika, pagrindinių įmonių pasitraukimas iš klasterio, ar technologinių permainų sukeltos kliūtys – klasterio stiprybė yra galimybė į tais kliūtis pažvelgti ne vienos įmonės, o visų įmonių akimis ir kartu ieškoti sprendimo. Labai tiksliai apie klasterių bendradarbiavimą kalba profesorius Orjanas Solvelis (2008) iš Strategijos ir konkurencijos centro, kuris pabrėžia, jog klasterio įmonių atstovai, vadovai ar direktoriai yra labiausiai atsakingi už klasterio sėkmę, o tuo pačiu ir jame esančių įmonių sėkmę.

Todėl norėdami sukurti klasterį Kauno senamiestyje toliau bandysime orientuotis į aprašytus pagrindinius aspektus reikalingus klasteriui egzistuoti. T.y. bandysime nubrėžti geografines ribas, ieškosime aptarnaujančių įmonių ar institucijų, kurių sąsajos su kultūros ir kūrybos industrija gal būtų nėra pirminės. Bandysime atrasti tradicijų, kuriuos galėtų būti klasterio pagrindas, bei žinoma ieškosime įmonių, kurių atstovai ir vadovai galėtų tapti klasterio branduoliu aplink save pritraukiančias kitas įmones.

1.3. Kauno senamiesčio vystymo strategija

Kaunas – antras pagal dydį ir reikšmę Lietuvos miestas, kadaise buvęs laikinąja šalies sostine. Kauno senamiestis yra seniausioji miesto dalis. Įsikūręs įspūdingoje didžiausių Lietuvos upių – Nemuno ir Neries – santakoje jis džiugina kauniečius ir miesto svečius miestą puošiančiais kultūros paminklais, gotikos ir renesanso stilių statiniais, kviečia atsipūsti Santakos parke. Bendras senamiesčio plotas apima 144 ha. Senamiestyje beveik nėra pramonės (didžiausias išlikęs pastatas – buvusio „Lituanicos“ fabriko), vyrauja istoriniai, kultūriniai ir gyvenamieji pastatai, ribotas automobilių eismas. Pagrindinė senamiesčio Vilniaus gatvė, grįsta akmenimis, eina iš vakarų į rytus nuo Kauno Rotušės aikštės iki Laisvės alėjos. Laisvės alėja– ilgiausia Europoje, 1,7 km ilgio, pėsčiųjų gatvė.⁷

Šiandien senamiestyje galima rasti 10 skirtingų muziejų, 10 meno galerijų, 3 teatrus, net 9 bažnyčios, 7 sales ir 6 atviras erdves, kuriose vykdomi įvairūs renginiai miestiečiams ir svečiams. Tai pat senamiestyje gausu įvairiausių barų, restoranų ir kavinių, kurios išsidėstę visame senamiestyje. Tiesa didžiausia jų koncentracija yra Vilniaus gatvėje ir Rotušės aikštėje. Nenuostabu, jog būtent šie du taškai ir galėtų būti reprezentaciniai senamiesčio objektai. Rotušės aikštė yra ta vieta, kur kauniečiai dažniausiai sutinka naujus metus, puošia miesto eglę ir čia vyksta didžiausi atviri renginiai Kaune. Netoli Rotušės aikštės stovi Kauno Šv. apaštalo Petro ir Povilo arkikatedra bazilika – didžiausias sakralinis gotikinis pastatas Lietuvoje. Vertingiausi bažnyčios akcentai: dviaukštės zakristijos lubas dengiantis vėlyvosios gotikos krištolinis skliautas ir didžiausi vargonai Lietuvoje, pastatyti 1882 m.

Kauno senamiestis yra ta vieta, kur Kauno gyventojai ir svečiai dažniausiai eina norėdami praleisti šiltus vasaros vakarus, smagiam žmonių šurmuliui. Senamiesčio Vilniaus gatvė vasaros metu būna pilna lauke išneštų restoranų staliukų, bei gatvėse muzikuojančių profesionalių ir mėgėjiškų atlikėjų. Senamiestyje lankosi įvairaus amžiaus gyventojai. Kaunas ne veltui vadinamas studentišku miestu su 14 aukštųjų mokyklų. Senamiestyje taip pat galima rasti keletą fakultetų (Kolpingo kolegija, Vilniaus universitetas Kauno humanitarinis fakultetas). Kaip ir aptarta aukščiau, senamiestyje gausu įvairiausių kultūrinių, įžymių vietų, tačiau norint, jog senamiestis būtų populiarus tarp visų kauniečių reikia stengtis, jog jame būtų įvairiapusiškų pramogų paketas. Skirtingų amžių, socialinių padėčių žmonės senamiestyje ieško skirtingų pramogų, todėl norint, jog senamiestis patenkintų visus keliamus miestiečių poreikius, bendradarbiavimas tarp senamiestyje veikiančių įstaigų yra būtinas. Būtent tai turėdami omenyje, prieš keletą metų (2011-2013 m.) aktyvūs miesto bendruomenės veikėjai parengė „Kauno senamiesčio vystymo strategiją“. Parengtoji

⁷ Informacija paimta iš internetinės svetainės: <http://www.lithuania.travel/lt/objektai/kauno-senamiestis/470>

strategija paliečia svarbiausias senamiesčio sritis tokias kaip verslą ir kultūra (ir kitas). Kiekvienai iš jų pagal strategiją yra numatyti siektini tikslai. Viena svarbiausių ir reprezentacinių senamiesčio sričių yra kultūra. „*Pasiekti, jog kultūrinis gyvenimas senamiestyje persmelktų visas socialinio gyvenimo ir veiklos sritis ir taptų miestiečių bei miesto svečių kultūrinio ugdymosi svarbia terpe*“ – tikslas iš parengtos Kauno senamiesčio vystymo strategijos (Jucevičius R., Audėjaitis J., Ulvydienė L., 2013). Išsikeltas tikslas atrodo labai paprastas ir suprantamas. Norint jį pasiekti reikia tai daryti žingsnis po žingsnio. Tuo tikslu numatytoje strategijoje yra iškeliami uždaviniai ir iššūkiai, kuriuos reikia įgyvendinti pirmiausia.

- *Pasiekti, jog kultūra ir kultūrinis ugdymasis miestiečiams ir miesto svečiams taptų reikšminga vertybe;*
- *Pasiekti, jog Kauno miesto menininkai, mokslo, švietimo ir kultūros organizacijos, bendradarbiaudami su verslininkais, taptų aktyviais senamiesčio kūrybinės industrijos dalyviais;*
- *Pasiekti, jog aktyvus kultūrinis gyvenimas senamiestyje vyktų nuolat, ištisus metus;*
- *Pasiekti, jog senamiesčio gyventojai, čia veikiančios įmonės ir organizacijos taptų darnios gyvensenos, tolerancijos ir aktyvaus dalyvavimo įvairialypiame kultūriniame bei socialiniame gyvenime pavyzdžiu.*

Senamiestyje veikiančiam verslui senamiesčio strategija kelia tokius tikslus ir iššūkius: „*Pasiekti, jog senamiestyje veikiančios verslo įmonės, savo veiklą grindžiančios aukštais profesiniais standartais, plačiai ir efektyviai panaudojančios meno ir kultūros teikiamas galimybes, gebėtų tenkinti įvairiausius klientų poreikius pažinimui, pramogoms, laisvalaikiui, poilsiui bei kultūriniam ugdymuisi.*“

Iššūkiai:

- *Pasiekti, jog senamiestyje susiformuotų savita verslo sistema, kurioje verslo esminis skiriamasis bruožas būtų jo kūrybiškumas, meno ir kultūros susilieėjimas su į įvairiomis ekonominės veiklos formomis;*
- *Pasiekti, jog verslas senamiestyje būtų grindžiamas darnos, socialinės atsakomybės, bei orientacijos į aukštus veiklos standartus principais;*
- *Pasiekti, jog aktyvus ekonominis ir kultūrinis gyvenimas senamiestyje vyktų ištisus metus.*

Verslo srityje išsikelti tikslai ir iššūkiai labai glaudžiai gali būti siejami su dviem sekančiomis sritimis, t.y. bendruomene ir infrastruktūra. Senamiesčio strategijoje šioms dviem sritims taip pat yra iškelti tokie tikslai, bei iššūkiai:

Infrastruktūra: „Pasiiekti, jog senamiesčio fizinė infrastruktūra ir erdvės būtų pritaikyti šiuolaikinio gyvenimo reikmėms, kartu išsaugant ir puoselėjant vertingą istorinę ir kultūrinę paveldą.“

- *Fizinę infrastruktūrą padaryti padedančia senamiesčio ekonominei, kultūrinei veiklai, kokybiškai gyvenamajai aplinkai kurti;*
- *Pasiiekti, jog transporto judėjimas ir parkavimas būtų organizuoti taip, kad mažiausiai pažeistų senamiesčio gyventojų, verslo, institucijų ir lankytojų interesus; tenkintų saugumo, estetikos ir darnos principus;*
- *Pasiiekti, jog pastangos saugoti kultūros paveldą netaptų pastatų renovavimo ir pritaikymo naujai paskirčiai nepagrįstai dideliu stabdžiu, bet atvertų galimybes juos kūrybiškai pritaikyti naujai paskirčiai ir kokybei;*
- *I fizinės infrastruktūros ir viešųjų erdvių vystymą įtraukti daugiau interesų grupių: valdžios institucijas, verslą, gyventojus, kūrybinę ir profesinę inteligentiją, individualius ir institucinius investuotojus, kt.*

Bendruomenė: „Pasiiekti, jog senamiesčio bendruomenė – gyventojai, čia dirbantys verslininkai, kūrybinė ir akademinė inteligentija, jaunimas - taptų aktyviais ir kūrybiškais senamiesčio fizinės ir emocinės erdvės kūrėjais, darnios gyvensenos pavyzdžiu“

- *Pasiiekti, jog visas senamiesčio grupes, nepriklausomai nuo jų įvairaus socialinio, kultūrinio, turinio, vertybinio ir kitokio savitumo, vienyty bendra senamiesčio vizija;*
- *Pasiiekti, jog senamiesčio vystymo ir problemų sprendimų paieška būtų grindžiama šalių tarpusavio pagarba ir konsensuso principais, suvokiant, jog senamiestis yra specifinė, skirtinga nuo kitų miesto rajonų, erdvė;*
- *Pasiiekti, jog senamiesčio bendruomenės esminių skiriamuoju bruožu taptų jos inteligentiškumas, pagarba tradicijoms bei kultūros paveldui, atvirumas naujovėms ir pokyčiams;*
- *Pasiiekti, jog įvairiose senamiesčio zonose gyvenantys ir dirbantys bendruomenės nariai aktyviai kurtų šių erdvių išskirtinumą, efektyviai panaudodami viešosios, privačios ir individualios partnerystės teikiamas galimybes.*

Visi išsakyti uždaviniai ir iššūkiai cituojami iš parengtos Kauno senamiesčio strategijos (Jucevičius R., Audėjaitis J., Ulvydienė L., 2013).

Visos strategijoje paminėtos sritys yra labai glaudžiai susiję ir papildo viena kitą įvairiausiais būdais. Verslui neabejotinai yra reikalinga gera, šių dienų poreikiams pritaikyta infrastruktūra, tačiau atnaujinant senamiestį būtina nepamiršti, jog tai kultūrinis centras, todėl ne viskas gali būti

padaroma. Bendruomenės supratimas ir pagalba kalbant apie bet kurią sritį yra neginčijama. Todėl norint, jog senamiesčio strategija būtų pasiekta ar bent pradėta vykdyti taip, kaip suplanuota, privalu surasti bendradarbiavimo taškus, kurie suvienytų visas aukščiau paminėtas sritis. Kalbant apie Kauno senamiestį, mes kalbame apie geografiškai nedidelę vietą, kurioje kaimyniškais santykiais veikia daug įvairių įmonių. Kai kurios jos vykdo labai panašią veiklą ir konkuruoja tarpusavyje. Pasiiekti visus užsibrėžtus tikslus nebus lengva. Kai kuriais atvejais tam reikės ne tik bendruomenės, ar verslininkų indėlio, bet ir vietos valdžios, o galbūt net ir nacionaliniu mastu priimtų sprendimų. Todėl dar kartą galima pabrėžti bendradarbiavimo svarbą, kuri šioje vietoje yra kertinis akmuo norint suplanuotų pokyčių įvykdymo. Ieškant geriausio modelio, kuris būtų labiausiai tinkamas šioje situacijoje, matome labai didelius klasterio siūlomus privalumus. Kauno senamiesčio klasteris galėtų apjungti visus verslininkus, paslaugų teikėjus, kurių pagrindinis siekis yra senamiesčio atgimimas, žmonių pritraukimas. Turint galvoje, jog senamiestis reprezentuoja ne tik Kauno bet ir Lietuvos kultūrą, nenuostabu, jog kalbėdami apie senamiestyje galimai atsirandantį klasterį kalbame apie būtent šią industriją. O prie kultūros senamiestyje labai gerai dera ir kūrybos industrija, kuri senamiestyje gali būti vystoma labiau nei kitur dėl žmonių, kurie lanko senamiestį poreikių. Senamiestis yra daugiausiai turistų Kauno mieste pritraukianti vieta, todėl Lietuviško meno, rankų dirbinių galerijos, parduotuvės čia puikiai randa savo nišą. Todėl kultūros ir kūrybinės industrijos klasterio kūrimas Kauno senamiestyje yra puikus verslo modelis, kurio dinamiška prigimtis leistų savo jėgas sujungti senamiesčio bendruomenei, mokslo institucijoms, muziejams, galerijoms ir kt. Visiems, kurie yra taip pat suinteresuoti senamiesčio įvaizdžio kūrėjai. Tikėtina, jog bendradarbiaujant ir matomai veikiant kartu daugelis iššūkių, kurie kils siekiant užsibrėžtų tikslų bus daug lengviau įveikti. Turint bendruomenės ir kauniečių palaikymą bendradarbiavimas su valdžios institucijomis įgaus visai kitokį bendradarbiavimo lygį. O kaip aptarėme ankstesniuose skyriuose, vietinės valdžios institucijų įsitraukimas į klasterį yra ne tik labai naudingas bet ir būtinas (Sölvell Ö., 2008).

Taigi, siūlymas, jog Kauno senamiestyje atsirastų kultūros ir kūrybinės industrijos klasteris apjungiantis jame veikiančius šių sričių verslo atstovus, senamiesčio bendruomenę, vietos valdžią yra paremtas logiškais priežastimis, norint paversti senamiestį traukos centru, veikiančiu ir kviečiančiu žmones ne tik vasarą, bet ištisus metus.

2. Klasterio kūrimo prielaidų tyrimo metodologija

Šiame skyriuje bus trumpai aprašyti metodai ir įrankiai, kuriuos pasirinkau naudoti atlikdamas tyrimą. Čia bus aprašyta kaip vyko tyrimo organizavimas pradedant tikslingo klausimyno sudarymu ir baigiant duomenų rinkimu. Taip pat trumpai aprašyta teorinės metodo panaudojimo galimybės, bei paaiškinta, kodėl pasirinkti būtent šie metodai.

2.1. Atvejo studijos metodas

Atvejų analizės metodas yra įvairialypis. Jo pagrindą sudaro įvairių analizuojamam reiškiniui būdingų aspektų tarpusavio sąsajų sistema. Pagrindinės šio metodo paradigmos yra paremtos socialinio konstruktyvizmo principais. Jos tikroviškos, grindžiamos tarpusavio sąveika, netikėtos, kritinės, induktyvios ir atspindi pozityvias konstruktyvizmo nuostatas (Ammerman, Gawęł, Pietrzykowski, Rauktienė, Williamson, 2012).

Atvejų analizės metodas yra paremtas tiesioginiu stebėjimu, analize ir patirtimi, prisitaikant prie kiekvieno atvejo atskirai. Šio metodo pagrindą sudaro tikri gyvenimo įvykiai, realios verslo situacijos, įmonės ir jų sprendžiamos problemos. Atvejų analizės metodas apima tyrėjo ir tiriamojo (įmonių vadovų) tarpusavio sąveiką. Tyrimo metu dažnai rezultatai priklauso nuo to kaip gerai buvo įvykdytas bendravimas tarp šių dviejų žmonių. Šis būdas turi didelį pritaikomumą verslo ir vadybos paskaitose, kuriose studentai gali analizuoti realias gyvenimiškas situacijas.

Šis metodas pasižymi neapibrėžtumu, nes viskas priklauso nuo konteksto, kuriame vyksta tyrimas. Kiekvienas tiriamas atvejis visada yra savitas ir nesikartojantis. Netgi jei situacija ar problema yra tokia pati ar labai panaši, visada atsiranda aspektų, kurie skiriasi (žmonės, laikas, aplinka ir t.t.) todėl kiekvienas atvejis yra unikalus. Jam negalima aklai pritaikyti teorijas ar išvadas, kurios buvo gautos ir parengtos kito panašaus atvejo tyrimo metu. Jame nėra standartų, nes kiekviena standartinė situacija yra skirtinga priklausomai nuo situacijos. Šį metodą galima laikyti visišku netikėtumu, nes jis paremtas socialinio gyvenimo nenuoseklumu. Gauti rezultatai gaunami priklausomai nuo susiklosčiusios situacijos. Taigi šis metodas kiekvieną kartą taikant išmokina naujų žinių, duoda naujos patirties tiek tyrėjui, tiek tiriamajam. Atvejų analizės metu neieškoma konkretaus vieno atsakymo ar teisingo sprendimo. Šis metodas labiau skatina atvirą bendravimą, skirtingų nuomonių dalinimąsi.

Analizuojamus atvejus galima klasifikuoti į atskirus tipus, kurie atskleidžia jų įvairovę. Galima išskirti tokius analizuojamų atvejų tipus (Ammerman, Gawęł, Pietrzykowski, Rauktienė, Williamson, 2012):

Incidento atvejis.

- Incidento atvejis. Tai pats paprasčiausias atvejis, kai kalbama apie vieną situaciją, vieną įmonę ir vieną problemą. Dėstytojai incidento atvejus naudoja paskaitų metu pristatydami studentams atvejų analizės metodą.

- Pažintinis atvejis. Šio tipo atvejai skirti informacijai pasakojimo forma perteikti. Taip „sausie“ faktai paverčiami įdomiu skaitiniu. Tokie analizei skirti atvejai padeda stiprinti studentų motyvaciją ir įtraukti juos į atvejo analizės procesą. Pažintiniai atvejai gali būti naudojami tiriamo reiškinių moksliniams aspektams tyrinėti.

- Pratybų atvejis. Pratybų atvejai naudojami siekiant suteikti galimybę pritaikyti konkretų metodą ar priemonę. Tai puikus kiekybinės analizės būdas, leidžiantis tyrėjams ir studentams pajavairinti darbą su realią situaciją atspindinčiais skaičiais.

- Situacijos atvejis. Pagrindinė situacijos atvejo paskirtis yra išnagrinėti aprašomą situaciją apibūdinančią informaciją. Tyrėjas turi atrinkti reikšmingiausias sąsajas tarp atvejo visų pateiktų duomenų. Analizuojant šio tipo atvejus svarbiausias klausimas yra tas, kodėl situacija pablogėjo ir kaip buvo galima to išvengti?

- Sudėtingas atvejis. Sudėtingi atvejai paprastai būna perkrauti nereikšmingais duomenimis, todėl tyrėjui (studentams) tenka analizuoti situaciją, kurią apibūdinantys svarbūs aspektai yra apipinti gausybe duomenų, ir pasirinkti, kuri informacija yra reikšminga, o kuri – tik papildoma ar nesvarbi. Pertekliniai duomenys yra kaip trukdžiai, kurie atitraukia dėmesį, bei padaro sudėtingiau pastebėti pagrindinę problemą. Analizuojant šio tipo atvejus, sunkiausia iš gausios informacijos išsirinkti pagrindinę problemą arba svarbiausią klausimą. Be to, sunkumų kelia ir tai, kad informacijos gausioje skendintys probleminiai aspektai gali būti tarpusavyje susiję ir pateikti ne iš eilės.

- Sprendimų priėmimo atvejis. Analizuojant šio tipo atvejus, pagrindinė užduotis yra nuspręsti, ką atvejį analizuojantis asmuo darytų susiklosčius aprašomoms aplinkybėms. Studentai turi parengti veiksmų planą ir sugalvoti įvairių galimų sprendimo būdų. Pagrindinė šio tipo atvejį analizuojančių studentų užduotis yra nuspręsti, kurį iš pasiūlytų sprendimų pasirinkus sėkmės tikimybė būtų didžiausia. Tai labai primena realią situaciją, kai tenka priimti sprendimus (Ammerman, Gawel, Pietrzykowski, Rauktienė, Williamson, 2012).

Pagal svarbą visus atvejus dar galima skirstyti ir į vietinės, regioninės, nacionalinės, tarptautinės ir pasaulinės reikšmės. Taip pat galima išskirti keturias pagrindines atvejo analizės charakteristikas.

1. Atvejis yra „ribota sistema“ - jis turi ribas. Tyrėjas kiek įmanoma tiksliau turi identifikuoti ir aprašyti atvejo ribas.

2. Atvejis yra atvejis kažko. Tai gali būti akivaizdu, tačiau tai reikia pabrėžti (išryškinti), suteikiant tyrimui kryptį, ir suteikiant tyrimui aiškią logiką ir strategiją. Identifikavimas, kad atvejis yra atvejis kažko, yra svarbus apibrėžiant analizės vieneta, kas labai svarbu, atliekant duomenų analizę.

3. Turi išlikti atvejo visuma, vieningumas ir integruotumas. Šiame kontekste dažnai naudojamas „holistinio“ terminas. Tuo pat metu, kai net vieno atvejo požiūriu ne viskas yra tiriama, reikalinga tyrimo kryptis (dalykas). Tai nustatyti padėtų tyrimo klausimai.

4. Geriausia panaudoti įvairius duomenų šaltinius ir įvairius duomenų rinkimo metodus, būdingus natūraliai aplinkai. Daugelis atvejo studijų gali naudoti sociologinio arba antropologinio lauko metodus, tokius, kaip stebėjimas natūralioje aplinkoje, interviu, pasakojimų (pokalbių) ataskaitas. Bet jie taip pat gali naudoti ir klausimynus arba kiekybinius duomenis. Tai reiškia, kad atvejo studija nebūtinai yra kokybinė technika, nors daugelis atvejų studijų yra išskirtinai kokybinės.

Atvejo tyrimas dažnai būna atliekamas norit išpildyti tokius tikslus:

- Pateikti gyvą aprašymą. Dažnai naudinga gauti gyvus konkretaus asmens arba atvejo aprašomuosius vaizdus (būtent tai yra daroma šio tyrimo metu).
- Pateikti aiškinimus. Kartais pačių aprašymų, kad ir kokie vaizdūs jie būtų, nepakanka. Tyrėjas nori sužinoti, kodėl ta situacija yra tokia arba kodėl individas taip elgiasi. Tokių žinių įgyjama nustatant tam tikras elgesio ir veiksmų struktūras.
- Pateikti įvertinimus. Trečiasis atvejo tyrimo tikslas yra įvertinti procesus, individus ir aplinką. Toks tyrimas tikriausiai leis nustatyti procesų privalumus bei trūkumus ir sukels minčių, naujiems pasiūlymams, pakeitimams įgyvendinti.

Atvejų analizės metodas suvokiamas ne kaip būdas pasirengti realiam gyvenimui, bet kaip pats gyvenimas. Tyrimą atliekantis studentas pats tampa situacijos dalyviu, kuris reaguoja į besikeičiančią aplinką. Be to, atvejų analizės metodas dera su visuminių ugdymu ir apima gebėjimą kritiškai mąstyti, klausytis ir suprasti kitus, konstruktyviai išsakyti savo asmeninį požiūrį ir idėjas, toleruoti kitokią nuomonę, įtikinti ir derėtis, taip pat tarpasmeninius gebėjimus ir atsakomybę. Šis metodas skatina indukcinį mąstymą ir padeda formuoti požiūrį, nuomonę, moralines vertybes bei nuostatas. Studentų mokymas ir šio metodo taikymas skatina asmenybės augimą ir brandą, nes ugdo savianalizės gebėjimus, pasitikėjimą, jautrumą, formuoja požiūrį, reakciją, vertybes ir įsitikinimus (Ammerman, Gawęł, Pietrzykowski, Rauktienė, Williamson, 2012). Nepamirštant to, jog šis metodas padeda ugdyti ir verslumą, nes dažniausiai iš tyrėjo tikimasi mažų mažiausiai rekomendacijų skirtų situacijos sprendimui. O tai dažnai atsiremia į tai, kaip tyrėjas sugeba interpretuoti turimus duomenis ir kaip juos mato esamoje situacijoje, bei aplinkoje. Kaip minima

anksčiau – dažniausiai nėra vieno konkretaus sprendimo, kurį turi rasti tyrėjas. Ir čia pasirodo jo sugebėjimas ir nuojauta verslumui.

Naudojami metodai ir technikos: testavimas, apklausa, analizė, tiesioginis stebėjimas, kurį atlieka pats tyrėjas. Gauti duomenys – dažniausiai yra kokybinio pobūdžio - teiginiai, apibūdinantys stebėjimus, vertinimus, interpretacijas ir t.t.

2.2. Tyrimo metodikos pagrindimas

Kauno senamiestyje yra įsikūrę daugybė įvairias paslaugas ir pramogas teikiančių verslo įmonių, visuotinių organizacijų, galerijų, muziejų ir t.t. Verslo sritys skiriasi nuo maitinimo įstaigų ir kavinių iki muziejų ir specializuotų parduotuvių. Daugelis jų priklauso arba bent bendradarbiauja su senamiesčio draugija, kuri vienija visas įmones, organizuoja bendrus susirinkimus, bei padeda spręsti iškilusias problemas, kurioms įmonių vadovai ne visada atranda laiko, ar neturi galimybių jų išspręsti vieni. Būtent padedant senamiesčio draugijai buvo atliekamas tyrimas, kuriame dalyvavo senamiestyje veikiančių įmonių vadovai ir savininkai.

Tyrimo tikslas – išsiaiškinti, kaip skirtingų įmonių vadovai mato dabartinę situaciją senamiestyje. Kokias pagrindines problemas įvardija, kaip labiausiai trukdančias verslui, bei, žinoma, kokias perspektyvas mato ateityje.

Tyrimo objektas ir imtis. Tyrime dalyvavo 15 įvairių senamiestyje veikiančių įmonių vadovai. Įmonių veiklos atitinkamai buvo: maitinimo įstaigos; specializuotos parduotuvės; naktiniai klubai; aukštosios mokyklos; senamiesčio draugija. Įmonių pasirinkimas prašant jas dalyvauti tyrime buvo atsitiktinis ir sąrašas sudarytas bendradarbiaujant su senamiesčio draugija.

Tyrimo duomenų rinkimo metodas. Tyrimui atlikti naudojamas interviu metodas. Šis metodas buvo pasirinktas, norint kuo geriau ir plačiau išanalizuoti esamą situaciją senamiestyje. Tyrimo instrumentas buvo iš anksto parengtas klausimynas, kuris pateiktas 5 lentelėje. Klausimai parengti su tikslu išsiaiškinti senamiestyje veikiančių įmonių bendradarbiavimo lygį, visiems bendras problemas ir jų vadovų požiūrį į ateities perspektyvas senamiestyje, bei jų norą prisidėti prie senamiesčio puoselėjimo.

Lentelė Nr. 3 Tyrimo metu naudoti parengtas klausimynas respondentams

1. Kokią veiklą vykdate senamiestyje? (<i>maitinimo įstaigos, muziejai, meno galerijos, teatras, renginių organizavimas, švietimo įstaiga, transporto įmonė, apgyvendinimo įmonės, parduotuvės ar kita</i>)
1.1 Kiek laiko?
1.2 Kiek darbuotojų turi jūsų įmonė?

2. Su kokiomis senamiestyje veikiančiomis įmonėmis bendradarbiaujate daugiausiai? Įvardykite:
2.1 Su kuriomis tokią pačią veiklą vykdančiomis įmonėmis daugiausiai bendradarbiaujate?
2.2 Kuo pasireiškia tokio bendradarbiavimo nauda?
2.3 Kurios įmonės, vykdančios kitokią negu jūsų veiklą, yra jums svarbiausios?
2.4 Kuo pasireiškia tokio bendradarbiavimo nauda?
3. Kuo pasireiškia įvairių institucijų pagalba vykdant veiklą senamiestyje?
3.1 Senamiesčio bendruomenės.
3.2 Kauno miesto savivaldybės.
3.3 Kitų.
4. Ar didelę konkurenciją jaučiate iš kitų tokią pačią veiklą vykdančių įmonių senamiestyje?
5. Prašau išvardinti iki trijų pagrindinių problemų, su kuriomis jūs susiduriate vykdydami veiklą senamiestyje?
5.1 Kaip manote, ko reikia, jog šias problemas būtų galima išspręsti?
6. Prašau išvardinti iki trijų pagrindinių problemų, trukdančių jūsų veiklai senamiestyje?
6.1. Kaip manote, ar jūsų įmonė pajėgi pati viena šias problemas spręsti?
6.2. Kas be jūsų yra arba gali būti suinteresuotas spręsti panašias į jūsų veiklos problemas?
6.3 Kaip manote, ko reikia, jog šias problemas būtų galima išspręsti?
7. Kaip manote, ar bendradarbiavimas tarp senamiestyje paslaugas teikiančių įmonių sustiprintų verslą senamiestyje?
8. Kaip vertinate galimybes, kad bendradarbiavimas tarp senamiestyje veikiančių įmonių būtų žymiai didesnis?
9. Kas labiausiai paskatintų tokį bendradarbiavimą?
10. Koks verslas turi didžiausias perspektyvas senamiestyje?
11. Kaip manote, kas labiausiai pasikeitė senamiestyje per pastaruosius metus?
12. Kas lėmė tokius pokyčius?

Klausimai įmonės prasideda su bazinės informacijos rinkimu. **Klausimai 1-1.2** yra skirti bendrosios informacijos rinkimui, kuriais išsiaiškinama įmonės dydis, veiklos sritis, bei laikas, kurį įmonė vykdo savo veiklą senamiestyje. Atsakymai į šiuos klausimus yra labai paprasti. Juos galima pavadinti apšildomaisiais klausimais, kuriais respondentas tarsi paruošiamas tolimesniems

klausimams. Ir, žinoma, pagal šiuos klausimus gali daryti įvairius „pjūvius“, pagal kuriuos bus aptariami gauti rezultatai.

Pereiname prie **antro** klausimo, kuriuo siekiama išsiaiškinti esamą bendradarbiavimo situaciją. Senamiestis yra maža teritorija, todėl kiekviena jame veikianti įmonė turi nemažai kaimyninių įmonių. Kaip atsiskleidžia pirmuose šiuo darbo skyriuose bendradarbiavimas yra vienas pagrindinių aspektų siekiant, jog klasterio modelis pasiteisintų, todėl žinoti, kokioje situacijoje yra dabar esančios senamiesčio įmonės yra ypatingai svarbu. Priklausomai nuo atsakymo į antrą klausimą papildomai buvo užduodami klausimai **nuo 2.1 iki 2.4**, kurie skirti plačiau atskleisti esančių bendradarbiavimų situaciją. Norima sužinoti, kokią naudą įmonės mato bendradarbiaudamos su įmonėmis, kurios vykdo tokią pačią veiklą kaip ir jie, bei su įmonėmis, kurių veiklos sritis skiriasi. Atsakymai į šiuos klausimus nupiešia gana aiškų senamiesčio įmonių esamo tarpusavio bendradarbiavimo vaizdą tiek į plotį, tiek į gylį. Duomenys aptariami sekančiame skyriuje.

Trečias klausimas iš esmės yra panašus į antrą nes jame vėlgi klausiama (šiek tiek kitais žodžiais) apie bendradarbiavimą. Tačiau šis klausimas yra išskirtinis tuo, jog išskiriamas partneris apie kurio partnerystę yra klausiama. Ankstesniuose skyriuose nagrinėdami klasterio ypatumus ir prielaidas keletą kartų susidūrėme su tuo, jog bet kokiam klasteriui gana nemažą įtaką turi to regiono, ar net šalies valdžios institucijos. Būtent dėl to šis klausimas ir yra skirtas išsiaiškinti, ar tokio pobūdžio bendradarbiavimas yra vykdomas ir dar svarbiau – ar yra jaučiamas. Respondentams buvo pateikti keli pasiūlymai, kurie labiausiai galėtų įtakoti veiklas Kauno senamiestyje. Tačiau jokių būdu atsakymas neturėjo apsiriboti tik šiais pasiūlytais variantais.

M. Porteris savo klasterio apibrėžime išskiria konkurenciją, kaip vieną iš kertinių ir svarbiausių aspektų. Jis kalba, jog norėdamos tobulėti įmonės turi jausti konkurenciją. **Ketvirtas klausimas** būtent į tai ir sutelkia dėmesį. Klausimas labai tiesus, kad kiekvienas respondentas jį suprastų tinkamai, be jokių interpretacijų. Tai pasiteisina, nes į šį klausimą labai aiškiai atsakė ir tie įmonių vadovai, kurie pildė tik anketas.

Nuo **penkto klausimo** prasideda bendros bazės tarp įmonių paieška. Nusprendžiau, jog tinkamiausias ir paprasčiausias būdas prieiti prie tarpusavio bendradarbiavimo netgi tarp stiprių konkurentų yra tų pačių problemų sprendimas. Todėl šiame klausime visų respondentų buvo prašoma išvardyti po tris problemas, kurias jie mato senamiestyje vykdydami savo veiklą. Taip pat prie šio klausimo dar buvo užduodamas papildomas klausimas **5.1**, kuris labai aiškiai nusakydavo problemos dydį. Šis klausimas buvo pats bendriausias visoms įmonėms, kuris mažiausiai buvo įtakojamas vadovų asmeninių nuomonių. Čia mes paliečiame aplinką, kurioje yra įmonė, o turint

galvoje, jog visos tyrime dalyvavusios įmonės veikia senamiestyje, jų aplinka buvo labai panaši. Vietomis netgi tokia pati (kalbant apie kaimynystėje įsikūrusias įmones).

Šeštas klausimas iš pirmo žvilgsnio atrodo toks pat kaip ir penktas. Tačiau skirtumas tarp jų yra tas, jog šiame klausime dėmesys skiriamas įmonės problemoms. Toms problemoms, kurios jų nuomone, trukdo jų veiklai tiesiogiai (ar ne tiesiogiai). Skirtingai nuo penkto klausimo čia didesnį vaidmenį vaidina pačių vadovų veiklos ypatumai, bei jų požiūris į tam tikras situacijas. Kas vieniems gali pasirodyti kaip problema, kitiems taip neatrodys. Visų vadovų prašoma įvardinti po tris problemas. Papildomi klausimai **nuo 6.1 iki 6.3** skirti gilesniam pamastymui. Vadovai atsakydami į juos buvo priversti įvertinti savo įmonės pajėgumas tais problemas išspręsti patys, be niekieno pagalbos. Tada sekė klausimas/pasiūlymas, kuris privertė vadovus pagalvoti apie kitas įmones, kurios galbūt taip pat susiduria su tokiomis pačiomis problemomis. Ir nors tiesioginio klausimo dėl bendradarbiavimo sprendžiant problemas neužduodame, tačiau pačia idėja šie klausimai tikrai sukelia. Ypač po 6.3 klausimo, kuriame klausiamo vadovų atsakyti, ko reikia, norint šias problemas pašalinti.

Septintas klausimas nors ir yra atskiras, tačiau yra užduodamas iškart po to, kai bendradarbiavimo idėja problemų sprendimuose buvo netiesiogiai apkalbėta (kai kuriais atvejais interviu metu apie tai buvo labai aiškiai kalbama). Šis klausimas yra apimantis daugiau nei vieną ar dvi įmones. Šis klausimas skirtas pažvelgti į senamiestį plačiau ir įvertinti bendradarbiavimo naudą ne tik pavienėms įmonėms, bet visam verslui senamiestyje.

Atsakius į septintą klausimą iškart užduodamas kitas klausimas susijęs su bendradarbiavimu. **Aštuntame klausime** siekiama suprasti apklaustųjų vadovų nuomonę apie galimybes bendradarbiavimui. Nepriklausomai nuo jų išreikštos nuomonės apie naudą ar nenaudą, kurią gali duoti bendradarbiavimas, buvo siekiama sužinoti, ar jų nuomone dabartinė situacija ir santykiai tarp įmonių turi perspektyvą peraugti į dar didesnę bendradarbiavimą.

Devintas klausimas iš dalies yra kaip aštunto klausimo papildymas. Jame norima sužinoti konkrečias priemones, kurios jų nuomone paskatintų tokį bendradarbiavimą. Šie klausimai yra atskirti dėl to, jog jie yra užduodami nepriklausomai nuo to, kokius atsakymus pateikė vadovai ankstesniame klausime. Net jei vadovas atsakė, jog nemato naudos bendradarbiavime ir netiki, jog jis galėtų ateityje padidėti, šis klausimas vis vien buvo užduodamas ir atsakydamas į jį vadovas turėjo pagalvoti apie priemones skatinančias bendradarbiavimą. Jei respondentas į šį klausimą atsakė „nežinau“, jam interviu metu buvo pasiūlyti keli variantai tokie kaip: „ar bendras tikslas padėtų įmonėms bendradarbiauti?“.

Dešimtas klausimas skirtas išsiaiškinti įmonių vadovų požiūrį į senamiesčio ateitį. Atsakydami į tai, kokią veiklos sritį jie laiko patraukliausia ir turinčia didžiausią perspektyvą

senamiestyje, jie nupiešia tam tikrą ateities vaizdą, kurį įsivaizduoja. Turint galvoje, jog būtent šiuo metu veikiantys verslininkai tą ateitį ir kuria, atsakymas į šį klausimą gana tiksliai nusako, kaip senamiestis gali atrodyti ateityje.

Vienuoliktas ir dvyliktas klausimai skirti interviu užbaigimui. Iš ateities prognozių respondentų prašoma sugrįžti į paskutinius kelerius metus ir įvardinti didžiausius senamiestyje įvykusius pokyčius. Ir kartu nurodant, kas tokius pokyčius įtakėjo.

2.3. Tyrimo organizavimas

Kaip minėta anksčiau tyrimas buvo organizuotas padedant senamiesčio draugijai. Būtent su jais buvo užmegztas pirminis kontaktas ir padarytas pirmasis susitikimas. Draugija buvo viena iš organizacijų, kuri inicijavo ir prižiūrėjo Kauno senamiesčio strategijos rengimo procesą, todėl akivaizdu, jog jie yra suinteresuoti jos sėkmingu įgyvendinimu. Susitikus su draugijos atstove, jai buvo pristatytas šio darbo tikslas, klasterio sąvoka, ir šio darbo uždaviniai, kuriuos įgyvendinti galima tik bendraujant su senamiestyje esančiomis verslo įmonėmis. Kartu su draugijos atstoveėjome į senamiestį ir užeidami į draugijai priklausančias įmones pristatydavome jų vadovams šio darbo tikslą ir prašėme pagalbos dalyvaujant tyrime. Susitikus su vadovu buvo tariamasi dėl interviu laiko.

Kitą dieną jau be draugijos atstovų buvo eita į senamiestį atlikti sutartus interviu. Dviejų įmonių atstovai atsisakė dalyvauti tyrime dėl tam tikrų priežasčių. Todėl galiausiai buvo tyrime dalyvaujančių senamiesčio įmonių vadovų skaičius buvo 15.

Interviu buvo atliekami susitikus su įmonių vadovais jų darbo vietoje. Vadovams buvo užduodami tie patys klausimai iš sudaryto klausimyno. Esant poreikiui buvo užduodami papildomi klausimai, kurie padėdavo gauti išsamesnę informaciją. Užtikrinus respondentus, jų konfidencialumą jų buvo prašoma leisti pokalbį įrašyti. Visi apklausiamieji davė sutikimą, todėl pokalbiai buvo įrašomi su diktofonu. Pokalbių įrašai vėliau buvo perklausomi ir juose pateikti vadovų atsakymai suvedami ir apdorojami kompiuterine programa MS Excell.

3. Klasterio kūrimo Kauno senamiestyje prielaidos

Šiame skyriuje bus kalbama apie duomenis, kuriuos pavyko surinkti tyrimo metu analizei, bei jų interpretavimą. Čia bus pateikti interviu metu surinkti įmonių vadovų atsakymai į parengto klausimyno klausimus. Aprašomi visi klausimai atskirai pabrėžiant kiekvieno iš jų svarbą svarbą, bei pabrėžiami atsakymai, kurie turės įtaką sudarant prielaidas Kauno senamiesčio kultūros ir kūrybos klasterio kūrimui.

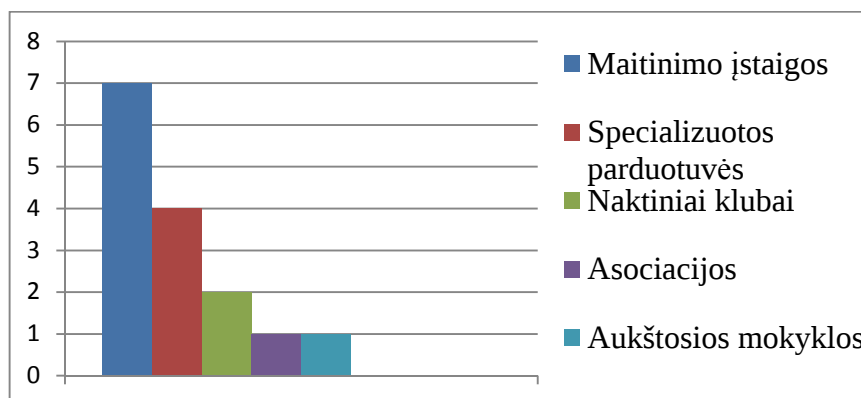
3.1. Atlikto tyrimo gautų duomenų analizė

Šiame skyriuje analizuojama visa tyrimo metu gauta medžiaga. Kaip minėta aukščiau, iš viso buvo apklausta 15 respondentų.

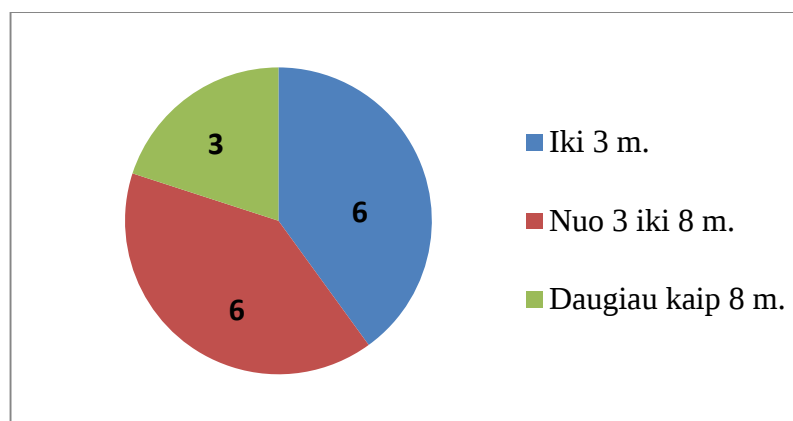
Pirmieji klausimai skirti nustatyti įmonės veiklos sričiai. Tas daroma, nes norima apklausti įvairių sričių atstovus. Veiklos senamiestyje laikotarpis buvo labai svarbus aspektas norint palyginti problemas, su kuriomis susiduria naujai atėję įmonės ir senamiesčio „senbuviai“, todėl šis klausimas buvo itin svarbus.

Ir paskutinis pirmos dalies klausimas buvo skirtas nustatyti įmonės dydį. Visi atsakymai pateikti diagramose.

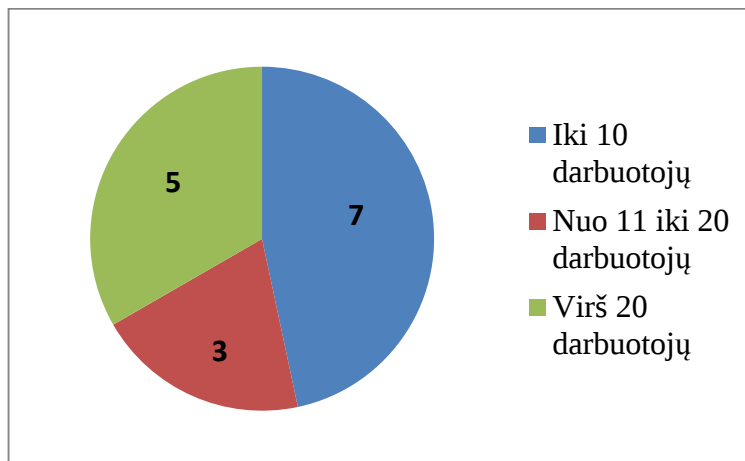
Pav. 5 Apklaustų senamiesčio įmonių skaičius pagal veiklos sritis



Pav. 6 Apklaustų senamiesčio įmonių skaičius pagal veiklos trukmę



Pav. 7 Apklaustų senamiesčio įmonių skaičius pagal darbuotojų skaičių



Nors senamiestyje gausu įvairių pramogų tačiau didžiąją dalį verslo vienareikšmiškai užima maitinimo įstaigos (restoranai, barai, kavinės) todėl tas gana akivaizdžiai pasireiškia ir tarp tyrime dalyvavusių respondentų.

Veiklos trukmės diagramoje matome, jog didžioji dalis veikiančių senamiestyje įmonių čia įsikūrė paskutinių 6 metų laikotarpyje. Šis faktas dar labiau suvienodina įmonių situaciją tyrimo metu kalbant apie jų matomas problemas. Galima paminėti, jog „jauniausia“ įmonė dalyvavusi tyrime senamiestyje savo veiklą skaičiuoja dar tik trečią mėnesį, kai tuo tarpu seniausios veikiančios įmonės savo veiklą vykdo senamiestyje jau beveik 17 metų.

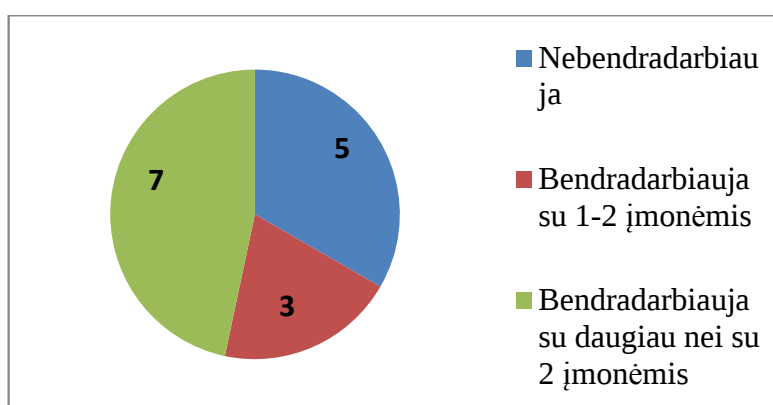
Paskutinėje diagramoje gana aiškiai pasimato, jog senamiestyje vyrauja nedidelių įmonių verslas, kuriose dirba iki 10 darbuotojų. Tačiau reikia paminėti, jog interviu metu labai aiškiai pasimatė įmonių vadovų požiūrio panašumai susiejant juos su įmonės dydžiu. Didesnių įmonių vadovai jau šiandien yra labiau inovatyvūs ir labiau linkę bendradarbiauti ne tik su tomis įmonėmis, kurios juos aptarnauja ar jiems tiesiogiai padeda, tačiau kalba ir apie bendradarbiavimą su savo konkurentais. Kai tuo tarpu mažesnių įmonių atstovai į bendradarbiavimo perspektyvą žiūri su didele abejojone.

Pirmiausia apžvelgus įmonių bazinę informaciją, pagal kurią įmonės galima suskirstyti pagal keletą faktorių, toliau sekantys klausimai skirti gilesnei situacijos analizei. Pradedant **antruoju klausimyno klausimu** siekiama išsiaiškinti esamą situaciją dėl įmonių tarpusavio bendradarbiavimo. Norima išsiaiškinti ne tik ar įmonė bendradarbiauja su kitomis senamiesčio įmonėmis, tačiau ir kas lėmė tokį bendradarbiavimą, kuo jis pasireiškia.

Įdomu pastebėti, jog 4 įmonės iš visų apklaustųjų atsakė, jog nebendrauja nei su viena iš senamiesčio įmonių. Turint omenyje, jog apklaustųjų kiekis nebuvo itin didelis, toks skaičius yra gana neraminantis kalbant apie perspektyvas ateityje sukurti visapusiškai bendradarbiaujančių

įmonių klasterį senamiestyje. Kitas neraminantis skaičius yra įmonių, kurios kaip savo bendradarbiavimo partnerį įvardino tik vieną įmonę. Ir kai kuriais atvejais toji įmonė netgi nebuvo įsikūrusi senamiestyje. Tokių įmonių buvo dvi. Susumavus šias įmones galima matyti, jog kone trečdalis apklaustų įmonių savo santykius su kitomis senamiesčio įmonėmis laiko nereikalingais ar nereikšmingais. Todėl nieko nuostabaus, jog visos šios įmonės paklaustos apie priežastis atsakė labai panašiai: jų manymu kiekviena įmonė žiūri tik savo verslo, rūpinasi tik savimi ir bendradarbiavimui nelieta laiko. Juolab, jog didžioji jų dalis negalėjo įvardinti ir privalumų, kuriuos matytų tarpusavio bendradarbiavime.

Pav. 8 Senamiesčio įmonės, kurios bendradarbiauja tarpusavyje



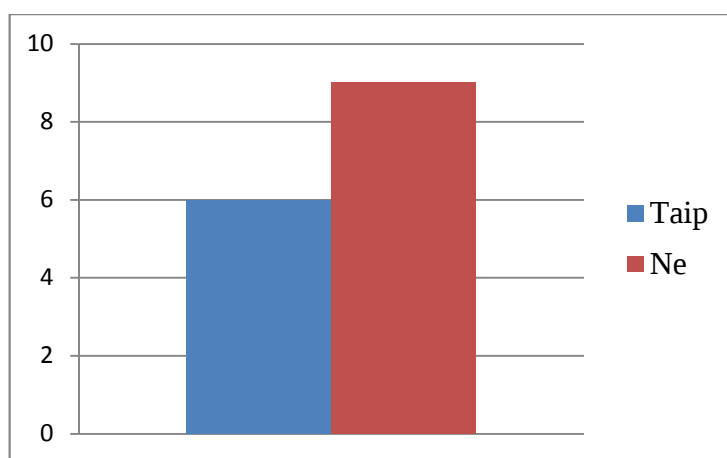
Toliau palieskime įmones, kurios įvardino, jog bendradarbiauja su kitomis senamiesčio įmonėmis. Didžioji dalis šių įmonių neįvardino konkrečių būdų kaip toks bendradarbiavimas vyksta (viena įmonė paminėjo, jog reikalui esant skolinamasi įranga, indai. Keičiasi aktualia informacija tarpusavyje). Tačiau visos paminėjo, jog stengiasi palaikyti draugiškus ir kaimyniškus santykius su kitais. Svarbu paminėti faktą, jog tik viena iš šių įmonių įvardino, jog savo bendradarbiavimo ribas yra praplėtusi toliau nei siekia jų kaimynystė. Tuo tarpu didžioji dalis daugiausia bendradarbiauja su įmonėmis, kurios yra aplinkui juos pačius nepriklausomai nuo to, kokią veiklą toji įmonė vykdo. Šis faktas labai svarbus, nes kaip aprašyta ankstesniuose skyriuose klasterio vienas iš pagrindinių bruožų yra geografinė padėtis, kuri lemia, jog įmonės yra įsikūrę greta viena kitos. Čia galime atpažinti šį šabloną, tik jo mastelis yra mažesnis.

Kaip minėta, vieno iš kalbintų restoranų vadovas įvardino, jog bendradarbiauja ne tik su aplinkinėmis įmonėmis, bet ir su tomis, kurios veikia kitose senamiesčio dalyse. Šios įmonės vadovas kalbėdamas apie tokį bendradarbiavimą labai gerai galėjo pasakyti naudą, kurią toks bendradarbiavimas jiems duoda. Pradedant bendrų renginių organizavimu ir baigiant savo erdvės puošimu. Verta pažymėti, jog šios įmonės vadovas buvo vienintelis, kuris kalbėdamas apie bendradarbiavimo naudą labai aiškiai išsakė teigiamą požiūrį. Ir nors kiti vadovai taip pat palaikė

idėją, jog bendradarbiavimas tarp įmonių gali atnešti naudos, nei vienas iš jų negalėjo tiskliau apibrėžti galimą naudą.

Toliau gilinantis į esamą situaciją senamiestyje prašėme įmonių vadovų išsakyti savo mintis apie įtaką galinčių daryti institucijų ar asociacijų vaidmenį jų vykdomose veiklose. Čia pateikėme keletą institucijų pavadinimų tokių kaip: senamiesčio draugija, policija, miesto savivaldybė ir kita. Vadovų buvo paprašyta atsakyti ar jie jaučia, kurios nors iš šių institucijų pagalbą, o gal trukdymą, vykdant savo veiklą ir kaip tas pasireiškia. Pirmojo atsakymo skaičius galime matyti lentelėje nr. 10, kur aiškiai matosi bendravimo tarp senamiesčio įmonių ir įvairių institucijų stoka.

Pav. 9 Įmonių pasiskirstymas atsakant į klausimą ar jie jaučia įvairių miesto institucijų pagalbą savo veikloje



Vien pats faktas, jog neigiamų atsakymų yra daugiau nei teigiamų yra neraminantis žvelgiant per klasterio formavimo prizmę. Nes kaip pabrėžia daugelis klasterio modelius analizuojančių tyrėjų, bei kaip matėme ir iš ankstesniuose skyriuose pristatytų pavyzdžių – valdžios institucijų parama yra labai reikalinga. Galbūt klasteriui pradėti veikti toks bendradarbiavimas nėra būtinas, tačiau žvelgiant į perspektyvas aiškiai matosi, jog tokių institucijų vaidmuo yra didelis kalbant apie klasterių išlikimą regione. Nes būtent valdžios institucijos dažnai įtakoja tam tikrų įstatymų pataisas, leidimų išdavimus, lengvatų suteikimus ir daugelį kitų aspektų, kurie leidžia vykdomai veiklai ne tik išlikti, bet ir plėstis pritraukiant naujus atstovus, naujus dalyvius, kurie noriai jungiasi prie klasterio būtent dėl įvairių politinių veiksnių. Grįžtant prie pateikto vadovams klausimo reikėtų pabrėžti tai, jog įmonės, kurios į klausimą atsakė teigiamai beveik visos įvardino senamiesčio draugiją kaip instituciją, kuri padeda jiems savo veiklose įvairiais klausimais. Ir nors draugija yra gera pradžia ir gali būti stiprus pamatas tolimesniam tarpusavio bendradarbiavimui, jos veikla kaip ir kitų įmonių yra įtakojama vietinės valdžios. Tad dar kartą galima pabrėžti, jog vietinės valdžios institucijų bendradarbiavimas su senamiestyje įsikūrusiomis įmonėmis šiuo metu yra labai prastoje situacijoje (kai kurių įmonių vadovai išsakė ir neigiamą įtaką, kurią jaučia iš šių institucijų). Todėl

norint įkurti senamiesčio verslo klasterį būtina gerinti santykius tarp senamiesčio įmonių ir vietinės valdžios.

Ketvirtas klausimas, kuris tiesiogiai klausia apie jaučiamą konkurenciją iš tikrųjų turėjo paslėptą potekstę. Kaip rašo M. Porteris savo klasterio apibrėžime konkurencija yra būtinybė klasterio egzistavimui. Plačiau apie konkurencijos svarbą kalbėjome antrame skyriuje. Šio klausimo esmė buvo išsiaiškinti, kokį požiūrį įmonių vadovai turi apie konkurenciją senamiestyje. Visos apklaustos įmonės pripažįsta, jog konkurencija senamiestyje yra. Šio klausimo tikslas nebuvo tiesiog sužinoti ir taip gana akivaizdų atsakymą. Labai svarbus buvo požiūris, kuriuo įmonės žvelgia į konkurenciją. Iš esmės pagal tai, kaip įmonių vadovai paaiškino savo supratimą apie konkurenciją tarp senamiestyje esančių įmonių leido suprasti ar tos įmonės yra suinteresuotos skatinti verslo plėtrą senamiestyje, ar jų pagrindinis tikslas yra tiesiog išlikimas.

Ne maža dalis apklaustų įmonių vadovų išsakė nuogastavimus, jog konkurenciją jaučia labai didelę. Likę vadovai taip pat pripažino, jog konkurencija yra, tačiau jie ją įvardino kaip „sveiką“ konkurenciją. T.y. tokią, kuri yra būtina verslui. Šie vadovai išreiškė beveik vienodą nuomonę, jog bet kokia sėkmė jų konkurentų iš dalies yra ir jų sėkmė, nes kiekvienas naujas klientas senamiestyje yra potencialus klientas kiekvienai veikiančiai įmonei.

Kai tuo tarpu kalbant su tais, kurie išreiškė nuogastavimus labai aiškiai jautėsi egocentriškas požiūris, kuris neleidžia pamatyti konkurencijos atnešamos naudos. Paklausti kodėl jie nemano, jog konkurencija yra nenaudinga, dauguma vadovų atsakė, jog jų nuomone visi verslininkai yra suinteresuoti tik savo verslu ir bet koks bandymas juos suvienyti mėginant bendradarbiauti tarpusavyje pasmerktas žlugti būtent dėl to.

Penktas ir šeštas klausimai yra labai svarbūs, nes juose yra klausama apie problemas, kurias jaučia ir patiria įmonės šiandien senamiestyje. Būtent šie klausimai buvo užduoti su mintimi, jog atsakymuose galima bus rasti bendrų atspirties taškų, kurie būtų svarbūs ir aktualūs visoms senamiesčio įmonėms. Kadangi buvo prašoma išvardinti po tris problemas, kurias įmonių vadovai mato pačiame senamiestyje ir problemas, kurios trukdo jų veiklai – atsakymų buvo gana daug ir įvairių (*Lentelė Nr. 11*).

Lentelė Nr. 4 Senamiestyje esančios problemos trukdančios įmonių veiklai

Senamiestyje atpažįstamos problemos	Įmonių veiklai trukdančios problemos
Senamiesčio gatvių grindinio būklė.	Viešosios tvarkos tarnybos „nelankstumas“.
Automobilių stovėjimo aikštelių nebuvimas.	Griežtos reklamos taisyklės.
Prastas privažiavimas (siauros gatvės).	Visų projektų derinimas su Kultūros paveldo skyriumi.
Mažai galimybių lauko staliukams (siauros	Senamiesčio gyventojai/bendruomenė.

gatvės).	
Vandens tiekimas ir kanalizacija.	Savivaldybės bendradarbiavimo stoka.
	Garso draudimas.
	Benamių gausa senamiestyje.
	Įstatymų pakeitimų stabdymas.

Čia įvardintos problemos kartojosi beveik visų interviu metu. Pavyzdžiui problemą dėl automobilių stovėjimo aikštelių trūkumo paminėjo visų įmonių vadovai. Kitos lentelėje išrašytos probleminės situacijos nebuvo kartojamos visų vadovų, tačiau beveik visos jos buvo išsakytos bent keletą kartų. Tai tik palaiko idėją, jog bendrų problemų ieškojimas norint apjungti įmones bendradarbiavimui yra geras sprendimas. Tai patvirtina ir atsakymai gauti į tikslinamąjį klausimą, ar įmonė, kuri įvardino vieną ar kitą problemą mano, jog gali tą problemą išspręsti pati. Nei vieną įmonė neatsakė užtikrinto taip. Buvo ir tokių vadovų, kurie pabandė apgalvoti veiksmus reikalingus sprendimui rasti, tačiau ir tokiu atveju visada atsirasdavo viena ar kita institucija, be kurios problemos išspręsti nepavyktų. Tad galima drąsiai teikti, jog bendrų sprendimų ieškojimas į turimas problemas senamiestyje yra bene geriausias kelias, kuris galėtų suvienyti, kartais gana priešišškai nusiteikusias įmones (remiantis jų atsakymų į jaučiamą konkurenciją). Jų susivienijimas ir bendradarbiavimas vestų prie stipresnio „balso“, kuris reikalingas norint minėtąsias problemas pašalinti. Didžioji dalis išvardintų probleminių situaciją vienaip ar kitaip yra miesto valdžios reikalas. O norint sulaukti pagalbos iš savivaldybės – būtinas verslininkų susivienijimas ir bendra, vieninga nuomonė. Būtent bendradarbiavimas ir vieningas tikslo siekimas yra viena klasterio svarbiausių charakteristikų.

Kartu su šiuo klausimu įmonių vadovų buvo klausiama apie tai, kas galėtų padėti išspręsti šias problemas. Ir nors problemų atrodo išsakyta nemažai didžioji dalis jų, kaip jau minėta, galėtų būti išspręstos, arba bent palengvintos, jei vietinės valdžios institucijos būtų sukalbamesnės ir supratingesnės. Vadovų nuomone tokios problemos kaip gatvių sutvarkymas, galimybė plėstis lauke, griežtos įvairios taisyklės ir t.t. galėtų būti pataisomos labai lengvai. Vadovai ne kartą išsakė savo nusivylimą valdžios veiksmais, kurie pasak jų, ne tik kad nepadeda verslui, bet tam tikrais atvejais jį ir stabdo (norint išlikti tiksliau būtina paminėti, jog taip išsireiškė ne visos įmonės). Daugiau nei kartą buvo minimas Vilniaus vardas, kur, pasak vadovų, verslininkams sudarytos daug geresnės ir patogesnės sąlygos pradėti ir vykdyti savo veiklas senamiestyje. Šioje vietoje buvo priduriama, jog Kaunas neturi tokio turistų lankomumo, kaip sostinė, tad valdžios nenoras sudaryti visas įmanomas sąlygas, kurios skatintų miesto gyventojų ir svečių norą ateiti į senamiestį praleisti laiko – jiems nėra suprantamas.

Septintas klausimas neatsitiktinai pasirinktas toks: „Kaip manote, ar bendradarbiavimas tarp senamiestyje paslaugas teikiančių įmonių sustiprintų verslą senamiestyje?“. Šis klausimas seka iškart po to, kai įmonių vadovai išsakė savo problemas, kurias mato senamiestyje, kurios trukdo jų veiklai ir pasak jų pačių – kitų senamiesčio įmonių veiklai. Tad visiškai suprantama, jog visos (išskyrus vieną) įmonės atsakė, jog jų nuomone bendradarbiavimas tarp senamiestyje veikiančių įmonių sustiprintų verslo pozicijas ir žinoma padėtų spręsti kylančias problemas daug operatyviau. Keletas vadovų išsakė, jog paskutiniu metu senamiesčio draugija ir veikia kaip branduolys, kuris apjungia daugelį įmonių. Jie dalyvauja bendruose susirinkimuose ir dažnai juos naudoja išsakyti savo problemas, kurias draugija stengiasi spręsti bendraudama su kitomis institucijomis. Šis klausimas yra pirmasis, kuris vadovų dėmesį nukreipia iš dabarties, apie kurią kalbėjo vadovai į ateities perspektyvas. Šiuo klausimu norima, jog vadovai nusikeltų į netolimą ateitį ir pradėtų matyti kokią naudą gali duoti bendradarbiavimas. Prisimenant, jog didžioji dalis įmonių jaučia labai didelę konkurenciją tarp savęs ir kaimynų, bei tai, jog nemaža dalis jų nebendradarbiauja su niekuo iš senamiesčio – neprastas rezultatas yra tai, jog visi vadovai žvelgdami į priekį mato, jog bendradarbiavimas tarpusavyje vis tik gali atnešti naudos. Vien šis faktas yra labai svarbus toliau norint kalbėti apie klasterio kūrimą.

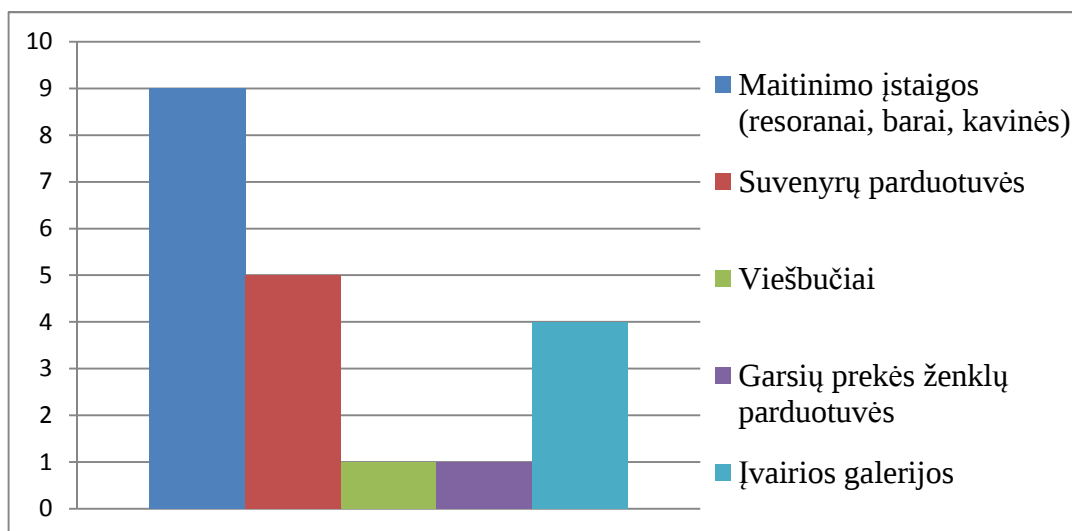
Tačiau viena yra matyti teorinę naudą žvelgiant į situaciją, tačiau visai kas kita yra realiai tą situaciją sukurti. Šis skirtumas labai pasimato atsakyme į sekančius klausimus, kuriuose prašoma įmonių vadovų pasidalinti mintimis apie tai, kas jų nuomone galėtų suvienyti įmones. Nors tarp visų nuskambėjusių atsakymų į šį klausimą ir buvo paminėti tokie veiksniai kaip bendri renginiai, arba žiūrint plačiau – bendras tikslas, tačiau didžioji dalis įmonių vadovų prisipažino, jog gero atsakymo į šį klausimą nežino. Čia galima įžvelgti nemažą problemą, kurios šaknys gali slypėti istorijoje. Jau minėtą anksčiau, jog nemaža dalis vadovų išsakė nuomonę, jog Lietuvoje kiekvienas įmonės vadovas ar savininkas yra suinteresuotas tik savo veikla. Interviu metu pasimatė tendencija, jog toks požiūris yra gana dažnas tarp senamiesčio verslininkų. Tiesa pasimatė ir viena įdomi tendencija. Įmonių, kuriose dirba daugiau kaip 20 darbuotojų vadovai, savo požiūriu gana dažnai išsiskyrė iš kitų vadovų. Ne išimtis ir bendradarbiavimo su kitomis įmonėmis klausimas. Jie dažniau nei kiti išsakė, jog stengiasi bendradarbiauti su kitomis įmonėmis. Jie taip pat sutiko, jog bendradarbiavimas gali būti naudingas visiems. Ir būtent jie, įvardino, jog bendrų tikslų nusistatymas ir siekimas, galėtų būti tas veiksnys, kuris suvienytų senamiesčio įmones.

Mažosios senamiesčio įmonės, kita vertus, atskleidė dar vieną įdomią tendenciją. Mažų įmonių savininkai buvo tie, kurie labiausiai išreiškė jaučiantys didelę konkurenciją iš aplinkinių įmonių, taip pat jų bendradarbiavimo lygis su kitais buvo pats mažiausias. Ir būtent iš jų buvo jaučiamas didžiausias pesimizmas kalbant apie galimybes ateityje suvienyti senamiesčio įmones

bendram tikslui. Kai kurie vadovai netgi nepabijojo pranašauti, jog toks verslo modelis kaip klasteris – niekada neatsiras Kauno senamiestyje. Jų pagrindinis argumentas tam būdavo jau ne kartą minėta nuomonė apie Lietuvoje vyruojantį vadovų požiūrį. Todėl nekeista, jog būtent tos įmonės, kurių vadovai išreiškė, kad visos senamiesčio įmonės yra suinteresuotos žiūrėti tik savo verslo siekti naudą tik sau, interviu metu pasirodė labiausiai užsidarę. Šis aštuntasis klausimas būtent tai ir atskleidžia. Nes būtent šių įmonių vadovai, nors ir pripažinę, jog matytų naudą bendradarbiavime su kitais, nesurasdavo atsakymo, kas galėtų įtakoti juos pačius vienyti jėgas su kitomis senamiesčio įmonėmis.

Dešimtas klausimas pateiktas interviu metu buvo skirtas išsiaiškinti, kokio verslo perspektyvas dabartinių įmonių vadovai mato senamiestyje netolimoje ateityje. Rezultatai pateikti sekančioje paveikslas.

Pav. 10 Perspektyvios verslo sritys senamiestyje



Lentelėje išskirta visos sritys, kurias paminėjo įmonių vadovai kaip jų nuomone perspektyvą senamiestyje turinčias. Daugiausiai kartų paminėta buvo maitinimo įstaigos, kurios ir šiandien sudaro didžiąją dalį senamiestyje veikiančių įmonių. Tiesa vienos įmonės vadovas labai tinkamai pastebėjo, sakydamas, jog ir ši sritis nėra beribė. Jau minėta anksčiau, jog Kaunas skirtingai nei Vilnius gauna daug mažesnę turistų antplūdį nei Vilnius. Tai dažniausiai nutinka per tarptautinius sporto renginius. Reikėtų pastebėti, jog skirtingai nei garsių miestų, tokių kaip Roma, Barselona senamiesčiai pagrindine aptarnauja turistus, tačiau Kauno senamiesčio pagrindiniai lankytojai yra būtent miesto gyventojai. O mieste gyventojų yra tiek, kiek yra. Todėl senamiestis turi tapti ta vieta, į kurią smagu grįžti. Senamiestyje vykstančios veiklos turi siekti, jog čia smagiai laiką galėtų praleisti kuo įvairesnių žmonių ratas iš Kauno miesto, bei aplinkinių rajonų. Nes būtent aplinkiniai gyventojai, o ne miesto svečiai, sudaro senamiesčio lankytojų pagrindą. Šiai dienai senamiestyje

įsikūrusios tos pačios srities įmonės stengiasi klientus pritraukti savitumu. Senamiestis yra būtent ta vieta, kur galima nesitaikyti prie aplinkinių kalbant per individualumo prizmę. Senamiesčio naujokai paklausti, kodėl pasirinko pradėti verslą būtent senamiestyje visi atsakė, jog senamiestis buvo ta vieta, kur jie galėjo pilnai išreikšti savo idėją, būti kitokiais ir tuo pačiu pritapti prie visų.

Antras pagal dažnumą atsakymas buvo – suvenyrų parduotuvės. Suvenyrai neabejotinai yra siejami su turizmu. Tačiau, dar kartą pasikartojant, turistai nėra pagrindiniai Kauno senamiesčio lankytojai ir jų skaičius tikrai nėra toks gausus, kaip norėtų daugelis įmonių savininkų (ypač žiemą). Net kelių restoranų vadovai pabrėžė, jog atšaukus pigių oro linijų skrydžius į Kauną iš kelių Europos miestų labai stipriai pasijuto turistų sumažėjimas. Tokių skrydžių sugrąžinimas pasitarnautų ne tik senamiesčio restoranams, bet ir viešbučiams, turizmo centrams ar toms pačioms suvenyrų parduotuvėms. Tačiau, kol kas, dabartinė situacija įtakoja tai, kai kurios suvenyrus pardavinėjančios senamiesčio parduotuvės neapsiriboja vien tik tuo ir savo parduotuvėse pardavinėja ne tik suvenyrus tačiau ir labiau praktiškas, miesto gyventojams reikalingas prekes. Čia vėl galime sugrįžti prie klasterio charakteristikų ir prie to, jog vieninga senamiesčio įmonių pozicija ir aktyvūs veiksmai galėtų daryti didelę įtaką tokiems sprendimams, kurių pasekmės taip stipriai įtakoja senamiestį, bei čia veikiančias įmones.

Senamiestis yra neabejotinai kultūrą puoselėjanti vieta. Nekalbant apie akivaizdžiai matomą ir jaučiamą Lietuvos istorijos paveldą, bei kultūrą, čia galima rasti ir nemažai meno galerijų, kurioms tinkamesnės vietos būti negali. Tai pripažįsta ir įmonių vadovai meno galerijas paminėdami, kaip vieną iš trijų perspektyviausių sričių senamiestyje. Tiesa, grįžtant prie tos pačios minties, jog Kauno senamiestis neturi gilių tradicijų būdingų garsiems Europos miestams, meno galerijų steigimas ir išlaikymas susiduria su sunkumais. Galerijos yra specifinė sritis, kuri nukreipta į meną bei kultūrą besidominčius ir suprantančius žmones. Todėl norint, jog ji būtų perspektyvi reikia įdėti nemažai pastangų į galerijų populiarinimą ir žmonių pratinimą prie būtent tokio laisvalaikio praleidimo būdo.

Paskutiniai du klausimai užduoti interviu metu įmonių vadovams skirti sužinoti, jų nuomonę apie per paskutinius metus vykusius pokyčius senamiestyje. Iš 15 apklaustųjų tik viena įmonė atsakė, jog niekas nepasikeitė. Tačiau visi kiti pripažino, jog per kelerių metų laikotarpį senamiestis atgijo. Žmonės pradėjo leisti savo laisvalaikį jame, atsidarė ne viena nauja kavinė, pradėtos išnaudoti senamiestyje esančios atviros erdvės. Ne tik įmonių vadovai, bet ir daugelis kauniečių sutinka, jog Kauno senamiestis per paskutinius keletą metų atsinaujino į gerąją pusę (papildomas oficialus tyrimas nebuvo atliktas. Tokią išvadą galima daryti peržvelgus paskutinių kelių metų duomenis apie vykdomus renginius senamiestyje, naujų įmonių atsiradimą ir pan.).

Į klausimą, kas jų nuomone lėmė tokius pokyčius, dažniausiai pasikartojantys atsakymai buvo trys:

1. Verslininkų iniciatyva;
2. Žmonių požiūrio pasikeitimas;
3. Atsinaujinęs senamiesčio pramogų paketas.

Verslininkų iniciatyva. Senamiesčio senbuviai gerai atsimena tas dienas, kai senamiestis buvo ne tik kad nepopuliarus, bet vietomis netgi pavojingas ir baugus. Jame veikė nedaug kavinių ir restoranų, saugumo lygis buvo nepakankamas. Būtent šios priežastys ir lėmė, jog senamiestis nebuvo tas traukos centras, koku jį įpratome matyti šiandien. O tai pasiekti padėjo veiklių verslininkų iniciatyvos dėka. Būtent įmonių vadovai ėmėsi veiksmų žadinti senamiestį ir kviesti į juos žmones. Jų dėka atsirado ne vienas dabar jau tradicija tapęs renginys. Jie inicijavo Senamiesčio strategijos parengimą. Jų dėka senamiestis šiandien yra ta laisvalaikio praleidimo zona, kurią renkasi daugelis miestiečių.

Žmonių požiūrio pasikeitimas. Čia kalbame ne tik apie gyventojų požiūrį į patį senamiestį. Tiesa jis keitėsi kartu su sėkmingomis verslininkų iniciatyvomis. Tačiau dar labiau žmonių požiūris keitėsi į pačią senamiesčio kultūrą. Žmonės pradėjo suprasti, kas yra senamiestis. Jie pradėjo atrasti savo vietas ir nišas, kurios tinka būtent jiems. Vienos įmonės vadovas labai paprastai pasakė, jog pasikeitė netgi žmonių supratimas apie laisvalaikio praleidimo būdus. Jei anksčiau jaunimui svarbiausia buvo nueiti į barą, kur galima nusipirkti kuo pigesnio alaus, tai šiandien vis daugiau atsiranda žmonių, kurie mieliau renkasi jaukų vakarą restorane, ar ramų gyvos muzikos vakarą. O toks požiūris skatina senamiesčio įmones derintis prie žmonių ir kelti kultūrinį senamiesčio lygį.

Prie šio punkto galima parašyti ir tai, jog kartu su žmonių požiūriu keitėsi ir įvairių institucijų požiūris. Ypač policijos. Šiandien senamiestis yra labai saugi vieta. Policijos pareigūnai dažnai patruliuoja stengdamiesi kuo mažiau trikdyti svečius, tačiau užtikrindami saugumą.

Atsinaujinęs senamiesčio pramogų paketas. Pradėjus senamiesčio atsinaujinimui nenuostabu, jog daug verslininkų pamatė galima potencialą ir nusprendė kurti savo verslą būtent senamiestyje. Senamiestyje lankosi įvairių amžiaus grupių, įvairių pomėgių žmonės, todėl platus pasirinkimas yra vienas iš pagrindinių sėkmės faktorių kalbant apie patrauklų senamiestį. Šiandien dominuojantys restoranai ir barai yra tokie sėkmingi būtent todėl, jog kiekvienas iš jų savo klientams pasiūlo kažką savito. Tikriausiai kiekvienas senamiesčio lankytojas galėtų įvardinti savo mėgstamiausią ir nemėgstamiausią restoraną senamiestyje. Ir dažnai dviejų žmonių pasirinkimai bus visiškai skirtingi.

3.2 Prielaidų Kauno senamiesčio klasterio kūrimui sudarymas

Analizuojant klasterį kaip verslo modelį sunku nepastebėti privalumų, kuriuos jis gali suteikti organizacijoms, kurios tampa jo dalimi. Skaitant mokslinę literatūrą ir nagrinėjant pavyzdžius (ne tik tuos, kurie įtraukti į šį darbą) susidarė gana teigiamas vaizdas apie klasterius, apie jų veikimo principus ir apie jų atnešamą naudą visiems – įskaitant miestus ir šalis, kuriose jie būna steigiami. Būtent tokios nuostatos buvo stengiamasi laikytis vykdant interviu ir pristatant klasterius įmonių vadovams. Tikėjausi, jog klasterio privalumai, gerosios praktikos tikrai bus priimtinos visiems senamiesčio verslininkams. Tačiau greitai teko nusivilti susidūrus su realybe. Iš visų 15 respondentų tik 3 įmonių vadovai teigiamai priėmė verslo klasterio kūrimo idėją. Tiesa lygiai tiek pat, tik 3, visiškai kategoriškai atsisakė klasterių idėjos. Tai parodė interviu metu aiškiai pesimistiškai vertindami mano darbo tikslą, bei sakydami, jog joks glaudus bendradarbiavimas tarp verslo įmonių yra neįmanomas vien dėl to, jog: „Tokie jau mes esam. Kiekvienas žiūri tik savęs“ – įmonės vadovės komentaras išsakytas interviu metu. Tai akivaizdžiai rodo, jog šiuo metu Senamiesčio įmonių ir organizacijų vadovai gana menkai susipažinę su klasterio fenomenu ir jo potencialiai teikiamais pranašumais. O tai leidžia teigti, jog norint sukurti sąlygas formuoti klasteriui, visų pirma reikia parengti informacinius paketus, kurių pagalba visus senamiesčio įmonių verslininkus būtų galima detalai supažindinti su klasterio sąvoka, jo teikiamomis naudomis, privalumais. Tik tada bus galima pradėti kurti bendrus „produktus“ bei iniciatyvas.

Likę devyni įmonių vadovai nebuvo tokie kategoriški, tačiau aiškiai matėsi jų žinių trūkumas kalbant apie klasterio modelį. O tai pokalbio metu turėjo įtakos jų neigiamam požiūriui. Toks nusiteikimas rodo labai svarbų vieną dalyką – bet koks mėginimas Kauno senamiestyje kurti verslo klasterį reikalaus labai didelio ir sunkaus darbo vien dėl to, jog visų pirma reikės visiems stipriai įrodinėti, kokią bendrą naudą jo sukūrimas gali atnešti kiekvienam asmeniškai. Nes iš pokalbių labai aiškiai susidarė vaizdas, jog viskas, kas iš tikrųjų rūpi didžiajai daliai savininkų yra išgyventi. Tik pora restoranų vadovų galėčiau įvardinti kaip inovatyvius, plačiai matančius, brėžiančius didesnius tikslus nei siekia jų restorano teritorija. Priežasčių tam atrasti nebuvo laiko. Juolab, jog šio tyrimo tikslas buvo orientuotas kitur. Žinoma, iš įrašytų interviu galima daryti tam tikrus spėjimus ir prielaidas, tačiau jos nėra pakankamai tvirtos, jog galėčiau jas dėti į šį darbą kaip faktą ar net tvirtą argumentą.

Kalbėdami apie klasterio kūrimo prielaidas visų pirma turime sugrįžti į pačią pradžią kur nusprendėme, jog šiame darbe naudosime apibrėžimą, kurį dar 1998 metais pirmasis suformulavo

M. Porteris. Jo apibrėžimas skamba taip: „Klasteris – tai įmonių ir institucijų veikiančių vienoje srityje visuma, kurias sieja jų geografinė padėtis tarpusavyje, bei didelis konkurencinis pasisėkimas. Klasteriai savyje sujungia visas įmones, kurių veikla bent iš dalies prisideda prie klasterio pagrindinės veiklos srities: pavyzdžiui, specializuotų žaliavų, sudedamųjų dalių, mašinų, ar paslaugas, bei specializuotos infrastruktūros tiekėjai“. Iš čia galime bandyti atrasti tuos aspektus, kurie būdingi mūsų aptariamam Kauno senamiesčiui ir jame veikiančiomis įmonėms. Pats lengviausias ir akivaizdžiausias, bet tuo pačiu ir labiausiai klasterį apibrėžiantis aspektas yra geografinė padėtis. Visi analizuoti klasterių pavyzdžiai turi savo geografines ribas. Vienos iš jų yra gana mažos, kitos didesnės, tačiau jos yra. Ir tai yra būtina sąlyga norint kurti klasterį. Kauno senamiestis tai pat turi ribas. Netgi ganėtinai aiškas ir tvirtas. Tas yra labai naudinga ir paprasta kalbant apie galimo klasterio fizinį dydį. Apibrėžus ribas labai lengvai galime pamatyti, kokie verslai ir įstaigos įeina į šią teritoriją. Žinoma, vien buvimas klasterio ribose nepadaro įmonės jo nariu, tačiau žinoti, kokios įmonės yra įsikūrusios, ir kokios veiklos yra atliekamos šioje teritorijoje yra būtina, norint kaip įmanoma optimaliau „nupiešti“ sujungimus tarp klasterio dalyvių.

Kitas svarbus aspektas yra konkurencija. Apie konkurenciją plačiau kalbėta antrame skyriuje. Žvelgiant į Kauno senamiesčio situaciją ir išanalizavus įmonių vadovų nuomonę galima drąsiai teigti, jog konkurencija tikrai jaučiama. Tiesa skyrėsi įmonių vadovų paaiškinimai: vieni sakė, jog jaučia didelę konkurenciją ir jų nuomone idealu būtų, jog jie vieni būtų senamiestyje. Kai kiti išsakė, jog jaučia konkurenciją, tačiau priima ją natūraliai ir supranta, jog ji yra būtina. Tačiau kalbant apie konkurenciją, kaip apie vieną iš klasterio kūrimo sąlygų visiškai nesvarbu, kaip vadovai ją mato – svarbu, kad ji akivaizdžiai yra ir įmonės ją jaučia. Vien tas faktas leidžia teigti, jog šį svarbų klasterio aspektą Kauno senamiestis savyje turi.

Vienas aspektas, kurio M. Porterio apibrėžime mes nežvelgiame tiesiogiai (jis paminėtas netiesiogiai) yra vietinės valdžios institucijų pagalba klasterio įmonėms. Ši charakteristika labai aiškiai pasimatė analizuojant pasaulinę klasterių praktiką. Kiekviename iš aptartų pavyzdžių galima aiškiai įžvelgti vietinės valdžios pagalbą. Kai kuriais atvejais būtent tam tikri priimti valdžios sprendimai ir lėmė klasterio atsiradimą būtent toje vietoje (Montrealio klasteris Kanadoje). Kitais atvejais valdžios pagalba pasijuto ne kūrimo, bet vėlesniuose formavimosi etapuose. Kad ir kaip ten bebūtų, vietinės valdžios vaidmuo klasteriuose yra akivaizdus. Nagrinėjant Kauno senamiestį iš interviu su įmonių atstovais labai stipriai pasimatė, jog iki šiol miesto valdžios institucijos labai mažai prisideda prie senamiesčio klestėjimo. Tas aiškiausiai matosi iš kai kurių restoranų vadovų pasakymų: „Padėt tikrai nepadedą. Netgi pasakyčiau, jog labiau trukdo.“ – citata iš vieno interviu. Tiesa būtina paminėti, jog kalbant su senamiesčio draugijos atstovais buvo užsiminta apie tai, jog kai kurios institucijos (pvz.: policija, viešojo saugumo tarnyba) po truputį pradeda derinti savo

veiksmus su senamiesčio veiklomis. Kaip vienas pavyzdys buvo paminėta, jog prieš kelerius metus policija atvažiuodavo po kiekvieno skambučio, kurio metu buvo skundžiamasi dėl triukšmo. Ir nors pasiaiškinę, jog visi leidimai yra sutvarkyti jie išvažiuodavo, tačiau nei lankytojams, nei darbuotojams nėra smagu, kai į renginį atvyksta policija patikrinti skundo. Tačiau dabar, jie iš anksto žino visų renginių laikus ir netrukdo restorano lankytojų ir darbuotojų. Tad progresas gal ir matomas, tačiau jis dar nėra toks, kokio reiktų senamiestyje veikiančioms įmonėms ir tuo pačiu senamiesčiui. Šioje situacijoje klasteris galėtų pasitarnauti kaip jungiamoji grandis, kuri padėtų senamiesčio įmonėms ir miesto savivaldybei dar labiau suartėti, ir kartu priimti geriausius sprendimus, kurie padėtų gerinti senamiesčio įvaizdį ir tuo pačiu – jo lankomumą.

Visi čia išvardinti aspektai yra svarbūs ir be jų išpildymo klasterio egzistavimas taptų labai nestabilus, o jo veiksmingumas abejotinas. Tačiau jei reiktų įvardinti svarbiausią klasterio bruožą be jokių abejonių tai būtų įmonių tarpusavio supratimas ir bendradarbiavimas. Reikia suprasti, jog tai nėra sąlyga, kurią reikia išpildyti prieš įkuriant klasterį. Viskas ko reikia, tai prielaidų, kurios leistų numatyti tokį bendradarbiavimą sukūrus klasterį. T.y. pats klasteris gali tapti platforma, kurios dėka įmonių tarpusavio bendradarbiavimas taptų geresnis ir produktyvesnis. Kalbinti įmonių vadovai į klausimą dėl bendradarbiavimo atsakė įvairiai. Vieni sakė, jog bendrauja noriai su savo kaimynais, kiti sakė, jog tiesiog palaiko kaimyniškus santykius, tačiau jokių realių bendrų veiklų nevykdo. Taip pat interviu metu pavyko išsiaiškinti, jog visi vadovai mano, jog tarpusavio bendradarbiavimas padėtų ne tik jiems bet ir senamiesčiui. Tiesa ne visi turėjo atsakymą, kaip galima būtų to bendradarbiavimo pasiekti. Klasterio kūrimas galėtų būti vienas iš atsakymo variantų. Žinoma, pats klasterio įkūrimo faktas ir tai, jog įmonė jam priklauso neprivers vadovų pradėti bendradarbiauti, tačiau kaip aptarta ankstesniuose skyriuose – tai galėtų padėti padaryti bendras tikslas. Tokių tikslų interviu metu buvo paminėta keletas. Dažniausias ir daugiausiai vilčių teikiantis tikriausiai būtų bendrų problemų sprendimas. Vadovaudamasis interviu metu išsakytomis problemomis toliau pateikiu kelis pavyzdžius, kurie galėtų tarnauti kaip bendras tikslas.

Visos maitinimo paslaugas teikiančios įmonės nepriklausomai nuo jų dydžio išsakė vieną bendrą problemą. Tai yra automobilių stovėjimas. Tačiau vien tik taip įvardinti problemą neužtenka. Remiantis duomenimis, ją galima išskirstyti į tokias dalis:

- Mažesnis lankytojų skaičius. Senamiestis nėra pritaikytas šiuolaikinės visuomenės galimybės. Tas labai pasimato, kai savaitgalio vakarais į senamiestį norisi atvažiuoti. Nors savaitgaliais visos stovėjimo aikštelės yra nemokamos, tačiau rasti jose laisvų vietų yra ypač sunku. Kaip įvardino patys restoranų savininkai būtent dėl šios priežasties daug kas renkasi leisti vakarus kitose miesto vietose. Puikus pavyzdys būtų centras, arba Akropolio prekybos centras, kuriame yra įrengta moderni kelių aukštų stovėjimo aikštelė. Ši problema nėra tokia aktuali vakarais ir

savaitgaliais, tačiau dienos metu ji jaučiasi nuolat. Vienas restoranų vadovas įvardino, jog pietų metas yra tas laikas, kurį dar reikia užpildyti visiems senamiesčio restoranams. Jo žodžiais tariant „[...] pietų metu visi senamiesčio restoranai ir kavinės pasidalina tuos kelis vietinius „ofisiukus“, kurių darbuotojams nereikia specialiai važiuoti į senamiestį“. Akivaizdu, jog šiai dienai senamiestyje įsikūrusių restoranų ir kavinių skaičius jau yra galintis ir pasirengęs atlaikyti kur kas didesnius lankytojų srautus.

- Trukdymas vykdyti veiklą. Šią problemą iškėlė baro savininkas, kurio baras yra ne pagrindinėje tačiau šoninėje gatvelėje (kuri kerta su Vilniaus g.). Jei Vilniaus gatvėje esantys restoranai jau yra išsikovoję teisę savo lauko terasas plėsti į sąlyginai plačią Vilniaus gatvę, tai šoninių gatvių barai čia susiduria su papildoma problema. Visų pirma šios gatvės nėra tokios plačios, todėl ir plėtimosi galimybės nėra tokios didelės. Tačiau tai yra faktas, kurį žino kiekvienas verslininkas atidarydamas savo verslą. Kitas aspektas yra automobilių statymas šiose gatvėse. Kaip minėta aukščiau, automobilių stovėjimo vietų trūkumas ir žmonių noras vis vien važiuoti į senamiestį su automobiliu, labai dažnai priveda prie situacijų, kai mašinos būna statomos šoninėse gatvelėse ant einamosios kelio dalies. Tokiu būdu blokuodamos ne tik praėjimą, bet ir užstodamas vietas, kuriose barų savininkai galėtų dėti savo lauko terasas.

- Darbuotojų automobilių stovėjimas. Dar viena problema išplaukianti iš tos pačios situacijos. Jei ankstesniuose punktuose galima daugiau kalbėti apie savaitgalius ar tiesiog trumpus lankytojų pastovėjimus, tai šiame punkte paliesime stovėjimo mokestį, kuris senamiestyje taikomas darbo dienomis iki 18 val. Vieninteliai žmonės, kurie gali nemokamai statyti automobilius senamiestyje yra jo gyventojai. Tai yra suprantama ir logiška. Tačiau geriau pagalvojus pamatysime, jog restoranų, barų, kavinių ar kitų įstaigų darbuotojai, kurie į darbą važinėja su mašinomis iškart susiduria su stovėjimo problema. Tik šį kartą ne su vietų trūkumu, bet labiau su apmokestinimu. Juk žmogus, kuris dirba senamiestyje bent trečdalį savo dienos praleidžia jame. Tad ar negalėtų jam būti pritaikytos tokios pačios automobilio statymo lengvatos kaip ir senamiesčio gyventojams.

Lentelė Nr. 5 Probleminių situacijų sprendimai

Restoranai, kavinės, barai.	
<i>Ko jiems reikia, kad galėtų sėkmingai vykdyti savo veiklą? Kas trukdo veiklai?</i>	<i>Kokie galimi sprendimo būdai? Kas galėtų būti naudingi sprendžiant šį trūkumą?</i>
Daugiau stovėjimo aikštelių. Nėra kur statyti automobilių.	Požeminės, daugiaaukštės stovėjimo aikštelės senamiestyje ar jo prieigose. Atidaryti viešojo autobuso maršrutą į senamiestį. Takyti mažus taksi tarifus senamiesčio svečiams. Norint senamiestyje vykdyti statybas būtinas kultūros paveldo departamento bei Kauno miesto savivaldybės leidimai. Kauno transportas. Įvairios taksi įmonės.
Nemokamų stovėjimo vietų.	Išduoti leidimus darbuotojams statyti mašinas senamiestyje nemokamai, arba skirti tam tikras vietas, kur taip pat nemokamai galėtų statytis tik įmonės darbuotojai. Leidimai turi būti išduoti miesto savivaldybės.

Šiuo atveju įvardintas problemas išspręsti padėtų miesto valdžia. Ir tokia situacija, jog miesto valdžia galėtų išspręsti esamas problemas, yra gana dažnai pasikartojanti. Tas tik dar kartą parodo, jog šiuo metu santykiai tarp senamiesčio įmonių ir miesto valdžios institucijų nėra patys optimaliausi, ir tai, jog šių dviejų šalių bendradarbiavimas būtų itin naudingas. Toliau pateikti dar keli pavyzdžiai išsakyti interviu metu, kurių sprendimui daugiausiai įtakos gali turėti miesto valdžios institucijos.

Lentelė Nr. 6 Probleminių situacijų sprendimai

Visos įmonės	
<i>Ko jiems reikia, kad galėtų sėkmingai vykdyti savo veiklą? Kas trukdo veiklai?</i>	<i>Kokie galimi sprendimo būdai? Kas galėtų būti naudingi sprendžiant šį trūkumą?</i>
Nesutvarkytas grindinys.	Reikalingas grindinio atnaujinimas. Miesto savivaldybė.

Lentelė Nr. 7 Probleminių situacijų sprendimai

Įmonės įsikūrę aplink katedrą	
<i>Ko jiems reikia, kad galėtų sėkmingai vykdyti savo veiklą?</i>	<i>Kokie galimi sprendimo būdai? Kas galėtų būti naudingi sprendžiant šį trūkumą?</i>
Prie įmonių būnantys benamiai.	Miesto savivaldybė, policija, viešojo saugumo tarnyba.

Tikslas pritraukti kuo daugiau žmonių į senamiestį yra neabejotinai bendras visiems senamiestyje veikiančioms įmonėms. Vienas iš būdų kaip tai padaryti yra KTU studentų parengtas projektas - edukaciniai maršrutai. Šis projektas yra nukreiptas būtent į Kauno senamiestį. Jo esmė yra nuosekliai atliekant įdomias ir aktyvias užduotis išvystyti tam tikras kompetencijas sekant nurodymus pateiktus žemėlapyje. Šis projektas yra labai tinkamas įrankis kalbant apie senamiesčio įmonių sutelkimą bendram tikslui. Jau anksčiau kalbėjome apie tai, jog senamiesčio įmonės turi stengtis, jog senamiestyje visi lankytojai rastų sau pramogų ir norėtų čia liesti savo laisvalaikį. Šis projektas yra skirtas būtent tam. Jo principas yra skurti keturis edukacinius maršrutus, kurie būtų pritaikyti skirtingoms lankytojų grupėms: šeimai, vaikams, suaugusiems ir turistams. Taip pat šio projekto idėja yra vis tai padaryti naudojant jau esamą senamiesčio aplinką. O į ją įeina ir visos senamiestyje veikiančios organizacijos ir įmonės. Ir nors pagrindinis projekto tikslas neturi nieko bendro su klasterio kūrimu, tačiau jo atnešamos naudos ignoruoti negalime. Šių edukacinių maršrutų įgyvendinimas visų pirma sujungtų visas įmone, kurios jame dalyvautų, t.y. kurios būtų įtrauktos į maršrutus. Tai pat numatyta, jog visi maršrutai baigtųsi Kauno rotušėje. Vien šio fakto pakanka, jog didžioji dalis čia įsikūrusių įmonių palaikytų šią idėją. Juk kaip ir minėjome – noras pritraukti kuo daugiau lankytojų į senamiestį vienija visus senamiestyje veiklas vykdančius vadovus.

IŠVADOS

1. Klasteriai tai verslo įmonių susibūrimas vienoje, sąlyginai nedidelėje teritorijoje (priklausomai nuo vykdomų veiklų dydžiai gali skirtis nuo mikrorajono iki šalių ir kai kuriais atvejais netgi daugiau), kurioje jie bendradarbiaudami tarpusavyje sukuria konkurencingą aplinką. Klasteriai savyje sujungia įvairias įmones, organizacijas, institucijas, kuriuos vienija bendras tikslas kuriantis skirtingą, tačiau visiems klasterio dalyviams vertingą naudą.
2. Atlikta gerosios tarptautinės praktikos ir kūrybinių klasterių analizė leido išskirti tokius bendrus tokių klasterių bruožus:
 - Šios industrijos klasteriai pasižymi išskirtinumu ir savitumu, kuris labai greitai tampa atpažįstamas tiek regione, tiek už jo ribų;
 - Kūrybinės industrijos klasteriai labiau nei kitų industrijų klasteriai traukia srities specialistus, kurie dažnai keliai ir gyventi stengdamiesi būti kuo arčiau klasterio;
 - Šios srities specifika leidžia klasteriams išvengti didelės konkurencijos iš kitų panašios industrijos klasterių.

Atlikta analizė leido išskirti šiame darbe potencialaus klasterio kūrimosi prielaidas lemiančias prioritetines sąlygas: geografinės koncentracijos svarbą, bendros veiklos potencialią naudą, vietos valdžios dalyvavimo šiame procese svarbą ir įmonių bendradarbiavimą.

3. Konkretaus klasterio tyrimo metodologija turi būti grindžiama kokybinės ir kiekybinės analizės metodais, nes nei vienas atskirai negali užtikrinti patikimų rezultatų. Tokia tyrimo metodologija lėmė, jog pagrindinis dėmesys buvo skirtas interviu su įmonių ir organizacijų vadovais. Tokia prieiga garantavo konfidencialumą, o pokalbio metu buvo galima valdyti situaciją realiu laiku reaguojant į gaunamus respondento atsakymus. Tyrime dalyvavo 15 įvairių sričių įmonių vadovai, kurie atsakydami į iš anksto parengtus klausimus pateikė pakankamai informacijos, kurią išanalizavus paaiškėjo pagrindinės problemos, kurias reikės spręsti norint įkurti senamiestyje verslo klasterį.
4. Tyrimas atskleidė, jog klasterio kūrimuisi Kauno senamiestyje šiuo metu trukdo dvi svarbiausios priežastys: 1) ne visada kolegiški santykiai tarp senamiestyje veikiančių įmonių ir miesto valdžios institucijų ir 2) įmonių tarpusavio bendradarbiavimo stoka. Šios problemos yra klasikinės ir jų egzistavimas bet kuriame klasterioje yra kritiškai svarbios, paprastai lemiančios jo nesėkmę. Todėl šių problemų sprendimui turi būti skiriamas prioritetinis dėmesys. Įmonių vadovai sutinka, jog šių problemų sprendimas pagelbėtų ne tik

- jiems bet ir visoms Kauno senamiesčio įmonėms, tačiau akivaizdžiai trūksta verslininkų, kurie būtų suinteresuoti ir galėtų imtis iniciatyvos.
5. Tyrimo metu išryškėjo, jog įmonių vadovai yra mažai susipažinę su klasterio esme, jo teikiama nauda ir privalumais. Tik keletas kalbintų vadovų be detalesnių aiškinimų suprato, tokio klasterio naudą jų įmonei ir senamiesčiui. Visos tyrime dalyvavusios įmonės buvo skirtingų struktūrų ir dydžių, tačiau paaiškėjo, jog didesnių įmonių vadovai yra geriau susipažinę su klasterių teikiama nauda ir jų funkcionavimo esme. Būtent dėl šios priežasties ateityje kuriant senamiesčio verslo klasterį, pradiniam jo kūrimosi etape tikslinga daugiau remtis didesnėmis įmonėmis, kurių vadovai yra labiau atviri bendradarbiavimo galimybėms. Tyrimas taip pat atskleidė, jog tokių įmonių vadovai, verslininkai labiau linkę rizikuoti, bei gali pasiūlyti novatoriškesnius sprendimus. Tikėtina, jog įmonių vadovai supažindinti su galimybėmis ir nauda, kuri gali atsirasti egzistuojant klasteriui, patys bus suinteresuoti glaudesniu ir tvirtesniu bendradarbiavimu.
 6. Išanalizavus tyrimo metu surinktą informaciją, bei įvertinus nusistatytus kriterijus galima teigti, jog Kauno senamiesčio kultūros ir kūrybos industrijos klasterio sukūrimas turi tam tikras perspektyvas. Geografinė koncentracija yra pakankama ir jau dabar skatina inovacijas ir konkurenciją. Žinoma, įmonių bendradarbiavimas tarpusavyje ir su miesto valdžios institucijomis yra taisytinas, tačiau šie du aspektai gali būti taisomi surandant bendrus, visoms šalims naudingus interesus. Vienas iš siūlomų būdų tokius tikslų atskleidimui yra edukacinių maršrutų sukūrimas, kurių metu įmonės bendradarbiavimas ir iniciatyva galėtų tiesiogiai lemti didesnį žmonių srautą atvykstantį į Kauno senamiestį.
 7. Klasterio kūrimasis Kauno senamiestyje turėtų būti orientuotas visų pirma yra kultūrinę dimensiją, nes tai lemia esama verslo ir kitokios veiklos struktūra. Čia gausu lankytinų istorinių vietų, bei galerijų. Ir nors restoranai, bei barai sudaro didžiąją dalį senamiestyje veikiančių įmonių, jų sėkmė senamiestyje yra glaudžiai susijusi su renginiais, kurie vyksta senamiestyje dėka senamiesčio kuriamos atmosferos. Tokie dideli renginiai kaip „Hanza dienos“, ar mažesni kaip bardų vakarai senamiestyje susilaukia tokios didelės sėkmės būtent dėl to, ką reprezentuoja pats senamiestis. Būtent dėl šios priežasties, senamiesčio įmonės turi būti suinteresuotos, jog senamiestis ir toliau išliktų toks koks yra – kultūros ir meno gerbėjus traukianti vieta. O tam išlikti ir puoselėti gali padėti sukurtas klasteris būtent skirtas kultūros ir kūrybos industrijai.

LITERATŪROS SĄRAŠAS

1. Aalst, I., ir Heebels B. (2010). *Creative clusters in Berlin: Entrepreneurship and the quality of place in Prenzlauer Berg and Kreuzberg*. Geografiska Annaler: Series B, Human Geography, 92, 347-363.
2. Ammerman, P., Gawęł, A., Pietrzykowski, P., Rauktienė, R., Williamson, T. (2012). *Atvejo analizės metodas verslo mokyme*. Poznanė, Lenkija; UNI-DRUK.
3. Arthurs, D., Creutzberg T., ir Davis H.C. (2009). *Applying an innovation cluster framework to a creative industry: The case of screen-based media in Ontario*. *Innovation: management, policy & practice*, 11, 201-214.
Peržiūrėtas adresu: <http://www.ryerson.ca/~c5davis/publications/Davis%20et%20al%20-%20Innovation%20clusters%20in%20creative%20industries9.pdf>
4. Bagwell, S. (2008). *Creative clusters and city growth*. *Creative Industries Journal*, 1(1), 31–46. doi: 10.1386/cij.1.1.31/1
5. Belussi, F., ir Sedita, S.R. (2006). Pristatymas iš DRUID vasaros konferencijos 2006: *Knowledge, innovation and competitiveness: dynamics of firms, networks, regions and institutions*. Danija, Kopenhaga.
6. Boix, R., Capone, F., Lazzeretti, L. (2008). *Do Creative Industries Cluster? Mapping Creative Local Production Systems in Italy and Spain*. *Industry and Innovation*, 15 (5), 549-567.
7. Boix, R., Hervàs J. L., Molina de M. B., ir Lazzeretti, L. (2011). Pristatymas iš 37-ojo Ispanijos mokslo festivalio 2015: *Creative clusters in Europe: a microdata approach*. Ispanija, Barselona.
8. Boix, R., Hervas O. J., Molina de M. B., ir Molina de M. M. (2010). *The Importance of Creative Industry Agglomerations in Explaining the Wealth of European Regions*. *European Planning Studies*, 20(8), 1263-1280.
9. Brenner, T. (2004). *Local industrial cluster : existence, emergence and evolution*. New York N.Y. : Routledge.
10. Centrinė Europos asociacija (2013). *Kūrybinės pramonės klasteris*. Projektas: Kūribiški miestai.
11. Chapain, C., De Propriis, L. (2009). *Drivers and Processes of Creative Industries in Cities and Regions*. *Creative Industries Journal*, 2(1), 9-18.
12. Činčikaitė, J., ir Kavaliauskienė, V. (2004). *The principles of cluster-based strategy of regional competitiveness development*. *Engineering economics*, 3 (38), 33-38.

13. Činčikaitė, J., Neverauskas B., ir Snieška, V. (2002). *Klasteriai: raktas į regionų konkurencingumo didinimą*. Inžinerinė ekonomika, 5 (31), 64-69.
14. Engel, J.S., del Palacio, I. (2011). *The Case of Israel and Silicon Valley*. Global Clusters of Innovation, 53(2), 27-49.
15. Ersöz, E., Goszczycki, M., Kumar, R., Narko, A., Zwirbulis, J. (2014). *Hollywood Movie Cluster Analysis*. Peržiūrėta adresu: <http://www.slideshare.net/bialorusin/final-report-hollywood-cluster>.
16. Gu, X., O'Connor, J. (2010). *Developing a Creative Cluster in a Postindustrial City: CIDS and Manchester*. The Information Society, 26, 124–136.
17. Gullers Group AB. (Producer). *On clusters. Cluster Dynamics*. [Online broadcast]. Stokholmas, Švedija: OAL Studios.
18. Gullers Group AB. (Producer). *On clusters. Cluster Policy*. [Online broadcast]. Stokholmas, Švedija: OAL Studios.
19. Gullers Group AB. (Producer). *On clusters. Cluster Management*. [Online broadcast]. Stokholmas, Švedija: OAL Studios.
20. Yongzhong, Y., Naping, L., ir Minghua, L. (2012). *How to form a creative industrial park: theory analysis and policy exploration*. Creative Industries Journal, 5 (1+2), 43-53.
21. Jucevičius, G., Jucevičius, R. (2005). *The concept of an intelligent cluster*. Socialiniai mokslai, 2(48), 21-28.
22. Jucevičius, R. (2008a). *Klasterių vadovas*. Peržiūrėta adresu: <http://www.kkt.lt/lt/apie-klasterius/biblioteka>.
23. Jucevičius, R. (2008b). *Klasterių ABC*. Peržiūrėta adresu: <http://www.kkt.lt/lt/apie-klasterius/biblioteka>.
24. Jucevičius, R. (2009) *Klasterių kūrimuisi perspektyvios sritys*. Peržiūrėta adresu: <http://www.kkt.lt/lt/apie-klasterius/biblioteka>.
25. Jucevičius R., Audėjaitis J., ir Ulvydienė L. (2013). *Kauno senamiesčio strategija*.
26. Navickas, V., Malauskaitė, A. 13-osios tarptautinės mokslinės konferencijos pranešimų medžiaga 2008: *Klasteriai, kaip tarporganizacinių verslo ryšių specifinė forma*. Latvija, Ryga.
27. Pilon, S., Tremblay, D.G., (2013). *The Geography of Clusters: The Case of the Video Games Clusters in Montreal and in Los Angeles*. Urban Studies Research. `13, 9.
28. Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York, N.Y; Free press.

29. Porter, M. (1998). *Clusters and The New Economics of Competition*. Harvard Business Review. Peržiūrėta adresu: <https://hbr.org/1998/11/clusters-and-the-new-economics-of-competition>.
30. Sölvell Ö., (2008). *CLUSTERS. Balancing Evolutionary and Constructive Forces. Red book of clusters*. Stokholmas, Švedija; Ivory Tower.
31. Turok, I. (2010) *Cities, Clusters and Creative Industries: The Case of Film and Television in Scotland*. European Planning Studies. Peržiūrėta adresu: <http://www.tandfonline.com/loi/ceps20>.
32. Tellier, L. N. (2009). *Urban World History*. Kanada, Kvebekas; Kvebeko universiteto leidykla.