



VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Daiva Viselgaitė

STRATEGINIS MARKETINGAS EFEKTYVINANT KLASTERIŲ VEIKLĄ

STRATEGIC MARKETING FOR EFFECTIVE CLUSTER ACTIVITIES

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N10004

Marketingo specializacija

Verslo studijų kryptis

Vilnius, 2012

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

VERSLO VADYBOS FAKULTETAS

TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

Borisas Melnikas

(Data)

Daiva Viselgaitė

STRATEGINIS MARKETINGAS EFEKTYVINANT KLASTERIŲ VEIKLĄ
STRATEGIC MARKETING FOR EFFECTIVE CLUSTER ACTIVITIES

Baigiamasis magistro darbas

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N10004
Marketingo specializacija
Verslo studijų kryptis

Vadovas dr. doc. Artūras Jakubavičius

(Parašas)

(Data)

Konsultantas dr. Rasuolė Vladarskienė

(Parašas)

(Data)

Vilnius, 2012

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS
VERSLO VADYBOS FAKULTETAS
TARPTAUTINĖS EKONOMIKOS IR VADYBOS KATEDRA

Verslo studijų kryptis

Verslo vadybos studijų programa, valstybinis kodas 621N10004

Marketingo specializacija

TVIRTINU
Katedros vedėjas

(Parašas)

Borisas Melnikas

(Data)

**BAIGIAMOJO MAGISTRO DARBO
UŽDUOTIS**

.....Nr.

Vilnius

Studentei Daivai Viselgaitei

Baigiamojo darbo tema: STRATEGINIS MARKETINGAS EFEKTYVINANT KLASTERIŲ VEIKLĄ
patvirtinta 2010 m. lapkričio 3 d. dekanų potvarkiu Nr. 478vv.

Baigiamojo darbo užbaigimo terminas 2012 m. sausio 6 d.

BAIGIAMOJO DARBO UŽDUOTIS:

1. Apibūdinti mokymo literatūros studijavimo
modelio tendencijas, ypatybes, ypatybes ir ypatybes
konkrečioje
2. Atlikti empirinius tyrimus, skirtus kolektyvų
sąveikų dėmesio ypatybių
3. Nopistyti kolektyvų mokymo planus
modelio ypatybes, ypatybes, ypatybes ypatybes
ypatybes

Baigiamojo darbo rengimo konsultantai:
dr. Rasuolė Vladarskienė

Vadovas

(Parašas)

dr. doc. Artūras Jakubavičius

Užduotį gavau

(Parašas)

Daiva Viselgaite

2010 m. lapkričio 22 d.

Vilniaus Gedimino technikos universiteto egzaminų
sesijų ir baigiamųjų darbų rengimo bei gynimo
organizavimo tvarkos aprašo 2010–2011 m. m.
6 priedas

VILNIAUS GEDIMINO TECHNIKOS UNIVERSITETAS

Daiva Viselgaitė, VGTU1027090

(Studento vardas ir pavardė, studento pažymėjimo Nr.)

Verslo vadybos fakultetas

(Fakultetas)

Verslo vadybos studijų programa, MAfm-10

(Studijų programa, akademinė grupė)

**BAIGIAMOJO DARBO (PROJEKTO)
SAŽNINGUMO DEKLARACIJA**

2012 m. sausio 6 d.
(Data)

Patvirtinu, kad mano baigiamasis darbas (projektas) tema Strateginis marketingas
efektyvinant klasterių veiklą

patvirtintas 20 10 m. lapkričio 3 d. dekanų potvarkiu Nr. 478vv, yra
savarankiškai parašytas. Šiame darbe (projekte) pateikta medžiaga nėra plagijuota. Tiesiogiai ar
netiesiogiai panaudotos kitų šaltinių citatos pažymėtos literatūros nuorodose.

Prenkant ir įvertinant medžiagą bei rengiant baigiamąjį darbą (projektą), mane konsultavo
mokslininkai ir specialistai: dr. doc. Artūras Jakubavičius, dr. Rasolė Vladarskienė, SVV tarybos
pirmininkė, Alytaus krašto verslininkų asociacijos prezidentė, Modernių namų kūrimo klasterio
koordinatore Dalia Matukienė.

Mano darbo (projekto) vadovas dr. doc. Artūras Jakubavičius

Kitų asmenų indėlio į parengtą baigiamąjį darbą (projektą) nėra. Jokių įstatymų nenumatytų
piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs (-usi).

(Parašas)

DAIVA VISELGAITĖ

(Vardas ir pavardė)

Vilniaus Gedimino technikos universitetas

Verslo vadybos fakultetas

Tarptautinės ekonomikos ir vadybos katedra

ISBN ISSN

Egz. sk. 2

Data-....-....

Verslo vadybos studijų programos baigiamasis magistro darbas

Pavadinimas **Strateginis marketingas efektyvinant klasterių veiklą**

Autorius **Daiva Viselgaitė**

Vadovas **dr. doc. Artūras Jakubavičius**

Kalba



Lietuvių



Užsienio

Anotacija

Baigiamajame magistro darbe nagrinėjamas klasterių įgyvendinimo aktualumas ir įgyvendinimo problemos, analizuojama klasterių teorija, mokslinė ir metodinė strateginio marketingo ir konsensuso paieškos literatūra. Darbe taip pat atliekama sėkmingų pasaulio klasterių atvejų analizė, minimos svarbiausios atitinkamo klasterio susikūrimo ir bendros veiklos testavimo prielaidos, Vyriausybės vaidmuo kiekvienu atveju, taip pat atliekama Europos Sąjungos konkurencijos teisės aktų, laiduojančių klasterio teisėtumą, bendroji ir loginė analizė. Dokumentų analizė klasterių plėtros tema atliekama nacionaliniu lygmeniu, remiantis LR ūkio ministerijos studijomis ir tiriamaisiais darbais aktualia tema, analizuojami ekonominiai sektorių rodikliai ir pagrindžiamas teigiamas ekonominis tinklaveikos efektas klasterių kūrimąsi išgyvenusiems Lietuvos pramonės sektoriams. Baigiamajame magistro darbe pateikiamas klasterio strateginio marketingo planavimo modelis, skirtas klasterio veiklai efektyvinti. Modelį sudaro klasterio strateginio marketingo planavimo seka, kurios kiekvienas etapas yra detalizuotas atsižvelgiant į klasteriui aktualius elementus. Klasterio strateginio marketingo planavimo seka yra papildyta konsensuso paieškos procesu. Modelyje pateikiamos klasterio koordinatoriaus veiklos tobulinimo gairės, nurodančios kriterijus, kuriais remiantis planavimo metu reikia vertinti socialinio klimato ir pasiryžimo bendradarbiauti pokyčius klasteryje, taip užtikrinant planavimo sėkmę ir galutinį konsensumą, kuris yra tvarus pagrindas bendrai veiklai. Modelyje pateikiamos rekomendacijos, kada perėjimas į kitą planavimo etapą yra galimas ir nelaiduos iš vidaus klasterį ardančių aplinkybių atsiradimo.

Darbą sudaro 7 dalys: įvadas, probleminė dalis, teorinė dalis, marketingo tyrimų dalis, projekcinė dalis, išvados ir siūlymai, literatūros sąrašas.

Darbo apimtis – 146 p. teksto be priedų, 17 iliustr., 12 lent., 83 bibliografiniai šaltiniai.

Atskirai pridedami darbo priedai.

Prasminiai žodžiai: interesų suderinimas, klasteris, konsensusas, konsensuso paieška, marketingas, problemų sprendimas bendradarbiaujant, strateginis marketingas, strateginis marketingo planavimas, tinklaveika.

Vilnius Gediminas Technical University
Faculty of **Business Management**
Department of **International Economics and Business
Management**

ISBN ISSN
Copies No. 2
Date ..-.-..-..

Business Management study programme master thesis.

Title: **Strategic Marketing for Effective Cluster Activities**

Author **Daiva Viselgaitė**

Academic supervisor **dr. doc. Artūras Jakubavičius**

Thesis language



Lithuanian



Foreign (English)

Annotation

Master thesis begins with examined cluster implementation of the relevance and implementation issues, analysis of cluster theory, scientific and methodical strategic marketing and consensus building literature. Also performed world's cluster analysis, referred to the most important issue of cluster development and overall cluster continuity assumptions, the role of government in each case, also conducted general and logical analysis of the European Union's competition legislations that guarantee the legitimacy of the cluster. Document analysis of cluster development at the national level is performed according to the Lithuanian Ministry of Economy and studies of investigational work, also is done an analysis of economic indicators of some industry sectors, that are emerging clusterization and it is justified positive economical clusterization effect. Master thesis submits strategic marketing planning model for effective cluster activities. Model of strategic marketing planning for cluster is sequence, each stage is detailed according to the relevant elements of the cluster. A consensus building process is added to strategic marketing planning for cluster sequence. The model contains performance improvement guidelines for cluster coordinator, identifying the criteria by which planning should include assessment of the social climate and the willingness to cooperate in cluster. This can help ensure the success of planning and a final consensus, that is vital for common activity. The model provides guidance of ability to move to the next stage of planning when there will not be created the deplete circumstances from within in the cluster.

Structure: introduction, problematic part, theoretical part, investigation and design parts, conclusions and suggestions, references.

Thesis consist of: 146 p. text without appendixes, 17 pictures, 12 tables, 83 bibliographical entries.

Appendixes included.

Keywords: cluster, clusterization, collaborative problem solving, consensus, consensus building, coordination of interests, marketing, strategic marketing, strategic marketing planning.

TURINYS

Įvadas.....	9
1. Strateginio marketingo tobulinimas klasterių veiklai efektyvinti – aktuali verslo ir mokslo problema	12
2. Klasteriams Lietuvoje plėtoti skirtų teorinių modelių analizė	21
2.1. Klasterio samprata	21
2.1.1. Klasterio apibrėžtis	21
2.1.2. Klasterių klasifikavimas	28
2.1.3. Klasteriai – kaip makroekonominės politikos svertai	30
2.2. Strateginio marketingo teoriniai modeliai, taikytini plėtojant klasterių veiklą.....	33
2.2.1. Strateginio marketingo samprata	33
2.2.2. Strateginio marketingo planavimo procesas.....	37
2.2.3. Teorinių marketingo modelių įvertinimas ir palyginimas	60
2.3. Konsensuso paieškos teoriniai modeliai, taikytini plėtojant klasterių veiklą	72
2.3.1. Konsensuso paieškos samprata.....	72
2.3.2. Konsensuso paieškos procesas	76
2.4. Tyrimų, skirtų klasterio strateginiam marketingo planavimui tobulinti metodologija	83
2.4.1. Naudojami kokybiniai tyrimų metodai.....	83
2.4.2. Naudojami kiekybiniai tyrimų metodai	85
3. Tyrimai, skirti klasterių plėtos galimybių ir tendencijų nustatymui bei klasterių strateginio marketingo tobulinimui	88
3.1. Pasaulinės klasterių plėtos tendencijos.....	88
3.2. Klasterių kūrimosi ir veiklos teisinis reglamentavimas Europos Sąjungoje.....	91
3.3. Klasterių plėtos tendencijų Lietuvoje tyrimas	96
3.3.1. Tinklaveikos proceso atskiruose pramonės sektoriuose Lietuvoje nustatymas.....	97
3.3.2. Tinklaveikos efekto Lietuvos pramonės sektorių ekonominiams rodikliams tyrimas telkiantis P. Perrono struktūrinių pokyčių testą	103
3.4. Klasterių veiklos iššūkių žvalgomasis tyrimas	109
3.5. Giluminis interviu, skirtas strateginio marketingo planavimo klasteriams tobulinimo gairėms iširti	113
4. Klasterio strateginio marketingo planavimo modelis, skirtas klasterio veiklai efektyvinti	120
4.1. Strateginio marketingo planavimo modelis klasteriui	120
4.2. Klasterio koordinatoriaus veiklos tobulinimo gairės	128
Išvados ir pasiūlymai	133
Literatūra	134
Priedai	147

LENTELIŲ IR PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Klasterių apibrėžčių analizė	23
2 lentelė. Klasterio gyvavimo ciklo etapo vertinimas	26
3 lentelė. Klasterių klasifikacija	28
4 lentelė. Strateginio marketingo samprata	34
5 lentelė. Teorinių marketingo modelių įvertinimas	60
6 lentelė. Strateginio marketingo planavimo sekų palyginimas	70
7 lentelė. Konsensuso paieškos sampratos interpretacija	74
8 lentelė. Konsensuso paieškos proceso orientacija	80
9 lentelė. Europos Sąjungos teisės aktai, laiduojantys klasterio teisėtumą	92
10 lentelė. Klasterių telkimas Lietuvos pramonės sektoriuose	98
11 lentelė. Klasterio veiklos iššūkių žvalgomasis tyrimas	110
12 lentelė. Klasterio vidinės aplinkos ir subjektų nusiteikimo bendradarbiauti vertinimo schema	130

1 paveikslas. Ketvirtinės sukuriamos pridėtinės vertės Lietuvos pramonės sektoriuose statistika, to meto kainomis, mln. Lt. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas	16
2 paveikslas. Lietuvos pramonės sektorių, kuriuose yra klasterių, bendrosios pridėtinės vertės struktūriniai šokai	17
3 paveikslas. Strateginio planavimo procesas. Šaltinis: Ph. Kotler, K. L. Keller 2006	40
4 paveikslas. Strateginio marketingo planavimo proceso pagrindiniai žingsniai. Šaltinis: M. McDonald 2007	43
5 paveikslas. Strateginio marketingo planavimo proceso veiksmų seka. Šaltinis: D. M. Hutt, W. Th. Speh 2007	46
6 paveikslas. Marketingo planavimo proceso veiklų schema. Šaltinis: P. Baines et al. 2008.....	47
7 paveikslas. Strateginio marketingo planavimo procesas. Šaltinis: C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009.....	48
8 paveikslas. Rinkos planavimo procesas. Šaltinis: P. Fifield 2007.....	50
9 paveikslas. Strateginio marketingo planavimo procesas. Šaltinis: N. Paley 2006	51
10 paveikslas. Konsensuso paieškos modelis. Sudaryta autorės, remiantis M. Buchecker, Ch. Meier, M. Hunziker 2010	78
11 paveikslas. Konsensuso paieškos modelio parengiamieji etapai. Sudaryta autorės, remiantis L. Haiyang, J. B. Bingham, E. E. Umphress 2007	80
12 paveikslas. Ketvirtinė sukuriamos pridėtinės vertės medienos ir medinių dirbinių gamybos sektoriuje statistika, to meto kainomis, mln. Lt. Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas	104
13 paveikslas. Faktinės reikšmės ir sukonstruoti trendai	105
14 paveikslas. Ketvirtinė sukuriamos pridėtinės vertės elektrinės ir optinės įrangos gamybos sektoriuje statistika, to meto kainomis, mln. Lt. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas	106
15 paveikslas. Faktinės reikšmės ir sukonstruoti trendai	108
16 paveikslas. Klasterio strateginio marketingo planavimo modelis	120
17 paveikslas. Konsensuso paieškos seka strateginiam marketingo planavimui klasterio atveju...	124

ĮVADAS

Rinkos ekonomikos sąlygomis ūkio subjektai susiduria tiek su galimybėmis, tiek ir su iššūkiais ir svarbiausia minėtos situacijos priežastis yra globalizacijos reiškinys, kuris visų pirma yra neatsiejamas nuo visų subjektų tarpusavio ryšių intensyvėjimo, vadinasi, yra sukuriamos prielaidos procesų dinamikai. Pastaroji procesų dinamika didina ūkio subjektų tarpusavio konkurenciją. Dėl intensyvėjančios konkurencijos rinkoje imta ieškoti įvairių sprendimo būdų konkurencijai atlaikyti ir tapti stipresniems, nes esamomis rinkos sąlygomis pavieniai, didžiąją ūkio subjektų dalį sudarantys smulkieji ir vidutiniai verslai negali konkuruoti globalioje rinkoje.

Intensyvią konkurenciją rinkoje galima atlaikyti sujungiant skirtingų verslo subjektų jėgas bendrai veiklai. Esti du pagrindiniai motyvai bendrai skirtingų verslo subjektų veiklai. Pirma, subjektai, turintys aukštas kompetencijas skirtingose srityse, gali pasidalinti veiklas vertės kūrimo grandinėje ir taip sukurti didesnę pridėtinę vertę. Antra, bendra skirtingų verslo subjektų veikla keičia konkurencijos sąvoką: konkurencija išorinėje verslo aplinkoje keičiama į vidinę darinio konkurenciją bei kiekvieno darinio nario konkurenciją su savimi, nenuneigiant išorinės konkurencijos buvimo. Pastarieji du motyvai ne tik pagrindžia bendros veiklos vykdymo naudą, bet ir atskleidžia tinklaveikos reiškinio naudą. Tinklaveika sudaro sąlygas pasiekti sinergiją integruojant skirtingus darinius ir būtent dėl to pasiekiamas subjekto unikalumas. Vienas iš tinklaveikos būdų yra verslo modeliai – klasteriai. Klasterio esmė yra tinklo pobūdžio ryšiais susijusių subjektų su skirtingomis aukštomis kompetencijomis bendradarbiavimas. Klasteriai sukuria prielaidas gerinti produktyvumą, diegti inovacijas, pasidalinti riziką ir plėsti eksporto rinkas, nes dėl kokybinio ir kiekybinio šuolio, klasteris yra pajėgus dalį pasiūlos nukreipti į eksportą, taip įtvirtindamas didesnes gamybos apimtis ir didesnės pridėtinės vertės kūrimą.

Nepaisant naudos, kurią klasterio subjektams suteikia klasterio kūrimas ir buvimas jame, šis reiškinys nėra visuotinai paplitęs labiausiai dėl konsensuso paieškos ir partnerystės gebėjimų nebuvimo. Galima teigti, jog nepaisant fakto, kad klasteriai, kaip verslo organizavimo forma, egzistuoja jau ilgą laiką ir prisideda prie žymiai didesnės vertės sukūrimo, klasterio efektui nebuvo skiriama daug dėmesio akademiniu lygmeniu.

Iš esmės, mokslinėje literatūroje, Europos Sąjungos ir vyriausybių inicijuotuose tyrimuose ir studijose paprastai analizuojamos klasterių kūrimosi prielaidos ir efektyvios paskatos kūrimuisi, tačiau nėra nagrinėjama klasterio kūrimosi grandinė. Klasteriai esančiomis rinkos sąlygomis susiduria su dideliais iššūkiais ir jiems išspręsti nebepakanka turimų žinių, esama situacija reikalauja patobulinti mokslinę literatūrą. Savo esme gretima galimai verslo darinio kūrimosi schemai yra strateginio marketingo planavimo seka, tačiau egzistuoja ryškus poreikis strateginio marketingo planavimo sekos, skirtos tradiciniam verslui, tobulinimui, nes pirmuose darinio

kūrimosi žingsniuose klasikinio strateginio marketingo planavimo sekos taikymas gali laiduoti neefektyvią planavimo veiklą, bendrų interesų nesuradimą ir klasterio užuomazgų sunaikinimą. Klasterio strateginis marketingo planavimas yra labai sudėtingas procesas dėl reikiamų skirtingų veiklų ir konsensuso paieškos. Klasteryje yra siekiama sukurti daugelio jungčių sistemą ir šiai veiklai visų pirma reikia pastangų nustatyti bendrus tikslus, nes tai yra klasterio įgyvendinimo pagrindas.

Darbo objektas: strateginis marketingas efektyvinant klasterių veiklą.

Darbo tikslas: pasiūlyti socialinių įgūdžių pažangos, subjektų nusiteikimo bendradarbiauti, vertinimu grįstą strateginio marketingo planavimo modelį, įtraukiantį konsensuso paieškos ir vidinės darinio aplinkos tyrimo etapus.

Darbo uždaviniai:

- 1) apibendrinti mokslinę literatūrą klasterio sampratos ir tipologijos srityje,
- 2) apibrėžti vyriausybės vykdomą klasterių, kaip makroekonominių svertų, politiką,
- 3) apibendrinti mokslinę ir metodinę literatūrą strateginio marketingo tobulinimo klasteriui tematika,
- 4) apibrėžti klasterio subjektų konsensuso paieškos procesą strateginio marketingo planavimo procese,
- 5) nustatyti pagrindines prielaidas, leidusias didžiausiems pasaulio klasteriams pradėti veiklą ir sėkmingai gyvuoti,
- 6) įvertinti klasterių susidarymo ir veiklos teisinį reglamentavimą Europos Sąjungoje,
- 7) įvertinti klasterių plėtros tendencijas Lietuvoje ir ištirti tinklaveikos efektą Lietuvos pramonės sektorių ekonominiams rodikliams,
- 8) nustatyti pagrindines problemas, iškylančias siekiant klasterio subjektų konsensuso klasterio kūrimo procese,
- 9) pasiūlyti strateginio marketingo planavimo modelį klasteriui bei aprašyti jo esmę, dedamąsias, planavimo kokybės vertinimo kriterijus, taip pat numatyti sekos įgyvendinimo nuoseklumą.

Baigiamasis magistro darbas parengtas naudojant *mokslinio tyrimo metodus*: sisteminė mokslinė literatūros analizė, bendroji ir loginė analizė, sintezė, analogija, kompleksinis apibendrinimas ir lyginimas, dokumentų ir teisės aktų analizė, taikomosios ekonometrijos metodas nestacionariems procesams tirti – P. Perrono struktūrinių pokyčių testas, žvalgomasis tyrimas, giluminis eksperto interviu.

Pirmoje darbo dalyje pagrindžiamas klasterių įgyvendinimo aktualumas tiek verslo, tiek Vyriausybės lygmenimis, atskleidžiant pagrindines klasterių teorijos plėtojimo kryptis ir

tobulintinus teorijos aspektus, taip pat pateikiant teigiamo klasterių poveikio ekonomikai duomenis, nuorodas į reikiamus atlikti tyrimus bei prielaidas dėl pastarųjų tyrimų rezultatų.

Antroje darbo dalyje, atsižvelgiant į iškeltą mokslo ir verslo problemą, pateikiama mokslinės marketingo literatūros analizė, kuri atliekama telkiantis klasteriui aktualių kriterijų sistemą. Antroji darbo dalis pradedama nuo klasterio sampratos ištyrimo bei vyriausybės klasterių politikos makroekonominio lygmeniu apibūdinimo, yra atliekama skirtingų strateginio marketingo planavimo sekų analizė, taip pat mokslinės literatūros konsensuso paieškos tema analizė, kuri apima konsensuso verslo dariniuose esmės apibrėžtį, svarbiausias prielaidas bei apribojimus, laiduojančius verslo darinio sėkmę arba nesėkmę konsensuso paieškos etape.

Trečioje darbo dalyje pateikiami tyrimai nuosekliai atskleidžia klasterių įgyvendinimą pasaulio ir Europos Sąjungos mastu ir yra atliekami telkiantis skirtingas priemones bei analizuojant skirtingus objektus. Tyrimai pradedami nuo atvejų analizės, apibrėžiant vidinius klasterių įgyvendinimui reikšmingus veiksnius, atliekant klasterio veiklą laiduojančių teisės aktų apibendrinimą ir išskiriant svarbiausias išorines prielaidas klasteriams gyvuoti, greta to pagrindžiant klasterių poveikį pramonės sektorių plėtrai ir tyrimus baigiant žvalgomojo tyrimu ir seniausio Lietuvoje įkurto klasterio koordinatoriaus giluminiu interviu, analizuojant didžiausius trukdžius klasteriui įgyvendinti.

Ketvirtoje darbo dalyje pateikiamas klasterio strateginio marketingo planavimo modelis, skirtas klasterio veiklai efektyvinti. Modelio sudarymas yra laiduotas mokslinės ir metodinės literatūros analizės, nustatytų mokslinės literatūros silpnybių ir atliktų tyrimų. Modelį sudaro klasterio strateginio marketingo planavimo seka, kurios kiekvienas etapas yra detalizuotas atsižvelgiant į klasteriui aktualius elementus. Nustatyti dėsningumai dėl konsensuso poveikio klasterio sėkmei laiduoja konsensuso paieškos proceso integravimą į strateginio marketingo planavimo seką. Modelyje pateikiamos klasterio koordinatoriaus veiklos tobulinimo gairės, nurodančios kriterijus, kuriais remiantis planavimo metu reikia vertinti socialinio klimato ir pasiryžimo bendradarbiauti pokyčius klasteryje, taip užtikrinant planavimo sėkmę ir galutinį konsensumą, kuris yra tvarus pagrindas bendrai veiklai. Modelyje pateikiamos rekomendacijos, kada perėjimas į kitą planavimo etapą yra galimas ir nelaiduos iš vidaus klasterį ardančių aplinkybių atsiradimo.

Darbo naujumas: baigiamajame magistro darbe pateikiamas klasterio strateginio marketingo planavimo modelis, kuris papildo naują, dažniausiai tik prielaidas klasteriui kurtis analizuojančią klasterių teoriją kaip klasterio kūrimo ir konsensuso siekimo klasteryje detalizuotas procesas. Praktinė pateikiamo modelio reikšmė yra susijusi su negebėjimo susitarti ir nustatyti bendrus tikslus klasteryje problemos sprendimu, kas gali laiduoti tinkamų bendradarbiavimo įgūdžių klasteryje atsiradimą ir tvirtą pagrindą tolimesnei bendrai veiklai.

1) STRATEGINIO MARKETINGO TOBULINIMAS KLASTERIŲ VEIKLAI

EFEKTYVINTI – AKTUALI VERSLO IR MOKSLO PROBLEMA

Klasteris yra verslo modelis, laiduojantis žymų konkurencinį pranašumą klasterio subjektams kaip sumai, praplečiant konkurencijos sąvoką iš vien išorinės, į išorinę ir klasterio vidinę, bei kiekvieno klasterio subjekto konkurenciją su pačiu savimi.

Klasterio kuriama pridėtinė vertė yra sinergijos efekto rezultatas, nes suma visų klasterio narių kuriamos pridėtinės vertės yra didesnė negu būtų suma tuo atveju, kai kiekvienas subjektas veiktų atskirai. M. Porterio (1990) teigimu, klasteris apima toje pačioje ir gretimose pramonės šakose veikiančius verslus, taip pat valstybines institucijas, universitetus, standartų nustatymo agentūras. Susivienijimai galimi tiek horizontalia, tiek vertikalia kryptimis. Svarbiausias aspektas yra geografinis: tik fizinė kaimynystė klasterio nariams laiduoja sėkmę. Tai kiek prieštaringas teiginys, nes dabartiniame informacinių technologijų amžiuje geografija ir fiziniai atstumai beveik praranda reikšmę. Paradoksalu, tačiau siekiant įgyti konkurencinį pranašumą globalioje rinkoje būtina įvertinti geografinį aspektą – tinklaveikos atveju žinios, santykiai ir motyvacija praranda reikšmę be geografinio artumo.

Verslo subjektams vienijantis į klasterius tampa prieinamas visiškai naujas spektras galimybių, pradedant nuo unikalaus konkurencingumo įgijimo, sąnaudų mažinimo be pradinio įnašo, rizikos sumažinimo dėl bendros veiklos organizavimo, naujo produkto sukūrimo arba esamo produkto tobulinimo, produktyvumo didinimo, inovacijų diegimo, intensyvios vidinės pažangos, didesnių eksporto galimybių, didesnės ekonominės naudos.

Dėl didelės sukaupiamos ekonominės naudos klasteriais yra suinteresuota Europos Sąjunga ir šalių narių vyriausybės. 2008 m. Stokholme buvo pasirašytas Europos klasterių memorandumas, kuriame klasteriai įteisinti kaip esminis Europos ekonomikos ir inovacijų variklis. Klasterių plėtra yra prioritetinga sritis, juolab, kad Lietuvoje šiuo metu sutinkamos dar tik tinklaveikos užuomazgos (reikia turėti galvoje, jog tinklaveika yra labai ilgas procesas, todėl tokia situacija Lietuvoje gali būti vadinama natūralia, tačiau, kaip jau buvo minėta, veiklos, skatinančios tinklaveiką dažnai yra efektyvios ir pagreitina procesą). ES pramonės politikoje išskiriamos strateginės kryptys: orientacija į žinių ekonomiką (didelės pridėtinės vertės per inovacijas kūrimas) ir tinklaveika (Jucevičius 2009). Lietuvos ūkio plėtros strategijoje yra numatyta, jog tinklaveika yra viena iš strategijos prioritetų, didele dalimi dėl eksporto skatinimo. Kai šalies verslo subjektų pasiūlos dalis gali būti nukreipiama į eksportą, šalis gali daugiau pagaminti, t. y. sukurti didesnę pridėtinę vertę. Tai lemia platesnes ekonominio augimo galimybes, taip pat darbo užmokesčio augimą, galimybę įgyvendinti ambicingesnius projektus, kai finansuojamas ne smulkus vietinis projektas, o yra vykdoma platesniu mastu paklausą tenkinanti investicija.

Vyriausybės vaidmuo tinklaveikai yra diskusijų objektas ir egzistuoja tiek mokslininkai pasisakantys už Vyriausybės politikos efektyvumą tinklaveikai skatinti, tiek mokslininkai, teigiantys, jog Vyriausybė negali turėti žymaus poveikio ir pagrindinė tinklaveikos varomoji jėga yra ekonominė nauda. Nepaisant egzistuojančių diskusijų, teigiamo klasterių efekto pripažinimas vyriausybių lygmeniu patvirtina tinklaveikos svarbą. Egzistuojant daugeliui motyvų ir teigiamų klasterių įgyvendinimo pavyzdžių, tinklaveika nėra masinis reiškinys dėl keleto pagrindinių vidinių ir išorinių priežasčių. Dėl darbo specifikos, toliau analizuojami yra tinklaveikai trukdantys klasterio vidiniai veiksniai: potencialių klasterio subjektų negebėjimas susitarti dėl ekonominių tikslų, bendradarbiavimo kultūros nebuvimas, negebėjimas ryžtis partnerystei, klasterio subjektų pasitikėjimo vieni kitais stygius. Egzistuojančioms problemoms spręsti stinga mokslinių tyrimų t. y. akademinio pagrindo.

Dėl daugelio motyvų, klasterio efektas aktualus tiek verslo, tiek ir akademinio lygmeniu. Minimas darinys, kaip visų įmanomai reikalingų išteklių telkimas vienoje vietoje, sukuria visas prielaidas mokslinius atradimus paversti komerciniais produktais, tačiau stinga akademinio pagrindo klasteriams formalizuoti, kas laiduotų sėkmingesnį klasterio įgyvendinimą įvairiomis perspektyvomis: konsensuso paieškos metodikos išmanymą, gebėjimą sutelkti veiklą į reikšmingiausius strateginio planavimo elementus ir vykdyti palaikančią veiklą, nukreiptą vidinei klasterio kultūrai ir bendradarbiavimo iniciatyvai skatinti. Galima teigti, jog nepaisant fakto, kad klasteriai, kaip verslo organizavimo forma, egzistuoja jau ilgą laiką ir prisideda prie žymiai didesnės vertės sukūrimo, šiam efektui nebuvo skiriama daug dėmesio akademinio lygmeniu.

Iš esmės, mokslinėje literatūroje, Europos Sąjungos ir vyriausybių inicijuotuose tyrimuose ir studijose paprastai analizuojamos klasterių kūrimosi prielaidos ir efektyvios paskatos kūrimuisi. Tačiau šiuo etapu mokslinė analizė ir baigiama. Moksliniu požiūriu klasterių telkimosi tema yra labai nauja ir natūralu, jog išanalizuotieji yra tik pradiniai klasterių kūrimosi etapai. Mokslinėje literatūroje nėra nagrinėjama klasterio kūrimosi grandinė ir šiuo aspektu stinga tiek teorinių, tiek praktinių įgūdžių šiai veiklai atlikti. Savo esme gretima galimai verslo darinio kūrimosi schemai yra strateginio marketingo planavimo seka. Pastaroji gali būti panaudojama kaip klasterio kūrimosi grandinės seka, tačiau egzistuoja ryškus poreikis strateginio marketingo planavimo sekos, skirtos tradiciniam verslui, modifikacijoms. Klasteris yra unikalus darinys, nors vėlesniuose etapuose ir yra traktuojamas kaip vienetas ir netgi vadinamas vienu verslu, tačiau pirmuose žingsniuose klasikinio strateginio marketingo planavimo sekos taikymas gali laiduoti neefektyvią planavimo veiklą, negebėjimą nustatyti bendrus interesus ir klasterio užuomazgų sunaikinimą. Dėl šios priežasties moksliniu požiūriu būtina analizuoti klasterio kūrimosi grandinę, pagrindu imant strateginio marketingo planavimo seką.

Klasterio pradžia yra gana komplikauta dėl įvairių motyvų, tačiau sudėtingiausia apeiti skirtingų kultūrų, darbo tradicijų skirtumus. Nors klasteris yra įmonių šeima, turinti bendras vertybes, tačiau bendras vertybes reikia išugdyti. Analizuojant klasterio pradžią ir plėtrą, svarbiausias veiksnys čia yra žmogiškasis kapitalas, dėl to labai reikalingas tarpusavio pasitikėjimas. Klasteriams labiausiai sutrukdo ekonominių interesų nesuderinamumas. Jungiantis į klasterį labai svarbu orientuotis į ilgalaikius tikslus (trumpalaikiai ekonominiai interesai žlugdo klasterius jau jų pradžioje), tai padaryti lengviau, kai pasitelkiama inovacijos ir marketingas.

Marketingo veikla įgyvendinama sėkmingiau, kai įmonės susijungia, nes pasiekiamos didesnės plėtros galimybės, didesnis kiekis kompetentingų marketingo specialistų. Klasterio nariai turi skirtingas kompetencijas, dėl to vyksta veiklų pasidalijimas ir taip kuriama didesnė pridėtinė vertė. Tokiu atveju visoje vertės grandinėje mažinamos sąnaudos. Klasterio veikla užtikrina didesnę ekonominę naudą, tačiau kiekvienam nariui reikia suprasti, jog tą naudą jis patirs. Dėl to pradžioje sudėtinga bendradarbiauti dėl bendrų ekonominių tikslų nesuderinamumo. Šio proceso skatinimui klasteriui yra reikalingas koordinatorius, kuris iš esmės deda pastangas dėl klasterio bendros strategijos sukūrimo. Klasterio strateginis marketingo planavimas yra labai sudėtingas procesas dėl reikiamų skirtingų veiklų (labai plačios vidinės ir išorinės aplinkos analizės) ir interesų derinimo. Klasteryje yra siekiama sukurti daugelio jungčių sistemą ir šiai veiklai visų pirma reikia pastangų bendrų tikslų apibrėžimui.

Istoriškai klasterių analizė visų pirma domino geografus ir ekonomistus. Buvo pastebėta, jog tokie geografiniai susivienijimai atneša ekonominės naudos, dėl to imta nagrinėti klasterio atsiradimo priežastis. Pirmasis proceso analizės ėmėsi ekonomistas A. Marshallas (1890), kuris pastebėjo specializuotų įmonių tendenciją telktis į klasterius atsižvelgiant į geografinį jų pasiskirstymą. A. Marshallas (1890) rašė apie specializuotų verslų pasiekiamą naudą tuomet, kai kaimynystėje yra daugiau panašių verslų. Vėliau ekonomistas J. Schumpeteris (1930) taip pat nagrinėjo tinklaveikos procesą, akcentuodamas, kad ši nauja ekonominė veikla yra skatinama vien naujų technologijų. Tęsdamas klasterių tyrimus, P. Romeris (1998) išplėtojo žiniomis paremtą ekonomikos augimo teoriją, kurioje teigiama, jog technologinė pažanga vyksta vien dėl naujų idėjų paieškos – dėl inovacijų. P. Romeris (1998) teigimu, nėra tiesioginio ir akivaizdaus ryšio tarp inovacijų ir verslumo, o augimas turi būti suvokiamas kaip procesas, kuriame mokslinius tyrimus atliekanti pusė ir kitos suinteresuotosios pusės rinkai kuria naujus produktus.

Vėliau klasterių tyrimų ėmėsi M. Porteris (1990), kurio darbais ir remiamasi analizuojant klasterius, jų galimybes atskirais atvejais, atskiruose sektoriuose. M. Porterio moksliniai darbai įrodo, jog tame pačiame versle veikiančių kompanijų geografinis artumas laiduoja nepaprastai didelę konkurencinę sėkmę.

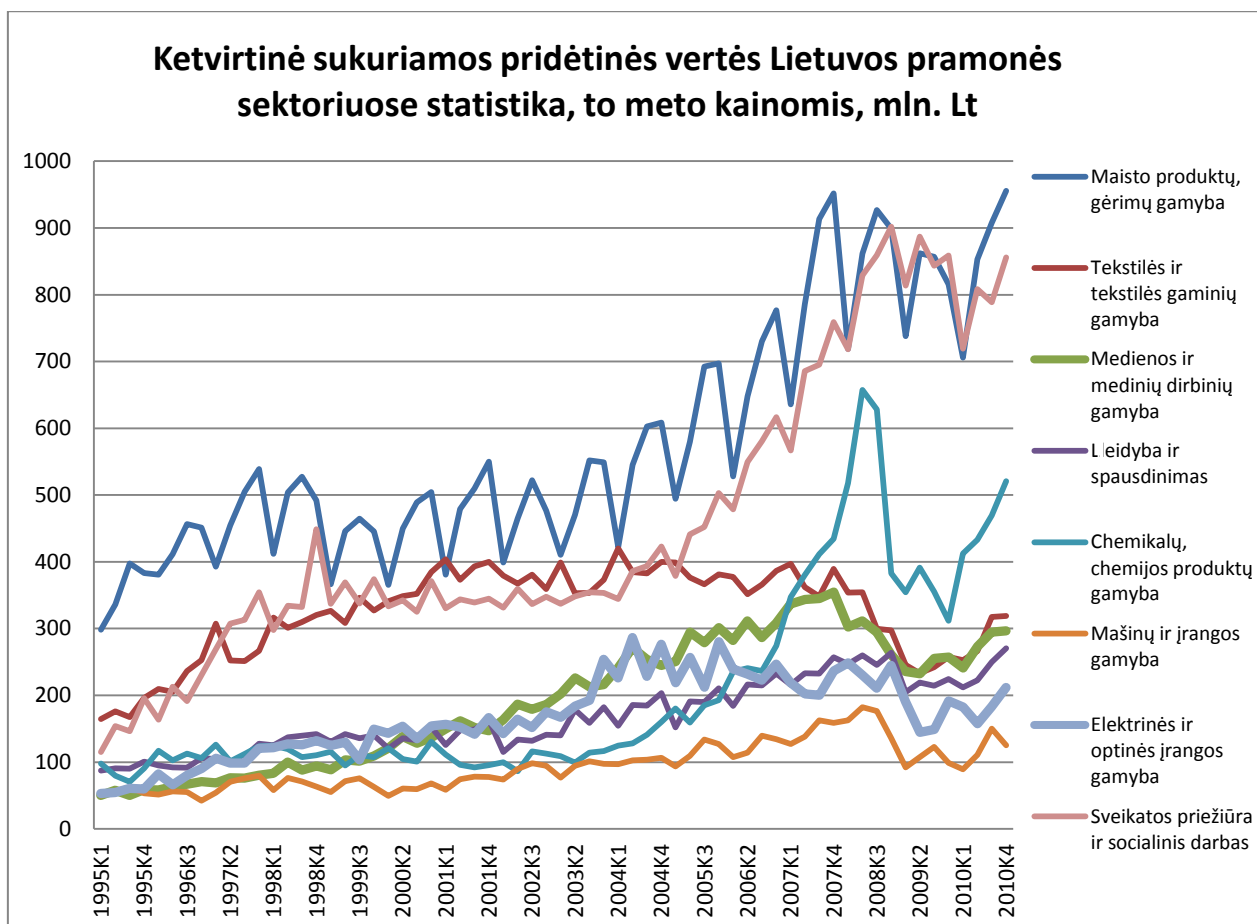
Šiuo metu pasaulyje egzistuoja daug sėkmingų klasterių atvejų, kurių analizė gali laiduoti esminių sėkmės veiksnių unikaliu atveju suvokimą. Silicio slėnis (*angl.* Silicon Valley) yra pats populiariausias tinklaveikos efekto pavyzdys, demonstruojantis kaip susitelkusios verslo įmonės bei mokslo institucijos (šio slėnio pagrindinė mokslo institucija yra Standfordo universitetas) pasiekia labai aukštų rezultatų inovacijų srityje, dėl to gaunama didelė ekonominė nauda. Minėtame slėnyje telkiasi septyni tūkstančiai programinės įrangos ir elektronikos kompanijų. Silicio slėnis veikia kaip investicijų magnetas ir kuria labai didelę vertę. Šio sėkmingo klasterio pavyzdžiu teigiama, jog svarbiausia klasterio kūrimuisi yra technologijų plėtros taškas: mokslinių atradimų komercinimo srityje pirmauja Silicio slėnis. Šis klasteris iš esmės atspindi klasterio efekto naudą visais įmanomais naudos ekonomikai kriterijais ir šio klasterio pavyzdžiu gali būti pagrindžiama klasterio kūrimo nauda. Siekiant pagrįsti tinklaveikos efektyvumą verta paminėti Kembridžo regioną, kuris yra didelio ir stipraus klasterio pavyzdys Europoje. Jis yra tapęs svarbiausiu tašku aukštųjų technologijų įmonėms, kurių svarbiausias išteklius yra intelektualinė nuosavybė. Kembridžo universitetas yra vienas pagrindinių pasaulio mokslo ir technikos universitetų. Dvidešimties mylių atstumu aplink universitetą telkiasi pusantro tūkstančio aukštųjų technologijų (*angl.* high-tech) ir žiniomis savo veiklą grindžiančių (*angl.* knowledge-based) verslų. Šį tinklaveikos pavyzdį galima naudoti pagrindžiant klasterio ekonominę galią, nes šiame regione sukurta 40 000 darbo vietų, apie 25 nauji aukštųjų technologijų verslai susikuria regione kiekvieną mėnesį, metinės Kembridžo regiono pajamos yra šeši milijardai eurų, o 40 proc. šių pajamų sukuria eksportas (Kembridžo...2010). Lietuvoje esantis modernių namų kūrimo klasteris veikia palyginti neilgai, tik aštuonerius metus, tačiau kiekvienas klasterio subjektas per veikimo klasterio laiko išaugino savo metinę apyvartą apie 30 proc.

Iš esmės Europoje tinklaveikos procesas nėra naujas – specializuotų kompanijų susivienijimai istoriškai buvo būdingi skirtingoms pramonėms. Seniai egzistuojantis Italijos odos klasteris, Nyderlandų gėlių klasteris, Londono finansinis rajonas (*angl.* London's Square Mile) yra puikūs natūralių klasterių pavyzdžiai, kai geografiškai artimos, verslo šakos siejamos kompanijos ir institucijos ima dominuoti savo šakoje dėl bendradarbiavimo teikiamos naudos.

Klasterių praktikoje taip pat egzistuoja klasteriai, kurių susikūrimui daug įtakos turėjo šalies Vyriausybė. Kaip Vyriausybės politikos poveikio tinklaveikos procesui pavyzdys gali būti įvardijama Airijos Vyriausybės politika, siekianti pritraukti aukštųjų technologijų tarptautines kompanijas į šalį. Aplink Dubliną buvo imta steigti technologijų parkus, kuriuose ėmė telktis tarptautinės aukštųjų technologijų kompanijos. Tokios politikos rezultatas gali būti patvirtinamas faktu, kad 20 proc. Airijos šalies BVP gaunama iš technologijų (Klasterių...2009).

Klasterių efektas ekonominiams rodikliams gali būti vertinamas telkiantis skirtingus įrankius. LR ūkio ministerijos duomenimis, kai kurie Lietuvos pramonės sektoriai buvo

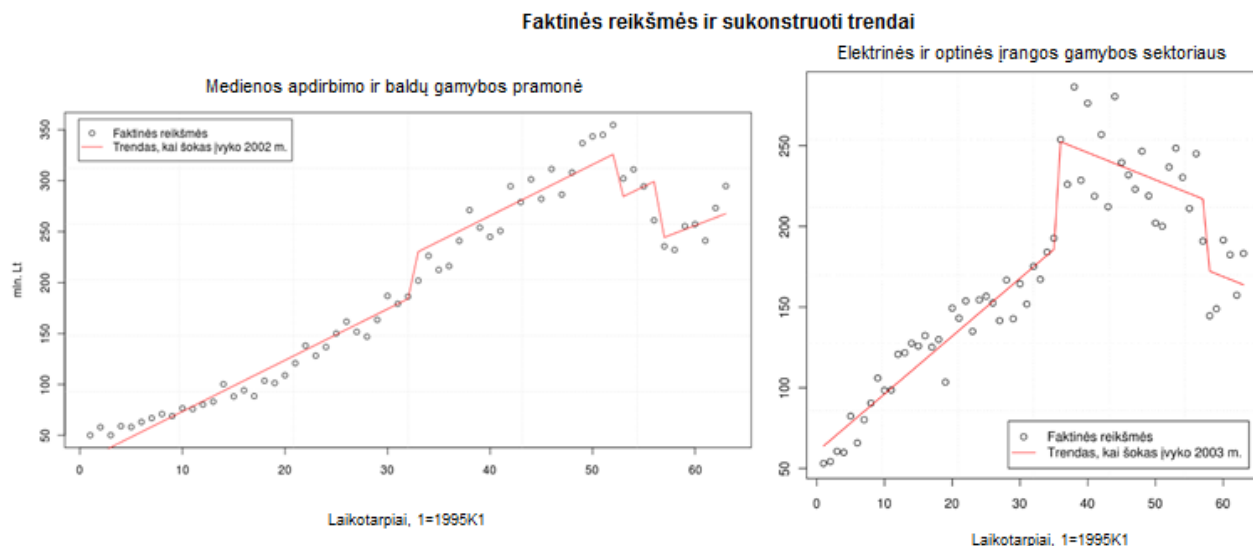
analizuojami kaip perspektyvūs augimo aspektu, galimai sukursiantys klasterius (LR...2011). Vertėtų akcentuoti, jog besiplėtojantys sektoriai, telkiantys daug ūkio subjektų gali sukurti klasterius, tačiau sektoriaus ekonominių rodiklių augimas nebūtinai tiesiogiai siejasi su tinklaveikos įgyvendinimu. LR ūkio ministerijos atliktose klasterių studijose, skirtingais laikotarpiais tinklaveika prognozuojama skirtingiems pramonės sektoriams ir kai kurios prognozės buvo patvirtintos. Dėl šios priežasties esti galimybė tinklaveikos naudos aspektu ištirti sektorius, kuriuose klasteriai yra įgyvendinami. Sukuriama sektorių bendroji pridėtinė vertė gali būti esminių pokyčių, išgyventų sektoriuje dėl tinklaveikos indikatoriumi, nes analizuojant statistinius sektoriaus duomenis ir telkiantis P. Perrono struktūrinių pokyčių testą galima ištirti sektoriaus rodiklių kokybinius šuolius.



1 paveikslas. Ketvirtinės sukuriamos pridėtinės vertės Lietuvos pramonės sektoriuose statistika, to meto kainomis, mln. Lt. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Reikia pastebėti, kad per atitinkamą laikotarpį, kaip parodyta 1 paveiksle, augimas buvo fiksuojamas daugelyje klasterių studijose nagrinėjamų sektorių ir nors bendrosios sektoriaus pridėtinės vertės teigiama tendencija liudija apie pozityvius sektoriaus ekonominės situacijos pokyčius, vien ekonominių rodiklių augimas negali būti pakankamai pagrįstas tinklaveikos efekto paveiktų sektorių ekonominių rodiklių pokyčio matas, nes sektorių, neįgyvendinusių klasterių, rodikliai taip pat augo nagrinėjamu laikotarpiu. Gilesnę analizę atlikti galima telkiantis P. Perrono struktūrinių pokyčių testą, kurio rezultatai pagrindžia, jog Lietuvos pramonės sektoriuose, kuriuose

susikūrė klasteriai, ekonominių rodiklių verčių kitimo pokyčiai buvo esminiai. Sektorių, kuriuose susikūrė klasteriai bendrosios pridėtinės vertės ekonominių rodiklių kitimo trendas parodo, jog pasirinktuoju laikotarpiu (nuo 1995 m. iki 2010 m.) tiek viename, tiek kitame sektoriuje įvyko statistiškai reikšmingas struktūrinis pokytis, lėmęs sektoriaus plėtros pasikeitimus.



2 paveikslas. Lietuvos pramonės sektorių, kuriuose yra klasterių, bendrosios pridėtinės vertės struktūriniai šokai

Kadangi struktūriniai pokyčiai, kitaip tariant, sektoriaus bendrosios pridėtinės vertės rodiklių laiko eilučių peršokimas į naują lygį (statistiniai duomenys iki ketvirtojo 2010 m. ketvirčio) medienos ir medinių dirbinių gamybos ir elektrinės bei optinės įrangos gamybos sektorių atvejais matomi ketvirtuosiuose 2002 m. ir 2003 m. ketvirčiuose, galima teigti, jog tinklaveika sektoriuose turėjo lemiamos įtakos struktūriniams ekonominių rodiklių pokyčiams (žr. 2 paveikslą). Kituose sektoriuose, kuriuose klasteriai nesukūrė, nors buvo fiksuojamas bendrosios pridėtinės vertės augimas, tačiau struktūrinio ekonominių rodiklių šoko nebuvo. Turint galvoje, kad tuo pačiu laikotarpiu minėtuose struktūrinį šoką patyrusiuose sektoriuose jau buvo atsiradę klasterių užuomazgos, teigiami ekonominiai rodikliai gali būti tapatinami su šiuo reiškiniu, nes ieškant kitų rodiklių laiko eilučių perkėlimo į naują lygį priežasčių, susiduriama su jų stygiu. Kitų žymių pokyčių Lietuvos ekonomikoje atitinkamu metu nebuvo, didesnę poveikį rodikliams paprastai turi Lietuvos prisijungimas prie Europos Sąjungos, kuris įvyko 2004 m., t. y. vėliau negu nagrinėjami rodiklių pokyčiai. Reikia paminėti, kad žymus ekonominis kilimas arba nuosmukis tuo metu taip pat nebuvo fiksuotas.

Pagrįsta kuriama ekonomine nauda suinteresuotų vyriausybių vaidmuo tinklaveikos procese yra diskusijų objektas. Vyriausybės vaidmuo šiame procese gali būti suprantamas dvejopai: arba Vyriausybės politika gali būti kaip katalizatorius klasterio kūrimuisi, arba apimti tik tokius Vyriausybės veiksmus kaip apribojimų kapitalo bei žmogiškųjų išteklių judėjimui pašalinimas.

J. C. Choi (1999) teigimu, Europoje gyvuoja tiek tie klasteriai, kurie susikūrė natūraliai, tiek tokie, kurie pradžioje buvo paskatinti kurtis Vyriausybės (subsidijomis technologijų įmonėms).

Tiek vieni, tiek kiti gali sėkmingai egzistuoti ir plėstis, tačiau esant Vyriausybės palaikymui, anot mokslininko, tinklaveikos procesas pradžioje vyksta gerokai greičiau. Tinkamas pavyzdys šiuo atveju yra Airija, kurios tinklaveikos procesams esminę įtaką turėjo Vyriausybės politika (pelno mokesčio mažinimas bei palankių aukštosioms technologijoms teisės aktų priėmimas). Kitas sėkmingas klasteris, atsiradęs su Vyriausybės pagalba yra Sofijos antipolis, kurio atsiradimo prielaidos buvo Prancūzijos Vyriausybės sprendimas sukurti geriausią mokslo miestą. Pagrindinė klasterio veikla yra susijusi su informacinėmis technologijomis (elektronika ir telekomunikacijos), medikamentais, chemijos pramone ir gamtos mokslais. Šis klasteris susiformavo ypač greitai ir dabar vienija 1 164 kompanijas, apie 20 000 inžinierių bei technologų, 5 000 mokslininkų ir studentų. Anot mokslinės literatūros, visgi žiniomis grįsti klasteriai dažniau yra žinių produktus kuriančios bendruomenės planinis rezultatas, nei savaeigis, atsitiktinis procesas, laiduotas akivaizdžios ekonominės naudos. Tačiau, verta paminėti, jog didžiausieji ir galingiausieji klasteriai susiformavo be vyriausybių palaikymo, todėl Vyriausybės politikos efektyvumo klausimas tinklaveikos atveju lieka atviras. Anot skeptikų, Vyriausybės vaidmuo gali būti susijęs tik su mokesčių lengvatomis, tačiau ne su verslumo ugdymu. Didžiosios Britanijos Prekybos ir pramonės departamento ataskaitoje teigiama, jog klasterių plėtojimas negali būti skatinamas Vyriausybės iniciatyva, nes šis procesas yra skatinamas ekonominės naudos.

Nagrinėjamas Vyriausybės vaidmuo klasterio kūrimuisi yra išorinis klasterio veiklos veiksnys ir, reikia pastabėti, jog nėra toks reikšmingas, kokie reikšmingi būna vidiniai klasterio veiklos veiksniai, nes labiausiai pastarųjų skatinamas ir vyksta tinklaveikos procesas. Iš esmės klasterio susikūrimui nemažos įtakos turi didelės kompanijos, Europos pavyzdžiai yra Nokia korporacija bei Ericsson, kurių dėka susikūrė Skandinavijos klasteriai. Kiekvienas klasteris skirtinguose regionuose turi skirtingas stiprybes. Apskritai regionas, kuriame yra klasteris pasiekia žymų konkurencinį pranašumą. Anot M. Porterio (1998), klasteriai turi galimybę pasiūlyti lokalius pranašumus, tokius kaip sutelktas žinias, išplėtotus santykius ir motyvaciją dirbti kartu. Klasteris kuria darbo vietas, skatina inovacijas.

Reikia paminėti, kad tarpusavio priklausomybė ir ryšiai tarp susijusių sektorių suvaidina labai svarbų vaidmenį, kai siekiama padidinti ekonominę vertę. Kuo didesnis klasteris, tuo jis yra atviresnis naujiems tinklo pavidalo ryšiams, tuo yra imlesnis naujoms žinioms. Silicio slėnyje subjektai naudą pasiekia per savo geografinį artumą, kai yra valdomas pasaulinio masto gamybos tinklas. Jungtinėje Karalystėje nacionaliniai ir internacionaliniai tinklai svarbūs vietinių subjektų motyvacijai kurti ir diegti inovacijas dėl nuolatinės konkurencijos. Tačiau ne visuose regionuose tinklaveikos motyvai verslo subjektams yra tokie akivaizdūs. Kaip jau buvo minėta, tokiu atveju Vyriausybė įgyvendina klasterių politiką, kurios pagrindinis tikslas yra sukurti kuo atviresnes, tarpusavyje susijusias sistemas.

Baigiamajame darbe nustatytoms vidinėms klasterio problemoms spręsti skirtas modelis gali būti sukuriamas atlikus marketingo tyrimus. Nuosekliai kuriant tyrimų metodologiją, svarbiausia turėtų būti numatyti reikiamas patvirtinti arba paneigti hipotezes, kurios sukurtų pagrindą baigiamojo darbo rezultatui.

Empirinių tyrimų dalyje dokumentai turėtų būti analizuojami pagal nuoseklią logiką, visų pirma apimant klasterius pasauliniu mastu, tuomet analizuojant aktualius klasterių aspektus Europos Sąjungos lygiu, dokumentų analizę baigiant klasterių plėtros Lietuvoje situacijos analize:

- 1) pasauliniu lygmeniu analizuojami mokslinės periodikos leidiniai sėkmingai veikiančių klasterių ir klasterių plėtros tema (analizė apima sėkmingų klasterių atvejus, minimos svarbiausios atitinkamo klasterio susikūrimo prielaidos, Vyriausybės vaidmuo nagrinėjamo klasterio atveju),
- 2) Europos Sąjungos analizės lygmuo turėtų būti orientuotas į klasterius palaikančių teisės aktų analizę (Europos Sąjungos konkurencijos teisės aktų, laiduojančių klasterio teisėtumą, bendroji ir loginė analizė, minėtų teisės aktų, reglamentuojančių klasterių teisėtumą, t. y. netraktuojančių klasterio kaip konkurenciją pažeidžiančio darinio punktų išskyrimas ir esminių faktų aprašymas),
- 3) nacionaliniu lygmeniu dokumentų analizė klasterių plėtros tema turėtų būti atliekama remiantis LR ūkio ministerijos studijomis ir tiriamaisiais darbais aktualia tema.

Tikrinamos tyrimo hipotezės turėtų būti:

- 1) klasteriai kuriami jų nariams numatant ekonominę naudą ir Vyriausybės politika menkai prisideda prie šio proceso,
- 2) didžiausių pasaulio klasterių stipriausias palaikantis elementas yra aukštosios technologijos,
- 3) pagrindinis klasterio sėkmę laiduojantis elementas yra vidinė klasterio konkurencija,
- 4) konkurencijos teisės išimtys yra sukurtos klasterių teisėtumui laiduoti,
- 5) konkurencijos teisės išimtys skirtos klasteriams, kurių subjektai nėra konkurentai rinkoje ir bet koks konkurentų susitarimas laikomas konkurencijos pažeidimu net ir klasterio atveju,
- 6) konkurencijos teisės išimtys taikomos klasteriams tuo atveju, kai subjektai kartu įgyvendina naujas technologijas, kurių neturėjo galimybės įgyvendinti kiekvienas atskirai, o kitu atveju susitarimas tarp skirtingų klasterio subjektų traktuojamas kaip konkurencijos pažeidimas,
- 7) tinklaveikos procesas Lietuvoje vyksta ir klasteriai egzistuoja daugiau nei viename pramonės sektoriuje,

- 8) tinklaveikos proceso pažanga nėra akivaizdžiai nuspėjama ir modeliuojama laike, yra labiau veikiamas sofistikuotų veiksmų, kuriuos iš anksto numatyti yra sudėtinga,
- 9) tinklaveikos procesas turi žymų teigiamą efektą atitinkamo sektoriaus ekonominiams rodikliams.

Apibendrinant atliktus empirinius tyrimus, siekiant patvirtinti nustatytus apribojimus ir pasiūlyti sprendimus, baigiamajame magistro darbe turėtų būti atliekamas žvalgomasis tyrimas, giluminis eksperto interviu, gautų duomenų analizė.

Turėtų būti tikrinamos tyrimo hipotezės:

- 1) klasterio koordinatoriaus veikla geriausiai įvardijama gali būti kaip palaikanti vidinę klasterio kultūrą, atliekama paveikiant klasterio veiklą visais lygmenimis – nuo klasterio idėjos palaikymo, krypties valdymo, susitikimų moderavimo iki smulkių darbų atlikimo,
- 2) reikšmingiausias klasterį palaikantis vidinis elementas yra klasterio subjektų vadovų vidinė kultūra, palanki klasteriui, specifinis, nukreiptas į bendradarbiavimo vertinimą vadovų mentalitetas,
- 3) Vyriausybės politika yra vienas svarbiausių palaikančių klasterį išorinės aplinkos elementų,
- 4) konsensuso paieška yra visas reikalingas prielaidas susitarimui ir bendrų tikslų nustatymui sudarantis strateginio planavimo klasteryje etapas,
- 5) sėkmingai įgyvendinti pirmieji planavimo etapai (aplinkos analizė, tikslų nustatymas) didele dalimi laiduoja tolimesnio bendradarbiavimo sėkmę.

Tikslinga, kad baigiamojo darbo empirinių tyrimų hipotezės būtų esminiai tyrimo taškai, analizės kryptys, kurios būtų sukurtos siekiant ne apriboti tyrimo eigą ir plotį, o atvirkščiai – sukurtos skatinti visapusišką proceso tobulinimą, kai pagal nuoseklią logiką yra sudaromos prielaidos visų aktualių klasterių aspektų giliam ištyrimui. Tyrimo hipotezės turi sukurti prielaidas atlikti išsamią klasterių praktikos analizę ir sukurti aktualų pasiūlymą iškeltai mokslo ir verslo problemai spręsti.

2) KLASTERIAMS LIETUVOJE PLĖTOTI SKIRTŲ TEORINIŲ MODELIŲ ANALIZĖ

2.1. Klasterio samprata

2.1.1. Klasterio apibrėžtis

Klasterių teorijos klasiko M. Porterio (1998) sąvokos apibrėžtimi kaip pagrindu tinklaveikos teorijai bei minėto autoriaus tinklaveikos reiškinių tyrimais remiasi dauguma autorių. Iš esmės mokslinėje literatūroje, Europos Sąjungos ir vyriausybių inicijuotuose tyrimuose ir studijose paprastai analizuojamos tinklaveikos prielaidos ir efektyvios paskatos klasterių kūrimuisi. Tačiau šiuo etapu mokslinė analizė ir pabaigiamą. Moksliniu požiūriu klasterių tema yra labai nauja ir išanalizuotieji yra tik pirmieji jungimosi į klasterius proceso etapai.

Dažniausiai naudojama klasterio apibrėžtis priklauso M. Porteriui (1998). Klasteriai yra geografiškai artimos kompanijų ir asocijuotų institucijų, susijungusių tam tikrose srityse, grupės, susijusios bendromis technologijomis ir žiniomis ir jie paprastai egzistuoja apibrėžtose geografinėse teritorijose, kur lengvas susisiekimasis, logistika ir kur lengvai prieinama kvalifikuota darbo jėga (Porter 2000). Anot autoriaus, klasteriai yra kuriami siekiant padidinti konkurencingumą vietinėse arba globaliose rinkose gerinant produktyvumą. Ši apibrėžtis yra nuoroda į pagrindinę būrimosi į klasterius priežastį – tarptautinę konkurenciją ir jos pokyčius. Tarptautinės rinkos pokyčiai sukuria būtinybę Lietuvos ūkio plėtrą paremti verslo veiklos efektyvumo didinimu, tapatinant minėtą efektyvumą su novatoriškumu.

Didžioji klasterio nauda pasiekiamą dėl skirtingų kompetencijų žmogiškųjų išteklių integravimo. Klasteris nėra vien bendradarbiaujančios kompanijos, tai yra sinergija, dinamiški santykiai ir tinklas tarp klasterio subjektų (verslo, Vyriausybės, mokslo institucijų ir palaikančių organizacijų).

Klasteriai atsiranda skirtingais būdais:

- dažnai kompanijoms reikia specializuotos darbo jėgos;
- verslas yra priklausomas nuo geografinės vietos dėl natūralių išteklių telkimosi;
- verslas priklausomas nuo infrastruktūros;
- egzistuoja poreikis moksliniams tyrimams.

Dėl šių priežasčių kompanijos ryžtasi telktis į klasterį ir augti regione. Kitais atvejais galima klasterio pradžia yra verslo lyderių bendravimo pasekmė. Tačiau nepaisant minėtų motyvų, klasterio plėtojimui labai svarbi palanki infrastruktūra, o jai nesant, tai gali tapti pagrindinė tinklaveikos procesą stabdanti priežastis.

Kiekvienas klasteris skirtinguose regionuose turi skirtingas stiprybes. Apskritai regionas, kuriame yra klasteris pasiekia žymų konkurencinį pranašumą. Anot M. Porterio (1998), klasteriai turi galimybę pasiūlyti lokalius pranašumus, tokius kaip sutelktas žinias, išplėtotus santykius ir motyvaciją dirbti kartu. Klasteris kuria darbo vietas, skatina inovacijas.

Klasterio subjektai yra susiję įvairialypiais ryšiais, todėl verta paminėti, kad klasterio sąvoka neatskiriama nuo tinklaveikos reiškinių, kurio teorijos pagrindas yra sociologijos mokslas, konkrečiau socialinių struktūrų teorija, aprašanti santykių tarp mazgų aibę. Anot M. Vilko, J. Bučaitės-Vilkės (2009), tinklų teoriją galima tirti skirtingais lygmenimis: tarpasmeninis, organizacinis, tarporganizacinis lygmuo. Minėtų autorių teigimu, tarpasmeninis lygmuo yra susijęs su nuostata, jog individo elgsena priklauso ne nuo jo asmeninių savybių, o nuo įsitraukimo į socialinius tinklus. Socialinių tinklų kontekste organizacijos tarpusavyje yra susiję įvairialypiais ryšiais, apima daug komponentų (individai, grupės, organizaciniai vienetai). Visų minėtų komponentų elgsena kinta priklausomai nuo kintančių tarpusavio ryšių, vadinasi, netgi ekonominė elgsena yra įkūnyta tarpasmeninių santykių tinkluose. Kitas svarbus reiškinys, aprašytas mokslininkų, yra tinklaveikos pasekmė, kai individai gali pasiekti vienas kitą per labai nedidelį tarpininkų skaičių, tai vadinamas mažo pasaulio efektu. Galimai labai plati tinklaveikos analizė iš esmės visuomet leidžia padarytą tą pačią išvadą: tinklaveikia leidžia pasiekti didesnę procesų efektyvumą, naują kokybę. Tarp organizacijų esanti tinklaveika apibūdina klasterio esmę.

Pastaruoju metu dažnai aptariama tinklaveikos sąvoka taip pat įtraukiama į klasterių teoriją. Tinklaveikos sąvokos platumas sudaro prielaidas tinklaveiką analizuoti daugybe pjūvių, atrasti daug naujų požiūrių. Iš esmės klasteris yra tinklo tipo organizacija. Būtent tinklo tipo verslo darinio organizavimas ir sudaro prielaidas kurti naują pridėtinę vertę visuose valdymo procesuose. Kompleksinis naujos kokybės pasiekiamumas sukuria tinklaveikos teorijos kūrimo poreikį, nes tinklaveikos kaip reiškinio naudingumas daugelio mokslininkų jau yra pagrįstas. Tačiau, kaip jau minėta, stinga nuoseklios mokslinės teorijos tinklaveikos tema.

Žinios, sudarančios bet kokios inovacinės veiklos pagrindą, negali būti sukauptos nei valstybės institucijose, nei atskirose kompanijose, nepaisant pastarųjų dydžio. Jos pasklidusios po daugelį sistemos veikėjų – įmonių, universitetų, valdžios struktūrų, o bene vienintelis būdas įmonėms šias žinias panaudoti inovacijų kūrimui – bendradarbiauti tiek su šalia esančiomis partnerinėmis įmonėmis, tiek su organizacijomis ir institucijomis, sujungiant turimas kompetencijas unikalų paslaugų ir produktų gamybai (LR...2011).

Konkurencinio išskirtinumo paieškos verčia imtis naujų verslo modelių. Iš esmės klasteriai nėra naujas reiškinys, tačiau jo teorija yra labai nauja. Pripažįstama, kad regionų klasteriai yra daugelio išsivysčiusių ir sparčiai besiplėtojančių šalių ekonomikos reiškinys. Nauji procesai ir informacijos išteklių poreikis pakeičia verslo suvokimą. Iš esmės keičiasi ir konkurencijos sąvoka –

nebelieka klasikinės konkurencijos, kurią keičia individo ir verslo darinio konkurencija su pačiu savimi. Pereinama į visiškai naują kokybinį lygmenį, kai tinklaveika sudaro sąlygas pasiekti sinergiją integruojant skirtingus darinius, dėl to pasiekiamas unikalumas. M. Porteris (1998) ir P. Krugmanas (1994) konkurencingumą suvokia kaip plačią sąvoką, apimančią mažas išteklių sąnaudas, valstybinio valdymo kokybę nacionaliniu mastu, įtraukiant geografinius bei kultūrinius veiksnius.

Klasterio apibrėžtį pateikia daugelis autorių (žr. 1 lentelę). Paprastai šios apibrėžtys tėra M. Porterio apibrėžties modifikacijos, akcentuojant kažkurį iš elementų klasteriui apibūdinti, motyvuojant, jog pastarasis yra svarbiausias. Galima teigti, jog klasterio apibrėžtis yra imli papildymams dėl poreikio sukurti efektyvius, klasterį apibūdinančius kriterijus, pagal kuriuos yra suteikiama parama verslams, kai pastarieji kuria klasterį. Klasterių teorija vis dar kuriama, kiekvienam unikaliam atvejui paprastai galima surasti skirtingų kriterijų, apibūdinančių klasterio kūrimosi procesą darinyje. Nepaisant to, mokslinėje literatūroje klasteris apibrėžiamas gana panašiai, galima išskirti pagrindinius elementus, kurie yra kaip dedamosios ir skirtingai derinamos įvairių autorių apibrėžtyse.

1 lentelė. Klasterių apibrėžčių analizė

Autorius	Kriterijai					
	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: geografinė koncentracija	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: įvairialypiai ryšiai	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: vienas galutinis produktas	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: mokslo institucijų vaidmens svarba	Klasterio esmė pateikiama labiau per vertės grandinės pavyzdį	Klasterio esmė pateikiama labiau per sektoriaus klasterio atvejį
M. Porter 1990; M. Porter 2000	+		+	+	+	
A. Marshall 1890	+					
J. Schumpeter 1930			+			
P. Romer 1998				+	+	
S. Montresor, G. V. Marzetti 2008	?			+		+
B. Silvestre, P. Dalcol 2010	+				+	+

1 lentelės tęsinys

Autorius	Kriterijai					
	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: geografinė koncentracija	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: įvairialypiai ryšiai	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: vienas galutinis produktas	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: mokslo institucijų vaidmens svarba	Klasterio esmė pateikiama labiau per vertės grandinės pavyzdį	Klasterio esmė pateikiama labiau per sektoriaus klasterio atvejį
C. Brito, S. Costa 2009		+			+	
Ch. Felzensztein 2008	+	+		+		+
Chong Ju Choi et al. 1999		+				
F. Hatani 2009	?		+		+	
M. Pearl 2010	+	+			+	
H. Xiaoqiang 2009		+			+	+
J. Williams, C. B. Claiborne 2009	+		+	+	+	
L. Callarisa Fiol 2009	+			+	+	
R. Jucevičius 2009	+			+	+	
G. Jucevičius, M. Puidokas 2007	?	+	+	+		
B. Melnikas 2009	?	+		+		
A. Malakauskaitė, V. Navickas 2010, V. Navickas, A. Malakauskaitė 2008		+			+	

1 lentelės pabaiga

Autorius	Kriterijai					
	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: geografinė koncentracija	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: įvairialypiai ryšiai	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: vienas galutinis produktas	Pagrindinis apibrėžties aspektas klasteriui apibūdinti: mokslo institucijų vaidmens svarba	Klasterio esmė pateikiama labiau per vertės grandinės pavyzdį	Klasterio esmė pateikiama labiau per sektoriaus klasterio atvejį
A. Stalgienė, J. Paunksnienė 2009	+	+				
M. Vilkas, J. Bučaitė-Vilkė 2009		+				
L. Jurgutis, R. Jucevičius 2004	+	+			+	
S. Vaitkevičius, A. Stalgienė 2010	+			+		+
M. Povilaitis, J. Čiburienė 2009		+				

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis M. Porter 1990; M. Porter 2000; A. Marshall 1890; J. Schumpeter 1930; P. Romer 1998; R. Jucevičius 2009; A. Malakauskaitė, V. Navickas 2010; V. Navickas, A. Malakauskaitė 2008; A. Stalgienė, J. Paunksnienė 2009, B. Melnikas 2009, S. Montresor, G. V. Marzetti 2008; B. Silvestre, P. Dalcol 2010; C. Brito, S. Costa 2009; Ch. Felzensztein 2008; Chong Ju Choi et al. 1999; F. Hatani 2009; G. Jucevičius, M. Puidokas 2007; H. Xiaoqiang 2009; M. Vilkas, J. Bučaitė-Vilkė 2009; J. Williams, C. B. Claiborne 2009; L. Callarisa Fiol et al. 2009; M. Pearl 2010; L. Jurgutis, R. Jucevičius 2004; S. Vaitkevičius, A. Stalgienė 2010; M. Povilaitis, J. Čiburienė 2009.

Paprastai klasterio apibrėžtyje galima surasti geografinį aspektą, ryšių įvairialypiškumą, bendro galutinio produkto ir mokslo institucijų svarbos aspektus. Greta šių pagrindinių dedamųjų, kartais autoriai užsimena apie klasterio apimtį vertės grandinės pjūviu arba sektoriaus klasterio atveju. Kai kurie autoriai užsimena, jog geografinis aspektas praranda savo aktualumą dabartinėmis informacinių technologijų ir telekomunikacijų (ITT) sąlygomis. B. Melnikas (2009); S. Montresoras, G. V. Marzetti (2008); F. Hatani (2009); G. Jucevičius, M. Puidokas (2007) abejoja, jog geografinis aspektas yra absoliučiai būtinas norint įgyvendinti tinklo tipo organizaciją. Svarbus elementas yra išskirtinių kompetencijų turėjimas ir vertės grandinės veiklą įgyvendinimas

specializuojantis. Autoriai kelia klausimą ar visa tai neįmanoma įgyvendinti esant geografiniams atstumams, kuriuos leidžia įveikti informacinės technologijos ir telekomunikacijos. Kita tendencija yra tokia, kad ne visi autoriai akcentuoja, kad klasteriams svarbu aktyviai veikti bendradarbiaujant su mokslo institucijomis. Svarbiausia yra galimybė pasidalinti riziką ir sukaupiti didesnę ekonominę galią bei žymų konkurencinį pranašumą dėl ypatingų kompetencijų, tačiau ne visuomet yra akcentuojama mokslo institucijų būtinybė. Reikia pabrėžti, kad mokslo institucijų svarba akcentuojama tų autorių, kurie kalba apie klasterius skirtus inovacijoms įgyvendinti.

Rečiausiai pasitaikantis kriterijus yra sektoriaus klasterio pasireiškimas. Iš esmės šis kriterijus praranda reikšmę dėl natūralios klasterių praktikos – praktiškai neįmanoma pasiekti, kad klasteris neišeitų iš vieno sektoriaus ribų.

Analizuojant klasterį iš kitos perspektyvos, kaip į organizacinį vienetą, kuriam būdingos tam tikros organizacijos charakteristikos, galima giliau suvokti klasterio, kaip unikalios formos darinio poveikumą, nustatyti svarbiausius darinį veikiančiuosius elementus. Kiekvienai klasterio gyvavimo stadijai yra būdingi poveikio elementai, kurie gali būti charakterizuojami kriterijais: tinklaveikos jėga, esminiai veikėjai, tinklo tipas, tinklo mastas (žr. 2 lentelę).

2 lentelė. Klasterio gyvavimo ciklo etapo vertinimas

Gyvavimo ciklo etapas	Tinklaveikos jėga	Esminiai veikėjai	Tinklo tipas	Tinklo mastas
Genezė	Viešoji politika	Viešoji politika	Vietinis tinklas, socialinis tinklas	Aukštas pasitikėjimas tarp narių
Plėtra	Išcentrinės jėgos	Nauji verslūs veikėjai	Neformalūs tinklai	„Tankus“ tinklas
Augimas	Išcentrinės jėgos	Naujos žinių investicijos, aukštos rizikos kapitalas, verslo paslaugų kompanijos	Formalūs tinklai, strateginiai aljansai	Globalus
Atsinaujinimas	Žinių trajektorijos	Naujų įgūdžių darbuotojai, kuriantys naujus produktus ir rinkas	Integruotos naujo pobūdžio sąveikos rūšys	Įvairialypiai ryšiai

Šaltinis: R. Huggins 2008

Mokslinėje literatūroje galima surasti ir klasterio artimosios ir tolimosios aplinkos elementų nustatymo atvejus. Nors dažnu atveju klasteris traktuojamas kaip paprasta organizacija, kurios analizei ir strateginiam planavimui gali būti naudojama klasikinė mokslinė teorija, visgi galima surasti skirtingų, unikalių požiūrių ir mėginimų apibrėžti klasterio, kaip visiškai naujoviško darinio, sąlygas, atsižvelgiant į jo specifiką ir tinklaveikos teoriją. Žiniomis grįsto klasterio veikimui, anot R. Hugginso (2008), didžiausią įtaką daro šios artimosios jėgos:

- 1) viešoji politika (infrastruktūra, reguliavimas, mokslo įstaigos, transportas ir susisiekimas, technologijų politika),
- 2) palaikantys sektoriai (žaliavų ir medžiagų tiekėjai, specializuotos verslo paslaugos),
- 3) kompetencijos (rizikos kapitalas, vadybos įgūdžiai, technologiniai įgūdžiai, žinios, technologijos),
- 4) rinkos (regioniniai vartotojai, nacionaliniai vartotojai, internacionaliniai vartotojai).

Bei šios tolimosios jėgos:

- 1) globali aplinka,
- 2) lokali aplinka,
- 3) verslumas,
- 4) darbuotojų kaita,
- 5) kapitalo pasiūla,
- 6) tyrimų ir plėtros įgyvendinimo galimybės,
- 7) kvalifikuotos darbo jėgos prieinamumas,
- 8) rizikos kapitalas,
- 9) vadyba,
- 10) konsultantai,
- 11) investuotojai.

Anot autoriaus, pagrindinės priežastys, kodėl klasteriai nebūna įgyvendinti, paprastai yra tinklaveikos politikos spragos, kai per mažai dėmesio skiriama mokslo ir verslo subjektų bendradarbiavimui skatinti, t. y. surasti bendrus motyvus telktis į klasterius.

Dar vienas svarbus elementas, išskiriamas mokslinėje klasterių literatūroje yra tai, jog ne visi įmonių ir asocijuotų institucijų susivienijimai gali būti vadinami klasteriais. Pagrindiniai klasterių bruožai, anot R. Jucevičiaus (2008), yra šie:

- 1) egzistuoja galutinis produktas, prie kurio kūrimo prisidėjo visos klasterio įmonės,
- 2) egzistuoja pagrindinė technologija plačiąja prasme, kurią nemaža dalis klasterio dalyvių taiko gamindami produktus ir teikdami paslaugas,
- 3) būdinga geografinė koncentracija (geografinė lokalizacija išteklių prieinamumo požiūriu ir geografinė lokalizacija įmonės supančios aplinkos požiūriu),
- 4) klasterius sudaro konkurencinės sėkmės susilaikę verslo dariniai (įmonės, koncernai, verslo veikėjai ir pan.),
- 5) klasteriai apima kritinei masei pakankamai didelį įmonių/organizacijų skaičių,
- 6) panašūs klasteriai stirtingose šalyse turi panašių bruožų, bet nėra vienodi,
- 7) klasteriai turi aiškiau ar sunkiau nustatomas ribas,

- 8) klasterius sudėtinga klasifikuoti pagal standartines klasifikavimo sistemas,
- 9) klasteriai skatina tiek įmonių konkuravimą, tiek ir kooperavimąsi,
- 10) klasteriai yra patys save organizuojantys dariniai.

Autoriaus pateikiami kriterijai klasteriui atpažinti yra itin išsamūs, apimantys klasterio, kaip unikalaus darinio, esmę. Šie bruožai gali būti pagrindinės gairės, kuriomis remiantis tobulinama klasterio veikla.

Kaip jau buvo minėta, klasteriai analizuojami skirtingais pjūviais. Nors klasterių tema akademinio požiūriu yra nauja, esti labai skirtingų požiūrių. Verta paminėti, kad klasteris gali būti vadinamas verslo organizavimo forma. Kaip organizacija, klasteris gali būti analizuojamas jo gyvavimo ciklo aspektu. Dauguma klasterių sugeba atnaujinti save pasitelkdami inovacijas, nes pati klasterio prigimtis laiduoja vidinę klasterio dinamiką. Reikia paminėti, kad klasterio gyvavimą veikia lokali ir globali erdvės. Esti dvi nuomonės: vieni mokslininkai teigia, kad geografinis artumas leidžia subjektams įgyti bendradarbiavimo įgūdžius diegiant inovacijas. Kiti teigia, jog ryšiai, pasireiškiantys globaliu mastu, ir yra svarbiausias elementas, laiduojantis technologinį pranašumą. Geografinis aspektas ITT galimybių amžiuje yra diskusijų objektas. Kita vertus, ši diskusija iki galo negali būti užbaigta dėl tinklaveikos unikalumo savybės. Kiekvienas skirtingas atvejis, dėl skirtingų, unikalių subjektų negali būti klonuotas.

2.1.2. Klasterių klasifikavimas

Kaip jau buvo minėta, kiekvienas klasteris yra gana unikalus, tačiau siekiant sukurti tvarų teorinį pagrindą – klasterių teoriją, esti poreikis apibrėžti klasterio savybes, suklasifikuoti klasterius. Klasterių klasifikacijų analizė pateikiama 3 lentelėje.

3 lentelė. Klasterių klasifikacija

Autorius	Kriterijai					
	Klasifikuojama pagal specializaciją klasteryje	Klasifikuojama pagal galutinį klasterio tikslą	Klasifikuojama pagal klasterio gyvavimo ciklą	Klasifikuojama pagal klasterio mastą	Klasifikacija labiau orientuota į plotį	Klasifikacija labiau orientuota į gylį
R. Huggins 2008			+			+
H. Xiaoqiang 2009	+			+	+	

3 lentelės pabaiga

Autorius	Kriterijai					
	Klasifikuojama pagal specializaciją klasteryje	Klasifikuojama pagal galutinį klasterio tikslą	Klasifikuojama pagal klasterio gyvavimo ciklą	Klasifikuojama pagal klasterio mastą	Klasifikacija labiau orientuota į plotį	Klasifikacija labiau orientuota į gylį
R. Jucevičiaus 2008	+	+	+	+	+	
A. Malakauskaitė, V. Navickas 2010			+			+

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis R. Huggins 2008; R. Jucevičius 2008; H. Xiaoqiang 2009; A. Malakauskaitė, V. Navickas 2010.

Klasteriai yra skirtingų rūšių. Kaip nurodyta 3 lentelėje, esti labai skirtingi galimi klasterių klasifikacijos pjūviai, kurie iš esmės yra susiję su klasterio apibrėžtimi. R. Jucevičiaus (2008) pateikiama klasterių klasifikacija yra labai išsami, orientuota į plotį. Autoriaus teigimu, klasteriai gali būti klasifikuojami:

- 1) itin maži klasteriai arba horizontalūs tinklai (klasterio subjektai bendradarbiauja tam tikrose iniciatyvų srityse),
- 2) vertės grandinės klasteriai (klasikinis klasterio pavyzdys, kai klasterio nariai specializuojasi vertės grandinėje),
- 3) tiekimo grandinės klasteriai (klasterio subjektai tiekia komponentus stambiam gamintojui arba jų grupei),
- 4) sektoriaus klasteriai (klasterio subjektai yra įmonės, gaminančios panašias prekes arba teikiančios panašias paslaugas, t. y. veikiančios viename sektoriuje ir sudarančios kompetencijų tinklą),
- 5) geografiniai klasteriai (ši klasifikacija apibūdina subjektų geografinį paplitimą, pradedant nuo miesto, rajono klasterių, lokalinių klasterių, regioninių klasterių, baigiant nacionaliniais arba internacionaliniais klasteriais).

R. Hugginso (2008) teigimu, svarbiausia klasterių klasifikavimo charakteristika yra gyvavimo ciklo stadija. Anot autoriaus, klasterio brandumas yra svarbiausias indikatorius, leidžiantis suvokti kokios savybės yra būdingos klasteriui, atitinkamai gyvavimo ciklo stadijos leidžia atskirti skirtingus klasterius. Ši klasifikacija orientuota į gylį.

H. Xiaoqiang (2009) teigimu, pagrindiniai skirtumai tarp klasterių yra vertės grandinės klasteriai arba klasteriai, veikiantys atitinkamame sektoriuje. Toks klasifikavimas yra orientuotas į plotį. Anot autoriais, šie du galimi klasifikavimo pjūviai yra labai skirtingi savo prigimtimi: sektoriaus klasteriai yra ekonomikos mokslo objektas, o vertės grandinės klasteriai artimesni verslo organizavimo, tinklaveikos mokslams. Vertės grandinės pavyzdys šio autoriaus yra pripažįstamas kaip klasikinis, tačiau kaip pagrindas yra pernelyg siauras galimai klasterių analizei šiuo metu.

Sektoriaus klasteris, autoriaus vadinamas industriniu, pateikiamas kaip ekonominis fenomenas. Akcentuojama, kad viename regione besitelkiantys vienas sektoriumi priklausantys verslai dar nėra klasteris. Čia atsižengiama į klasteriui būtinai būdingas savybes: tinklo pavidalo ryšius.

Vertės grandinės atveju, klasteris yra tarpreiginis arba net globalus, tuo tarpu sektoriaus klasteris yra gana apribotas geografiškai. Neatitolstant nuo tinklaveikos esmės, reikia pastebėti, kad sektoriaus klasteriai sudaro prielaidas sėkmingam vertės grandinės klasterio veikimui, vadinasi, klasteriai papildo vieni kitus.

A. Malakauskaitė, V. Navickas (2010) siūlo klasterius klasifikuoti pagal jų plėtros lygį. Toks požiūris yra labai artimas R. Hugginso (2008) teorijai. Autorių išskiriami etapai yra: klasterio įkūrimas, plėtra, branda, smukimas, transformacija.

Iš esmės klasterių klasifikavimas atskleidžia visus galimus tinklaveikos būdus ir nurodo vertę, kurią galima šiais būdais pasiekti. Praktikoje nuolat atsiranda poreikis detalizuoti darinio pripažinimo klasteriu kriterijus, nes dėl Vyriausybės politikos klasterių remimo klausimu, dedamos pastangos remti darinius, kurie prisideda prie tinklaveikos įgyvendinimo. Tikėtina, kad ateityje klasterių klasifikavimas gali būti išplėstas, išsamiau išaiškintas. Šiuo metu mokslinė klasterių literatūra pateikia klasterių klasifikaciją orientuodamasi labiau į darinio interpretavimo gylį arba plotį. Šiais aspektais galima interpretuoti visus nagrinėjamus klasterius, siekiant esminio jų naudos ir augimo suvokimo.

2.1.3. Klasteriai – kaip makroekonominės politikos svertai

Europos Sąjungos šalių narių vyriausybės vykdo klasterių politiką savo šalyse. Bendrąja prasme tinklaveika yra natūralus procesas, kurio skatinimas Vyriausybės priemonėmis yra galimas, tačiau apribotas konkurencijos teisinių aktų. Vyriausybės kišimasis siekiant katalizuoti klasterių susikūrimą vertinamas dvejopai, verta paminėti, jog Vyriausybės kišimasis nėra visiškai destruktivus veiksmas, nes Vyriausybės politika, kaip rodo skirtingi klasterių atvejai, gali būti efektyvus katalizatorius tinklaveikos procese. Esminiai vykstančių organizacinių pokyčių bruožai, pasireiškiantys šiuolaikinės visuomenės gyvenime, yra vis labiau vyraujantys tinklaveikos procesai, taip pat verslo bei viešųjų sektorių ir jiems būdingų įvairių raidos sričių tarpusavio konvergencija ir

šių sričių integracija (Melnikas 2009). M. Vilkas, J. Bučaitė-Vilkė (2009) siūlo tinklaveiką traktuoti kaip tinklų kūrimą tikslingais veiksmais. Tokia apibrėžtis priartina tinklaveikos suvokimą prie šių dienų realiųjų ir tinklaveikos procesas Lietuvoje yra aktyviai skatinamas.

Iš esmės, kalbant apie Vyriausybės vaidmenį klasteriui pirmuosiuose jo kūrimosi etapuose, esti dvi mokslininkų kryptys. Anot jų, Vyriausybės vaidmuo šiame procese gali būti suprantamas dvejopai: arba Vyriausybės politika gali būti kaip katalizatorius klasterio kūrimuisi, arba apimti tik tokius Vyriausybės veiksmus kaip apribojimų kapitalo bei žmogiškųjų išteklių judėjimui pašalinimas.

J. C. Choi (1999) teigimu, Europoje gyvuoja tiek tie klasteriai, kurie susikūrė natūraliai, tiek tokie, kurie pradžioje buvo paskatinti kurtis Vyriausybės (subsidijomis technologijų įmonėms). Tiek vieni, tiek kiti gali sėkmingai egzistuoti ir plėstis, tačiau esant Vyriausybės palaikymui, anot autoriaus, tinklaveikos procesas pradžioje vyksta gerokai greičiau (turint galvoje, kad natūraliai klasteris kuriasi apie penkiasdešimt metų, su Vyriausybės palaikymu šį periodą galima sutrumpinti dešimtmečiu). Tinkamas pavyzdys šiuo atveju yra Airija, kurios klasteriui esminę įtaką turėjo Vyriausybės politika (pelno mokesčio mažinimas bei palankių aukštosios technologijoms teisės aktų priėmimas). Kitas sėkmingas klasteris, atsiradęs su Vyriausybės pagalba yra Sofijos antipolis, kurio atsiradimo prielaidos buvo Prancūzijos Vyriausybės sprendimas sukurti geriausią mokslo miestą. Pagrindinė klasterio veikla yra susijusi su informacinėmis technologijomis (elektronika ir telekomunikacijos), medikamentais, chemijos pramone ir gamtos mokslais. Šis klasteris susiformavo ypač greitai ir šiuo metu vienija 1 164 kompanijas, apie 20 000 inžinierių bei technologų, 5 000 mokslininkų ir studentų (Sofijos...2010).

Tačiau, verta paminėti, jog didžiausieji ir galingiausi klasteriai susiformavo be vyriausybių palaikymo, todėl Vyriausybės politikos efektyvumo klausimas klasteriui lieka atviras. Vyriausybės vaidmens nepripažįstantys mokslininkai motyvuoja savo požiūrį tuo, jog manymas, jog Vyriausybė gali lemti regiono ekonominę galią yra iš esmės ydingas. Anot skeptikų, Vyriausybės vaidmuo gali būti susijęs tik su mokesčių lengvatomis, tačiau ne su verslumo ugdymu. Didžiosios Britanijos prekybos ir pramonės departamento ataskaitoje teigiama, jog klasterių plėtojimas negali būti skatinamas Vyriausybės iniciatyva, nes šis procesas yra skatinamas ekonominės naudos.

Kiekvienas klasteris yra naudingas šalies ekonomikai, todėl tinklaveikos proceso skatinimo poreikis nustatomas Europos Sąjungos ir šalių narių vyriausybių lygmeniu. ES pramonės politikoje išskiriamos tokios strateginės kryptys: orientacija į žinių ekonomiką (didelės pridėtinės vertės per inovacijas kūrėjai) ir tinklaveiką (Jucevičius 2009). Lietuvos ūkio plėtros strategijoje taip pat numatyta, jog tinklaveika yra viena iš strategijos prioritetų (Rodiklių...2011). Daug išteklių yra skiriama remti ir skatinti tinklaveiką Europos Sąjungoje. Klasterių poreikis motyvuojamas klasterių

galimybe prieiti prie reikiamų unikalių išteklių, galimybės panaudoti plačiai sukaupuosius išteklius, kas sustiprina viso regiono konkurencingumą.

Nuo ankstesnės pramonės politikos, tinklaveikos rėmimas skiriasi labiausiai tuo, jog remiami yra ryšiai tarp įmonių, o pastarųjų plėtrai reikalingas įmonių ir institucijų pasiryžimas bendrauti ir dirbti kartu. Tinklaveikos iniciatyvos rėmimas paprastai būna nukreiptas į smulkujų arba vidutinį verslą, nes pastarieji verslai patys savo jėgomis neturi pakankamai išteklių ir galimybių sukurti konkurencinį pranašumą visoje savo vertės grandinėje. Tinklaveika tokius verslus įgalina pasiekti naują veiklos kokybę. 99,3 proc. įmonių Lietuvoje dirba mažiau nei 250 darbuotojų (LR...2011). Taigi, akivaizdus Vyriausybės suinteresuotumas klasteriais yra visiškai pateisinamas. Lietuvoje šiuo metu yra kuriama palanki inovatyviems klasteriams aplinka, skatinamas įsiliejimas į tarptautinius klasterius.

2008 m. Stokholme buvo pasirašytas Europos klasterių memorandumas, kuriame klasteriai įvardyti kaip esminis Europos ekonomikos ir inovacijų variklis (Jucevičius 2008). Verta paminėti, jog klasterių rėmimas visų pirma yra inicijuojamas Europos Sąjungos institucijų ir tik tuomet skatinimą įgyvendina valstybių narių vyriausybės. Esti tam tikri ES klasterių politikos pasiekimai. Klasteriai yra rinkos varomi fenomenalūs reiškiniai, sukurti dėl konkurencinės situacijos privalumų. Anot, Europos bendrijų komisijos leidinio dėl inovacijų strategijos, ilgalaikis klasterių politikos vykdymas Europos Sąjungoje, telkiantis viešąją politiką, verslo iniciatyvas, universitetus ir tyrimų institutus, turėjo katalizuojantį poveikį tinklaveikai (Europos...2011).

Visoje Europos Sąjungoje klasterių politika nėra vienodai intensyvi. Skirtingų mechanizmų palaikymas laiduoja klasterių politikos lankstumą kiekvienam regionui. Europos klasterių observatorija šiuo metu, anot Europos bendrijų komisijos leidinio dėl inovacijų strategijos, Europos Sąjungoje priskaičiuoja apie 2 000 klasterių, kuriuose dirba apie 38 proc. Europos Sąjungos darbo jėgos, taigi, galima teigti, jog klasterių politika yra paveiki (Europos...2011).

Iš esmės ES institucijų politika klasterių klausimu remiasi stiprių klasterių, kaip svarbaus ekonominių reformų strategijos skatinimo įrankio rėmimu. Yra kuriamas transnacionalinis regionų, besirūpinančių savo inovatyviomis sistemomis, tinklas. Šio tinklo palaikymas vyksta įvairiomis iniciatyvomis: regionų ekonominiams pokyčiams iniciatyva, regionų žinių iniciatyva, Europos tyrimų srities politika, *Innova* iniciatyva. Ši infrastruktūra sukuria klasterių palaikymą per tyrimus ir inovacijas, įtraukiant klasterių plėtrą.

Pastebima, kad skirtingų regionų klasterių politikos priemonės ES tampa vis labiau persipynę ir artimos visais nagrinėjamais lygmenimis. Sėkmingi klasterių projektai paprastai sukuria grandininę reakciją ir palaiko naujas iniciatyvas, yra linkę bendradarbiauti ir perduoti savo patirtį.

Galima teigti, jog sėkmingas klasterio plėtojimas bet kuriam dariniui įdiegia bendradarbiavimo, dalijimosi, iniciatyvumo ir neabejingumo vertybes. Tai sukuria sinerginius efektus.

Didžiausias poreikis naujai klasterių palaikymo politikai yra susijęs su vis dar per menka kooperacija, silpnais industriniais tyrimais, rinkos fragmentiškumu. Kai kurie klasteriai yra fiktyvūs, nenešantys ekonominės naudos ir sukurti vien dėl subsidijų gavimo. Klasterių politika turėtų judėti link panašių darinių eliminavimo. Tam reikalinga labai preciziška klasterių politika, labai dėmesinga klasterio aiškumui, klasterio subjektų motyvacijai.

Kaip teigia LR ūkio ministerija, šalys narės turėti kuo intensyviau siekti integruoti klasterio politiką į savo nacionalines iniciatyvas, reikia kasmet sekti savo vykdomos politikos rezultatus ir atlikti rezultatų skelbimą, bei tai panaudoti būsimų darinių motyvavimui (LR...2011). Regioniniu, Vyriausybės ir ES lygmeniu, klasterių politika turi būti susieta nuolatiniu informacijos apsikeitimu (LR...2011).

Anot, Europos Bendrijų Komisijos leidinio dėl inovacijų strategijos, klasteriai paprastai yra administruojami specializuotos institucijos, išmanančios proceso esmę (Europos...2011). Klasterio subjektams reikia profesionalios pagalbos, nes tik tuomet galima tikėtis pasiekti maksimalią tinklaveikos teikiamą naudą. Tačiau klasterių profesionalai dar nėra galutinai susiformavę, įgiję pakankamai patirties ir žinių, juo labiau, kad klasterio kūrimosi mokslinis pagrindas dar nėra įtvirtintas. Reikia ruošti klasterių gyvavimo procesus išmanančius specialistus, kurie galėtų prisidėti prie klasterio atsiradimo. Klasterio koordinatoriaus specialybė turėtų būti pripažįstama kaip reikšminga pareigybė. Jos turėtų būti mokoma aukštosiose mokyklose, arba ruošia specialiuose apmokymuose, kuriuose būtų sujungiama akademinė, industrinė ir Vyriausybės iniciatyva.

Klasterių plėtra yra prioritetinė sritis, juolab, kad Lietuvoje šiuo metu sutinkamos dar tik tinklaveikos užuomazgos. Esant dviem diametraliom nuomonėm dėl Vyriausybės reikalingumo klasterių skatinimui, visgi Vyriausybės dažnai imasi gana aktyvaus vaidmens tinklaveikos idėjai platinti ir tinklaveikai skatinti. Klasterio plėtojimas yra labai ilgas procesas, todėl menka tinklaveika Lietuvoje šiuo metu gali būti vadinama natūralia, tačiau, kaip jau buvo minėta, veiklos, skatinančios klasterius dažnai yra efektyvios ir pagreitina procesą, todėl Lietuvos Respublikos Vyriausybės aktyvus vaidmuo klasterių politikos klausimu negali būti traktuojamas kaip destruktivus.

2.2. Strateginio marketingo teoriniai modeliai, taikytini plėtojant klasterių veiklą

2.2.1. *Strateginio marketingo samprata*

Siekiant suprasti strateginio marketingo svarbą atitinkamo verslo darinio verslo sistemoje verta išanalizuoti skirtingus autorius, rašančius strateginio marketingo planavimo temą.

Sisteminiam dalyko suvokimui, analizę pradėti reikia nuo pagrindinių žinių. Šiam tikslui įgyvendinti mokslinės teorijos modeliai analizuojami ne tik atsižvelgiant į sekas, bet ir aprašant pagrindinius strateginio marketingo planavimo ir kitų, aktualių analizuojama perspektyva, verslo elementų ryšius.

Iškart verta paminėti, kad marketingo planas vienas pats kaip atskiras elementas nefunkcionuoja. Organizacijoje šis planas darniai įsilieja į korporacijos planus ir yra susijęs su visomis funkcijomis. Analizuojant organizaciją skirtingais pjūviais, visais atvejais galima pagrįsti marketingo plano svarbą ir reikšmingumą. Remiamasi klasikine apibrėžtimi, jog marketingas ir yra planavimo procesas, strateginis marketingo planavimas yra marketingo vykdymo kompanijoje esmė.

Marketingo planavimo proceso kokybės pagrindas yra marketingo specialistų išsilavinimas ir gebėjimas adaptuoti žinias praktikoje. Marketingo plano sudarymo procesas turi būti atskirtas nuo marketingo plano kaip objekto. Apskritai, vertės kūrimas neįsivaizduojamas be aiškiai apibrėžtos informacijos, apie visus marketingo plano elementus. Skirtingi autoriai išskiria skirtingus marketingo plano elementus, tačiau iš esmės, reikalinga pagrindinė informacija nesikeičia.

Strateginio marketingo planavimo sampratų interpretacija pateikiama 4 lentelėje.

4 lentelė. Strateginio marketingo samprata

Autorius	Požiūrio į strateginį marketingo planavimą platumas		
	Menkas	Vidutinis	Didelis
	Strateginio marketingo planavimo esmė atskleidžiama apibūdinant planavimo seką	Strateginio marketingo planavimo esmė atskleidžiama per planavimo dėka įtvirtinamus verslo elementus	Strateginis marketingo planavimas suvokiamas kaip turintis keletą dimensijų, darantis įtaką daugeliui verslo elementų
C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009			Išskiriamos marketingo dimensijos, kurios nurodo esmines strateginio marketingo planavimo gaires: – Labai aiškiai suprasti rinką; – Plėtoti prielaidas apie aplinkos tendencijas ir rinkos elgesį; – Organizacijos kompetencijų išnaudojimas; – Realų įgytų konkurencinių pranašumų plėtojimas.

4 lentelės tęsinys

Autorius	Požiūrio į strateginį marketingo planavimą platumas		
	Menkas	Vidutinis	Didelis
	Strateginio marketingo planavimo esmė atskleidžiama apibūdinant planavimo seką	Strateginio marketingo planavimo esmė atskleidžiama per planavimo dėka įtvirtinamus verslo elementus	Strateginis marketingo planavimas suvokiamas kaip turintis keletą dimensijų, darantis įtaką daugeliui verslo elementų
M. McDonald 2007		Marketingo strategiją reikia suvokti pakopomis, ji kyla iš įmonės strategijos, o marketingo planas ir taktika kyla iš marketingo strategijos. Marketingo strategija paprasčiausiai gali būti paaiškinama – tai žinojimas, kur kompanija nori judėti ir koks geriausias būdas ten atsisturti.	Marketingo planavimas yra daugialypė, kompleksinė, daugiafunkcinė veikla, kuri paveikia kiekvieną organizacijos gyvavimo aspektą. Siekiant valdyti pardavimus ir marketingo funkcijas, organizacijoje yra vykdomas marketingo planavimas, kuris yra apibrėžiamas kaip loginė seka veiksmų, daromų siekiant organizacijos tikslų.
N. Paley 2006		Strateginis marketingo planavimas yra vadybos ir organizacijoje vykdomų operacijų procesas, siekiant sukurti efektyvią ir tvarią marketingo strategiją arba jų rinkinį, įtraukiant verslo galimybes, analizuojamas rinkas ir tikslinius segmentus. Šio proceso išdava yra išplėtotą pozicijos rinkoje strategija, paruošta panaudojant planavimo žingsnių seką.	
P. Baines et al. 2008	Strateginis marketingo planavimas yra kompleksas procesų. Esminiai taškai yra šie: visų pirma suvokti kokioje aplinkoje verslas operuoja, tuomet nusistatyti, ką marketingo strategija turi pasiekti (tikslai), tuomet – kaip tikslai bus pasiekiami.		
M. Hill 2007	Pagrindinis strateginio marketingo planavimo tikslas nustatyti vartotojų poreikius skirtingose rinkose, taip pat tai startinis taškas nuo kurio kompanijoje pradedama mąstyti per marketingo prizmę.		

4 lentelės pabaiga

Autorius	Požiūrio į strateginį marketingo planavimą platumas		
	Menkas	Vidutinis	Didelis
	Strateginio marketingo planavimo esmė atskleidžiama apibūdinant planavimo seką	Strateginio marketingo planavimo esmė atskleidžiama per planavimo dėką įtvirtinamus verslo elementus	Strateginis marketingo planavimas suvokiamas kaip turintis keletą dimensijų, darantis įtaką daugeliui verslo elementų
P. Fifield 2007		Marketingo planavimas tiesiogiai susijęs su verslo strategija ir apima esmines sritis: produktą, kainą, paskirstymą, rėmimą, fizines savybes, žmones, procesus.	
Ph. Kotler, K. L. Keller 2006	Strateginis marketingo planavimas yra loginė seka marketingo procesų. Marketingo planavimo procesas pradedamas nuo tikslų (verslo misijos ir vizijos), rinkos galimybių analizės, strategijų kūrimo, marketingo programų plėtros ir marketingo pastangų valdymo.		
S. Urbonavičius et al. 2007			Pateikiamas marketingo veiksmų versle sąrašas, kuriame greta strateginio marketingo planavimo yra produkto vadyba, kainodara, paskirstymo valdymas, komunikacijos vadyba, marketingo tyrimai. Prielaidos: sistemaiškai suvokti strateginio marketingo vietą ir svorį kompanijos marketingo veikloje.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009; S. Urbonavičius et al. 2007; M. McDonald 2007; N. Paley 2006; P. Baines et al. 2008; M. Hill 2007; P. Fifield 2007; Ph. Kotler, K. L. Keller 2006

Šie autoriai iš esmės atspindi visus galimus požiūrius, kurie gali būti randami mokslinėje marketingo literatūroje ir apibūdina strateginį marketingo planavimą. Visi autoriai sutinka, jog strateginis marketingo planavimas yra procesas tarpusavyje susijusių veiksmų. Skirtingi autoriai strateginį marketingo planavimą apibūdina arba kaip veiksmų plano parengimo procesą, skirtą numatytiems tikslams įgyvendinti, kai planavimo suvokimas koncentruojamas į tikslus, tačiau apžvelgiami pagrindiniai strateginio marketingo planavimo ir svarbių strateginiam marketingo planavimui verslo elementų ryšiai, arba kitu požiūriu, kai strateginis marketingo planavimas siejamas su tuo, jog planavimas atliekamas tam, kad būtų sukurta tvari marketingo strategija verslui

(planavimo apibrėžtyje akcentuojama marketingo strategija). Trečiasis minimas požiūris yra svarbiausių strateginio marketingo planavimo etapų išvardijimas, taip paaiškinant kas iš esmės yra strateginis marketingo planavimas.

Verta paminėti, jog vadybos integravimas turi sukurti ir išlaikyti veiksmingą ir efektyvią marketingo strategiją, nustatyti ir įvertinti galimybes, atlikti rinkų analizę ir pasirenkant tikslines rinkas sukurti marketingo strategiją bei įvykdyti marketingo planą, daug reikšmės suteikiant kontrolei ir rezultatų vertinimui. Apibendrinant, strateginis marketingas gali būti aiškinamas kaip suplanuoti ir aiškūs sprendimai, kuriose rinkose kompanija nori ir gali konkuruoti ir veiksmi, įgalinantys kompaniją tai padaryti.

2.2.2. Strateginio marketingo planavimo procesas

Siekiant ištirti skirtingas strateginio marketingo planavimo sekas, buvo pasirinkta išanalizuoti autorių darbus, kuriuose yra nagrinėjami tarptautinis marketingas, *verslo verslui* marketingas, strateginis marketingo planavimas, marketingo valdymas ir marketingo strategijų rengimas. Šių teorijų pasirinkimo pagrindiniai motyvai yra padiktuoti šio darbo temos. Tarptautinis marketingas yra aktualus dėl klasterio specifikos, nes klasterio narių geografijos niekada neapriboja vienos valstybės sienos. Nors darbe analizuojamos klasterio problemos ir siūlymai jų sprendimui bus rengiami preziumuojant, kad Lietuvos subjektai, klasterio nariai yra aktyvioji klasterio dalis, tačiau tarptautinis aspektas yra labai svarbus. *Verslo verslui* marketingas pasižymi sudėtingesnėmis schemomis ir skirtingais nuo klasikinių požiūriais bei pasiūlymais. Kadangi klasteris yra daugialypių vidinių ryšių susietas skirtingų subjektų darinys, jį galima traktuoti kaip vieną verslo vienetą. Šio verslo vieneto strateginio marketingo planavimo savybės turi savybių, būdingų atvejams, kai susiduriama su poreikiu adaptuoti *verslo verslui* marketingo pasiūlymus. Moksliniai darbai, kuriuose yra nagrinėjamas strateginis marketingo planavimas, yra aktualūs dėl baigiamajame darbe nagrinėjamo objekto. Kadangi strateginio marketingo planavimo svarbą argumentuoja dėl marketingo strategijos rengimo pasitelkiant minėtą procesą, verta nagrinėti autorius, analizuojančius marketingo strategijų rengimą. Marketingo valdymą analizuojantys autoriai taip pat yra reikšmingi šiai temai dėl strateginio marketingo planavimo vykdymo organizacijoje neatsiejamumo nuo vadybos bei marketingo valdymo.

Siekiant kokybiškos įvairių autorių analizės, taip pat buvo atsižvelgta į autorių priklausymą skirtingoms marketingo mokykloms: Jungtinių Amerikos Valstijų bei Jungtinės Karalystės. Šis autorių pasirinkimo kriterijus išryškino esminius skirtumus tarp autorių, analizuojant strateginio marketingo planavimo sekas pagal klasteriui aktualiausių etapų vietą planavimo procese. Jungtinių Amerikos Valstijų mokyklai priklausantys autoriai strateginio marketingo planavimo seką paprastai pradeda nuo misijos, vizijos ir tikslų formulavimo etapo, o Jungtinės Karalystės mokyklai

priklausantys autoriai strateginį marketingo planavimą pradeda nuo aplinkos analizės. Klasteriui priimtinesnis yra antrasis požiūris, dėl to buvo išanalizuota santykinai didesnė dalis autorių, priklausančių Jungtinės Karalystės mokyklai.

Mokslinė periodika buvo pasirenkama siekiant suformuluoti kuo platesnį strateginio marketingo planavimo interpretacijų spektrą. Dėl to buvo pasirenkami autoriai, savo darbuose nagrinėjantys strateginį marketingo planavimą skirtingais aspektais, siekiant atrasti strateginio marketingo planavimo interpretacijų, kai jis taikomas sudėtingiems atvejams. Buvo pasirinkti moksliniai straipsniai, nagrinėjantys iš esmės naujų produktų, nišų marketingą, taip pat marketingo kaip priemonės tvariam verslo plėtojimui taikymą ir strateginio marketingo planavimo tobulinimą. Buvo tikėtina, jog šių požiūrių analizė gali leisti sukurti gaires, kaip lengviau suderinti klasterio narių interesus.

Siekiant išanalizuoti strateginio marketingo planavimo sekas pagal kriterijus, kurie buvo nustatyti kaip svarbiausieji klasteriui, šiems kriterijams ir bus skiriamas didžiausias dėmesys tolimesnėje mokslinės literatūros analizėje.

Ph. Kotleris et al. (2009) struktūrizuotos strateginio marketingo planavimo sekos nepateikia, tačiau nuosekliai analizuojant teoriją, schemą galima sukonstruoti.

Procesas:

- apibendrinimas (abstraktus pagrindinių tikslų ir rekomendacijų apibendrinimas prieš pradedant planavimo procesą, reikalingas planuotojams suvokti kokie yra esminiai taškai),

- dabartinės marketingo situacijos analizė (tikslinių rinkų apibūdinimas ir kompanijos pozicijos jose nustatymas, įtraukiant informaciją apie rinkas, didžiausius jų segmentus, vartotojų poreikius, marketingo aplinką, veikiančią vartotojo pasirinkimus, produktus, jų pardavimus, kainas, pelno maržas, didžiausius konkurentus, jų rinkos dalis, pozicijas ir strategijas produkto kokybei, kainai, paskirstymui ir rėmimui),

- galimybių ir grėsmių analizė (kompanijos produkto atžvilgiu),

- tikslai (marketingo tikslų, norimų pasiekti per numatytą plano įgyvendinimo laikotarpį nustatymas),

- marketingo strategijos ir marketingo komplekso konstravimas (strategija yra loginė seka veiksmų, kuri padeda pasiekti iškeltus tikslus, paprastai atliekamas STP algoritmas, nusprendžiama kuriuos vartotojus kompanija aptarnaus ir kaip, tuomet vadovaudamasi sukurta marketingo strategija, kompanija sudaro marketingo kompleksą veiksniams, kuriuos yra pajėgi kontroliuoti). Marketingo strategijose yra nurodoma, kaip bus reaguojama į nustatytas galimybes ir grėsmes ir kritinius taškus, nurodytus ankstesniuose planavimo etapuose. Strategijos ir marketingo komplekso kūrimui būtina atlikti gretimus strateginio marketingo planavimo veiksmus, tokius kaip: marketingo analizė, planavimas, įgyvendinimas ir kontrolė. Visi veiksmi yra atliekami nuolat stebint išorinės

aplinkos poveikį kompanijai ir jos marketingo strategijai. Šiuo atveju aplinkos analizė nėra išskiriama kaip vienas atskiras baigtinis etapas. Ji turi poveikį visuose marketingo žingsniuose ir apima visas marketingo veiklas.

Tolimesne strateginio marketingo planavimo analize sąmoningai siekiama daug dėmesio nebeskirti marketingo vadybos funkcijoms ir kiti planavimo etapai yra:

- veiksmų programos (strategijos paverčiamos veiksmų programomis, kurios pagrindžia kaip bus atliekami reikiami veiksmai, kada jie bus atliekami, kas bus už tai atsakingas ir kiek bus patiriama išlaidų),

- biudžetas (planuojamos pajamos ir išlaidos) ir atliekama pažangos kontrolė.

Svarbiausieji aspektai klasteriui gali būti išskiriami nuosekliai planavimo procese. Nors planavimo procese nėra akivaizdžiai išskiriama vidinės aplinkos analizė, tačiau ji yra viena iš marketingo informacijos dedamųjų. Autorių teigimu, verslo subjektams verta turėti vidinę duomenų bazę, kurioje būtų kaupiama informacija apie padarytus veiksmus, sprendimus, grįžtamuosius ryšius. Tokia duomenų bazė padeda nustatyti kompanijos galimybes ir problemas. Vidinės duomenų bazės informacija paprastai yra renkama iš finansinių ataskaitų, produktų tvarkaraščių operacijų ataskaitų, logistikos bei investavimo informacijos. Taip pat verta kaupti informaciją apie vartotojus, jų elgseną, pirkimus. Keleto dimensijų vidinės ir išorinės aplinkos analizė yra artima klasteriui.

Aplinkos analizei skiriama daug dėmesio, analizuojama marketingo aplinka, vartotojų ir verslo pirkėjų elgesys, valdoma marketingo informacija. Siūlomi analizės modeliai yra panašūs į klasikinius: analizuojama kompanija, tiekėjai, tarpininkai, vartotojai, konkurentai, visuomenė. Naudojama politinių, ekonominių, socialinių ir technologinių veiksnių (PEST) analizė.

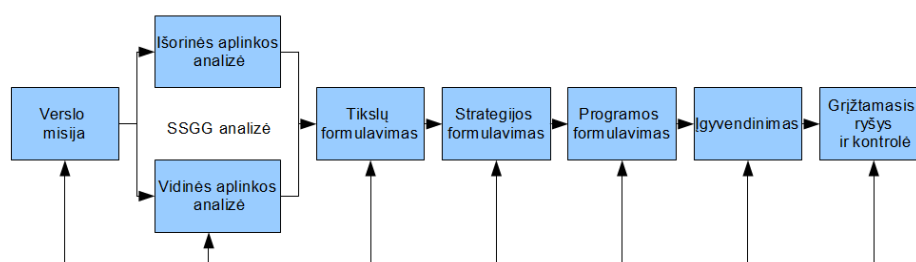
S. Hollensenas (2007) nepateikia struktūrizuotos strateginio marketingo planavimo sekos, tačiau analizuojant autoriaus siūlomus marketingo veiksmus, galima padaryti išvadas dėl jo siūlomo strateginio planavimo algoritmo.

Procesas:

- verslo misija ir tikslai,
- globalaus marketingo analizė,
- politinės ir ekonominės aplinkos analizė,
- kultūrinės ir socialinės aplinkos analizė,
- tikslinės rinkos pasirinkimo etapas,
- marketingo tikslų formulavimas,
- marketingo strategijų rengimas,
- globalaus produkto ir rinkos portfelio sudarymas,

- finansinio plano sudarymas,
- strateginio plano įgyvendinimas.

Aplinkos analizė padalijama per kelis planavimo proceso etapus ir tai yra aktualu klasteriui. Nors šiuo atveju vidinės aplinkos analizė neišskiriama, tačiau ji turi būti atliekama prieš marketingo tikslų formulavimą, kas būtent ir pagelbėtų klasteriui nustatant minėtus tikslus. Vidinės aplinkos analizės dedamosios: kompanijos pardavimai, pardavimai skirtinguose regionuose, pardavimai pagal produktus, pardavimų apimtys pagal skirtingus segmentus, pardavimų apimtys pagal paskirstymo kanalus, kainodara, komunikacijos informacija.



3 paveikslas. Strateginio planavimo procesas. Šaltinis: Ph. Kotler, K. L. Keller 2006

Ph. Kotleris, K. L. Kelleris (2006) strateginio marketingo planavimo proceso schemos nepateikia, tačiau procesui pritaiko strateginio planavimo eigos schemą. Schemoje yra septyni elementai (žr. 3 paveikslą). Šiuo atveju aplinkos analizė atskiriama į vidinę ir išorinę. Ši analizė įvertina objektyvias, rinkos sąlygas, apibrėžia aplinką, kurioje veikia organizacija, nustato, kokio poveikio galima tikėtis iš išorės aplinkos elementų.

Konkurentų analizė reikalauja susitelkti vien į didžiausius konkurentus. Tai nėra tiesiogiai taikytina klasteriui dėl analizės siaurumo. Anot autorių, kiekvienam konkurentui reikia nustatyti jo pardavimus organizacijos tikslinėje rinkoje ar segmente, nustatyti rinkos dalį bei prognozuojamą rinkos dalį trejų ateinančių metų bėgyje. Kuo didesnė konkurento įtaka rinkoje, tuo didesnė tikimybė, kad per trejus metus jis įgyvendins naują sėkmingą strategiją. Vertėtų konkurentus suklasifikuoti pagal pasirinktą skalę, atsižvelgiant į kiekvieno didesnio konkurento konkurencingumą rinkoje, jų pagrindinius siūlomus produktus/paslaugas bei verslo kryptis ir dabartines strategijas, pagrindines didžiausių konkurentų stiprybes ir silpnybes. Pastarasis požiūris gali būti naudingas vidinei klasterio narių analizei.

Autoriai daug dėmesio skiria išorinės aplinkos analizei, siekdami įvertinti konkurencines jėgas. Pateikiamas modelis yra klasikinis – išorinės aplinkos analizei atlikti siūlomas PEST modelis, o vidinės – Porterio konkurencinių jėgų modelis. Apibendrinantis etapas yra verslo subjekto stiprybių, silpnybių, galimybių ir grėsmių (SSGG) apibrėžtis ir analizė.

Tikslų formulavimas nėra detalizuojamas, akcentuojant, jog tai iš esmės yra ekonominiai tikslai, paprastai apibūdinami kaip norimas augimas arba rinkos plėtimas. Klasteriui stigtų dėmesio tikslų suderinimui, kas galėtų jau pirmuose etapuose laiduoti klasterio nesėkmę.

M. Czinkota, I. Ronkainen (2007) pateikia strateginio marketingo planavimo seką, rekomenduojamą naudoti kai marketingo strategiją reikia parengti globalios rinkos atveju.

Procesas:

- pagrindinės strategijos vertinimas ir koregavimas (rinkos analizė, konkurencingumo analizė, vidinė analizė),

- globalios strategijos formulavimas (tikslinių šalių ir segmentų pasirinkimas, konkurencijos strategijos pasirinkimas),

- globalios marketingo programos plėtra, įgyvendinimas (organizacinės struktūros įvertinimas ir pritaikymas marketingo plano įgyvendinimui, kontrolė).

Pati skirtingų rinkų suderinamumo idėja yra artima klasteriui, kurio atveju esti būtinybė suderinti skirtingus interesus, tačiau skirtingai nuo tarptautinės rinkos, derinimas klasteriui visų pirma būtinas vidinėje jo aplinkoje. Autorių teigimu tarptautinės rinkos dinamika gali priversti pradėti planavimo procesą iš naujo bet kuriame jo etape. Klasteriui tai taip pat aktualu, nes nepasiekus tinkamo interesų suderinamumo, planavimo procesą gali tekti atnaujinti bet kuriuo metu.

Klasteriui ypač aktualus yra autorių išsakomas požiūris planavimo veiklos pradžioje. Strateginio planavimo procesas pradedamas nuo aiškaus verslo apibūdinimo, kuris reikalingas strategijos plėtojimui. Išanalizuojami strateginiai verslo vienetai, kurie leidžia ištirti kiekvienos rinkos ypatybes. Iš esmės yra analizuojamos kiekvieno vieneto funkcijos, ypač marketingas, produkcija, finansai, paskirstymas ir procedūros. Geografinis kiekvieno vieneto skirtingumas turi būti analizuojamas tokiu mastu, koku reikalauja rinkos skirtumai.

Pirmajame etape reikia atlikti vidinės ir išorinės aplinkų analizę. Išorinės aplinkos analizė yra sudėtinga dėl skirtingų rinkų charakteristikų ir poreikio jas tirti atskirai. Išorinės aplinkos analizę siūloma sutelkti ties rinkos ir konkurencijos savybėmis, o svarbiausias aspektas, anot autorių, yra konkurencijos suvokimas, kaip raktas globalios rinkos pažinimui, kai yra nustatomos pagrindinės konkurencinės jėgos ir apibūdinamas kiekvienos rinkos pelningumas.

Pagrindinė vidinės aplinkos analizės dedamoji, anot autorių, yra vidinių išteklių analizė. Visų pirma žmogiškieji kompanijos ištekliai, kurie daro esminį poveikį verslo gebėjimui veikti globaliai. Šis požiūris tikėtų ir klasterio vidinės aplinkos ir kiekvieno klasterio subjekto analizei atlikti.

Tikslinės rinkos pasirinkimo suvokimas visų pirma turi būti atskiriamas nuo požiūrio, kad globali strategija būtinai turi apimti kone visus įmanomus segmentus. Siūlomas šio etapo nuoseklumas yra pradėti nuo regionų ir tik tuomet analizuoti šalis.

Strategijos kūrimas iš esmės apima pasirinkimą tarp šių krypčių: sąnaudų lyderystės, diferenciacijos arba susitelkimo (į vieną segmentą arba rinką). Bet kuri iš šių strategijų gali būti taikoma tiek globaliu, tiek regioniniu mastu. Globalios marketingo programos plėtra tai marketingo plano parengimo etapas ir klasteriui turėtų būti išplėstas keliomis dimensijomis nuo klasterio subjektų strategijų derinimo iki konsensuso pasiekimo.

R. Bennettas, J. Blythe (2002) strateginio marketingo planavimo seka yra pritaikyta tarptautinio marketingo atvejams.

Procesas:

- tikslų nustatymas (tikslų įvertinimas kiekybiniais matais),
- išteklų planavimas (prieinamų išteklių analizė ir numatymas, analizės derinimas su užsibrėžtais tikslais),
- aplinkos auditas (situacijos analizė, konkurencinės verslo pozicijos įvertinimas),
- rizikos įvertinimas (verslo rinkos stabilumo bei perspektyvų vertinimas),
- pardavimų ir pelno prognozė,
- biudžeto sudarymas (įplaukos ir išlaidos),
- taktinis planas (kiekvieno marketingo komplekso komponento apibrėžtis ir operacijų planas).

Autorių siūloma seka nebūdinga Jungtinės Karalystės mokyklai vien dėl to, jog pirmasis etapas yra tikslų nustatymas. Verta paminėti, kad seka nėra įprasta strateginio marketingo planavimo seka, dažniausiai minima mokslinėje literatūroje. Joje neišskiriamas strategijų sudarymo etapas, tačiau paskutinis etapas yra metinis marketingo planas.

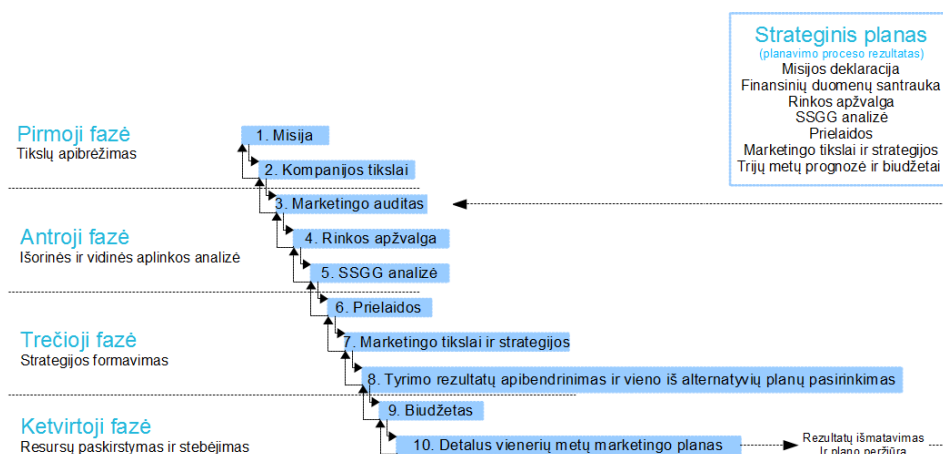
Aplinkos audito dedamosios koncentruotos į išorinę aplinką: kultūriniai veiksniai, socio-demografinė aplinka, paskirstymo sistemų technologijos, vietinių marketingo paslaugų industrija, ekonominė situacija, vartotojų išsilavinimas, konkurencinė aplinka, politinė sistema, teisinės aplinkos veiksniai, rinkos paklausa. Ši analizė yra išsamiai detalizuota dėl siekimo atlikti strateginio marketingo planavimą tarptautinio marketingo vykdymo atvejui, kas požiūrį priartina prie klasterio, nes klasteris retai telpa vienos valstybės teritorijoje, todėl tarptautinis aspektas yra ypač svarbus.

Autoriai akcentuoja didžiausias problemas, galinčias sutrukdyti įgyvendinti kokybišką strateginio marketingo planavimo procesą. Visų pirma, anot autorių, didžiausias sunkumas yra tas, jog operuojama su duomenimis iš skirtingų rinkų, skirtingos kultūros labai veikia visą procesą, marketingo strategijos kūrimą. Poreikis nuolat stebėti skirtingas rinkas ir atitinkamai jų pokyčiams

koreguoti planavimo procesą iš esmės apsunkina šio darbo atlikimą. Kita problema yra skirtingų verslo vienetų gebėjimai rinkti, kaupti ir interpretuoti bei perduoti informaciją. Tai sukuria sudėtingumą daryti bendras išvadas. Skirtingas aukščiausio lygio vadovų ir skirtingų verslo vienetų planavimo etapų rezultatų suvokimas taip pat gali apsunkinti sėkmingą planavimo procesą. Visi minėti taškai labai svarbūs analizuojant klasterio vidinę aplinką bei sutelkiant dėmesį į didžiausius galimus trukdžius interesų suderinamumui.

M. McDonaldas (2007) strateginio marketingo planavimo seka išryškina skirtumus tarp marketingo planavimo proceso ir marketingo plano, kuris yra šios sekos rezultatas. Kai kurie autoriai, kaip tolygų strateginio marketingo planavimo procesui pateikia marketingo strategijos rengimo procesą, tačiau toks požiūris nėra tinkamas, nes yra pernelyg siauras, ypač klasteriui. Svarbu, kad strateginio marketingo planavimo procese būtų įtraukiamas ir marketingo plano parengimo etapas. Tokiu atveju, paprastai, seka būna pakankamai detalizuota ir atspindinti tikrąjį strateginį marketingo planavimą versle.

M. McDonaldas (2007) marketingo planavimo proceso schemoje išskiria dešimt žingsnių (žr. 4 paveikslą). Kiekvienos fazės žingsniai gali būti atliekami paraleliai arba bet kokia tvarka, tačiau tik visų vienos fazės žingsnių užbaigimas sudaro sąlygas pereiti į kitą marketingo planavimo proceso fazę. Tokiu būdu sukuriamos kelios planavimo algoritmo dimensijos, kurios įgalina giliai peržvelgti kiekvieną etapą. Anot autoriaus, pagrindinis marketingo planavimo tikslas yra nustatyti ir sukurti kompanijos konkurencinius pranašumus. Marketingo plano kokybė iš esmės priklauso nuo informacijos, surinktos planavimo proceso metu, kokybės. Šis autorių akcentas labai reikšmingas klasteriui, kai informacijos tikslumas ir naujumas gali lemti klasterio plėtojimo sėkmę.



4 paveikslas. Strateginio marketingo planavimo proceso pagrindiniai žingsniai. Šaltinis: M. McDonald 2007

Marketingo planas prasideda nuo misijos formulavimo. Misija tiksliai apibrėžia organizacijos paskirtį rinkoje, koks tai verslas ir kokia jo paskirtis, išryškina pagrindines konkurencines organizacijos kompetencijas bei nurodo ateities kryptį.

Kompanijos tikslai turi būti apibrėžiami galutinai po rinkos analizės ir kompanijos pozicijos apibrėžimo (t. y. reikia juos peržiūrėti planavimo procese). Tuomet jie yra realūs, paremti finansiniais organizacijos pajėgumais, orientuoti į vartotoją. Tikslai yra numatomi, kad būtų apibrėžta tai, kas norima pasiekti. Klasterio atveju gilus bendrų tikslų suvokimas yra kritinis elementas klasterio sėkmei. Strategija numato planą, kaip tuos tikslus pasiekti. Marketingo tikslai paprastai yra susiję tik su produktu ir rinka. Tikslų apibrėžimo etapas turi būti peržiūrėtas atliekant tolimesnius planavimo žingsnius. Autorius akcentuoja, jog strateginiai marketingo tikslai turi neprieštarauti bendriems kompanijos tikslams, sudarydami bendrą tikslų sistemą. Tas pats požiūris gali būti pritaikoma klasteriui, kai klasterio tikslai negali prieštarauti vidiniams kiekvieno klasterio subjekto tikslams. Klasterio tikslai turi vienyti visus klasterio subjektus ir papildyti jų esamus siekius.

Kitas strateginio marketingo planavimo etapas – marketingo auditas. M. McDonaldas (2007) teigia, jog strateginio marketingo plano kokybę galima išmatuoti informacijos, kuria buvo remiamasi planavimo procese patikimumu. Marketingo audito ir vėliau rinkos analizės etapai sudaro prielaidas atlikti planavimą, atsižvelgiant į verslo išorę, rinkos pokyčius. Klasterio atveju šio etapo įgyvendinimas yra ypač svarbus, tačiau labai komplikotas dėl skirtingų vidinės ir išorinės klasterio rinkos vertinimo dimensijų.

Anot autoriaus, marketingo auditas tai sisteminis visų išorinės ir vidinės aplinkos elementų, darančių įtaką kompanijos komerciniams veiksams įvertinimas, atsižvelgiant į apsibrėžtą periodą. Kiekviena rinka savyje turi daug vartotojų grupių. Dažniausiai ne visų jų poreikius organizacija gali patenkinti ir gauti iš to naudos pati.

Išorinės aplinkos auditas skirtas nekontroliuojamiems aplinkos elementams nustatyti ir pažinti. Jis atliekamas analizuojant bendrus ekonomikos ir rinkos, kurioje veikia kompanija, rodiklius. Išorinės aplinkos auditas susideda iš verslo ir ekonominės aplinkos (ekonominė, politinė, fiskalinė, teisinė, socialinė, kultūrinė, technologinė, įmonės vidaus), rinkos (rinkos, jos dydžio, augimo tendencijų (vertės ir apimtys), rinkos charakteristikų analizė: produktas, kaina, fizinis paskirstymas, kanalai, komunikacija, verslo praktika), konkurencijos (didieji konkurentai, dydis, rinkos dalis, reputacija, produkcijos galimybės, paskirstymo politika, marketingo metodai, diversifikacija, asmeninės savybės, tarptautiniai santykiai, pelningumas, pagrindinės stiprybės ir silpnybės) analizės. Vidinės aplinkos auditas sudarytas iš kompanijos pardavimų pagal geografiją, pramonės šakos sritį, vartotoją, produktą, analizuojama rinkos dalis, pelno marža, sąnaudos, rinkos informacija ir tyrimai, marketingo komplekso variacijos: produkto vadyba, kaina, paskirstymas, rėmimas, operacijos ir ištekliai. Aplinkos analizės požiūris visais aspektais yra artimas klasteriui.

Rinkos apžvalgos tikslas yra suteikti bendrą informaciją apie rinką prieš gilesnę jos analizę bei turimų žinių struktūrizavimo procesą. Šios apžvalgos metu rinka yra suskirstoma į segmentus

(homogeniškus poreikius turinčių vartotojų grupes), kurie naudingi mažinant savo silpnybes ir plėtojant galimybes. Rinkos apžvalgos etapas išryškina kompanijai, kas yra rinka, kaip ji veikia, kokie pagrindiniai sprendimų priėmimo būdai yra reikalingi ir kokie segmentai rinkoje egzistuoja. Šio etapo rezultatas yra rinkos žemėlapis. Klasteriui rinkos žemėlapis gali pasitarnauti skaninant klasterio subjektų motyvaciją imtis bendros veiklos. Klasterio subjektai gali neįvertinti susijungimo atveju išsiplėsiančios rinkos, o kiekybinis to atvaizdavimas gali paskatinti klasterio subjektus bendradarbiauti.

Verslo sėkmė labai didele dalimi priklauso nuo rinkos tyrimo ir segmentavimo. Marketingo auditas ir tuomet rinkos apžvalga yra priemonė, leidžianti kompanijai suprasti, kaip ją veikia verslo aplinka. Tokiu būdu kompanija nustato savo stiprybes ir silpnybes, kurios veikia organizacijos galimybes ir grėsmes. Tai pagalba vadybininkams pasirinkti poziciją, kurią verta užimti rinkoje. Esminiai šio elemento klausimai, į kuriuos reikia atsakyti: kur dabar yra kompanija, kur kompanija nori būti ir kaip kompanijai organizuoti savo išteklius, kad ji ten atsirastų. Klasterio atveju galima tai adresuoti kiekvienam klasterio subjektui, jo vizijos įgyvendinimą susiejant su klasterio teikiamais privalumais. Marketingo auditas yra susijęs su kompanijos vadybos auditu, yra vienas iš sudedamųjų dalių, taip pat siejasi su verslo aplinka ir marketingo įgyvendinimu kompanijoje. Iš esmės marketingo auditas yra struktūrizuota surinktos informacijos analizė ir išanalizuotų duomenų kompleksas, skirtas organizacijų problemų sprendimui ir veiklos tobulinimui.

Kitas etapas yra SSGG analizė. Tai marketingo audito rezultatus padedantis suvokti mechanizmas. Rinkos apžvalgos skyriuje organizacija apibūdina savo dabartinę poziciją rinkoje. Tai yra atspirtis kurti savo ateities poziciją bei strategiją. Tolimesnis tyrimas turi būti siejamas su stiprybių, silpnybių, galimybių, grėsmių analize.

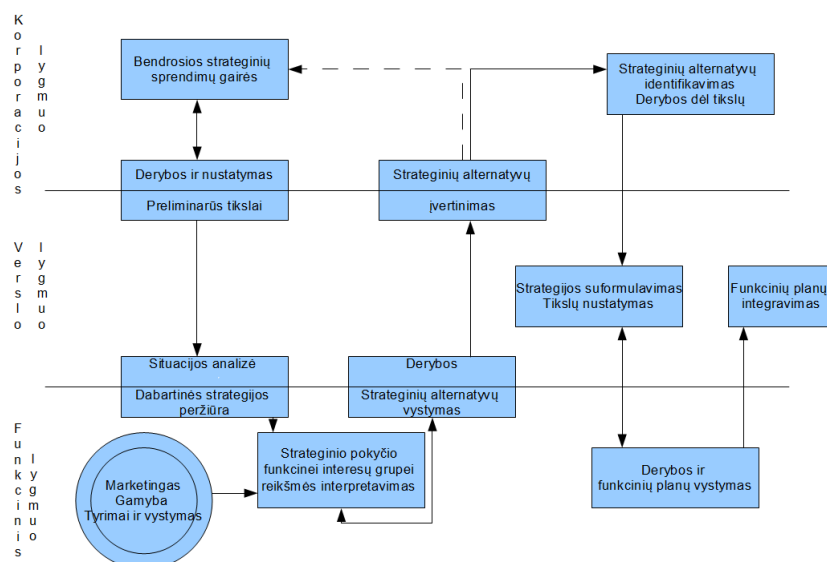
Organizacija gali apibrėžti, kokios yra jos stiprybės ir silpnybės, lyginant save su konkurentais, kai kalba eina apie tikslinės rinkos poreikių patenkinimą su savo siūlomu produktu. Taip pat yra nustatomos dabarties ir ateities galimybės ir grėsmės kiekviename rinkos segmente.

Trečioji strateginio marketingo planavimo fazė įgyvendinama apibendrinant kompanijos tikslus ir numatant strategijas, visuomet atsižvelgiant į rinkos dalį, sąnaudas, pelną. Šios fazės rezultatas yra alternatyvūs planai ir vieno iš jų pasirinkimas įgyvendinimui.

Biudžetas marketingo planavimo procese labiau parodo visos kompanijos, o ne marketingo skyriaus siekius. Tai sudaro sunkumą marketingo vadybininkams, nes apibrėžti realią naudą dėl jų veiklos yra pakankamai sudėtinga. Taip pat taip apibrėžtą biudžetą sunku įtraukti į įmonės finansines prognozes, nes jį tenka adaptuoti prie visų kitų skyrių sudarytų individualių biudžetų. Kitas biudžeto elementas – sudaryti marketingo išlaidų suvestinę. Biudžetas parodo apibendrintą išteklių poreikį planuojamam periodui. Strateginis marketingo planavimas klasteriui yra menkai ištirtas, todėl daugiau dėmesio yra skiriama pirmesniems planavimo etapams, kaip pagrindinėms

sąlygoms pasiekti konsensuą. Tačiau pastarasis minėtas etapas taip pat yra itin reikšmingas ir sudėtingas, nes klasterio atveju yra kalbama apie skirtingų subjektų ekonominius interesus ir investicijas bei rizikos pasidalinimą tarp klasterio subjektų.

Paskutinis strateginio marketingo planavimo etapas yra detalus vienerių metų marketingo planas. Šis etapas nužymi strateginio marketingo planavimo rezultatą – marketingo planą.

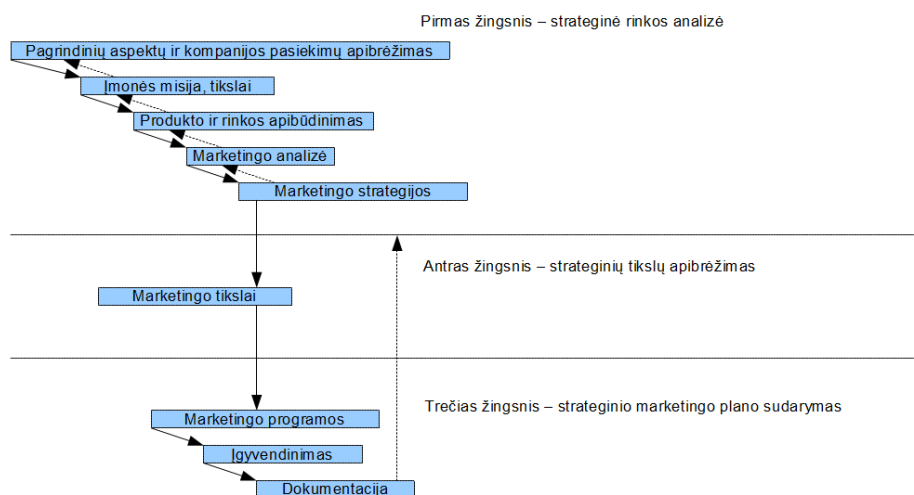


5 paveikslas. Strateginio marketingo planavimo proceso veiksmų seka. Šaltinis: D. M. Hutt, W. Th. Speh 2007

D. M. Hutto, W. Th. Speho (2007) marketingo planavimo algoritmas susideda iš dešimties persipynusių etapų (žr. 5 paveikslą). Autoriai analizuoja *verslo verslui* strateginio marketingo planavimo proceso seką. Klasterio atveju, tiek *verslo verslui*, tiek verslo-vartotojui požiūriai yra priimtini, nes teorinių modelių analizė įgalins atlikti teorijų sintezę, pritaikant strateginio marketingo planavimo seką klasteriui. Šioje schemoje išskiriami trys lygmenys: funkcinis, verslo ir korporacijos. Traktuojama, kad planavimo procesas vyksta visais lygmenimis iškart, tiksliau planavimo metu vyksta abipusis poveikis tiek kiekvieno lygmens planavimui, tiek planavimo kiekvienam lygmeniui. Schemos požiūriu planavimo procesas yra gilesnis, suvokiamas trejomis dimensijomis, kurios yra nuorodos į planavimo išplėtimą, interesų derinimą. Tai labai svarbu įgyvendinant strateginį marketingo planavimą klasteryje. Iš esmės planavimo procesas nesiskiria nuo M. McDonaldo (2007) išdėstyto algoritmo. Misiją plačiąja prasme atitinka bendrosios spendimų priėmimo gairės. Įtraukiama esamos strategijos peržiūra, kuri yra nuoroda, kad autoriai akcentuoja marketingo planavimo proceso atnaujinimą ir pakartotinį vykdymą, kuris yra reikalingas dėl dinamiškos aplinkos poveikio, o klasteriui tai ypač svarbu.

Situacijos analizė apima visus tris M. McDonaldo (2007) antrojo planavimo žingsnio elementus. Didesnis skirtumas yra toks, kad šiame algoritme nėra įtraukiamas biudžeto elementas.

Analizuojant *verslo verslui* modelį, pastebima, jog industrinis verslas paprastai turi daug padalinių, produktų linijų, prekės ženklų ir būtina analizuoti verslą trimis lygiais: industriniu, verslo ir funkcinio. Toks požiūris labai artimas klasteriui. Klasterio atveju yra atskiri subjektai, įtraukiant ir verslus, kurie derina veiksmus tarpusavyje ir siekia veikti kaip vienas vienetas – klasteris. Interesų derinimas vyksta keliais lygmenimis.



6 paveikslas. Marketingo planavimo proceso veiklų schema. Šaltinis: P. Baines et al. 2008

P. Baines et al. (2008) marketingo planavimo algoritme išskiria devynis žingsnius (žr. 6 paveikslą). Algoritmas savo struktūra panašiausias į Ph. Kotlerio, L. Kellerio (2006) pateikiamą schemą. Šios schemos pirmasis elementas apibrėžia kompaniją, jos pasiekimus, svarbiausius faktus. Nuo savęs suvokimo pradedama rinkos analizė. Įmonės misija ir tikslai apibrėžia marketingo strategijos ir apskritai visos įmonės strategijos pagrindą. Šiuo atveju bendrieji tikslai iškeliami atsižvelgiant į misiją, korporacijos tikslus. Priderinant suvokimą klasteriui, schema išliktų tokia pati, nes visų pirma svarbu suvokti kiekvieno klasterio subjekto savybes, įsigilinti į strategiją ir tik tuomet ieškoti bendrų interesų, kuriuos surasti gelbsti klasterio išorinės aplinkos analizė.

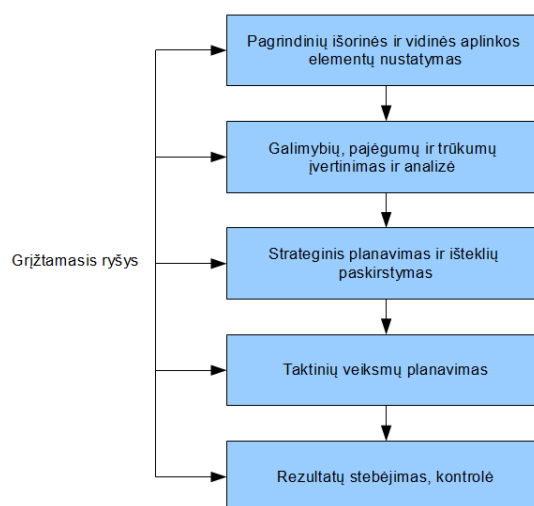
Produkto ir rinkos apibūdinimas padeda aiškiau suvokti savo tikslines rinkas. Pardavimų istorijos analizė, rinkos tendencijos, pagrindiniai konkurentai ir organizacijos produktų portfelis sudaro pagrindą suvokimui, kokiame versle kompanija veikia.

Marketingo analizė leidžia įsigilinti į rinką, į vartotojus ir į konkurentus. Šiame etape galutinai apibrėžiami tiksliniai rinkos segmentai, išanalizuojama dabartinė kompanijos strategija ir finansiniai rodikliai. Čia naudojamas marketingo auditas, SSGG analizė.

Marketingo strategijų etape išnagrinėjamos tikslinės rinkos, tai yra pagrindas ant kurio organizacija plėtos savo konkurencingumą, šiame elemente pasirenkami tiksliniai segmentai, suvokiama, kaip produktas bus pozicionuojamas. Marketingo tikslai nurodo, koks norimas pasiekti rezultatas, pasitelkiant strategiją. Tikslai yra išreiškiami norimais pardavimais, jų verte ir rinkos dalimi, produkto rinkos suvokimas, produkto prieinamumas, pelningumas ir vartotojo

pasitenkinimas. Klasterio atveju šie elementai gali tapti kritiniais motyvais klasterio subjektų motyvacijai bendradarbiauti ir susijungti, nes klasterio subjektams reikšmingi yra pragmatiniai motyvai, kiekybiniai naudos įverčiai. Marketingo programų etape, siekiant įgyvendinti marketingo strategiją, integruojamas marketingo kompleksas kiekvienam tiksliniam segmentui, kuris yra plėtojamas remiantis savo specifiniais bruožais bei prieinamais ištekliais.

Strateginio marketingo plano įgyvendinimo etape numatoma, koku būdu marketingo planas bus įgyvendintas, kontroliuojamas ir vertinamas. Tam autoriai rekomenduoja pasitelkti finansinio plano vertinimą, įvertinti veiklos poveikį žmogiškiesiems ištekliams. Klasterio atveju tai gali būti palaikantysis elementas, kai nuolatinis kiekybinis rezultatų vertinimas ir informacijos tarp klasterio subjektų paskleidimas gali tapti papildomu motyvu tęsti bendradarbiavimą klasteryje. Paprastai tinklaveikos procesas yra labai ilgas ir reikalaujantis nuolatinio tinklaveikos idėjos palaikymo. Paskutinis dokumentacijos etapas numato, kad autorių idėją, kad marketingo planai turi atspindėti dokumentuose, kur galima surasti visas detales. Marketingo tyrimų pirminiai bei antriniai duomenys ir rezultatai, PEST ir SSGG analizės, rinkos ataskaitos ir kita informacija turi būti įrašyta.



7 paveikslas. Strateginio marketingo planavimo procesas. Šaltinis: C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009

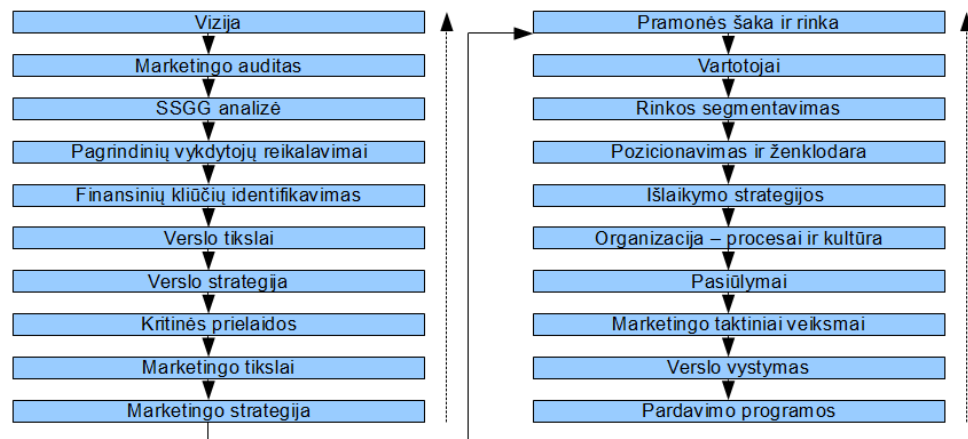
C. Gilliganas, M. S. R. Wilsonas (2009) strateginį marketingo planavimą siūlo suvokti trimis dimensijomis: analitine (technikos, procedūros, sistemų serijos ir planavimo modeliai), elgsenos (vadybininkų komandos motyvacija, sutarimas ir pasiryžimas dalyvauti), organizacine (informacijos srautai, struktūros, procesai, valdymo stilius ir kultūra). Autorių teigimu, planavimo proceso efektyvumas priklauso nuo gebėjimo į kiekvieną etapą pažvelgti visomis trejomis dimensijomis. Iš esmės labai svarbu, jog strateginio marketingo planavimo procese būtų pasiekiamas suderinamumas su visomis trejomis minėtomis dimensijomis. Tai reikšmingas momentas klasteriui, kai tikslų, strategijų suderinamumas laiduoja klasterio sėkmę arba nesėkmę.

Autoriai suteikia daug reikšmės strateginio marketingo planavimo pripažinimui kompanijoje. Yra išskiriami etapai, kuriuos organizacija pereina iki organizacija visiškai pripažįsta strateginio marketingo planavimo svarbą. Šie etapai: atvira opozicija planui ir planavimo procesui, bendro pobūdžio ir dažnai neapibrėžtas pasipriešinimas planavimui, plano laikymasis ir dalyvavimas planavimo procese, augantis entuziazmas planavimo proceso atžvilgiu ir jo strateginės bei taktinės reikšmės pripažinimas, įsipareigojimas prisidėti prie planavimo proceso ir esminis jo strateginės ir taktinės reikšmės pripažinimas.

C. Gilligano, M. S. R. Wilsono (2009) strateginio marketingo planavimo schema susideda iš penkių elementų (žr. 7 paveikslą). Tai gana abstrakti ir labai imli interpretacijoms schema. Pastarajame algoritme nėra pradinių elementų – kompanijos misijos ir tikslų, kurie yra traktuojami kaip egzistuojantys ir darantys įtaką pagal nutylėjimą. Tyrimų etapas yra praplėstas ir apima pirmuosius du algoritmo žingsnius, schema neįtraukia alternatyvų svarstymo ir yra labiau orientuota į marketingo plano įgyvendinimą, rezultatų stebėjimą ir grįžtamąjį ryšį. Klasterio atveju vertėtų koncentruotis ir į alternatyvų svarstymą bei konsensuso pasiekimą.

Vidinės aplinkos analizė, apimanti stiprybes, silpnybes, priemones ir pajėgumus susideda iš šių elementų: stiprybių, silpnybių ir jų poveikio, išteklių analizės, turto ir kompetencijų, pajėgumų, portfelio analizės, produkto ir prekės ženklo gyvavimo ciklo etapo analizės, realybės analizės (atsakymo, kodėl verta pirkti mūsų produktą), strateginių ketinimų ir strateginės realybės (atsakymo, ką mes norime padaryti ir ką mes galime padaryti) analizės, lyginamosios analizės (atsakymo, kaip mes atrodome savo konkurentų kontekste). Telkiantis šią analizę klasterio subjektų analizei, galima nustatyti didžiausias kiekvieno subjekto stiprybes ir kompetencijas, kurios gali tapti svarbiais motyvais klasterio subjektams bendradarbiauti. Išorinės aplinkos analizė ir rinkos auditas susideda iš šių elementų: PEST analizės, galimybių ir grėsmių analizės, esminių kompanijos įsitikinimų ir prielaidų, rinkos tendencijų analizės, vartotojų, įtraukiant ir vartotojų organizacijos vertinimą, pasitenkinimo lygį, lojalumo lygį. Vartotojų ir kompanijos nesutarimo taškų nustatymo, konkurencijos analizės, rinkoje esančių produktų, prekės ženklų, technologijų ir gyvavimo ciklo analizės, kritinių sėkmės veiksnių nustatymo. Išorinės aplinkos analizės požiūris yra gana platus gali būti pritaikomas klasteriui.

M. McDonaldas (2007) teigia, kad strateginis marketingo planas yra perspektyvinis veiksmų modelis, kuriuo remiantis yra vykdoma nuolatinė veikla. Svarbu, kad marketingo planas nebūtų pernelyg detalizuotas. Marketingo planas nurodo kryptį, iš esmės yra sudaromas dėl *need to know* (liet. reikia žinoti). Šiuo aspektu C. Gilligano, M. S. R. Wilsono (2009) strateginio marketingo planavimo algoritmas labiausiai atitinka autoriaus idėją.



8 paveikslas. Rinkos planavimo procesas. Šaltinis: P. Fifiield 2007

P. Fifiieldo (2007) pateikiamas strateginio marketingo planavimo algoritmas labai išsamus, apimantis dvidešimt etapų (žr. 8 paveikslą). Ši schema palieka mažiau erdvės interpretacijoms. Schema savyje apima labai panašius etapus kaip ir anksčiau nagrinėtieji algoritmai. Įterpti žingsniai yra: pagrindinių vykdytojų reikalavimai (nors šis etapas gali būti tapatinamas su D. M. Hutto, W. Th. Speho (2007) schemoje esančiu bendrųjų strateginių sprendimų gairių etapu), finansinių kliūčių nustatymas (šis etapas kitose schemose buvo savaime suvokiamas ir laikomas jau apsvarstytu). Klasteriui platesnė kliūčių analizė gali būti naudinga, nes yra siekiama kuo kokybiškiau įvertinti ribojančius veiksnius.

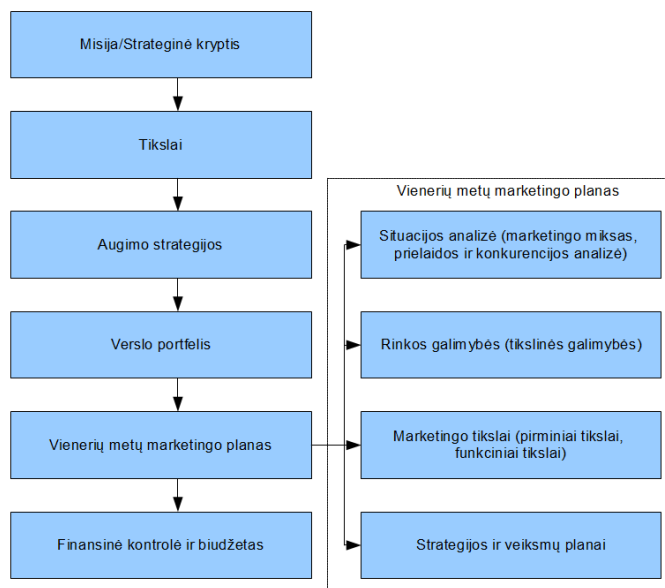
Pramonės šaka ir rinka paprastai analizuojama pradžioje proceso. Šiuo atveju tai vykdoma vėliau. Algoritme yra išskiriamas segmentavimas bei pozicionavimas ir prekės ženklo kūrimas. Kitose, jau nagrinėtose schemose šie procesai nebuvo smulkinami, dažniau patekdavo į marketingo audito etapą.

SSGG analizė gali būti atliekama tik išanalizavus vidinę ir išorinę kompanijos aplinkas. Autoriaus siūlymu, išorinei aplinkai verta naudoti SLEPT modelį (modelyje analizuojami socialiniai, teisiniai, ekonominiai, politiniai, technologiniai veiksniai). Vidinės aplinkos analizė šiuo atveju yra reikalinga dėl vidinių kliūčių strateginio plano rengimui nustatymo. Pagrindiniai šios analizės elementai: lyderystė, organizacijos kultūra, organizacijos procesai, funkcinė politika, ištekliai, vertinimo ir kontrolės procedūros. Šis pjūvis gali būti labai naudingas analizuojant klasterio vidinę aplinką, kai klasteris nėra visiškai naujas, turintis nedidelę patirtį bendradarbiaujant. Tikslai išskaidomi per keletą etapų ir nustatomi tik po verslo ir aplinkos analizės.

Paskutiniai trys etapai: marketingo taktiniai veiksmai, verslo plėtojimas ir pardavimo programos yra kontrolės sistemos taikiniai.

Nors P. Fifiieldo (2007) algoritmas yra išsamesnis, tačiau jis iš esmės neprieštarauja jokiai anksčiau aptartai strateginio marketingo planavimo sekai. Daug dėmesio yra skiriama strateginio plano, strategijų įvertinimui po planavimo proceso įgyvendinimo, o pats marketingo planavimas

įvardijamas labiau kaip kontrolės mechanizmas, stebėti kaip vykdoma sutarta strategija, kas klasteriui būtų netinkama praktika dėl strateginio marketingo planavimo svarbos klasterio bendrų tikslų nustatymui. Šiuo atveju sąlyginai nedaug dėmesio skiriama strateginio planavimo pasiruošimo etapams, interesų derinimui, strateginio planavimo svarbos pripažinimui.



9 paveikslas. Strateginio marketingo planavimo procesas. Šaltinis: N. Paley 2006

N. Paley (2006) strateginio marketingo funkciją apibrėžia kaip veiklos sistemą, kuri administruoja ilgojo laikotarpio tikslus ir kiekvienos dienos operacijas. Autorius akcentuoja, jog svarbiausia strateginio marketingo planavimo užduotis yra nuolat atsižvelgti į išorinės aplinkos pokyčius, į rinkos sąlygas (žr. 9 paveikslą). Tai sudaro prielaidas išnaudoti visas galimybes. Strateginis planavimas pradedamas nuo misijos formuluotės. Tuomet apibrėžiami tikslai. Šiuo atveju tikslai suvokiami bendrąja prasme – kaip ekonominiai tikslai. Anot autoriaus, tikslų formulavimas turi turėti strateginį pobūdį, atitikti verslo strateginę kryptį. Tikslai gali būti formuluojami tiek kiekybiniai, tiek kokybiniai. Vertėtų paminėti, kad klasterio atveju labai svarbu sukurti ir kiekybinius tikslus.

Iš esmės, augimo strategijų etape yra sukuriamos strategijos, padėsiančios pasiekti užsibrėžtus tikslus. Augimo aspekto paminėjimas yra labai svarbus klasteriui, nes jungimasis į klasterį visuomet yra neatsiejamas nuo plėtimosi, didesnės rinkos užėmimo bei augimo. Verslo portfelio etapas tai reali verslo rinkų ir produktų portfelio apibrėžtis. Šiame etape apibrėžiamos esamos rinkos ir produktai, taip pat potencialios rinkos bei įmanomi produktai, kurie atitinka strateginę kompanijos kryptį.

Skirtingai, nuo kitų strateginio marketingo planavimo sekų, šiuo atveju vidinės ir išorinės aplinkos analizė, galimybės ir marketingo tikslai sukuriama tik vienerių metų marketingo plano etape. Tai nepriimtina klasteriui. Aplinkos analizei skiriama daug dėmesio, ji labai detalizuota. Išorinės aplinkos analizė susideda iš vartotojų analizės, rinkos ir produktų segmentų, konkurentų

analizės, pramonės šakos analizės, aplinkos analizės. Vidinės aplinkos analizė susideda iš kompanijos strategijos analizės, kompanijos veiklos charakteristikos, strateginių prioritetų analizės, sąnaudų analizės, pardavimų prognozės, portfelio analizės, finansinių išteklių analizės.

G. Friendas, S. Zehle (2004) atveju strateginio marketingo planavimo procese daugiausia dėmesio skiriama etapams, kurie tiesiogiai paveikia strategijos kūrimą.

Išskiriamas procesas yra:

- tikslių nustatymas,
- rinkos/vartotojo analizė,
- rinkos segmentavimas,
- tikslinio segmento pasirinkimas,
- pozicionavimas,
- marketingo strategijų sudarymas,
- marketingo programos,
- dokumentacija.

Tikslių nustatymui neskiriama dėmesio, nurodant, jog šis etapas atliekamas labai paprastai ir nereikalauja išsamesnės analizės. Klasteriui šis požiūris nėra tinkamas. Šiuo atveju vidinės ir išorinės aplinkos analizė atliekama analizuojant atskirų išskirtų segmentų atvejus. Tokiu atveju egzistuoja labai didelis vartotojų charakteristikų poveikis analizei. Analizei siūloma pasitelkti Ph. Kotlerio (1997) sudarytą vartotojų elgsenos analizės modelį, kuris savyje apima šiuos kriterijus: vidinė aplinka (kompanijos produktas, kaina, paskirstymas, rėmimas), išorinės aplinkos analizė (ekonominiai, technologiniai, politiniai, kultūriniai veiksniai), pirkėjų charakteristika (kultūriniai, socialiniai, asmeniniai, psichologiniai veiksniai), pirkėjų sprendimų priėmimas (problemos nustatymas, informacijos paieška, įvertinimas, sprendimas, įsigijimas ir elgsena po to). Modelyje akcentuojama pirkėjų analizė. Klasterio atveju šis elementas yra svarbus, tačiau nėra kritinis klasterio konsensuso siekimo prasme, todėl taikant klasteriui, autorių siūlomą požiūrį reikėtų praplėsti.

L. G. Cooperio (2000) siūloma strateginio marketingo planavimo seka yra ypatinga tuo, jog yra skirta iš esmės naujiems produktams. Planavimo procesas naujiems produktams yra skirtingas tuo, jog nėra sukaupta jokia bazė informacijos ir reikia atlikti visus planavimo žingsnius iš esmės naujai, nenaudojant turimos, testinės informacijos. Tai artimas požiūris klasteriui, kai reikalinga visiškai nauja bazė informacijos bei gebėjimų siekiant klasterio narių bendrų tikslų pripažinimo.

Strateginio marketingo planavimo procesas:

- vidinės ir išorinės (ekonominiai, politiniai, elgsenos, socialiniai, technologiniai veiksniai, analizuojant juos kompanijai, verslo ekosistemai ir infrastruktūrai) aplinkos analizė,
- strateginis planavimas ir išteklių paskirstymas,
- vienerių metų marketingo planas,
- dokumentacija.

Tikslų formulavimui autorius neskiria dėmesio, kas nesuderinama su klasterio atveju atliekamu planavimu, tačiau labai akcentuojama aplinkos analizė. Anot autoriaus, būtina aplinkos analizę suvokti dviem kryptimis, kaip vidinę ir išorinę, nes tai sukuria esminius pokyčius strateginio marketingo planavimo procese. Aplinkos analizei autorius siūlo kurti matricas ryšių, kuriais organizacija yra susijusi su savo aplinka, taip pat nustatyti tiekėjų, konkurentų tinklus. Klasterio atveju vertėtų ryšių matricas kurti ne tik išorinei, tačiau ir vidinei klasterio aplinkai įvertinti. Pagrindinės autoriaus išskiriamos išorinės aplinkos jėgos yra politinės, elgsenos, ekonominės, socialinės ir technologinės. Tai labai artimas klasikiniame išorinės aplinkos požiūriui suvokimas. Šie taškai nurodo produkto plėtros dimensijas. Naujas elementas yra elgsenos, kuris apibrėžia, kaip vartotojai elgiasi veikiami naujo produkto. Šį aspektą būtų galima panaudoti analizuojant kaip klasterio nariai reaguoja į bendrą veiklą klasteryje.

P. A. Phillipso (2001) strateginio planavimo seka taip pat labiausiai orientuota į aplinkos analizės etapą, kaip svarbiausią planavimo elementą. Autoriai akcentuoja, jog dėl dinamiškos aplinkos poveikio būtina formalizuoti strateginio marketingo planavimo procesą ir pasitelkiant jį nuolat vertinti pokyčius.

Procesas:

- konkurencinių stiprybių išskyrimas (kompanijos vidaus ir išorės aplinkos analizė),
- kompanijos strategijos analizė,
- kompanijos vertikalios ir horizontalios integracijos analizė,
- kompanijos charakteristikų nustatymas (formalizavimas, dalyvavimas, sudėtingumas, visapusiškumas),
- rinkos orientacijos nustatymas (marketingo tikslų nustatymas ir marketingo strategijų parengimas),
- kompanijos strategijos ir marketingo strategijų suderinamumo tikrinimas,
- biudžeto sudarymas,
- vienerių metų marketingo planas.

Strateginio planavimo procesas suprantamas trimis dimensijomis: analitine, elgsenos ir organizacine. Šios sritys yra integruojamos strateginio marketingo planavimo procese ir laiduoja

sėkmingo plano sudarymą. Klasterio atveju toks požiūris aktualus ir galimai laiduojantis kokybiškesnę analizę.

Sėkmingam strateginio marketingo plano sudarymui paprastai trukdo kelios pagrindinės priežastys: kultūrinis/politinis, kai stinga motyvacijos pripažinti strateginio marketingo planavimo ir prisidėti prie jo įgyvendinimo arba egzistuoja nenoras keistis. Kita priežastis yra kognityvinė, kai yra žinių, įgūdžių ir inovacijų stygius. Autorių minėtos priežastys gali būti nuorodos į klasterio narių motyvacijos bendradarbiauti stygiaus priežastis.

M. Collinso (2008) siūloma strateginio planavimo seka (šiuo atveju analizuojamas strateginis planavimas bendrąja prasme, tačiau ši seka yra tinkama ir strateginio marketingo planavimo atveju) susideda iš:

- vizijos,
- misijos,
- vertės pasiūlymo apibrėžimo,
- finansinės padėties, reikiamų išteklių ir vidinės aplinkos analizės,
- SSGG analizės,
- visų hierarchinių organizacijos lygių interesų suderinamumo plano atžvilgiu analizės,
- strategijų plėtojimo,
- taktinių veiksmų planavimo,
- strateginio marketingo plano įgyvendinimo kontrolės ataskaitomis.

Išryškinama didžiausia strateginio planavimo problema – rezultatų nepanaudojimas. Dėl to didžiausias poreikis strateginio planavimo tobulinimui yra būtent modifikacijoms, įgalinančioms atlikti planavimą, kurio rezultatas yra praktiškai pritaikomas, efektyvus ir naudingas.

Autorius teigia, jog tikslai yra iškeliami tuomet, kai yra apibrėžiama verslo misija. Yra išsakomas klasikinis požiūris, jog vidinės ir išorinės (vartotojų, rinkos ir konkurencijos) aplinkos rezultatas yra SSGG analizė. Didžiausia šio etapo silpnybė, anot autoriaus yra ta, jog SSGG analizė paprastai yra atliekama naudojant tik vidinės aplinkos analizės rezultatus ir pasenusią informaciją apie išorės aplinką. Į šią autoriaus pastabą reikia atkreipti dėmesį atliekant strateginį marketingo planavimą klasterio atveju. Išorinės aplinkos analizė klasteryje yra sudėtinga, todėl imli laiko ištekliui. Klasterio išorinės aplinkos analizės etape kai kuri informacija greitai praranda vertę, todėl svarbu nustatyti kritinius, labiausiai dinamiškus laiko atžvilgiu aplinkos analizės elementus ir klasterio atveju jų tyrimą vis atnaujinti.

Finansinės padėties, reikiamų išteklių ir vidinės aplinkos analizei atlikti nepakanka vien finansinių duomenų apie ankstesnio laikotarpio įplaukas ir balanso. Labai svarbus analizės etapas čia yra išsiaiškinimas, kodėl yra prarandami pardavimai. Ši analizė apima platų spektrą kriterijų ir iš

esmės nubrėžia gaires tolimesniam planavimo procesui. Tuomet autorius išskiria plano suderinamumo hierarchijoje etapą. Šis etapas planavimo procese atsirado dėl dažnai nustatomos atskirties tarp planą sudarinėjančių ir jį įgyvendinančių subjektų. Klasterio atveju šis aspektas nenuneigiamai reikšmingas dėl skirtingų interesų derinimo poreikio.

R. Foltzo (2009) teigimu, svarbiausias strateginio marketingo planavimo etapas yra aplinkos auditas, kuris apima rinką, jos dydį ir galimybes. Strateginio marketingo planavimo procesas:

- marketingo auditas,
- segmentavimas,
- tikslinės rinkos nustatymas ir pozicionavimas,
- verslo susitelkimas ir tikslas,
- strategijos formulavimas,
- biudžeto sudarymas,
- marketingo planas vieneriems metams.

Marketingo audito etapas turėtų visų pirma traktuoti, jog rinka yra kaip nepažinta erdvė. Tuomet reikia suskirstyti rinką geografiniu, demografiniu ir socialiniu aspektais. Būtina nustatyti kurioje vietoje esame. Klasterio atveju tai atlikti reikia keletu dimensijų: vidinė klasterio ir kiekvieno klasterio subjekto. Anot autoriaus, vidinės aplinkos analizė prasideda tik dabar ir apima suvokimą, kas šioje vietoje yra, kokios galimos vidutinės šios vietos įplaukos ir vertė. Tuomet atliekamas STP algoritmas (segmentavimas, tikslinės rinkos nustatymas ir pozicionavimas). Tikslų formulavimas nukeliamas gerokai toliau negu kitais nagrinėtais atvejais.

B. Merricko (2009) teigimu, aplinkos analizė yra kone svarbiausias etapas dėl to, jog jis vienintelis leidžia strateginiame marketingo planavime pasiekti lankstumą rinkos pokyčiams. Procesas:

- tikslai,
- vizija,
- misija,
- dabartinių rezultatų analizė,
- išorinės aplinkos analizė (didžiausias dėmesys demografinėms vartotojų charakteristikoms),
- vidinės aplinkos analizė (didžiausias dėmesys vidinėms organizacijos verslo nuostatoms ir operacijoms),
- aplinkos analizės apibendrinimas,
- tendencijų nustatymas,

- marketingo strategijų rengimas,
- biudžeto sudarymas,
- veiksmų numatymas ir dokumentų rengimas,
- strateginės krypties pasirinkimas.

Autorius labiausiai akcentuoja tris dalykus: strateginis marketingo planas yra kaip kelio žemėlapis kelionės pradžioje, būtina stengtis mažinti išlaidas planavimo procese ir svarbu laikytis strateginio marketingo plano po jo sudarymo. Klasterio atveju ši pastaba yra nuoroda į nuolatinį rezultatų stebėjimą ir skelbimą klasterio subjektams. Nuoseklumas ir rezultatų akivaizdumas motyvuoja klasterio subjektus tęsti bendradarbiavimą. Grįžtant prie strateginio marketingo planavimo proceso klasterio atveju, visų klasterio subjektų pritarimas ypač reikšmingas įgyvendinant tolimesnį rezultatų stebėjimą ir tai naudojant kaip klasterio subjektų tolimesnį motyvavimą bendradarbiavimui.

D. T. McFaddeno (2009) atveju analizuojami strateginio marketingo planavimo etapai, reikalingi nišinės rinkos atvejui.

Procesas:

- pagrindinių konkurentų analizė (autoriai rekomenduoja grupuoti konkurentus į turinčius stiprų prekės ženklą, jo neturinčius ir netiesioginius konkurentus),
- vartotojų analizė (segmentavimas, segmentų profilių sudarymas, tikslinės rinkos nustatymas),
- pozicionavimas ir marketingo strategijų sudarymas,
- dokumentacija,
- marketingo planas,
- įgyvendinimo kontrolė.

Autorių išsakomas požiūris yra gana siauras, etapai nedetalizuojami, susitelkiant daugiausiai vien į vartotojų analizę, STP algoritmą. Klasteriui toks požiūris yra per siauras. Autoriaus teiginiai neprieštarauja marketingo koncepcijai – vartotojų poreikių patenkinimui, nes planavimo procese daugiausia dėmesio skiriama vartotojų pažinimui ir jų poreikių išsiaiškinimui, tačiau toks požiūris yra per siauras siekiant atlikti strateginį planavimą, orientuotą į esminį vidinės ir išorinės aplinkos pažinimą, visų strateginio planavimo elementų kokybišką ištyrimą.

A. Kalra, D. Sobermano (2010) pateikiamas tipinis strateginio marketingo planavimo procesas susideda iš šių etapų:

- marketingo tikslų nustatymo,
- strategijos plėtojimo ir taktinių veiksmų apibrėžimo,
- strategijos ir taktinių veiksmų vykdymo,

–rezultatų kontrolės.

Autorių pateikiama seka yra sutelkiama vien į marketingo veiklą, skirtingai nuo daugelio kitų nagrinėtų sekų, šiuo atveju nenagrinėjamas organizacijos strategijos kontekstas.

Išplėtotoje organizacijoje tikslai yra iškeliami aukščiausiu valdymo lygmeniu ir yra sukuriama atsižvelgiant į dabartinę verslo situaciją, rinkos dalies augimo galimybes ir kitas aplinkybes, kurios gali paveikti verslą. Šiuo atveju strategijos plėtojimo ir taktinių veiksmų apibrėžimo etapas apima labai daug veiklų. Reikia paminėti, kad klasterio atveju strateginis planavimas atliekamas konsensuso pagrindu, kiekvieno klasterio subjekto viduje hierarchija egzistuoja, tačiau vienas kito atžvilgiu klasterio subjektai yra lygiaverčiai.

Prieš planavimą reikiama atlikti aplinkos analizės etapai: esminių klausimų nustatymas, reikiamos informacijos nustatymas, reikiamos informacijos rinkimas, surinktos informacijos interpretavimas. Anot autorių, šie etapai paprastai nėra įgyvendinami ir laiduoja menkesnę strateginio marketingo plano kokybę. Pirmasis etapas reikalauja analizuoti situaciją trimis lygiais. Pirmasis lygis yra vartotojo poreikių ir reakcijos į produktą nustatymas. Antrasis lygis yra esminė konkuruojančių produktų analizė ir priežasčių dėl kurių vieni produktai parduodami geriau už kitus išsiaiškinimas. Trečiasis lygis yra produktų analogų suradimas.

Antrasis etapas apima suformuluotų klausimų transformavimą į rinkos tyrimus.

Trečiasis aplinkos analizės etapas apima informacijos rinkimą. Šiai veiklai atlikti galimi skirtingi metodai, padedantys gauti reikiamą informaciją.

Ketvirtasis etapas yra informacijos interpretavimas. Šis etapas sukuria atsakymus į pirmajame nustatytus klausimus taip pat sudaro prielaidas pereiti prie strateginio marketingo planavimo.

Autoriai išsako požiūrį, jog planavimo procesą veikia ribotas tam skirtas laikas ir greitų sprendimų poreikis, korporacijos kultūra (pasiryzimas keistis, polinkis diskutuoti).

W. Nathano, N. Philipo (2010) teigimu, strateginis planavimas yra lemiamas veiksnys, laiduojantis verslo sėkmę. Autorių sudaryta strateginio planavimo seka yra tinkama strateginiam planavimui plačiąja prasme, dėl to gali būti pritaikoma strateginiam marketingo planavimui klasterio atveju.

Kokybiškam planavimui reikalingos esminės prielaidos, kurios ypač aktualios klasteriui, yra svarbiausio personalo (*angl.* key staff) nustatymas, planavimo konteksto organizacijoje nustatymas, emocinio darinio klimato suvokimas. Šis požiūris artimas M. Czinkota, I. Ronkaineno (2007) išsakomam.

Planavimo procesas:

- pasiruošimas planavimui (reikiamo informacijos rinkimas, svarbiausio personalo įtraukimas į planavimą, laiko planavimui skyrimas),
- procesas (misijos ir vizijos formulavimas, vidinės ir išorinės aplinkos bei SSGG analizė, tikslai, apibrėžtas laikas),
- įvertinimas (strateginis planas turi būti atspindėtas dokumentuose, biudžeto sudarymas).

Šiuo atveju nėra išskiriamas nei vienas planavimo etapas, kaip svarbiausias visame procese, tačiau ši seka ypatinga tuo, jog yra įterptas pasiruošimo planavimui etapas bei išskiriamos svarbiausios kokybiško planavimo prielaidos. Autorių teigimu, aukščiausiu hierarchiniu lygmeniu esantys vadovai, prieš imdamiesi planavimo turi suderinti visų suinteresuotų ir veikiančių grupių interesus, kurie paprastai būna skirtingi. Tai sukuria visų grupių palaikymą. Interesų suderinamumui reikia surasti bendrus sąlyčio taškus ir autorių išsakomas požiūris ypač reikšmingas klasteriui. Klasterio narių konsensusas nėra vien ekonominiai tikslai, nors jų reikšmė yra pagrindinė. Autorių nuomone, labai svarbu surasti neakivaizdžius bendrus interesus, nes tai užtikrina tolimesnio planavimo sėkmę. Svarbu yra tai, jog bendrų interesų ir nuomonių suderinamumo etapas reikalauja laiko, energijos, darbo ir narių įsitraukimo. Interesų suderinamumas veda į pasitikėjimą, iniciatyvumą ir proaktyvumą. Tai pagrindiniai indikatoriai, rodantys jog interesus pavyko suderinti.

R. Hudsono (2010) nagrinėjamu atveju, strateginio marketingo planavimo seka yra sukurta konkrečiam verslui, tačiau dėl savo specifikos modelis gali būti taikomas ir plačiau. Svarbiausieji planavimo etapai šiuo atveju yra tikslų nustatymas ir aplinkos auditas.

Procesas:

- išorinis auditas,
- vidinis auditas,
- SSGG analizė,
- marketingo tikslų pasirinkimas,
- bendros marketingo strategijos sudarymas (autorių siūlymu šios strategijos turėtų būti arba sąnaudų lyderystės, arba produkto diferenciacijos, arba susitelkimo),
- marketingo plano parengimas,
- strateginės sėkmės matavimas.

Tai iš esmės toks pat požiūris kaip ir M. Czinkota, I. Ronkaineno (2007).

Išorinis auditas: vartotojų analizė (dažnai vartotojai būna iš esmės skirtingi dėl plataus veiklos sričių spektro, pvz.: vartotojai gali būti tiek fiziniai, tiek įmonės), konkurentų analizė (kas yra konkurentai ir kaip jie veikia), rinkos analizė (rinkos dydis, augimo potencialas, įėjimo į rinką barjerai), aplinkos analizė (siūlomas klasikinis PEST analizės modelis). autorių pateikiama seka yra kiek per siaura klasteriui.

Vidinis auditas: pelningumo analizė, sąnaudų analizė, pasitenkinimas ir požiūriai (autorius teigimu, organizacijoje vyraujančio jos narių požiūrio tyrimas reikalingas dėl jo tiesioginio poveikio vartotojams), kokybės, naujo produkto portfelio, organizaciniai ir finansiniai verslo pajėgumai.

SSGG analizė, autorių teigimu, turi būti suprantama kaip matrica, kurioje vertikaliai pateikiamos verslo galimybės ir grėsmės, o horizontaliai stiprybės ir silpnybės. Tokiu atveju galimybių ir stiprybių susikirtimas parodo taškus, kuriuos verslas turi stiprinti ir auginti, galimybių ir silpnybių susikirtimas parodo kokius išteklius būtina plėtoti, stiprybių ir grėsmių susikirtimas parodo galimos priimti rizikos sritis, o grėsmių ir silpnybių sankirta nustato tikrąsias verslo problemas. SSGG analizės suvokimas moksliniu požiūriu yra gana neįprastas, tačiau labai vertingas klasteriui.

S. Fritho (2010) teigimu, strateginis marketingo planavimas gali būti efektyvus tik įgyvendinus šiuos etapus: verslo strategijos įvertinimas siekiant užtikrinti, jog marketingo planas turės palaikymą verslo strategijos kontekste, marketingo tikslų apibrėžtis, marketingo programų, reikalingų nustatytiems tikslams pasiekti sudarymas, planavimo priemonių nustatymas ir įgyvendinimas, marketingo plano peržiūra, aplinkos auditas (vartotojų analizė, pardavimo proceso analizė), lanksčių veiklos programų sukūrimas (taktiniai veiksmai), plano įgyvendinimas ir kontrolė.

Autoriaus siūlomas strateginio marketingo planavimo procesas yra gerokai skirtingas nuo kitų dėl etapų nuoseklumo ir naujų žingsnių adaptavimo. Dažnai akcentuojama, jog nė vienas marketingo žingsnis kompanijoje nevyksta be vartotojo. Tokia orientacija skatina lankstumą ir jautrumą aplinkos pokyčiams, rinkos poreikiams.

T. Peterio, L. Yang-Im (2008) siūloma strateginio planavimo seka yra gana abstrakti, susidedanti iš:

- tikslų nustatymo,
- aplinkos analizės,
- SSGG analizės,
- scenarijų analizės,
- marketingo strategijų formulavimo,
- marketingo plano,
- kontrolės.

Autorių siūloma seka skirtinga nuo kitų tuo, jog yra išskiriamas scenarijų analizės etapas, kurio svarba yra motyvuojama galimybe geriau suprasti konkurenciją ir prisitaikyti rinkoje.

Etapams stinga detalizavimo dėl to galimos skirtingos proceso interpretacijos. Klasteriui seka reikalaujama nemažai modifikacijų.

Autorių teigimu didžiausią įtaką planavimo procesui ir efektyvumui daro šie veiksniai: aukščiausios valdymo grandies vadovų vertybės ir lyderystės modeliai, etikos suvokimas organizacijoje, požiūris į strateginį marketingo planavimą, intelektinis potencialas marketingo srityje. Klasteriui pastarasis požiūris reikšmingas dėl nuorodos į lyderio pozicijos svarbą.

2.2.3. Teorinių marketingo modelių įvertinimas ir palyginimas

Siekiant pateikti kokybišką išanalizuotos mokslinės literatūros įvertinimą, yra atliekamas informacijos apibendrinimas, kuriame skirtingų autorių siūlomos strateginio marketingo planavimo sekos įvertinamos pagal detalumą (išskiriamų etapų skaičių) ir aktualiausias klasteriui etapus: tikslų iškėlimo etapo vietą strateginio marketingo planavimo sekoje bei aplinkos analizės etapo vietą tame pačiame planavimo procese, taip pat įvertinant ir minėto etapo detalumą bei tinkamumą klasteriui (žr. 5 lentelę). Analizuoti strateginio marketingo planavimo sekų skirtumus pagal kitus kriterijus: pagal autorių priklausymą skirtingoms mokykloms arba pagal marketingo teorijas, nėra reikalinga, nes tokia analizė atskleistų strateginio marketingo planavimo sekų skirtumus, kurie nėra aktualūs klasteriui.

Dėl to šiame mokslinės literatūros analizės etape yra susitelkiama tik į aktualius temai strateginio marketingo planavimo vertinimo kriterijus.

5 lentelė. Teorinių marketingo modelių įvertinimas

Autorius	Etapų skaičius	Tikslų etapo esmė	Aplinkos analizės etapo esmė
Ph. Kotler et al. 2009	8	Šios sekos atveju tikslai išdėliojami per kelis etapus: Visų pirma planavimo tikslai apibrėžiami pačioje pradžioje kaip pagrindinės gairės tolimesniam procesui. Tuomet marketingo tikslai iškeliami po aplinkos analizės. <i>Toks tikslų iškėlimas būtų priimtinas klasterio atveju, kai pirmo etapo tikslų apibendrinimas būtų skirtas visų narių atvejams, o vėlesnieji marketingo tikslai – būtų bendrieji klasterio tikslai.</i>	Ši analizė atliekama nuolat ir veikia visus strateginio marketingo planavimo etapus. <i>Klasteriui toks požiūris į aplinkos analizę yra priimtinas, nes reikalauja gana išsamaus tyrimo ir nuolatinio dėmesio aplinkos dinamikai.</i>
D. T. McFadden et al. 2009	6	Tikslų apibrėžtis nėra išskiriama kaip atskiras etapas, preziumuojant, jog kompanija jau yra nusistačiusi tikslus ir planavimą atlieka atsižvelgdama į juos. <i>Klasterio atveju tokia planavimo seka yra per siaura.</i>	Nors autoriai akcentuoja, jog aplinkos analizė yra labai svarbus etapas, tačiau jį suvokia tik kaip konkurentų ir vartotojų analizę. <i>Toks požiūris yra gerokai per siauras klasteriui.</i>

5 lentelės tęsinys

Autorius	Etapų skaičius	Tikslų etapo esmė	Aplinkos analizės etapo esmė
S. Hollensen 2007	10	Tikslų formulavimui autorius neskiria dėmesio. Šis etapas atliekamas po aplinkos analizės etapo. <i>Klasteriui tokia seka yra priimtina, nes tikslai nėra pirmas etapas ir dėl anksčiau atliktų veiklų sudaromos visos prielaidos nustatyti adekvačius tikslus.</i>	Kadangi autoriaus nagrinėja marketingą globalios rinkos atveju, daugiausia dėmesio yra skiriama aplinkos analizei, globalios rinkos suvokimui. <i>Toks požiūris yra labai priimtinas klasteriui, nes čia yra poreikis tirti aplinką keliomis dimensijomis. Antra vertus, klasterio geografinis išsidėstymas tik retais atvejais telpa vienos valstybės teritorijoje, dėl to tirti globalias rinkas yra aktualu.</i>
Ph. Kotler, K. L. Keller 2006	7	Tikslų formulavimo etapas atliekamas iškart po aplinkos analizės. <i>Autoriai nemini jokio interesų derinimo poreikio, dėl to siekiant šį algoritmą pritaikyti, reikėtų nemažų modifikacijų.</i>	Nors aplinkos analizės etapas skiriamas į išorinės ir vidinės, tačiau vadovaujantis siūlomu modeliu, stigtų praktinių įgūdžių atlikti išsamią aplinkos analizę klasterio atveju. <i>Modelį būtų sunku pritaikyti vidinės klasterio aplinkos analizei. Išorinės aplinkos analizės modelis taip pat yra per siauras siekiant kokybiškai įvertinti klasterio aplinką.</i>
M. Czinkota, I. Ronkainen 2007	4	Tikslų formulavimo etapas nėra išskiriamas, tačiau seka pradedama nuo verslo analizės. Galima daryti išvadą, kad požiūris artimas Jungtinės Karalystės mokyklai, kai pradedama nuo aplinkos analizės ir tik tuomet iškeliami tikslai. Klasterio atveju tikslų formulavimo etapą būtina išskirti, nes jis yra labai svarbus.	<i>Išorinės aplinkos analizė nėra detalizuota, dėl to esti nemažai vietos interpretacijai, pasirenkant konkurencijos analizės kriterijus. Vidinės aplinkos analizė šiuo atveju taip pat yra menkai detalizuota, akcentuojant, jog svarbiausia tirti žmoniškuosius kompanijos išteklis.</i>
R. Bennett, J. Blythe 2002	7	Tikslų etapas yra pirmasis strateginio marketingo planavimo sekoje. <i>Šis požiūris nėra tinkamas klasteriui dėl būtinybės visų pirma ištirti aplinką.</i>	Išorinės aplinkos analizės sritys ir jų vertinimo kriterijai yra labai detalizuoti, dėl to aplinkos analizės atlikimui autorių siūloma modelį galima pasitelkti, teigiant jog jis yra pakankamai išsamus ir laiduos kokybišką analizę. Autoriai neskiria dėmesio vidinės aplinkos analizei, kas klasterio atveju yra ypač reikalinga. <i>Verta paminėti, jog didžiausios strateginio planavimo problemos, išskiriamos autorių, gali būti tinkama bazė nustatant didžiausius klasterio nesutarimo taškus bei siekiant suderinti interesus.</i>

5 lentelės tęsinys

Autorius	Etapų skaičius	Tikslų etapo esmė	Aplinkos analizės etapo esmė
M. McDonald 2007	10	Strateginiame marketingo planavime tikslų nustatymo etapas suvokiamas dvejomis prasmėmis. Būtina nustatyti tikslus ateinantiems metams, taip pat turėti strateginius tikslus, apimančius ilgesnį laiko tarpą. <i>Tikslas susideda iš šių elementų: apibrėžto efektyvumo vertinimo kriterijaus, kuriam yra numatyta kitimo skalė ir vertė joje, kurią verslas nori pasiekti.</i>	Autorius akcentuoja, kad svarbu tirti tiek išorinius, tiek vidinius aplinkos elementus, darančius įtaką ekonominiams kompanijos tikslams. Kai kurie išorinės aplinkos elementai turėtų būti perkeliama ir į vidinės aplinkos analizės dalį, nes šiuo atveju, autoriaus apibūdinamas vidinės aplinkos auditas atskleidžia tik vieną iš klasterio veikėjų. <i>Išorinės aplinkos audito etapas gali būti naudojamas tiek tirti klasterio vidaus terpei, tiek klasterio išorinei aplinkai, analizuojant skirtingus objektus.</i>
D. M. Hutt, W. Th. Speh 2007	10	<i>Šiuo atveju visų pirma peržiūrima dabartinė strategija, kuri sudaro prielaidas tikslų patvirtinimui arba modifikavimui. Klasterio atveju, šis etapas atitiktų kiekvieno klasterio dalyvio strategijų peržiūrą. Tuo šiuo atveju yra labai artimas klasterio strategijos kūrimui ir strateginiam marketingo planavimui minėtu atveju.</i> Tikslai galutinai nustatomi suformulavus marketingo strategiją, prieš tai turint keletą etapų dėl derybų tikslų klausimu. Šis požiūris labai artimas klasteriui.	Vidinės ir išorinės aplinkos analizei neskiriama daug dėmesio, tiesiog nubrėžiant gaires į tokios analizės tikslus. Preziumuojama, jog tyrėjas geba nustatyti aplinkos elementus, darančius didžiausią įtaką ir vertus analizės. Verta pabrėžti, kad interesų derinimo aspektas yra aptariamas. <i>Nors šiuo atveju kalbama apie industrinį verslą, turintį daug padalinių, tačiau interesų derinimas gali būti panaudojamas rengiant pasiūlymus klasteriams. Klasterių atveju taip pat egzistuoja keletas interesų derinimo lygmenų: atskiri verslai ir klasteris.</i>
P. Baines et al. 2008	9	Tikslai iškeliami atsižvelgiant į misiją ir korporacijos tikslus. <i>Šiuo atveju, tinkamumas klasteriui nustatomas tikslų derinimo su korporacija etape. Kaip ir daugumoje atvejų, visų pirma nustatomi korporacijos tikslai, o marketingo tikslai apibrėžiami po marketingo strategijos sudarymo.</i>	Šioje sekoje išskiriami du analizės etapai t. y. produkto ir rinkos apibūdinimas ir marketingo analizė. Šiuo atveju skiriama daug dėmesio aplinkos analizei, išskiriant produkto ir rinkos apibūdinimą, kaip esminius marketingo taškus, kurių analizė sudaro prielaidas parengti iš esmės kokybišką marketingo strategiją. <i>Produkto ir rinkos apibūdinimas yra nuoroda tiek į vidinės, tiek į išorinės aplinkos analizę. Marketingo analizė šiuo atveju apima labiau orientuota į išorinės aplinkos tyrimus. Siekiant šį atvejį pritaikyti klasteriui, išorinės aplinkos analizę reikėtų labiau struktūrizuoti išryškinant vidinės ir išorinės aplinkų tyrimo objektus.</i>

5 lentelės tęsinys

Autorius	Etapų skaičius	Tikslų etapo esmė	Aplinkos analizės etapo esmė
C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009	5	Tikslai neapibrėžiami kaip atskiras proceso etapas, traktuojant, jog jie buvo suformuluoti dar prieš imantis strateginio marketingo planavimo. <i>Tinklaveikos atveju šio etapo praleidimas yra negalimas dėl tikslų nustatymo, suderinimo, bendrų tikslų apibrėžimo svarbos.</i>	Ši veikla apima net du planavimo etapus ir yra labai tinkama klasterio atveju dėl savo specifikos. Pirmasis etapas: pagrindinių išorinių ir vidinių aplinkos elementų nustatymas priimtinas klasterio atveju dėl būtinybės analizuoti tiek išorinę, tiek vidinę klasterio ir kiekvieno klasterio nario aplinkas. <i>Autoriai apibrėžia gana išsamią aplinkos analizę, išskirdami daug analizuotinų kriterijų.</i> <i>Antrasis etapas: galimybių, pajėgumų ir trūkumų įvertinimas bei analizė sudaro prielaidas klasterio narių suderinamumo analizei ir interesų derinimo gairių nustatymui.</i> <i>Verta paminėti, jog akcentuojamos trys planavimo dimensijos yra labai aktualios klasterio atveju. Šį požiūrį modifikavus, galima sukurti kiekvieno etapo vertinimo kriterijų, kuris yra ypač aktualus planavimo pradžioje, kai reikia suderinti visų klasterio narių interesus.</i>
P. Fifield 2007	20	Tikslų iškėlimas šiuo atveju yra labai priimtinas klasteriui, nors ir neakcentuojamas tikslų suderinamumo būtinumas. <i>Yra išskiriami verslo tikslų ir vėliau marketingo tikslų etapai, kurie sudaro seką veiksmų, reikalingų nustatyti bendrus klasterio marketingo tikslus.</i>	<i>Vidinės aplinkos analizė šiuo atveju atliekama siekiant nustatyti taškus, kurie gali sutrukdyti sėkmingam strateginio plano rengimui ir įgyvendinimui.</i> Ši idėja labai artima klasterio problematikai. Kiti autoriai vidinės aplinkos analizę naudoja vidinių stiprybių ir silpnybių nustatymui, siekiant tai panaudoti tiesiogiai strategijų turinio sudarymui. Šiuo atveju pradedama nuo galimų trukdžių planavimui nustatymo. <i>Verta paminėti, kad strateginio planavimo sekoje pagrindinių vykdytojų reikalavimų etapas, kuris yra labai svarbus etapas klasterio strateginio marketingo planavimo atveju. Tai yra dar viena nuoroda į interesų derinimo būtinybės pripažinimą visame strateginio planavimo procese.</i>

5 lentelės tęsinys

Autorius	Etapų skaičius	Tikslų etapo esmė	Aplinkos analizės etapo esmė
N. Paley 2006	6	<i>Jų formulavimas iš esmės nesiskiria nuo kitų nagrinėjamų sekų atvejų. Siekiant pritaikyti seką klasteriui, būtina praplėsti tikslų formulavimo etapą interesų integravimo veikla.</i>	Rinkos analizei skiriama labai daug dėmesio ir tuo ši seka yra labai priimtina klasteriui. <i>Vidinės aplinkos analizės etape yra įtraukiamas strategijos analizės bei strateginių prioritetų analizės žingsnis, kuris yra ypač svarbus klasteriui.</i> Atliekant dvejopą vidinės aplinkos analizę: tiek kiekvieno klasterio nario atskirai, tiek klasterio vidaus, šio autoriaus siūlomi analizės taškai yra labai ryški nuoroda į narių suderinamumo siekiamybę. Tiesioginis sekos pritaikymas klasteriui negalimas dėl akivaizdaus modifikacijų poreikio.
G. Friend, S. Zehle 2004	8	<i>Tikslų formulavimui neskiriama dėmesio. Klasterio atveju šis etapas turėtų būti papildytas.</i>	aplinkos analizę siūloma atlikti po vartotojų segmentavimo, atsižvelgiant į kiekvieno segmento atvejį atskirai. <i>Toks požiūris nėra tinkamas klasteriui, nes labai nutolstama nuo klasterio narių, o strateginiame marketingo planavime, taikant jį klasteriui, visų pirma svarbu analizuoti klasterio narius, taip išplečiant vidinės aplinkos analizę.</i>
L. G. Cooper 2000	4	Tikslams šis autorius neskiria dėmesio preziumuodamas, jog jie jau yra apibrėžti. <i>Šiuo atveju klasteriui tai nėra priimtina, nes egzistuoja poreikis surasti bendrus tikslus.</i>	Autoriaus teigimu, pats svarbiausias strateginio marketingo planavimo etapas yra vidinės ir išorinės aplinkos analizė, kuri paveikia visus kitus strateginio planavimo etapus. Vartotojų elgsenos elementas, esantis išorinės aplinkos analizėje gali būti perkeliamas į vidinės aplinkos analizę ir pritaikant elgsenos idėją, galima analizuoti klasterio narių elgseną skirtingais atvejais. Labai priimtinas požiūris yra tas, jog analizuojami taškai yra peržiūrimi trimis dimensijomis, nuo kompanijos, verslo ekosistemos iki verslo infrastruktūros. Verta paminėti, jog ši seka yra skirta naujiems produktams, dėl to tai labai artima klasteriui.

5 lentelės tęsinys

Autorius	Etapų skaičius	Tikslų etapo esmė	Aplinkos analizės etapo esmė
P. A. Phillips et al. 2001	8	<i>Tikslų nustatymui ir formulavimui neskiriama dėmesio, preziumuojant jog jie jau yra apibrėžti.</i>	Aplinkos analizei skiriama daug dėmesio. Išskiriami skirtingi vidinės ir išorinės aplinkos elementai, kurie leidžia atlikti labai išsamią analizę. Klasteriui tokios išorinės aplinkos dedamosios yra labai priimtinos dėl tokių etapų, kaip vertikalios ir horizontalios integracijos analizės, kompanijos (nagrinėjamu atveju būtų klasterio) charakteristikų nustatymo, kas sudaro prielaidas interesų derinimui tarp klasterio narių. Verta paminėti, kad autorių išskiriamos priežastys, labiausiai trukdančios imtis planavimo gali būti traktuojamos kaip esminės sritys, reikiamos suderinti klasterio atveju. <i>Sekoje yra išskiriamas kompanijos strategijos ir marketingo strategijų suderinamumo tikrinimo etapas, kuris atlieka kontrolės funkciją.</i>
M. Collins 2008	8	Tikslų formulavimas šioje sekoje yra iškart po misijos apibrėžimo. Klasteriui toks požiūris yra per siauras ir reikalauja modifikacijų.	<i>Vidinės ir išorinės aplinkos analizės dedamosios nėra detalizuojamos, tačiau plano suderinamumo hierarchijoje etapas yra labai vertinga nuoroda, jog strateginiame marketingo planavime reikalingas suderinamumas.</i> Nustatoma didžiausia strateginio planavimo problema yra rezultatų nepanaudojimas, efektyvumo stygius. Ši problema ir yra pati didžiausia klasterio atveju, dėl būtinybės atlikti tokius planavimo etapus, kurie įgalintų sukurti praktikoje naudingą strateginį planą.
R. Foltz 2009	8	<i>Tikslų apibrėžtis šio algoritmo atveju yra gerokai tolimesnis etapas, einantis po marketingo audito ir STP algoritmo atlikimo. Tokiu atveju tikslai yra adekvatūs realiai situacijai.</i> Klasterio atveju toks tikslų formulavimo etapo perkėlimas po marketingo audito ir STP algoritmo yra iš dalies tinkamas dėl poreikio suprasti klasterio narių tikslus ir strategijas.	<i>Aplinkos analizės etapas nedetalizuojamas, tačiau faktas, jog šis etapas yra pats pirmas viso strateginio planavimo proceso etapas sudaro prielaidas teigti, jog jo reikšmė yra pripažįstama ir šis etapas daro įtaką visam likusiam planavimui.</i>
B. Merrick 2009	9	Tikslų parengimas nėra baigtinis etapas. Pasirinktais periodais tikslus reikia atnaujinti, patobulinti. <i>Toks lankstus požiūris į tikslus yra labai priimtinas klasteriui, nes interesų derinimas tarp klasterio narių taip pat nėra baigtinis darbas. Klasteris yra gyvas organizmas, reikalaujantis nuolatinio derinimo, tikslų modifikavimo.</i>	Nors aplinkos analizė įvardijama kaip vienintelis etapas, įgalinantis planavimą atlikti lanksčiai, analizuojami taškai nedetalizuojami. <i>Aplinkos analizė išsklaidyta per tris etapus, vadinasi, autorius akcentuoja, jog ši veikla yra ypač svarbi, reikalaujanti apibendrinimo, esminio suvokimo ir tyrimų rezultatų panaudojimo. Klasteriui toks požiūris yra tinkamas.</i>

5 lentelės tęsinys

A. Kalra, D. Soberman 2010	4	Autorių teigimu, marketingo tikslai gali būti pardavimų apimtis, rinkos dalis ir/arba pelnas. <i>Klasteriui toks tikslų suvokimas yra priimtinas, nes nariams svarbu nustatyti bendrus ekonominius tikslus.</i>	Autorių teigimu, aplinkos analizė atliekama dar prieš pradėdant šį planavimo procesą. <i>Minėtos analizės etapai: esminių klausimų nustatymas, reikiamos informacijos nustatymas, reikiamos informacijos rinkimas, surinktos informacijos interpretavimas. Šių etapų įvykdymas suteikia prielaidas pereiti prie planavimo proceso. Toks aplinkos analizės atlikimo perkėlimas prieš vis planavimo procesą iš esmės nepakeičia planavimo esmės ir struktūros, tačiau toks požiūris gali būti naudojamas klasterio atveju.</i> <i>Autorių išsakomi svarbiausi organizacijos veiksniai, veikiantys planavimą, yra nuorodos į klasterio narių suderinamumo tyrimo kriterijus.</i>
W. Nathan, N. Philip 2010	3	Tikslai turi būti išmatuojami ir specifiniai, pritaikyti būtent nagrinėjamam verslui. <i>Toks požiūris yra labai abstraktus, tačiau galimas pritaikyti klasteriui.</i>	Esminių prielaidų išskyrimas, aprašant veiksnius, darančius didžiausią įtaką strateginiam planavimui, yra labai kokybiškos prielaidos vidinei klasterio aplinkos analizei, siekiant iširti jo narių suderinamumą ir galimybes nustatyti bendrus tikslus bei sukurti bendrą strategiją. Autoriai kalba apie visų grupių suderinamumo poreikį kompanijoje ir tuo turi pasirūpinti aukščiausios grandies vadovai. <i>Šios sekos tinkamumas klasteriui nėra absoliutus, tačiau pradiniai etapai nagrinėjamam atvejui yra labai aktualūs dėl nuorodų į nuomonių suderinamumo vertinimą.</i>
R. Hudson 2010	7	Autoriaus teigimu, tikslai turi būti suderinti su korporacijos tikslais, misija bei vizija. <i>Šis požiūris yra klasikinis ir klasterio atveju gali būti taikomas suderinamumo sąvoką praplečiant tarp visų klasterio narių.</i>	Išorinės aplinkos analizė šiuo atveju savyje įtraukia klasikinius kriterijus, tačiau yra suvokiama gana plačiai. Vidinės aplinkos analizė taip pat yra gana plati, tačiau siekiant analizę pritaikyti klasteriui, reikėtų modifikuoti kai kuriuos aspektus, pvz.: pasitenkinimo ir požiūrių tyrimas yra nukreiptas vien vartotojų poreikių patenkinimui, o klasteriui yra būtinybė šiuos aspektus tirti visų pirma dėl interesų suderinamumo klasteryje. <i>Klasterio atveju šie etapai yra pagrindinės prielaidos tolimesniems žingsniams atlikti, tačiau tiesiogiai adaptuoti autoriaus siūlomos sekos klasterio atveju negalima dėl per mažo analizės kriterijų detalizavimo.</i>

5 lentelės pabaiga

S. Frith 2010	8	Šis etapas yra vienas iš pirmesnių, atliekamas po verslo strategijos įvertinimo. <i>Klasterio atveju, praplėtus požiūrį, kai analizuojama ne vieno verslo, o visų klasterio narių strategijos ir jų suderinamumas, tokia veikla labai reikalinga laiduoti tolimesnio planavimo sėkmę.</i>	Visa analizė yra nukreipta į vartotoją. <i>Autoriaus išsakomas požiūris yra tinkamas tik išorinės aplinkos analizės atveju. Planavimo seka išskirtinė tuo, jog aplinkos audito etapas yra vienas iš vėlesnių. Toks požiūris gali būti kritikuojamas dėl per silpno aplinkos poveikio marketingo planavimui visuose etapuose, kas gali laiduoti esmines klaidas ir plano neefektyvumą.</i> Verta paminėti, jog planavimo procese yra įterptas marketingo plano peržiūros etapas, kuris yra naudingas dėl nuolatinės aplinkos dinamikos poveikio planavimo procesui, kai reikia nuolat reaguoti į pokyčius. Klasterio atveju toks požiūris naudingas ne tik dėl nuolatinio aplinkos kitimo, bet ir dėl klasterio vidinės aplinkos dinamikos.
T. Peter, L. Yang-Im 2008	6	Tikslų nustatymas yra pirmasis strateginio marketingo planavimo etapas. <i>Toks požiūris gali būti kritikuotinas dėl galimo tikslų neadekvatumo rinkos ir kompanijos atžvilgiu. Klasterio atveju bendrų tikslų iškelimas negali būti pirmasis planavimo etapas, nes iki šio žingsnio dar būtina atlikti klasterio narių interesų suderinimo veiksmus.</i>	Šis etapas atliekamas iškart po tikslų formulavimo. Dėl vidinės ir išorinės aplinkų analizės kriterijų nedetalizavimo šis etapas yra imlus interpretacijoms, tačiau klasterio atveju ši seka nėra absoliučiai tinkama. <i>Verta paminėti, jog išskiriami svarbiausi planavimui įtaką darantys veiksniai gali būti nuorodos klasteriui, kai reikia tirti klasterio narių suderinamumą ir prielaidas sutarimui kurti bendrą marketingo strategiją.</i>

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Ph. Kotler et al. 2009; S. Hollensen 2007; Ph. Kotler, K. L. Keller 2006; M. Czinkota, I. Ronkainen 2007; R. Bennett, J. Blythe 2002; M. McDonald 2007; D. M. Hutt, W. Th. Speh 2007; P. Baines et al. 2008; C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009; P. Fifield 2007; N. Paley 2006; G. Friend, S. Zehle 2004; L. G. Cooper 2000; P. A. Phillips et al. 2001; M. Collins 2008; R. Foltz 2009; B. Merrick 2009; D. T. McFadden et al. 2009; A. Kalra, D. Soberman 2010; W. Nathan, N. Philip 2010; R. Hudson 2010; S. Frith 2010; T. Peter, L. Yang-Im 2008.

Strateginio marketingo planavimo sekų tarpusavio palyginimo kriterijai buvo pasirinkti siekiant išskirti išnagrinėtus autorius pagal tai, kas yra svarbiausia klasterio atveju ir pagal tai į ką buvo sutelktas didžiausias kiekvieno autoriaus dėmesys analizuojant kiekvieną iš atskirų sekų (žr. 6 lentelę).

Sisteminė sekos charakteristika: sekos detalumas – šis kriterijus iš esmės atspindi kiek išsamiai autorius detalizuoja strateginio marketingo planavimo sekas. Didesnis detalumas pasiekiamas tuomet, kai atskirais planavimo žingsniais įvardijama kuo daugiau veiklų. Šiuo atveju

kriterijų tenkina sekos, kurių etapų skaičius yra didesnis negu aštuoni. Toks skaičius pasirinktas, nes paprastai strateginis marketingo planavimas turi aštuonis pagrindinius etapus, kurie sudaro šio proceso esmę. Autoriai, išskiriantys daugiau etapų paprastai vieną iš klasikinių aštuonių žingsnių labiau detalizuoja. Tai sukuria prielaidas manyti, kad autorius kažkurį iš klasikinių etapų išskiria kaip ypač svarbų proceso kokybei, norėdamas tai pabrėžti etapą labiau detalizuoja padalindamas į keletą žingsnių. Verta paminėti, jog didesnis detalumas tiesiogiai nelaiduoja aukštesnės planavimo kokybės, tačiau kuria konkretesnę vaizdą, kokie žingsniai turi būti atlikti. Šis kriterijus yra bendras, neadaptuotas įvertinti sekos tinkamumą klasteriui.

Sisteminė sekos charakteristika: sekai būdingas abstraktumas – šis kriterijus reiškia autoriaus išsakomą seką, paprastai turinčią mažai etapų. Tokia seka yra imli interpretacijoms ir menkai detalizuota, nurodanti planavimo gaires.

Planavimo suvokimo platumas: siūloma seką įgyvendinti remiantis planavimo dimensijomis – šis kriterijus reiškia naujų dimensijų kiekvienam planavimo etapui sukūrimą ir adaptavimą. Paprastai autoriai keliomis dimensijomis atlieka tik aplinkos (marketingo) audito etapą, orientuodamiesi į išorinę ir vidinę aplinkas, tačiau yra autorių, besiorientuojančių į kelių dimensijų kiekvieno planavimo etapo atlikimo interpretaciją. Klasteriui labai priimtinas kelių dimensijų planavimo požiūris dėl būtinybės atlikti strategijų derinimą ir sukurti strateginį marketingo planą, bendrą visiems klasterio subjektams. Tai reiškia, jog kiekvienas strateginio marketingo planavimo žingsnis turi būti atliekamas vertinant informaciją bei derinant interesus skirtingais lygmenimis ir tik konsensusas laiduoja galimybę sėkmingai pereiti prie kito planavimo etapo ir apskritai, tik kiekvieno etapo dimensijų požiūrio įgyvendinimas laiduoja galimybę atlikti efektyvų strateginio marketingo planavimą. Šis kriterijus yra labai svarbus nagrinėjamam atvejui.

Planavimo suvokimo platumas: siūlomas klasikinis sekos įgyvendinimas – šis kriterijus paprastai reiškia, jog seka yra gana klasikinė. Nesistengiama išsiplėsti, neskatinama analizuoti keletu požiūrio perspektyvų. Šis kriterijus nereiškia, jog seka nėra efektyvi ar negali būti kokybiškai įgyvendinama. Šis kriterijus yra nuoroda, jog autoriaus teikiama seka nėra unikalčiai interpretuojama.

Pradinio planavimo etapo orientacija: pirmasis etapas – tikslų iškėlimas. Šis kriterijus apibrėžia, kaip autorius suvokia strateginio marketingo planavimo pradžią. Daugelis sekų iš esmės skiriasi savo pradiniais etapais ir jeigu pirmasis planavimo etapas įvardijamas tikslų iškėlimas – klasteriui tokia sekos pradžia nėra tinkamiausia dėl reikiamų veiklų iki bendrų tikslų nustatymo atlikimo poreikio. Atitinkantys šį kriterijų autoriai nėra absoliučiai atmetami, tačiau tai nuoroda, jog šių autorių siūlomi strateginio marketingo planavimo pirmieji žingsniai negali būti tiesiogiai pritaikomi konstruojant seką klasteriui.

Pradinio planavimo etapo orientacija: pirmasis arba svarbiausias etapas – išorinės aplinkos analizė. Šis kriterijus apibūdina sekas, kuriose didžiausias arba ypač didelis dėmesys skiriamas išorinės aplinkos analizei, motyvuojant tuo, jog svarbiausia gerai suvokti aplinką, kurioje verslas operuoja. Toks požiūris yra klasikinis, tačiau tai iš esmės svarbu klasteriui dėl daugelio poveikio veiksmų klasterio veiklos sėkmei. Kadangi išorinės aplinkos analizė yra pirminis darbas, laiduojantis galimybę atrasti bendrus ekonominius tikslus ir klasterio nariams aktyviau siekti bendradarbiavimo, šis etapas ir jo detalumas sekoje yra ypač reikšmingas visoms šiame darbe nustatytoms klasterio problemoms spręsti. Verta paminėti, kad šis kriterijus yra atskirtas nuo išorinės aplinkos etapo vietos planavimo procese.

Sekos tinkamumas klasteriui – sekos tinkamumas siauruoju požiūriu: esti nuoroda į interesų derinimą. Šis kriterijus nurodo sekas, kurias detalizuodami autoriai mini interesų derinimo poreikį, kaip prielaidą sėkmingam strateginiam marketingo planavimui. Pastarosios sekos arba autorių požiūriai gali būti tinkami ir aktualūs klasteriui.

Sekos tinkamumas klasteriui – sekos tinkamumas plačiuoju požiūriu: iš esmės seka gali būti tinkama klasteriui. Šis kriterijus apibendrina išanalizuotąsias sekas pagal tai, ar jos didžiąja dalimi (atsižvelgiant į sekos detalumą, tikslų formulavimą bei aplinkos auditą) yra tinkamos klasteriui. Šį kriterijų atitinkančios skirtingų autorių strateginio marketingo planavimo sekos yra nustatytos remiantis pateikiama sekų analize (žr. 5 lentelę). Kriterijus nėra tiksli nuoroda į strateginio marketingo planavimo algoritmus, galimus tiesiogiai adaptuoti nagrinėjamam atvejui.

6 lentelė. Strateginio marketingo planavimo sekų palyginimas

		Amerikiečių mokykla	Jungtinės Karalystės mokykla	Kontinentinės Europos mokykla
Sisteminės sekos charakteristikos	Sekai būdinga detalumas	S. Hollensen 2007 B. Merrick 2009	M. McDonald 2007 D. M. Hutt, W. Th. Speh 2007 P. Baines et al. 2008 P. Fifield 2007 N. Paley 2006	-
	Sekai būdinga abstraktumas	M. Czinkota, I. Ronkainen 2007 L. G. Cooper 2000 W. Nathan, N. Philip 2010	C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009 A. Kalra, D. Soberman 2010	-
Planavimo suvokimo platumas	Siūloma seką įgyvendinti remiantis planavimo dimensijomis	R. Foltz 2009	D. M. Hutt, W. Th. Speh 2007 C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009	P. A. Phillips et al. 2001
	Siūlomas klasikinis sekos įgyvendinimas	Ph. Kotler et al. 2009 S. Hollensen 2007	R. Bennett, J. Blythe 2002 P. Baines, et al., 2008 P. Fifield 2007	G. Friend, S. Zehle 2004
Pradinio planavimo etapo orientacija	Pirmasis etapas – tikslų iškėlimas. Pirminė orientacija į vidų	Ph. Kotler et al. 2009 S. Hollensen 2007 Ph. Kotler, K. L. Keller 2006	R. Bennett, J. Blythe 2002 A. Kalra, D. Soberman 2010 T. Peter, L. Yang-Im 2008	G. Friend, S. Zehle 2004
	Pirmasis arba svarbiausias etapas – išorinės aplinkos analizė. Pirminė orientacija į išorę	Ph. Kotler et al. 2009 S. Hollensen 2007 Ph. Kotler, K. L. Keller 2006 L. G. Cooper 2000 M. Collins 2008 R. Foltz 2009 D. T. McFadden et al. 2009 W. Nathan, N. Philip 2010 S. Frith 2010	M. McDonald 2007 R. Bennett, J. Blythe 2002 D. M. Hutt, W. Th. Speh 2007 P. Baines et al. 2008 P. Fifield 2007 N. Paley 2006 R. Hudson 2010	P. A. Phillips et al. 2001
Sekos tinkamumas klasteriui	Sekos tinkamumas siauruoju požiūriu: esti nuoroda į interesų derinimą	S. Frith 2010 W. Nathan, N. Philip 2010 M. Collins 2008 M. Czinkota, I. Ronkainen 2007	R. Bennett, J. Blythe 2002 D. M. Hutt, W. Th. Speh 2007 C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009 P. Fifield 2007 T. Peter, L. Yang-Im 2008 A. Kalra, D. Soberman 2010	P. A. Phillips et al. 2001 G. Friend S. Zehle 2004

6 lentelės pabaiga

		Amerikiečių mokykla	Jungtinės Karalystės mokykla	Kontinentinės Europos mokykla
Sekos tinkamumas klasteriui	Sekos tinkamumas plačiuoju požiūriu: iš esmės seka gali būti tinkama klasteriui	Ph. Kotler et al. 2009 L. G. Cooper 2000 M. Collins 2008 W. Nathan, N. Philip 2010	D. M. Hutt, W. Th. Speh 2007 P. Baines et al. 2008 C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009 P. Fifield 2007 A. Kalra, D. Soberman 2010	P. A. Phillips et al. 2001

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis A. Kalra, D. Soberman 2010; B. Merrick 2009; C. Gilligan, M. S. R. Wilson 2009; D. M. Hutt, W. Th. Speh 2007; D. T. McFadden et al. 2009; G. Friend, S. Zehle 2004; L. G. Cooper 2000; M. Collins 2008; M. Czinkota, I. Ronkainen 2007; M. McDonald 2007; N. Paley 2006; P. A. Phillips et al. 2001; G. Friend, S. Zehle 2004; P. Baines et al. 2008; P. Fifield 2007; Ph. Kotler et al. 2009; Ph. Kotler, K. L. Keller 2006, Ph. Kotler, K. L. Keller 2006; R. Bennett, J. Blythe 2002; R. Foltz 2009; R. Hudson 2010; S. Frith 2010; S. Hollensen 2007; T. Peter, L. Yang-Im 2008; W. Nathan, N. Philip 2010.

Pateikiama skirtingų nagrinėtų autorių įvertinimo pagal aktualius kriterijus matrica įgalina atlikti įvairialypę autorių analizę labai skirtingais vertinimo pjūviais (žr. 6 lentelę). Kadangi buvo analizuojama tiek mokslinė literatūra, tiek mokslinė periodika pasirinkta tema, buvo surasta labai daug skirtingų požiūrių į strateginį marketingo planavimą. Bendros autorių vertinimo gairės gali būti brėžiamos susitelkiant į nagrinėtuosius kriterijus. Verta paminėti, jog Jungtinės Karalystės mokyklos atstovams būdingas didesnis strateginio marketingo planavimo sekos detalumas, praplečiant aplinkos audito etapą į išsamesnius žingsnius. Planavimo dimensijos yra būdingos nedaugeliui autorių, todėl vienareikšmių išvadų dėl šio kriterijaus daryti negalime. Strateginį marketingo planavimą tikslų formulavimu pradeda mažesnė dalis nagrinėtų autorių. Verta paminėti, jog šis požiūris yra būdingas Jungtinių Amerikos Valstijų bei mažai daliai Jungtinės Karalystės autorių.

Išorinės aplinkos analizei didelį dėmesį skiria dauguma nagrinėtų autorių. Jungtinių Amerikos Valstijų mokyklai priklausantys autoriai gali būti kritikuojami dėl tikslų, kaip pirmojo strateginio marketingo planavimo etapo išskyrimo ir dėl to netinkamumo klasteriui, tačiau dalies jų siūloma išorinės aplinkos analizė gali būti sėkmingai pritaikoma klasteriui. Šis faktas išryškina būtinybę iškart neatmesti autorių, priskirtų ankstesniam – tikslų, kaip pirmojo planavimo sekos etapo – kriterijui. Menkas vidinės aplinkos analizės detalumas arba šio etapo neišskyrimas ir vidinės aplinkos analizės neatlikimas yra būdingas kai kuriems nagrinėtiems autoriams, tačiau tendenciją šiuo atveju išryškinti yra sudėtinga.

Interesų suderinamumo poreikis dažnesnis mokslinėje periodikoje, taip pat toks požiūris būdingas kai kuriems Jungtinės Karalystės mokyklos autoriams. Tai nėra pagrindinis strateginio marketingo planavimo akcentas nei viename šaltinyje, apie interesų suderinamumo kalbama kontekste, kaip apie galimybę arba poreikį, kaip apie vieną iš gairių.

Bendruoju atveju klasterio strateginiam marketingo planavimui tinkamesnės yra sekos, pateikiamos Jungtinės Karalystės mokyklos autorių.

2.3. Konsensuso paieškos teoriniai modeliai, taikytini plėtojant klasterių veiklą

2.3.1. Konsensuso paieškos samprata

Anot L. Haiyango et al. (2007), pagrindinė motyvacija kurti intelektinius darinius yra tai, jog labai menkas skaičius verslo subjektų gali savo jėgomis sukurti iš esmės gerą produktą. Procesas reikalauja daug žinių kovojant su kylančiais apribojimais ir intelektiniai dariniai sukuria sąlygas panaudoti platesnį spektrą kompetencijų savo konkurenciniam pranašumui užtikrinti.

Daugelyje nagrinėtų mokslinių šaltinių teigiama, kad konsensuso paieška yra tik kriterijus galimai būsimai sėkmei įvertinti. Dažnai literatūroje minima konsensuso paieška apibūdina tik

nesisteminas subjektų pastangas ir nusiteikimą bendradarbiauti, tačiau retesnė teorija apie konsensuso paiešką kaip seką arba konsensuso paieškos palaikymą.

Klasteris yra darinys, įgalinantis sukurti sinergiją dėl intelektualinės kooperacijos, tačiau bendradarbiavimui pasiekti reikia susitarti dėl bendrų interesų. Konsensuso paieška (*angl.* consensus building) yra reikšmingas etapas tinklaveikai įgyvendinti. Pagrindinė konferencijos „Klasteriai ir Lietuvos pramonės konkurencingumas“ išvada buvo nustatanti didžiausią tinklaveikos kliūtį Lietuvoje: besikuriančio klasterio narių negebėjimą susitarti, įžvelgti bendrus tikslus ir imtis bendros ilgalaikės veiklos. Anot konferencijos narių, pasaulio praktika rodo, jog su negebėjimo pasiekti konsensuso problema susiduria daugelis besikuriančių klasterių (Klasteriai...2010).

Problemos nustatymas mokslinėje praktikoje dar niekada nelaidavo klasterio narių konsensuso paieškos modelio sukūrimo. Tačiau mokslininkai iš esmės jau yra nagrinėję konsensuso paieškos, nuomonių derinimo modelius (žr. 7 lentelę). Konsensuso sąvoka dažniausiai nagrinėjama sprendžiant politines problemas. Šiuos modelius galima taikyti klasteriui. Iš esmės, demokratinėse valstybėse politiniai klausimai specifiniai tuo aspektu, jog nuomonių suderinamumas pasiekiamas arba derybinių gebėjimų arba bendrų interesų suderinimo būdu, paprastai politiniai klausimai reikalauja būtent susitarimo ir interesų derinimo, nes retai akivaizdžiai dominuoja viena derybų šalis. Klasteriui būdingi panašūs bruožai: interesus būtina derinti, o subjekto bandymas dominuoti paprastai sužlugdo klasterį.

M. Bucheckerio (2010) teigimu, konsensuso paieška tai yra pozityvus poveikis socialiniams darinio santykiams, o tiksliau intervencija į socialinius santykius, turint tikslą juos patobulinti ir palaikyti. Anot autorių, tokia socialinė intervencija turi pozityvų poveikį: iš esmės socialinė intervencija dažniausiai reiškia poveikį, nukreiptą į subjektų darinyje požiūrio apie laukiamus pasikeitimus formavimą teigiama linkme. Konsensuso paieška būtinai turi būti palaikoma iš šalies, reikia, jog būtų vienas ar keli ypač šiuo klausimu suinteresuoti klasterio nariai arba koordinatoriaus, kurie nuolat sistemingai įgyvendintų konsensuso siekimą. M. Bucheckeris (2010) pateikia konsensuso paieškos metodą, kuris skatina gilesnį subjektų įtraukimo lygmenį. Konsensuso paieška nėra paprastas sprendimo priėmimas, kur šalys stengiasi apibrėžti savo pozicijas ir sprendimas paprastai būna kompromisas, kuris priklauso nuo šalių lyginamosios galios. Konsensuso paieška įtraukia derybas, kurių pagrindas yra pagrįstas interesais.

7 lentelė. Konsensuso paieškos sampratos interpretacija

Autorius	Sąvokos esmė	Vidinis darinio efekto: apibrėžties orientacija į interesų derinimą	Išorinis darinio efekto: apibrėžties orientacija į socialinį efektą
A. Dorcey et al. 1994	Tai subjektų tiesioginis įtraukimas į sprendimo priėmimą, kai sprendimas priimamas atsižvelgiant į visų subjektų interesus.	+	
L. S. Jackson 2002	Tai sunkiai apibrėžiamas socialinis efektas, kurio metu subjektai psichologiškai įvertina socialinę intervenciją į savo darinį ir siūlo situacijos suvokimo modelį grupei.		+
T. C.Beierle et al. 2002; J. E. Innes 2004	Tai optimalaus sprendimo, sukaupiančio visų subjektų interesus, paieškos.	+	
C. Hoppner et al. 2005	Tai savitos vertės kūrimas, kai veikla sukuria šalutinių, pozityvių socialinių efektų.		+
R. E. Kasperson et al. 1992; P. Slovic 1993; M. Schneider et al. 1997	Tai vienintelis būdas suderinti skirtingų subjektų interesus ir pasiekti jų pasitikėjimą bendra veikla.	+	
J. Dryzek 1997	Tai inovacijų potencialo skatinimo įrankis.		+
M. Barnes 1999; J. Abelson et al. 2003; F. D. Butterfoss 2006	Tai yra prielaidų darniai visuomenei kūrimas ir aktyvus socialinio kapitalo palaikymas.		+
Ch. Taylor 1996	Tai demokratijos įgyvendinimo esmė.		+

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis A. Dorcey et al. 1994; L. S. Jackson 2002; T. C.Beierle et al. 2002; J. E. Innes 2004; C. Hoppner et al. 2005; R. E. Kasperson et al. 1992; P. Slovic 1993; M. Schneider et al. 1997; J. Dryzek 1997; M. Barnes 1999; J. Abelson et al. 2003; F. D. Butterfoss 2006; Ch. Taylor 1996

Autorių analizė parodė, jog didesnė dalis jų konsensuso paiešką suvokia kaip platų socialinį reiškinį, turintį daug pozityvių pasekmių ne tik momentiniam sprendimui, bet ir darinio vidinei bei išorinei veiklai, pasitikėjimui, socialiniam darinio komfortui ir inovacijoms. Tai tik dar kartą patvirtina konsensuso paieškos svarbą derinant interesus ir siekiant ilgalaikių klasterio tikslų.

Konsensuso paieškos procedūros mokslinėje literatūroje apibūdinamos kaip gana brangios ir reikalaujančios laiko išteklių bei menkai sofistikuotos ir nepateikiamos kaip seka. Svarbiausia, siekiant konsensuso, yra kokybiški ir įtikinami argumentai apie bendrus interesus ir galimą bendrą naudą, kurie sukuria labai tvarų pagrindą bet kokioms oficialioms procedūroms ir laiduoja sėkmę. Siekiant aukštos kokybės sprendimų priėmimo, būtina įvertinti socialinį veiksnį. Didžiausia problema siekiant konsensuso paprastai yra pernelyg didelis dėmesys deryboms ir per menkas bendros politikos ir krypties kūrimo prioritetas. M. Bucheckeris (2010) teigia, kad daugiausia dėmesio reikia skirti konsensuso paieškos proceso efektyvumui ir kokybei. Interesų derinimas ir konsensuso siekimas nėra vien intensyvus, kuo dažnesnis socialinis kontaktas. Kadangi klasterio atveju konsensuso siekimas vykdomas dėl ekonominės naudos – procesas turi būti maksimaliai efektyvus per trumpiausią laiką ir tai pasiekti galima tuomet, kai suvokiamas konsensuso paieškos klasteryje procesas ir gebama jį sistemiškai įvertinti. Pagrindinė vertinimo sistema, anot autorių, susideda iš šių kriterijų: didelis dėmesys patariamojo organo, kuris yra suinteresuotas konsensuso siekimo darinyje egzistavimui; greita ir aiški komunikacija tarp darinio subjektų, aiški siekiamybės apibrėžtis ir kuo išsamesnis aplinkos rizikos vertinimas.

Labai svarbu konsensuso paiešką suvokti sistemiškai, visomis įmanomomis perspektyvomis. T. C. Beierle et al. (2000) atlikto tyrimo metu buvo prieita prie išvados dėl pagrindinių socialinių konsensuso paieškos dimensijų: visų pirma reikia suvokti visų subjektų vertybes ir jas įtraukti į sprendimo priėmimą, taip pat, anot autorių, labai svarbu visų pirma išspręsti darinyje esančius konfliktus ir tik tuomet derinti interesus bei visų pirma investuoti laiką į darinio subjektų tarpusavio pasitikėjimo palaikymą. Galima teigti, jog dalyvavimo proceso palaikymas yra daug svarbesnis nuomonių suderinamumui, nei bet kokios išorinės aplinkybės. Analizuojant mokslinę literatūrą konsensuso paieškos tema, galima pastebėti, kad atsigręžiama į tam tikras pagrindines vertybes, kurių paprastai kiekvienas individas siekia. Esant aplinkybėms, kai konsensusas gali būti pasiekiamas tik derybų klausimu, nesant nei vienos pusės žymiai didesnio derybinio svorio, iškeliamas pasitikėjimo, sąžiningumo, motyvacijos ir reikšmingumo suteikimo kiekvienam subjektui darinyje svarba.

Mokslinės literatūros šaltiniuose teigiama, kad esti daug pavyzdžių, kai interesantų dalyvavimas (ypač neformalios diskusijos) labai paspartina sprendimą ir sukuria pasitikėjimą tarp subjektų, tai tvarus pagrindas ilgalaikiams tikslams. Reikšmingi tampa šie socialiniai aspektai: supratimas, visapusiškas pasitikėjimas, kooperacija ir priėmimas arba kooperacija, visapusiška priklausomybė, koordinacija, integracija ir bendradarbiavimas.

2.3.2. Konsensuso paieškos procesas

Svarbiausi konsensuso paieškos proceso analizės aspektai yra: siekiamybė sistemiškai pateikti konsensuso paieškos procesą, įrodyti, kad pasitelkiant akivaizdų ir objektyvų konsensuso paieškos proceso vertinimą, galima pasiekti sparčiau įgyvendinamą konsensumą ir atrasti svarbiausius kriterijus, kurie įvertintų konsensuso siekimo efektą.

Reikia atkreipti dėmesį, jog sėkmingam strateginio marketingo plano sudarymui paprastai trukdo kelios pagrindinės priežastys: kultūrinis/politinis nesusikalbėjimas darinyje, kai stinga motyvacijos pripažinti strateginį marketingo planavimą ir prisidėti prie jo įgyvendinimo arba, kitu atveju, esti nenoras keistis. Dar viena galima priežastis yra kognityvinė, kai egzistuoja darinio subjektų žinių, įgūdžių ir inovacijų stygius. Nors šios priežastys gali būti traktuojamos kaip pagrindinės ir iš esmės trukdančios tinklaveikos procesui, esti keletas konsensuso siekimo metodikų, kurios gali padėti įveikti trukdančius veiksnius.

Konsensuso paieška yra socialinis procesas, kuriuo siekiama įgyvendinti socialinius pokyčius, kurie prisidėtų prie strateginių planų įgyvendinimo. Iš esmės konsensuso paieška yra palaikantis veiksnys kuriant klasterį, juo labiau, kad klasteris ir kuriamas puoselėjant ilgalaikius tikslus. Konsensuso paieškos procesas geriausiai gali būti vertinamas atsižvelgiant į socialinius pokyčius darinyje įgyvendinant minėtą procesą.

Mokslinėje literatūroje nurodoma, kad didžiausi konsensuso paieškos modelio kūrimo apribojimai yra pernelyg didelis susitelkimas į dvipusius konfliktus, nagrinėjama tik mažų grupių socialiniai efektai ir paprastai yra atliekamas vertinimas tik darinio nesėkmės atveju, jau pavėlavus. Konsensuso paieškos procesas nėra nepavaldu aplinkai. Subjektyvumas apsunkina proceso valdymą, tačiau ugdo meistriškumą, nes klasterio atveju konsensuso palaikymas yra nuolatinis ir ilgas darbas.

Sėkmingas dalyvavimas darinyje, kuris laiduoja konsensumą, gali būti įgyvendinamas tik esant keletui sąlygų:

- subjektų, suinteresuotų patariamosiomis funkcijomis darinyje egzistavimas, kai patarimai yra nukreipti į konsensuso paiešką,
- visapusė komunikacija,
- aiški klasterio koordinatoriaus arba vadovo pozicija konsensuso klausimu.

M. Bucheckerio (2010) straipsnyje aprašomas konsensuso paieškos procesas, kuris buvo įgyvendinamas Šveicarijos viešojo sektoriaus subjektuose, Šveicarijos nacionalinėje tyrimų programoje. Nauji projektai, susiję su turizmu, buvo diegiami konservatyviose šalies teritorijose, todėl konsensuso siekimas tapo labai svarbus, siekiant išvengti naujų projektų regioninio atmetimo.

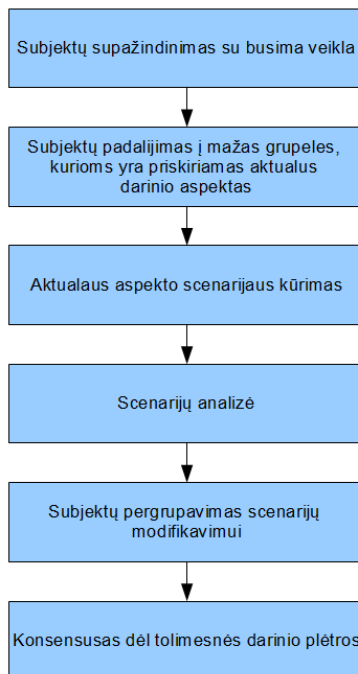
Situacijos susijusios su viešuoju sektoriumi, kur besitariančys subjektai dažniau turi panašų svorį ir konsensuso būdas yra vienintelis bendrai veiklai vykdyti.

Autorių detalizuojamas toks konsensuso siekimo procesas (žr. 10 paveikslą):

- Keletą savaičių iki darbų pradžios, visi subjektai yra supažindinami su būsimu tolimesnės veiklos vykdymu, bendradarbiavimo idėja. Tai vykdoma tik bendrais bruožais, neapkraunant interesantų pernelyg dideliu informacijos kiekiu.
- Proceso pradžioje proceso moderatorius subjektams paaiškina visą būsimą procedūrą ir komunikacijos taisykles. Tuomet darinio subjektai (tiksliau, jeigu klasterį sudaro skirtingi verslo ir viešieji subjektai, tai kuriant konsensuą dalyvauja subjektų atstovai, sprendimų priėmėjai) yra padalijami į atskiras mažas grupes (darinyje turėtų būti apie 5-9 grupes), kurių kiekvienai priskiriamas vienas dariniui aktualus aspektas (tai gali būti veiklos sritis arba išorinės ir vidinės aplinkų elementai, taip pat verslo šakos plėtros galimybės, intelektinio potencialo prieigos). Subjektai pasikeičia savo požiūriu į atitinkamą, jų grupei paskirtą sferą, išanalizuoja pastaruosius žymiausius pokyčius ir aptaria galimai būsimą situaciją, gresiančius pokyčius. Ši pirmoji sesija supažindina subjektus su tema, parengiamas pagrindas tolimesniam interesų derinimui.
- Kitas proceso etapas pradedamas nuo grupelių narių apsikeitimo savo lūkesčiais ir numatoma pažanga nagrinėjamu klausimu. Pasidalinę kiekvieno norimu scenarijumi, grupelė sukuria vieną bendrą scenarijų, ir pagrįstai pasirenka kriterijus, realaus scenarijaus atitikimui sukurtajam vertinti. Šiame etape gali būti numatomi optimistinis ir pesimistinis scenarijai, tuomet vykstantį scenarijų bus galima vertinti remiantis ir šiais dviem ekstremumais.
- Tolimesniame etape grupės susirenka ir pristato savo planuojamus scenarijus nagrinėtam klausimui. Visi scenarijai turi būti užrašyti plakatuose. Tuomet dalyviai diskutuoja apie kiekvieną grupelių scenarijų (prieš diskusiją dalyviai supažindinami su taisyklėmis, kad kritiškumas nėra leidžiamas, kiekvienam scenarijui galima pateikti tik naujas galimybes, tačiau negalima kritikuoti). Dalyviai pabrėžia kurie ir kurių aspektų scenarijai jiems labiausiai patiko ir atrodo verti įgyvendinimo bei siekimo. Kiekvienas subjektas pažymi scenarijų arba jo etapus plakatuose tose vietose, kur dalykai yra artimiausi jo individualiai pozicijai. Tokiu būdu galima susisteminti gautus rezultatus. Šį darbą atlieka moderatoriai.
- Kitoje sesijoje, mažos grupelės yra perkuriamos į tas, kuriose susitinka subjektai, turintys kaip įmanoma įvairesnius požiūrius, atskleistus ankstesniuose etapuose. Anksčiau išanalizuotieji scenarijai grupelėms vėl paskirstomi jau analizuoti aspektai ir

jos modifikuoja aptartus scenarijus. Šio etapo sprendimas yra konsensusas dėl tolimesnio scenarijaus.

- Galutinė sesija yra valdoma moderatorių, kai su subjektais yra galutinai sukuriamas konsensusas dėl tolimesnės darinio plėtros.



10 paveikslas. Konsensuso paieškos modelis. Sudaryta autorės, remiantis M. Buchecker, Ch. Meier, M. Hunziker 2010

Procesas gali būti įgyvendintas per vieną dieną, tačiau dalyviai gali pavargti nuo informacijos srauto, todėl procesą galima įgyvendinti per šiek tiek ilgesnį laiką.

Pateikiama seka yra gana išsami ir pagrįsta. Didžiausias dėmesys yra koncentruotam susitarimui išgauti, konsensusui sukurti t. y. išspręsti nesutarimus ir paskatinti subjektus bendradarbiauti dėl atsiradusių bendrų vizijų. Iš esmės panašus požiūris būdingas ir L. Haiyangui et al. (2007), kurių moksliniame straipsnyje pateikiama keletas naujo produkto plėtros projekto veiksmų būtent narių socialinių problemų aspektu. Šis požiūris taip pat artimas klasteriui, nes analizuojamas veiksnys yra socialiniai santykiai darinyje ir viso to situacija yra naujo produkto kūrimas.

Anot autorių, kiekvienas darinys turi lyderius, asmenis, labiausiai suinteresuotus darnia darinio veikla. Klasterio atveju tai koordinatoriaus, kurie profesionaliai rūpinasi suderinamumo siekimu. Remiantis lyderystės ir vartotojų elgsenos teorija, grupės lyderio elgsena, o tiksliau sprendimai labai stipriai veikia darinio narių bendradarbiavimą. Tai nėra vienintelė veikiama sritis – pasiektas procedūrinis vadovybės teisingumas, anot L. Haiyango et al. (2007), laiduoja darinio subjektų bendradarbiavimą sprendžiant problemas. Dinamiška rinkla reikalauja darinio narių visapusiškos sąsajos ir tarpusavio priklausomybės bei supratimo, kuriant naujus veiklos būdus ir

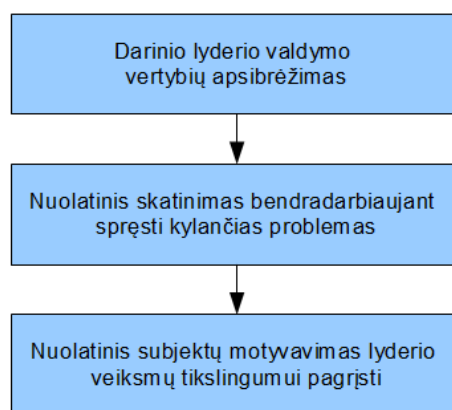
sprendžiant kylančias problemas. L. Haiyango et al. (2007) teigimu, darinio lyderis didžiausią poveikį darinio konsensusui daro savo sprendimų teisingumu. Lyderio sprendimų grįstumas visuomet tomis pačiomis vertybėmis, sprendimų teisingumo ir sąžiningumo darinio subjektų atžvilgiu besilaikymas laiduoja darinio subjektų elgseną bendradarbiavimo klausimu, nes subjektai savanoriškai siekia bendradarbiavimo. Lyderis būtinai turi nusistatyti savo elgsenos darinio atžvilgiu vertybes ir nuolat jų laikytis. Toks pagrindas yra ypač reikalingas siekiant diegti inovacijas.

O esminis aspektas yra kiekvieno subjekto jausmas, jog jis užima reikšmingą poziciją darinyje, nes su jais elgiamasi sąžiningai, jų paisoma, į juos atsižvelgiama ir yra realizuojami jų interesai. Paprastai, tuomet subjektai imasi aktyvaus darinio nario vaidmens, dalinasi žiniomis, jausdami tam pareigą, o tai labai svarbu darinio tarpusavio bendradarbiavimo būsenos palaikymui. Darinio konsensusui pasiekti svarbiausia būtent ir yra individualus narių pasiryžimas mainytis aktualiausia informacija ir reikalingais įgūdžiais, bet tai yra daroma tik matant bendrus tikslus.

L. Haiyango et al. (2007) teigimu, viskas prasideda nuo bendro problemų sprendimo. Šis aspektas pradiniam konsensuso paieškos etape yra itin reikšmingas, nes susidūrę su bendromis problemomis ir paskatinti jas bendrai spręsti, darinio subjektai sumažina tarpusavio fizinį ir nuovokos atstumą, nes yra imama dalintis atsakomybe. Tuomet atsiranda įgūdžiai priimti komandos taisykles, atsiranda pastangos ir viskas vyksta teisingų lyderio sprendimų aplinkoje. Anot autorių, darinio subjektai, jaučiantys, jog su jais elgiamasi sąžiningai ir pripažįstantys, jog lyderio sprendimai yra tokie patys, beveik visais atvejais labai stipriai nustato save su dariniu, darinio tikslus priima už asmeninius. Autorių atlikti tyrimai parodė, jog organizacijos, kurių nariams yra būdingas bendras problemų sprendimas, daug labiau imlios inovacijoms, greičiau sukuria ir išplėtoja naujus produktus bei sėkmingiau priima pokyčius. Autorių tyrimas pagrindė, kad problemų sprendimas bendradarbiaujant, turi lemiamos reikšmės darinio veiklos sėkmei.

Konsensuso paieškos parengiamieji etapai (žr. 11 paveikslą):

- darinio lyderio vertybių (tarp jų labai svarbi yra lyderio veiksmų nuspėjamumo) apsibrėžimas, sąžiningo valdymo principų numatymas ir įgyvendinimas visais, ypač netikėtais atvejais,
- naujo darinio subjektų visapusiškas skatinimas imtis bendradarbiaujant spręsti kylančias problemas,
- svarbu atkreipti dėmesį, kad lyderio sąžiningumo principai yra labai susiję su subjektyviu darinio subjektų vertinimu apie lyderio veikimo principus vertinimu (tam labai reikia motyvuoti darinio subjektus lyderio veikimo krypties teisingumo pagrindu, verta dėti pastangas viską aiškinant ir pagrindžiant).



11 paveikslas. Konsensuso paieškos modelio parengiamieji etapai. Sudaryta autorės, remiantis L. Haiyang, J. B. Bingham, E. E. Umphress 2007

Darinio lyderio reikšmė pripažįstama daugelyje mokslinių šaltinių. B. Bates (2010) teigimu, dažnai konsensuso siekimas būna lydimas vieno asmens gebėjimo įkvėpti viso darinio narius. Labai reikšminga yra įkvepiančio asmens ryžtas sistemingai išvelgti darinio poreikius ir perspektyvas, ne tik subjektyviai atsiduoti idėjai veikiant link kraštutinumų.

Konsensuso paieška reikalauja tam tikros naujos darinio kultūros diegimo. Esant nesutarimams tarp subjektų, susiklosto situacija, kurią sunkiausia atlaikyti, nes kyla didelė grėsmė dariniui iširti. Labai svarbu darinio subjektams nuolat diegti komunikacijos ir problemų sprendimo suinteresuotumo įgūdžius. Tam gali labai padėti nuolatiniai susirinkimai ir aprašytų konfliktinių situacijų (*angl. case*) analizė, aptarimas ir sprendimo siūlymas. Tokiu būdu subjektams yra ugdomi reikiami įgūdžiai. Kuo ilgesnį laiką subjektai įgyvendins numatytos darinio kultūros principus, kuomet labiau jie matys to naudą. Vėliau kultūrai palaikyti reikės vis mažiau ir mažiau pastangų.

Antrinant B. Bates (2010) išsakytai pozicijai, S. M. Fiore et al. (2010) teigimu, svarbiausia yra darinio lyderio elgsena ir motyvacija nustatyti visą darinio subjektų disponuojamą informaciją ir padalinti ją nariams. Komandinis informacijos pasidalijimas (darinio subjektai padalijami į grupes, jiems duodamas tam tikras laikas ir paaiškinama sesijos esmė: pasidalinti disponuojamomis kompetencijomis ir nubrėžti gaires turimoms žinioms). Informacija gali būti dalijamasi verbaliniu būdu, taip pat užrašant arba braižant schemas.

8 lentelė. Konsensuso paieškos proceso orientacija

Autorius	Proceso detalumas	Orientacija į darinio lyderį	Orientacija į nesutarimų išsprendimą
T. C. Beierle et al. 2000	Procesas nedetalizuotas, tačiau daug reikšmės skiriama konsensuso paieškos dimensijoms. Svarbiausias elementas – darinio subjektų vertybės.	Akcentuojama, jog darinio vadovo pozicija turi būti aiški.	Labai stipri. Nesutarimų sprendimas yra pagrindas konsensusui.

8 lentelės pabaiga

Autorius	Proceso detalumas	Orientacija į darinio lyderį	Orientacija į nesutarimų išsprendimą
M. Buchecker et al. 2010	Procesas labai detalizuotas, numatyti visi reikiami atlikti žingsniai su poveikiu darinio subjektams bei aiškiu vadovo vaidmeniu.	Lyderis proceso atžvilgiu yra moderatorius.	Proceso esmė yra pripratinti subjektus nesutarimus spręsti motyvuotai, visuomet susitelkiant į bendrus tikslus.
L. Haiyang et al. 2007	Detalizuoti proceso parengiamieji darbai.	Itin stipri. Pirmasis darbas, kuriantis pagrindą procesui yra darinio lyderio vertybių numatymas.	Itin stipri. Akcentuojama, kad nesutarimų sprendimas visuomet yra prioritetas.
S. M. Fiore et al. 2010	Procesas nedetalizuotas. Svarbiausia siekis dalintis informacija.	Lyderio vaidmuo yra reikšmingiausias. Jis pagrindinis motyvas skatinant subjektus dalintis žiniomis.	Menka.
B. Bates 2010	Procesas nedetalizuotas. Konsensuso paieškos kritinis momentas yra bendros kultūros ugdymas ir kritinių situacijų aptarimas.	Itin stipri. Teigiama, kad konsensumą lemia vieno, lyderiaujančio asmens gebėjimas motyvuoti darinio subjektus.	Netiesioginė. Skatinama puoselėti vieningą darinio kultūrą, kai yra suinteresuotumas sukurti konsensumą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis: T. C. Beierle et al. 2000; M. Buchecker, Ch. Meier, M. Hunziker 2010; L. Haiyang, J. B. Bingham, E. E. Umphress 2007; S. M. Fiore et al. 2010; B. Bates 2010.

Esant sistemiskam konsensuso paieškos procesui, būtina jį kontroliuoti, numatyti kriterijus proceso tikslingumui jau jo eigoje įvertinti. Tai gelbsti kuo skubiau reaguojant į pokyčius ir esant reikalui įgalina kuo greičiau priimti sprendimus dėl proceso pakeitimų. Konsensuso paieškos procesą nagrinėjusių autorių požiūriai pateikiami 8 lentelėje.

Proceso kokybei įvertinti galima telktis tam tikrą metodiką, kurią siūlo M. Bucheckeris (2010). Šiuo atveju, įgyvendinant autorių siūlomą konsensuso paieškos schemą, yra vykdoma subjektų apklausa prieš konsensuso paieškos procesą ir po jo. Interesantams yra pateikiama keletas trumpų klausimų, kuriuose prašoma penkių balų sistema įvertinti keturis požiūrio aspektus, susijusius su laukiamais pasikeitimais. Kitaip tariant, subjektai turi įvertinti aktualius dalykus, kurie bus nagrinėjami sesijose prieš ir po proceso, savo asmeninį sutikimą su nagrinėjamu klausimu.

C. Gilliganas, M. S. R. Wilsonas (2009) pateikia strateginio marketingo planavimo svarbos pripažinimo organizacijoje etapus. Šiuos etapus verta panaudoti derinant klasterio narių interesus, kai procese stebima kiekvieno nario elgsena. Remiantis šiais etapais, galima išmatuoti darbo

klasteryje (atliekant strateginį marketingo planavimą) pažangą ir numatyti tinkamą laiką pereiti prie tolimesnių planavimo etapų.

Planavimo svarbos pripažinimo etapai:

- atvira opozicija planui ir planavimo procesui,
- bendro pobūdžio ir dažnai neapibrėžtas pasipriešinimas planavimui,
- plano laikymasis ir dalyvavimas planavimo procese,
- augantis entuziazmas planavimo proceso atžvilgiu ir jo strateginės bei taktinės reikšmės pripažinimas,
- įsipareigojimas prisidėti prie planavimo proceso ir esminis jo strateginės ir taktinės reikšmės pripažinimas.

Gana reikšmingas vertinimo modelis yra siūlomas L. Haiyango et al. (2007). Autorių teigimu, egzistuoja kriterijai, kuriais remiantis galima įvertinti lyderio elgsenos darinyje, siekiant konsensuso, procedūrinį teisingumą ir darinio gebėjimą bendradarbiaujant spręsti problemas.

Autorių siūlomus kriterijus reikia vertinti penkių balų sistema prieš konsensuso paieškos procesą, keletą kartų jo eigoje ir procesui pasibaigus.

Lyderio procedūrinis teisingumas apibrėžiamas šiais kriterijais:

- domėjimasis kiekvieno subjekto indėliu ir pastangomis,
- leidimas subjektams argumentuotai oponuoti lyderiui,
- savidisciplina sąžiningumo įgyvendinimo klausimu,
- disponavimas visa informacija apie kiekvieno subjekto darbinius rūpesčius,
- suinteresuotumas informuoti visus darinio subjektus apie galutinio sprendimo pagrįstumą,
- pagarba subjektams kaip individams, jų asmeninės erdvės gerbimas.

Problemų sprendimas bendradarbiaujant vertinamas šiais kriterijais:

- paprastai poreikis tam kyla sprendžiant vidines, dėl nesutarimo kilusias problemas darinyje,
- subjektų tarpusavio pastangos pasikeisti visa reikalinga nesutarimui spręsti informacija,
- akivaizdus susitelkimas į bendrus tikslus ir menkas dėmesys neatitikimams,
- nuoširdžios subjektų bendradarbiavimo pastangos sprendžiant kilusius nesutarimus,
- nesutarimų sprendimas nuolat akcentuojant bendrus tikslus ir bendrą strategiją.

Reikia nepamiršti, kad subjektų vertinimai apklausos metu atspindi konsensuso paieškos proceso sėkmę. Labai svarbu nesitelkti vien į proceso įgyvendinimą, kaip seką veiksmų, kuriuos

būtina atlikti. Reikia nuolat vertinti socialinį kapitalą ir veiksmų poveikį socialiniam klimatui darinyje, judėjimą link konsensuso.

2.4. Tyrimų, skirtų klasterio strateginiam marketingo planavimui tobulinti metodologija

Aktuali klasterių veiklos efektyvinimo mokslo ir verslo problema laiduoja tyrimų poreikį.

Tyrimų objektas: vidinės ir išorinės tinklaveikos ir plėtojimo prielaidos, pagrindinės kliūtys ir stimulai.

Pagrindinė tyrimų idėja yra nuosekliai ištirti klasterių įgyvendinimą pasaulio, Europos Sąjungos mastu, telkiantis skirtingas priemones ir analizuojant nagrinėjamą objektą įvairiapusiškai, nuo atvejų analizės, kaip vidinių veiksnių klasteriams įgyvendinti nustatymo, iki palankių teisės aktų, kaip išorinių prielaidų klasteriams gyvuoti analizės, taip pat atliekant ekonominių rodiklių analizę ir pagrindžiant tinklaveikos poveikį ekonomikos sektorių plėtrai bei tyrimus baigiant seniausio Lietuvoje įkurto klasterio koordinatoriaus giluminiu interviu, analizuojant didžiausius trukdžius klasteriui įgyvendinti. Tyrimų kryptis yra strateginio marketingo planavimo sekos tobulinimas siekiant įveikti nustatytus klasterių įgyvendinimo trukdžius. Tyrimų kryptčiai įgyvendinti reikia naudoti ir kiekybinius, ir kokybinius tyrimo metodus. Tai laiduoja tyrimų specifiką ir reikalingi ištirti duomenys, kurių analizė galima tik naudojantis tam tikrais, duomenų diktuojamais tyrimų metodais.

Naudojami kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai papildo vieni kitus, leidžia įgyvendinti užsibrėžtą akademinio darbo tikslą. L. Unterhauser (2006) teigimu, kiekybiniai tyrimai suteikia galimybę tyrėjui palyginti tiriamus duomenis, o kokybiniai leidžia atlikti vertinimą.

Baigiamojo darbo tikslui įgyvendinti reikia nuosekliai įsigilinti į skirtingus klasterių atvejus, siekiant suvokti pagrindinius sėkmingų klasterių veiklos principus ir plėtros dėsnius. Tuomet, įsigilinus, suvokti pagrindinius klasterių plėtros apribojimus ir telkiantis tyrimus pasiūlyti sprendimus minėtiems apribojimams įveikti.

2.4.1. Naudojami kokybiniai tyrimų metodai

Baigiamasis magistro darbas parengtas sisteminės mokslinės literatūros analizės, bendrosios ir loginės analizės, sintezės, analogijos, kompleksinio apibendrinimo ir lyginimo metodais. Darbe naudojamas dokumentų analizės tyrimo metodas. Šis metodas yra patogus ekonominiuose tyrimuose dėl aktualių šaltinių interpretacijos, reikiamos informacijos analizės. Tyrimo stiprybės yra objektyvumas ir informacijos prieinamumas. Tai sukuria prielaidas atlikti kokybišką tyrimą. Pagrindinis apribojimas tyrimui taikant šį metodą yra galimybė informaciją interpretuoti nekorektiškai.

Empirinių tyrimų dalyje dokumentai analizuojami pagal nuoseklią logiką, visų pirma apimant klasterius pasauliniu mastu, tuomet analizuojant aktualius klasterių aspektus Europos Sąjungos lygiu, dokumentų analizę baigiant klasterių plėtros Lietuvoje situacijos analize:

- 1) pasauliniu lygmeniu analizuojami mokslinės periodikos leidiniai sėkmingai veikiančių klasterių ir klasterių plėtros tema (analizė apima sėkmingų klasterių atvejus, minimos svarbiausios atitinkamo klasterio susikūrimo prielaidos, Vyriausybės vaidmuo atvejui);
- 2) Europos Sąjungos analizės lygmuo yra orientuotas į klasterius palaikančių teisės aktų analizę (darbe atliekama Europos Sąjungos konkurencijos teisės aktų, laiduojančių klasterio teisėtumą, bendroji ir loginė analizė, minėtų teisės aktų, reglamentuojančių klasterių teisėtumą, t. y. netraktuojančių klasterio kaip konkurenciją pažeidžiančio darinio punktų išskyrimas ir esminių faktų aprašymas; Lietuvos Respublikos teisės aktai yra suderinti su Europos Sąjungos ir atspindi tuos pačius klasteriams aktualius aspektus),
- 3) nacionaliniu lygmeniu dokumentų analizė klasterių plėtros tema atliekama remiantis LR ūkio ministerijos studijomis ir tiriamaisiais darbais aktualia tema.

Rastiems apribojimams patvirtinti ir sprendimams pasiūlyti, baigiamajame magistro darbe atliekamas giluminis eksperto interviu, gautų duomenų analizė.

Giluminis interviu yra atliekamas su smulkiojo ir vidutinio verslo tarybos pirmininke, Alytaus krašto verslininkų asociacijos prezidente ir pirmojo Lietuvoje įkurto modernių namų kūrimo (anksčiau Pietų Lietuvos medienos gaminių pramonės) klasterio koordinatore Dalia Matukiene. Giluminis interviu tai apklausos ir diskusijos su respondentu tyrimo metodas, kai yra analizuojami sudėtingi, platūs, specialaus išmanymo reikalaujantys klausimai. Giluminio interviu vykdymo technika sudaro sąlygas koreguoti klausimus interviu eigoje, tačiau pagrindiniai klausimai turi būti paruošti iš anksto. J. Hair et al. (2006) teigimu, giluminis interviu gali būti atliekamas tiek akis į akį apklausiamojo biure arba pasitelkiant IT (Hair et al. 2006). Pagrindinis kriterijus, pagal kurį pasirenkamas ekspertas giluminiam interviu yra problematikos išmanymas (Hair et al. 2006).

Šio giluminio interviu klausimai buvo sudaryti pagal nuoseklią logiką, visų pirma pradedant nuo paprasto klausimo, kuris leidžia ekspertui atsipalaiduoti.

Giluminio interviu metu gaunami išsamūs ir esminiai atsakymai į sudėtingus klausimus, kai negalima pateikti uždarų arba plataus pasirinkimo klausimų ir šiuo aspektu giluminis interviu yra pranašesnis už anketinę apklausą. Respondentas gali atsakyti ir išreikšti nuostatas, motyvus. Dėl šių priežasčių giluminis interviu kaip marketingo tyrimas tampa labai aktualus šiame tyrimų etape. Giluminis interviu naudojamas tam, kad būtų gauta geresnės kokybės ir didesnis kiekis idėjų bei informacijos iš apklausiamo eksperto. Ši technika labai naudinga šiais atvejais: kai diskutuojama jautriomis, neviešinamomis temomis, kur reikalingas labai tikslus žingsnis po žingsnio supratimas

apie problemą (Dikčius 2003). Giluminis interviu iš esmės turi tris problemiškas sritis: sudėtinga interviu pradžia – respondentas iš pradžių nepasitiki klausinėtoju, todėl pradžioje reikia užmegzti pokalbį; sudėtingas atsakymų užrašymas – žmonės kalba atvirai tada, kai žino, jog jų minčių niekas neužrašinėja; pakankamai sunku prisiminti ilgą interviu neužsirašinėjant; didžiausia problema ta, jog gauti duomenys nėra statistiškai patikimi, imties dydis būna ypač mažas ir dėl to nukenčia patikimumas.

Nepaisant tyrimo metodo apribojimo, jo stiprybės sukūrė pakankamą pagrindą tyrimo metodo pripažinimui aktualių tiriant klasterių apribojimus ir ieškant jiems sprendimų.

2.4.2. Naudojami kiekybiniai tyrimų metodai

Baigiamajame magistro darbe naudojamas taikomosios ekonometrijos metodas nestacionariems procesams tirti – P. Perrono struktūrinių pokyčių testas. Reikia paminėti, kad tyrimas nuosekliai papildo nacionaliniu lygmeniu tiriamus klasterius ir jų teigiamą poveikį sektoriaus rodikliams. Tyrimas naudingas pirminiuose tyrimų etapuose (jeigu visus tyrimus suvoktume kaip nuoseklų sistemą), kai siekiama klasterius pažinti ir nustatyti jų teikiamą naudą.

P. Perrono struktūrinių pokyčių testo esmė yra nurodyti ar statistiniai sektoriaus arba ekonominio reiškinių rodikliai analizuojamu laiko periodu patyrė struktūrinę šoką, t. y. kažkuriuo momentu, kurį galima užfiksuoti, nagrinėjami statistiniai rodikliai staiga peršoko į naują kiekybinį lygmenį. Būtina pastebėti, kad tyrimui įvykdyti visų pirma reikia atlikti LR ūkio ministerijos studijų ir tiriamųjų darbų dokumentų analizę. Aktualių Lietuvos pramonės sektorių klasterių aspektu išskyrimas sukuria prielaidas P. Perrono struktūrinių pokyčių testui įgyvendinti ir teigiamo klasterių poveikio ekonominiams atitinkamo sektoriaus rodikliams pagrįsti.

Paprastai, anot P. Perrono (1989), tai nutinka, kai sektorius patiria kokybinius technologinius ar procesų organizavimo pokyčius, kurie perkelia laiko eilutę į naują lygį. Struktūrinių pokyčių fiksavimas reiškia žymius pokyčius nagrinėjamame sektoriuje.

Nagrinėjamoje tyrimo metodikoje gali būti operuojama stacionariais (stacionarūs kintamieji turi savybę nuolat grįžti prie savo vidurkio ir visi jų svyravimai, t. y. pokyčiai laike, daugiaž vienodi, taip pat egzistuoja stacionarūs kintamieji trendo atžvilgiu kai kintamieji grįžta ne prie vidurkio, o nuolat svyruoja apie tendą) ir nestacionariais (nestacionariems kintamiesiems būdingi ilgi nuokrypiai nuo vidurkio, kai dažniausiai prie vidurkio niekada ir negrįžtama) kintamuosiais. Autoriaus teigimu, struktūrinis pokytis gali turėti poveikį tiek stacionariems, tiek nestacionariems procesams.

Reikia paminėti, kad minimas statistinio rodiklio pokyčių trendas gali būti apibūdinamas kaip ilgai trunkančių reiškinių kitimo tendencija.

Anot P. Perrono (1989), nustatymui, ar kintamasis yra stacionarus, ar nestacionarus, didelę reikšmę turi įvykę struktūriniai pokyčiai. Kitaip tariant, dėl šoko kai kurių eilučių plėtotė galėjo būti perkelta į kitą lygį. Tyrimui atlikti, autorius daro prielaidą, jog visi ekonominiai kintamieji yra stacionarūs ir juos nestacionariais padaro struktūriniai, nuolat įvykstantys šokai.

Jeigu procesas stacionarus, jo lygtis tyrimui yra:

$$Y_t = \alpha Y_{t-1} + \varepsilon_t + D_L. \quad (1)$$

Be struktūrinio pokyčio lygtyje nebūtų D_L (fiktyvus lygio kintamasis). D_L visiems stebėjimo atvejams iki struktūrinio pokyčio, kuris įvyksta $\tau + 1$ laikotarpyje, įgauna reikšmes, lygias nuliui. Visiems stebėjimo atvejams, pradedant $\tau + 1$, t. y. nuo struktūrinio pokyčio, D_L įgyjama reikšmė, kuri yra lygi vidutiniam kintamojo lygiui arba vidutiniam kintamojo lygiui po struktūrinio šoko (skaitinė reikšmė, lygi pokyčio lygiui). Esant nestacionariam kintamajam, naudojama lygtis:

$$Y_t = \alpha Y_{t-1} + \varepsilon_t + D_P. \quad (2)$$

Prie šios lygties turėtume pridėti pulso fiktyvųjį kintamąjį (D_P), kuris stebėjimo atvejui yra $\tau + 1$, kai įvyksta struktūrinis šokas, įgaunama skaitinė reikšmė, lygi pokyčio dydžiui, o visiems kitiems stebėjimo atvejams gaunama skaitinė reikšmė, lygi nuliui. Turint dvi ankstesnes lygtis, galima įvertinti, ar įvykęs struktūrinis poveikis turėjo įtakos laiko eilutės lygiui.

Struktūrinių pokyčių tyrimui kuriamos dvi hipotezės:

H_0 : $Y_t = \delta_1 + Y_{t-1} + \mu_1 D_P + \varepsilon_t$, kur $D_P = 1$, jeigu $t = \tau + 1$ ir $D_P = 0$, jeigu kitaip. Šiuo atveju kintamasis bus nestacionarus.

H_1 : $Y_t = \delta_2 + \phi t + \mu_2 D_L + \varepsilon_t$, kur $D_L = 1$, jeigu $t > \tau$ ir $D_L = 0$, jeigu kitaip. Šiuo atveju procesas yra stacionarus trendo atžvilgiu. Trendo koeficientas yra δ_2 ir jam statistiškai reikšmingą poveikį turėjo įvykęs struktūrinis šokas.

Tyrimo eigos tikrinimo procedūra aprašoma įvertinant H_1 lygtį. Antrajame etape surandami įvertintos H_1 lygties trikdžiai (likusieji komponentai be trendo):

$$\hat{\varepsilon}_t = \alpha \hat{\varepsilon}_{t-1} + v_t. \quad (3)$$

Tyrime reikia patikrinti, ar toks trikdžio formavimasis yra pakankamas lygties formavimosi paaiškinimui. Paaiškėjus, kad v nėra baltasis triukšmas (nereikšmingas, atsitiktinis statistinių duomenų svyravimas, kuris neįgalina padaryti jokių išvadų), į lygtį įtraukiama $\Delta \varepsilon$, kol v taps baltuoju triukšmu:

$$\varepsilon_t = \alpha \varepsilon_{t-1} + \sum_{i=1}^k \beta_i \Delta \varepsilon_{t-i} + v_t. \quad (4)$$

Po šių procedūrų tikrinama nulinė hipotezė, t. y. parametro α įvertis iš 4 arba 3 lygties yra lygus 0, kitaip tariant, nestacionarumas ($t = \frac{\hat{\alpha}-1}{SE(\hat{\alpha})}$). Apskaičiuotas statistikos reikšmės reikia lyginti su kritinėmis P. Perrono statistikos reikšmėmis (kai t daugiau už kritinę reikšmę – H_0 neatmesime).

Atmetus H_0 , bus priimta H_1 ir padaroma išvada, jog struktūrinis poveikis turėjo reikšmingą įtaką kintamojo formavimuisi ir jis yra stacionarus trendo atžvilgiu.

P. Perrono 1989 aprašė minėtą metodą, remdamasis naftos kainų šuoliu. Buvo išanalizuotos kiekvieno ketvirčio naftos kainos nuo 1929 m. iki 1973 m., iš viso 169 stebėjimai. Šio metodo esmė yra parodyti, kad statistinių rodiklių pokyčiai yra arba ilgalaikiai nuokrypiai nuo rodiklio, arba stacionarūs, perėję į naują kokybinį lygmenį, kas pagrindžia hipotezę apie pasiektą visiškai naują sektoriaus rodiklių kokybinį lygmenį, t. y. įvykusį struktūrinį lūžį.

Dėl to pastarasis tyrimas yra ypač aktualus nagrinėjant klasterius.

Minėti kokybiniai ir kiekybiniai tyrimai sukuria baigiamojo magistro darbo metodinę sistemą, kuri nurodo tikslingai pasirinktus mokslinio tyrimo metodus, reikalingus darbo tikslui pasiekti.

3) TYRIMAI, SKIRTI KLASTERIŲ PLĖTROS GALIMYBIŲ IR TENDENCIJŲ NUSTATYIMUI BEI KLASTERIŲ STRATEGINIO MARKETINGO TOBULINIMUI

3.1. Pasaulinės klasterių plėtros tendencijos

Tyrimo tikslas: išanalizuoti pasaulyje egzistuojančių klasterių atvejus ir nustatyti esmines prielaidas, leidusias klasteriui sėkmingai susikurti ir gyvuoti.

Pirma tyrimo hipotezė: klasteriai kuriami jų nariams numatant ekonominę naudą ir Vyriausybės politika menkai prisideda prie šio proceso.

Antra tyrimo hipotezė: didžiausių pasaulio klasterių stipriausias palaikantis elementas yra aukštosios technologijos.

Trečioji hipotezė: pagrindinis klasterio sėkmę laiduojantis elementas yra vidinė klasterio konkurencija.

Klasteris yra ypatinga priemonė, sujungianti visais konkurenciniais pranašumais disponuojančius subjektus į vieną darinį ir laiduojanti sinergiją dėl pastarųjų subjektų veikimo kartu. Ekonominės naudos aspektu klasteriai yra didelę vertę kuriantys dariniai, todėl jais suinteresuotos šalių Vyriausybės.

Rinkos ekonomikos sąlygomis veikiantys subjektai į priekį varomi konkurencijos. Dėl jos intensyvėjimo, rinkoje imta ieškoti įvairių sprendimo būdų, galimų naujų verslo modelių konkurencijai atlaikyti ir tapti stipresniems.

Pagrindiniai tinklaveikos atvejai, anot R. Huggins (2008), analizuojami mokslinėje literatūroje, yra Silicio slėnis, Bostono klasteris, Siatlo klasteris, Los Andželo klasteris, San Diego klasteris, Ostino klasteris, Otavos klasteris. Europoje egzistuojantys garsiausi klasteriai yra Helsinkio klasteris Suomijoje, Paryžiaus ir Ronos–Alpių klasteriai Prancūzijoje, Miuncheno ir Štutgarto klasteriai Vokietijoje, Stokholmo klasteris Švedijoje, Oksfordo ir Kembridžo klasteriai Jungtinėje karalystėje. Garsiausieji Azijos klasteriai yra Tokijo klasteris, Pekino klasteris, Šanchajaus klasteris Bangalore. Azijos klasteriai lyginant su kitais pavyzdžiais yra dar jauni, tačiau potencialiai labai galingi ir efektyvūs. Pagrindiniai keturi analizuotini klasteriai, kurie atspindi žiniomis grįsto klasterio atvejus yra Silicio slėnis (JAV), Kembridžo klasteris (Jungtinė Karalystė), Otavos (Kanada) ir Helsinkio (Suomija) klasteriai.

Visų pirma, anot R. Huggins (2008), šiuos klasterius galima analizuoti brandumo ir žinių kapitalo pobūdžio pjūviais.

Silicio slėnis yra pats populiariausias tinklaveikos efekto pavyzdys (šio slėnio pagrindinė mokslo institucija yra Standfordo universitetas), kai susitelkusios verslo įmonės bei mokslo

institucijos pasiekia labai aukštų rezultatų inovacijų srityje, dėl to gaunama didelė ekonominė nauda (Silicio...2010). Minėtame slėnyje telkiasi 7 000 programinės įrangos ir elektronikos kompanijų. Silicio slėnis veikia kaip investicijų magnetas ir kuria labai didelę vertę. Šio sėkmingo klasterio pavyzdžiu teigiama, jog svarbiausia klasterio kūrimuisi yra technologijų plėtros taškas. Verta paminėti, jog mokslinių atradimų komercinimo srityje pirmauja Silicio slėnis. Šis klasteris iš esmės atspindi klasterio efekto naudą visais įmanomais naudos ekonomikai kriterijais ir šio klasterio pavyzdžiu gali būti pagrindžiama klasterio kūrimo nauda.

R. Hugginso (2008) teigimu, Silicio slėnis yra gyvybinga sistema, kurios subjektai nuolat keičiasi. Klasteryje pastebima ryški konkurencija su išorės subjektais, siekiančiais patekti į klasterį. Tai sukuria nuolatinės pažangos prielaidas, tačiau svarbesnis elementas yra motyvacija telktis į klasterius. Visi verslai suvokia tinklaveikos naudą.

Iššūkiai slėnio veikloje labiausiai susiję su kiekvieno atskiro subjekto veiklos metodų transformavimu į bendrą strateginių sprendimų priėmimo ir įgyvendinimo sistemą visame regione, kuriame kuriami tarptautiniai tinklo formos ryšiai. Didžiausi barjerai bendrai strategijai įgyvendinti yra kultūriniai aspektai.

Siekiant pagrįsti tinklaveikos efektyvumą verta paminėti Kembridžo regioną, kuris yra didelio ir stipraus klasterio pavyzdys Europoje. Jis yra tapęs svarbiausiu tašku aukštųjų technologijų įmonėms, kurių svarbiausias išteklius yra intelektinė nuosavybė. Kembridžo universitetas yra vienas pagrindinių pasaulio mokslo ir technikos universitetų. Dvidešimties mylių atstumu aplink universitetą telkiasi pusantro tūkstančio aukštųjų technologijų (*angl.* high-tech) ir žiniomis savo veiklą grindžiančių (*angl.* knowledge-based) verslų, tokių kaip biotechnologijų, farmacijos kompanijų. Kembridžo klasteris yra pavyzdys klasterio, kuriam ypač svarbūs yra ne tik vidiniai, bet ir išoriniai tinklo tipo ryšiai tarp klasterio subjektų. Šiuo atveju taip yra dėl klasterio vietos ganėtinai mažoje teritorijoje greta labai mažos rinkos. Dėl to klasteriui trūksta adekvačios jo galimybės infrastruktūros. Šios prielaidos sukuria poreikį tinklams su nevietiniais ir globaliais subjektais, kas klasterio suvokimą išplečia į naują lygmenį, iš esmės fiksuojant tinklaveikos reiškinius klasteryje ir už jo ribų.

Pastarieji du klasteriai yra brandūs (veikiantys daugiau nei 50 metų), susiformavę. Ankstyvąją stadiją išgyvena kiti du minėti klasteriai: Otavos ir Helsinkio. Abu telkia po 1 000 įmonių, po 50 000 darbuotojų. Abu veikia aukštųjų technologijų sektoriuje.

Analizuojant šiuos klasterius žinių kapitalo pjūviu, reikia pastebėti, kad Silicio slėnis ir Otavos klasteris savo veiklą grindžia žinių diversifikacija. Šie klasteriai turi daugiau veiklų, kurias apima. Kembridžo ir Helsinkio klasteriai veikia žinių specializacijos pagrindu.

Otavos klasteris taip pat telkia kompanijas, veikiančias su aukštųjų technologijų produktais. Ankstyvoji klasterio sėkmė buvo laiduojama plėtojamų tarpregioninių tinklų ir

sėkmingai komercinamų vietinėmis žiniomis grįstų sukurtų produktų. Vėliau atsirado poreikių žinių tinklams, kurie yra plėtojami už regiono ribų, tokiu būdu sukuriamas žinių tinklas, įgalinantis klasterį kurti visiškai naujus žiniomis grįstus produktus, kuriuos naujais vadiname kokybine prasme. Šiame klasteryje dauguma susivienijusių subjektų yra smulkiojo ir vidutinio verslo vienetai.

Helsinkio klasteris apima devynias iš dešimties didžiausias Suomijos kompanijas. Šis klasteris visame regione ir už jo ribų yra sukūręs gana tvarų santykių su verslo subjektais tinklą. Galima teigti, kad apytikriai 80 proc. šalies nelaidžių technologijų ir kompanijų yra susitelkusios šiame regione, siekdamos būti greta tokių kompanijų kaip „Nokia“ (Europos...2011). Helsinkio klasteris yra pavyzdys klasterio, kuris yra išplėtojęs labai stiprią vertikalią integraciją ir veikia stipriai specializuotame sektoriuje. Šio klasterio ypatybė tokia, kad sektoriaus specializacija buvo esminis katalizatorius tinklaveikai ir kompanijoms nebetrūko papildomų motyvų jungtis į klasterį. Kompanijos tapo vis labiau ir labiau priklausomos viena nuo kitos, tai sukūrė prielaidas itin tvirtam klasteriui. Klasteris įgyvendina bendrą strateginę politiką, siekia dar labiau diversifikuotis ir internacionalizuotis. Perspektyviai planuojama, jog atsiras Helsinkio ir Talino bendras klasteris, apimantis biomedicinos, biotechnologijų, ITT, fizinių mokslų, naujų technologijų verslo subjektus. Tai yra pavyzdys, kaip klasteris neapsiriboja vidiniais tinklo pobūdžio ryšiais ir augdamas kuria naujus ryšius.

Iš esmės Europoje tinklaveikos procesas nėra naujas – specializuotų kompanijų susivienijimai istoriškai buvo būdingi skirtingoms pramonėms. Seniai veikiantis Italijos odos klasteris, Nyderlandų gėlių klasteris, Londono finansinis rajonas (angl. London's Square Mile) yra puikūs natūralių klasterių pavyzdžiai, kai geografiškai artimos, verslo šakos siejamos kompanijos ir institucijos ima dominuoti savo šakoje dėl bendradarbiavimo teikiamos naudos.

Klasteris, kaip visų įmanomai reikalingų išteklių telkimas vienoje vietoje, sukuria visas prielaidas mokslinius atradimus paversti komerciniais produktais. Žinoma, dauguma mokslinių atradimų, ypač Europoje, nebūna komercinami ir šį rodiklį vertėtų pakeisti dėl daugybės objektyvių priežasčių. Nenuneigiamas tinklaveikos efektyvumas yra greta paradoksalaus fakto, jog tinklaveika nėra masinis reiškinys.

Europos Sąjunga ir šalių narių vyriausybės deda pastangas, siekdamos paskatinti tinklaveiką regione. Remiantis daugeliu sėkmingų tinklaveikos atvejų, Europos Sąjungoje minėto reiškinio reikšmė yra pripažįstama ir intensyviai kuriami įrankiai tinklaveikos procesui paskatinti. Vyriausybės imasi aktyvaus vaidmens aiškinant verslui tinklaveikos naudą ir motyvuojant įmones ryžtis tinklaveikai. Remiantis šiais faktais negalima iš esmės patvirtinti iškeltos pirmosios tyrimo hipotezės, nes su tam tikromis išlygomis tinklaveika iš tiesų yra varoma vien ekonominės naudos, tačiau tinkama ir ilgalaikė Vyriausybės politika gali tapti tinklaveikos katalizatoriumi. Taip pat

negalima vienareikšmiškai patvirtinti antrosios tyrimo hipotezės, nes klasterio aplinka yra itin palanki plėtoti aukštasias technologijas, tačiau pasaulinė klasterių praktika rodo, jog aukštosios technologijos nėra vienintelės technologijos, efektyviai plėtojamos klasteriuose. Trečioji tyrimo hipotezė gali būti patvirtinama absoliučiai, nes pasaulinė klasterių praktika rodo, jog klasterio konkurencingumas pasiekiamas vien dėl darinio subjektų vidinės ir išorinės konkurencijos tiek produkto, tiek pačio subjekto buvimo klasteryje aspektu.

3.2. Klasterių kūrimosi ir veiklos teisinis reglamentavimas Europos Sąjungoje

Tyrimo tikslas: ištirti Europos Sąjungos konkurencijos teisės aktus ir nustatyti teisės aktų sudarytas prielaidas bei apribojimus klasteriams egzistuoti.

Pirmoji tyrimo hipotezė: konkurencijos teisės išimtys yra sukurtos klasterių teisėtumui laiduoti.

Antroji tyrimo hipotezė: konkurencijos teisės išimtys skirtos klasteriams, kurių subjektai nėra konkurentai rinkoje ir bet koks konkurentų susitarimas laikomas konkurencijos pažeidimu net ir klasterio atveju.

Trečioji tyrimo hipotezė: konkurencijos teisės išimtys taikomos klasteriams tuo atveju, kai subjektai kartu įgyvendina naujas technologijas, kurių neturėjo galimybės įgyvendinti kiekvienas atskirai, o kitu atveju susitarimas tarp skirtingų klasterio subjektų traktuojamas kaip konkurencijos pažeidimas.

Bendrai klasterio strategijai kurti būtina įvertinti Europos Sąjungos teisės aktus. Bendra klasterio marketingo strategija apima marketingo elementų (produkto, kainos, paskirstymo ir rėmimo) derinimą tarp klasterio narių. Tačiau bet koks veiksmų derinimas tarp skirtingų įmonių, juo labiau konkurentų, yra ribojamas teisės aktais, siekiant išvengti konkurencijos ribojimo rinkoje.

Šiuos klausimus Europos Sąjungoje apibrėžia Sutartis dėl Europos Sąjungos veikimo ir Europos Bendrijų Komisijos numatytosios išimtys. Lietuvos teisės aktai taip pat reguliuoja minėtus klausimus. Pagrindinis teisės aktas yra Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas.

Lietuvos Respublikos teisės aktai yra suderinti su Europos Sąjungos ir atspindi tuos pačius klasteriams aktualius aspektus. Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas klasteriui aktualius taškus nagrinėja 5 (konkurenciją ribojančių susitarimų draudimas) ir 6 (išimtys) straipsniuose. Šiuose straipsniuose nurodoma, kad visi susitarimai, kuriais siekiama riboti (t. y. nebūtina fiksuoti konkurencijos ribojimo pasekmes) konkurenciją, nėra priimtini. Straipsnyje minimi susitarimai dėl kainų, pirkimo, pardavimo sąlygų, taip pat susitarimai dėl prekės gamybos ar pardavimo kiekių, skirtingų konkurencijos sąlygų skirtingiems subjektams sudarymo. Šeštasis straipsnis numato išlygas, kai 5 straipsnis nėra taikomas. Konkurencijos pažeidimu nėra laikomi susitarimai, siekiant skatinti techninę ir ekonominę pažangą, pagerinti prekių gamybą ir paskirstymą, sukurti papildomą

naudą vartotojams. Šios išlygos yra gana plačios ir abstrakčios, tačiau tinkamos klasteriui, nes išdėstytieji motyvai yra pagrindinės klasterio kūrimosi priežastys. Lietuvos teisės aktai apibrėžia, kai rinkos subjektų veiksmai nėra traktuojami konkurencijos pažeidimu, tačiau šios išlygos yra pateiktos labai abstrakčiai. Analizuojant klasterio veiklos, kuriant bendrą strategiją, teisėtumą, verta remtis Europos Sąjungos teisės aktais.

Sutartis dėl Europos Sąjungos veikimo 101 straipsnyje numato, kad su vidaus rinka nesuderinami ir draudžiami yra visi įmonių susitarimai bei asociacijų sprendimai, suderinti veiksmai, kurie gali paveikti valstybių narių tarpusavio prekybą. Tokių susitarimų tikslas yra trukdymas konkurencijai, konkurencijos ribojimas, iškraipymas vidaus rinkoje. Minėtos sutarties 101 straipsniu siekiama išvengti bet kokio konkurencijos ribojimo, kuris galimas tiesiogiai ar netiesiogiai nustatant kainas, prekybos sąlygas, ribojant, kontroliuojant gamybą, investicijas, technikos raidą, dalijantis rinka ir tiekimo šaltiniais, lygiaverčiams sandoriams taikant nevienodas sąlygas.

Sutartyje minimos 101 straipsnio išlygos, kurios kituose teisės aktuose yra išsamiai paaiškintos. Šios išlygos, kai veikia nelaikoma konkurencijos pažeidimu yra traktuojama tada, kai įmonių susitarimas, įmonių asociacijų sprendimas padeda tobulinti prekių gamybą ar paskirstymą arba skatina ekonomikos, technikos pažangą.

102 tos pačios sutarties straipsnis numato, jog taip pat draudžiamas įmonės ar keleto jų piktnaudžiavimas dominuojančia padėtimi rinkoje (nes tai gali paveikti valstybių narių prekybą).

Visi svarbiausieji minėtų teisės aktų aspektai analizuojami 9 lentelėje.

9 lentelė. Europos Sąjungos teisės aktai, laiduojantys klasterio teisėtumą

Komisijos reglamentas dėl Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 101 straipsnio 3 dalies taikymo vertikalųjų susitarimų ir suderintų veiksmų rūšims.	
Teisės aktas numato	Paaiškinimas klasteriui
Teisės aktas aptaria bendros išimties Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo sąlygas nurodytas 101 straipsnio trečiojoje dalyje.	Kadangi klasteriai gali būti vertikalūs (žvelgiant vertės grandinės aspektu) susivienijimai, šios išlygos yra aktualios minėtiems atvejams.
1. Remiantis Sutarties 101 straipsnio 3 dalimi ir atsižvelgiant į šio reglamento nuostatas skelbiama, kad Sutarties 101 straipsnio 1 dalis netaikoma vertikaliesiems susitarimams. Ši išimtis taikoma tada, kai tokiuose susitarimuose numatyta vertikalųjų apribojimų.	Šiame teisės akte svarbiausia vaidmenį vaidina klasterio narių dydis ir jų užimama dalis – konkurencijos pažeidimu nelaikomas susitarimas, sudarytas tarp mažmenininkų su nedidele apyvarta. Klasteriui tai nėra tiek aktualu, nes iš esmės klasterio kūrimasis negali būti apribotas subjektų dydžiu – todėl svarbūs yra kiti kriterijai, suteikiantys išlygas.
2. 1 dalyje numatyta išimtis įmonių asociacijos ir jos narių arba tokios asociacijos ir jos tiekėjų vertikaliesiems susitarimams taikoma tik tuo atveju, jeigu visi jos nariai yra prekių mažmeniniai pardavėjai ir jeigu nė vieno	Konkurencijos pažeidimu nelaikomi susitarimai, kuriuose yra perleidžiamos intelektinės nuosavybės teisės. Ši apibrėžtis yra artimesnė klasteriui. Apskritai galima traktuoti, jog vertikalūs susivienijimai (vertikalūs klasteriai), paremti intelektinės nuosavybės dalijimusi nėra

9 lentelės tęsinys

Komisijos reglamentas dėl Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 101 straipsnio 3 dalies taikymo vertikalųjų susitarimų ir suderintų veiksmų rūšims.	
Teisės aktas numato	Paiškinimas klasteriui
asociacijos nario ir su juo susijusių įmonių metinė apyvarta neviršija 50 mln. EUR. Tokių asociacijų vertikaliesiems susitarimams šis reglamentas taikomas nepažeidžiant Sutarties 101 straipsnio taikymo asociacijos narių horizontaliesiems susitarimams arba asociacijos priimtiems sprendimams. 3. 1 dalyje numatyta išimtis taikoma vertikaliesiems susitarimams, kuriuose numatytos nuostatos dėl intelektinės nuosavybės teisių perleidimo pirkėjui arba pirkėjo naudojimosi tokiomis teisėmis, su sąlyga, kad šios nuostatos nėra pagrindinis tokių susitarimų objektas ir yra tiesiogiai susijusios su pirkėjo arba jo klientų galimybe naudotis, parduoti arba perparduoti prekes arba paslaugas. Išimtis taikoma tik tada, kai pagal tas nuostatas sutartyje nurodytų prekių ar paslaugų atžvilgiu nenumatoma konkurencijos apribojimų, kurių objektas būtų identiškas vertikalųjų apribojimų, kuriems pagal šį reglamentą išimtis netaikoma, objektui. 4. 1 dalyje numatyta išimtis netaikoma konkuruojančių įmonių vertikaliesiems susitarimams. Tačiau išimtis taikoma, jeigu konkuruojančios įmonės sudaro neabipusį vertikalųjį susitarimą ir: a. tiekėjas yra prekių gamintojas ir platintojas, o pirkėjas yra platintojas, tačiau gamybos lygmeniu nėra konkuruojanti įmonė; arba tiekėjas teikia paslaugas keliais prekybos lygmenimis, o pirkėjas teikia savo prekes arba teikia paslaugas mažmeniniu lygmeniu ir nėra konkuruojanti įmonė tuo prekybos lygmeniu, kuriame jis perka sutartyje nurodytas paslaugas.	laikomi konkurencijos pažeidimu. Vertikalus susivienijimas yra negalimas tarp konkurentų, nebent konkurencija kiek prasilenkia t.y nėra tiesioginė. Klasteriui šis aspektas yra svarbus ir būtina atsižvelgti į šį teisės aktą, kuriant klasterį ir bendrą jo strategiją.
Rekomendacijos dėl EB steigimo sutarties 81 straipsnio taikymo horizontalaus bendradarbiavimo susitarimams.	
Teisės aktas numato	Paiškinimas klasteriui
Teisės aktas aptaria horizontalius susitarimus, kurie nėra laikomi konkurencijos pažeidimu. Kai kurios susitarimų rūšys nepatenka į 101 straipsnio 1 dalies taikymo sritį dėl paties jų pobūdžio. Tai paprastai taikytina bendradarbiavimui, kuris nenumato šalių konkurencinio elgesio rinkoje koordinavimo, būtent: - ne konkurentų bendradarbiavimas, - bendradarbiavimas tarp konkuruojančių įmonių, kurios negali savarankiškai vykdyti projekto arba verstis veikla, kurią apima bendradarbiavimas, - bendradarbiavimas, susijęs su veikla, kuri neturi įtakos atitinkamiems konkurencijos kriterijams. Tokios bendradarbiavimo rūšys galėtų patekti į 101 straipsnio 1 dalies taikymo sritį tik tuomet, jeigu jos apimtų įmones, turinčias ženklų rinkos galią, ir jeigu jos galėtų sukelti rinkos uždarymo problemas <i>vis-à-vis</i> trečiųjų šalių atžvilgiu.	Kadangi klasteriai gali būti horizontalūs susivienijimai, šios išlygos yra aktualios minėtiems atvejams. Konkurencijos pažeidimu nelaikomi susivienijimai, kurie apima subjektus, nesančius konkurentais rinkoje. Taip pat konkurencijos pažeidimu nelaikomi konkurentų projektai, kuriuos vykdyti atskirai kiekvienas iš subjektų nepajėgtų. Ši išlyga apibūdina klasterį ir yra aktuali klasteriui. Galima horizontalių susivienijimų problema klasterio atveju galėtų kilti tuomet, kai klasterio subjektai bendrai užima ženklų rinkos dalį. Pats svarbiausias elementas šiame teisės akte yra pažymėjimas, jog konkurencijos pažeidimu nėra laikomi ne konkurentų bendradarbiavimas. Klasteris yra kuriamas dėl inovacijų, jis vykdo bendrą gamybą, vadinasi, veikia kaip vienas naujas verslo darinys. Šiuo atveju egzistuoja viena vertės kūrimo grandinė. Šiuo atveju negalima traktuoti, kad buvo padarytas konkurencijos pažeidimas.

9 lentelės tęsinys

Komisijos reglamentas dėl Sutarties 81 straipsnio 3 dalies taikymo mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros susitarimų grupėms.	
Teisės aktas numato	Paaiškinimas klasteriui
Teisės aktas aptaria įmonių susitarimų sąlygas, kurioms esant minėti susitarimai nėra laikomi konkurencijos pažeidimais. 1. Pagal Sutarties 101 straipsnio 3 dalimi ir atsižvelgiant į šio reglamento nuostatas, šiuo reglamentu skelbiama, kad 101 straipsnio 1 dalis netaikoma dviejų ar daugiau kaip dviejų įmonių (toliau – šalys) sudarytiems susitarimams, susijusiems su sąlygomis, kuriomis tos įmonės siekia: a. bendro produktų ar procesų mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros bei bendro mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros rezultatų eksploatavimo; b. bendro pagal ankstesnį tų pačių šalių susitarimą kartu atlikto produktų ar procesų mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros rezultatų eksploatavimo arba c. bendro produktų ar procesų mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros, išskyrus bendrą rezultatų eksploatavimą. Ši išimtis taikoma tokiu mastu, koku tokiuose susitarimuose (toliau – „mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros susitarimai“) esama konkurencijos apribojimų, kurie patenka į Sutarties 101 straipsnio 1 dalies taikymo sritį. 2. Šio straipsnio 1 dalyje numatyta išimtis taip pat taikoma mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros susitarimų nuostatomis, kurios nėra pagrindinis tokių susitarimų objektas, bet yra tiesiogiai susijusios ir būtinos jų įgyvendinimui, pvz., įsipareigojimas susitarimo vykdymo metu neatlikti, savarankiškai arba kartu su trečiosiomis šalimis, mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros toje srityje, su kuria tas susitarimas yra susijęs, arba labai artimoje srityje. Tačiau šio straipsnio pirma pastraipa netaikoma nuostatomis, kurių objektas yra tas pats kaip ir konkurencijos apribojimų, išvardytų 5 straipsnio 1 dalyje.	Klasteriui šios išlygos yra ypač svarbios, nes dažnesnė iš motyvacijų kurtis klasteriui yra būtent augimas dėl mokslinių tyrimų ir technologijų plėtros. Dėl žymaus teigiamo poveikio šalių ekonomikoms, tokia išlyga teisiškai fiksuojama būtent siekiant skatinti inovacijas ir netiesiogiai – tinklaveiką. Konkurencijos pažeidimu nelaikomi susivienijimai, kurie yra grįsti mokslinių tyrimų panaudojimo ir technologijų plėtra. Taigi, galima teigti, jog klasteriai, turintys minėtuosius tikslus, nebus traktuojami konkurencijos pažeidimu. Antrasis išimties punktas nurodo, kad netgi jeigu susivienijimas atsirado ne tiesiogiai dėl inovacijų, tačiau tai yra būtina susivienijimo įgyvendinimui, netgi tuomet išlyga yra taikoma. Tai taip pat pateisina klasterio teisėtumą.
Komisijos reglamentas dėl Sutarties 81 straipsnio 3 dalies taikymo specializacijos susitarimų grupėms.	
Teisės aktas numato	Paaiškinimas klasteriui
Teisės aktas aptaria įmonių susitarimų sąlygas, kurioms esant minėti susitarimai nėra laikomi konkurencijos pažeidimais. 1. Vadovaujantis Sutarties 101 straipsnio 3 dalimi ir atsižvelgiant į šio reglamento nuostatas, šiuo reglamentu pareiškama, kad 101 straipsnio 1 dalis netaikoma toliau nurodytiems, tarp dviejų ar daugiau kaip dviejų įmonių (toliau – šalių) sudarytiems susitarimams, susijusiems su sąlygomis, kuriomis tos įmonės specializuojasi gamindamos produktus (toliau – specializacijos susitarimai):	Klasteriui šis teisės aktas aktualus dėl specializacijos, kaip kriterijaus klasteriui, kai susivienijimas nebetraktuojamas kaip konkurencijos pažeidimas. Klasteriui yra būdinga specializacija ir tai yra viena iš pagrindinių priežasčių, kodėl klasteris yra kuriamas – dėl specializacijos pasiekama bendra nauda visiems klasterio subjektams. Minėta išlyga yra teisinis pagrindas klasteriui kaip susivienijimui nebūti traktuojamam kaip konkurencijos pažeidimui.

9 lentelės pabaiga

Komisijos reglamentas dėl Sutarties 81 straipsnio 3 dalies taikymo specializacijos susitarimų grupėms.	
Teisės aktas numato	Paaiškinimas klasteriui
a. vienašalės specializacijos susitarimams, pagal kuriuos viena šalis sutinka nutraukti tam tikrų produktų gamybą arba atsisakyti tuos produktus gaminti ir pirkti juos iš konkuruojančios įmonės, o konkuruojanti įmonė sutinka tuos produktus gaminti ir tiekti; arba b. abipusės specializacijos susitarimams, pagal kuriuos dvi ar daugiau šalių tarpusavy susitaria nustoti arba atsisakyti gaminti tam tikrus, bet skirtingus produktus ir šiuos produktus pirkti iš kitų šalių, kurios sutinka juos tiekti; arba c. bendros gamybos susitarimams, pagal kuriuos dvi ar daugiau šalių susitaria tam tikrus produktus gaminti bendrai. Ši išimtis suteikiama tokiu mastu, kiek tokiuose specializacijos susitarimuose yra konkurencijos apribojimų, kurie patenka į Sutarties 101 straipsnio 1 dalies taikymo sritį. Šio straipsnio 1 dalyje numatyta išimtis taip pat yra taikoma specializacijos susitarimuose esančioms nuostatomis, kurios nėra pirminis tokių susitarimų objektas, bet yra tiesiogiai susijusios su jų įgyvendinimu ir jiems būtinos, pvz., susijusioms su intelektinės nuosavybės teisių perdavimu arba naudojimu. Tačiau šios straipsnio dalies pirma pastraipa netaikoma nuostatomis, kurių objektas sutampa su konkurencijos apribojimų, išvardintų 5 straipsnio 1 dalyje.	Antrasis išimties punktas nurodo, kad netgi jeigu susivienijimas atsirado ne tiesiogiai dėl specializacijos, tačiau tai yra būtina susivienijimo įgyvendinimui, netgi tuomet išlyga yra taikoma. Tai taip pat pateisina klasterio teisėtumą.

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis Europos Sąjungos Sutartimi dėl Europos Sąjungos veikimo ir Europos Bendrijų Komisijos numatytais išimtimis bei Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymu.

Apibendrinant konkurencijos teisės aktų analizę, reikia paminėti, jog klasteris, kaip įmonių susivienijimas nėra konkurencijos teisės pažeidimas, todėl iškelta pirmoji tyrimo hipotezė yra patvirtinama. Siekiant teisiškai pagrįsti klasterio teisėtumą verta telktis Europos Sąjungos teisės aktus. Europos Sąjungos teisės aktai reglamentuoja nemažai konkurencijos teisės pažeidimų išlygų ir praktiškai visi yra aktualūs bei atspindi klasterio atvejį.

Antroji tyrimo hipotezė gali būti patvirtinama tik iš dalies, nes paprastai konkurentų susitarimai yra draudžiami bet kokiomis aplinkybėmis, išskyrus atvejį, kai vyksta bendradarbiavimas tarp konkuruojančių įmonių, kurios negali savarankiškai vykdyti projekto arba verstis veikla, kurią apima bendradarbiavimas. Vadinasi, konkuruojančių verslo subjektų susitarimas, kurio apimtis yra didelė, savyje talpinanti projektą, kurio kiekvienas subjektas atskirai nebūtų pajėgus įgyvendinti, laiduoja konkurentų susitarimo teisėtumą.

Trečioji tyrimo hipotezė nėra patvirtinama, nes klasterio teisėtumą konkurencijos teisė laiduoja ne tik naujų technologijų įgyvendinimo, bet ir intelektinės nuosavybės perleidimo ar dalijimosi, vykdomų bendrų mokslinių tyrimų, specializacijos gaminant produktus atvejais. Konkurencijos teisės numatomi apribojimai apima klasterio apyvartą arba užimamą rinkos dalį: įmonės, turinčios ženklia rinkos galią, ir galimai sukeliančios rinkos uždarymo problemas *vis-à-vis* trečiųjų šalių atžvilgiu gali būti laikomos konkurencijos pažeidėjomis.

Minėtos išlygos yra susijusios su vertikaliais ir horizontaliais susivienijimais, kai konkurencijos teisė nepažeidžiama jeigu disponuojama intelektine nuosavybe, taip pat jeigu susivienijimas sudaromas tarp nekonkuruojančių įmonių. Tai iš esmės ir yra būdinga klasteriui ir ši gairė yra pagrindinė, siekiant pagrįsti klasterio teisėtumą konkurencijos teisės aspektu. Konkurencijos pažeidimu nelaikomi ir susivienijimai, tiesiogiai kuriami arba besiremiantys mokslinių tyrimų ir technologijų plėtra bei susivienijimai, sukurti arba besiremiantys specializacija.

3.3. Klasterių plėtros tendencijų Lietuvoje tyrimas

Tyrimo tikslas: ištirti klasterių įgyvendinimo Lietuvoje atvejus ir tinklaveikos efektą.

Pirmoji tyrimo hipotezė: tinklaveikos procesas Lietuvoje vyksta ir klasteriai egzistuoja daugiau nei viename pramonės sektoriuje.

Antroji tyrimo hipotezė: tinklaveikos proceso pažanga nėra akivaizdžiai nuspėjama ir modeliuojama laike, yra labiau veikiami sofistikuotų veiksnių, kuriuos iš anksto nustatyti yra sudėtinga.

Trečioji tyrimo hipotezė: tinklaveikos procesas turi žymų teigiamą efektą atitinkamo sektoriaus ekonominiams rodikliams.

Tarptautinės rinkos pokyčiai sukuria būtinybę Lietuvos ūkio plėtrą paremti verslo veiklos efektyvumo didinimu, gretinant minėtą efektyvumą su novatoriškumu. Dėl smulkiojo ir vidutinio verslo paplitimo Lietuvoje, kiekvienos įmonės efektyvumo ir novatoriškumo didinimo savo jėgomis galimybės yra menkos, tačiau gali gerokai pasikeisti jungiantis į klasterius.

Tinklaveikos procesas yra labai ilgas, dėl to bendros veiklos rezultatai gali būti pastebimi tik po kurio laiko. Tai yra vienas iš didesnių trukdžių klasteriui atsirasti ir sėkmingai augti. Tačiau nepaisant šios ir kitų klasterių ideologijos ribotumų, klasteris yra labai svarbus įrankis šalies ūkio konkurencingumui didinti, dėl to remiamas Vyriausybės įvairiomis priemonėmis. Lietuvoje buvo atlikta klasterių kūrimuisi perspektyvių sričių analizė, kurioje buvo vertinamas įmonių pasirengimas telktis į klasterius, buvo siekiama nustatyti pramonės sektorius, kuriuose jau yra klasterių užuomazgų, siekiama išryškinti potencialius klasterinius darinius ir nustatyti didžiausias kliūtis tinklaveikai (Jucevičius 2009). Išanalizuotieji pagrindiniai Lietuvos pramonės sektoriai leido padaryti pagrįstas išvadas apie tinklaveikos prielaidas Lietuvoje. Remiantis autoriaus tyrimu

daugiausiai prielaidų įgyvendinti tinklaveiką turi šie sektoriai: mašinų ir prietaisų pramonė, medienos apdirbimo ir baldų pramonė, tekstilės ir aprangos pramonė, maisto pramonė, chemijos pramonė, informacinių technologijų sektorius, lazerių ir jų komponentų gamybos pramonė, biotechnologijų pramonė. Vertinant buvo pasitelkta tokiais kriterijais: įmonių ir darbuotojų skaičius, sukuriamą pridėjamąją vertę, eksporto perspektyvos, galimybė klasteryje burtis ne mažiau 15 ar 20 įmonių ir organizacijų (Jucevičius 2009).

Parengtieji dokumentai, pagrindžiantys tinklaveikos galimybes Lietuvoje iš esmės tik motyvuoja kurti klasterius ir nurodo prielaidas, jog tam pakanka išteklių, tačiau nepateikia susijungimo gairių konsensuso prasme. Pagrindiniai bendri tikslai gali būti efektyvus sąnaudų mažinimas, inovaciniai sprendimai, sudėtingos technologijos įsisavinimas. Viena iš didžiausių nustatomų tinklaveikos problemų ir trukdžių yra bendros nuomonės nepasiekimas, tinklaveikos kultūros, bendrų ekonominių tikslų nustatymo negebėjimas.

3.3.1. Tinklaveikos proceso atskiruose pramonės sektoriuose Lietuvoje nustatymas

Remiantis R. Jucevičiaus (2003; 2009) atliktais tyrimais, galima imtis tirti struktūrinius pokyčius šalies ekonomikos sektoriuose, kuriuose atsirado klasteriai. Europos Sąjungos intencija sukurti ES pramonės tinklaveikos politiką, motyvuojant, jog pastaroji yra vienas svarbių pramonės restruktūrizavimo įrankių bei tarptautinio konkurencingumo didinimo priemonių, buvo paskata LR ūkio ministerijai paruošti Lietuvos pramonės tinklaveikos studiją. Tuo metu buvo atlikta keletas reikšmingų tyrimų ir darbų, tokių kaip: potencialių klasterinių darinių nustatymas, pramonės sektorių, turinčių klasterių užuomazgų, nustatymas ir kiti darbai.

Vėlesnė studija, atlikta po penkerių metų, parodė naujas tinklaveikos skirtinguose pramonės sektoriuose perspektyvas, o svarbiausia, atskaitos tašku priimant pirmąją studiją, nurodė kuriuose sektoriuose vyko tinklaveikos procesai. Šiuos duomenis galima panaudoti struktūrinių pokyčių analizei.

R. Jucevičiaus (2003) klasterių plėtros studijoje pateikia tinklaveikos lygio skirtingose pramonės šakose ir sektoriuose apibūdinimą. Tyrimas pradedamas nuo statistinės tinklaveikos analizės, kuri yra priemonė panaudojant statistinius ekonominius duomenis, nustatyti verslo arba užimtumo koncentracijas, susijusias su sektoriumi. Perspektyviai tokios koncentracijos sudaro dalines prielaidas klasterio atsiradimui. Autoriaus atlikta statistinė tinklaveikos analizė, statistinės apžvalgos procese išskiriami du etapai:

- 1) bendra apžvalga, kai, naudojant apibendrintus statistinius duomenis, siekiama nustatyti potencialius klasterius (naudojami duomenys: firmų skaičius; užimtumas; apyvarta, finansinė situacija; kompanijų dydis; rinkos įvertinimas (vietinė, eksportas); mokymo srautas),

2) pagilinta statistinė apžvalga, kai, naudojant specifiškesnius duomenis, analizuojami pirmajame etape nustatyti klasteriai.

Šie tyrimai sudarė prielaidas nustatyti galinčius atsirasti arba besiplėtojančius klasterius.

Vėlesnėje studijoje pateikiami tie patys matavimai, tačiau įvertinami pokyčiai, analizuojant sektoriuose esančių klasterių arba sektorių, galimai ateityje susitelksiančių į klasterius pokyčius tinklaveikos požiūriu per matuojamą periodą (žr. 10 lentelę).

Prielaidos tyrimui yra sudaromos lyginant abi autoriaus studijas. Šis skirtumas nustato sektorius ir veiklos sritis, kuriose vyko tinklaveikos procesas. Analizuojant atitinkamas sritis, jų ekonominius rodiklius, galima ištirti, ar dėl tinklaveikos proceso įvyko esminių struktūrinių pokyčių ekonomikai.

Kadangi vertinimams autorius naudojo statistinius duomenis, analizuodamas juos pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių, būsimai atliktas struktūrinių pokyčių tyrimas iš esmės papildys autoriaus tyrimus, juo labiau kad visuose tyrimuose yra naudojami prieinami ir suderinami statistiniai duomenys pagal ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių.

10 lentelė. Klasterių telkimas Lietuvos pramonės sektoriuose

Pramonės šaka	Sektoriaus klasterių būseną	Priežastys
Mašinų ir prietaisų pramonė	Skirtingas poreikis tinklaveikai dėl fragmentuotos pramonės. Tinklaveika neįgyvendinta.	– Nepakankama vadybinė kompetencija ir ribotas supratimas apie klasterių ar kitų tinklinių veiklos formų teikiamas galimybes. – Objektiviai trūksta patikimų ir kokybiškų partnerių bendrai veiklai. – Siaurai specializuotoms įmonėms, gaminančioms eksportui konkretų gaminį konkrečiam užsakovui, dažnai nėra poreikio didesnei kooperacijai.
Medienos apdirbimo ir baldų gamybos pramonė	Tinklaveika įgyvendinama. Tinklaveika vyko labai skirtingais tempais.	– Medienos apdirbimo ir baldų gamybos pramonė jau pilnai subrendusi suvoktai ir kryptingai valdomai tinklaveikai. Esama struktūra jau leidžia teigti, jog toks klasteris yra, tačiau kol kas priskirtinas „neišreikštų“ klasterių tipui. – Nors šis pramonės sektorius sparčiai plėtojasi, glaudesnis bendradarbiavimas su mechatronikos, ITT įmonėmis leistų sparčiau modernizuoti gamybą.
Tekstilės ir aprangos pramonė	Tinklaveika įgyvendinama. Neformalus, maži klasteriai.	– Gili ir kartu plati tinklaveika daugeliui šakos įmonių, kurių veiklos galutinis produktas – apranga, yra bene svarbiausia išlikimo ir tolesnio augimo sąlyga. – Gimstantis ir jau pradedantis sparčiai kurtis klasteris, turintis geras perspektyvas ateičiai, yra tekstilės ir aprangos įmonių grupė, kurios branduolys UAB „ECG“.

10 lentelės pabaiga

Pramonės šaka	Sektoriaus klasterių būseną	Priežastys
Maisto pramonė	Tinklaveika įgyvendinta labai menkai.	– Šiuo metu gali būti išvelgiami mikro klasteriai įvairiuose maisto pramonės, ypač pieno ir mėsos pošakiuose. – Labiausiai tikėtinas ir geriausiai susiformavęs sektoriaus klasterinis darinys maisto pramonėje – grūdų ir jų produktų gamybos klasteris. Tačiau yra pagrindo manyti, jog grūdų produktų gamybos klasteris gali būti rišančia grandimi, sujungiančia į makro klasterį visą maisto pramonę. Atlikto tyrimo apimtis ir ištekliai neleido įsigilinti į klasterinių ryšių pobūdį ir įvertinti maisto klasterio potencialo.
Chemijos pramonė	Tinklaveika neįgyvendinta.	– Nacionalinis mineralinių trąšų gamybos klasteris kol kas dar nėra susiformavęs, nors ir pastebimi tam tikri silpnai išreikšti klasterio bruožai. – Vertinant tokio klasterio perspektyvumą, jį galima traktuoti kaip objektyviai turintį stiprų tinklaveikos potencialą. – Tiek Jonavos, tiek ir Kėdainių rajonuose mineralinių trąšų gamybos įmonės vaidina kritinį vaidmenį, turi savo infrastruktūrą, nors ji ir yra fragmentiška. Todėl šie įmonių dariniai gali būti įvardinti kaip lokaliniai klasteriai, o dar tiksliau – lokaliniai pramoniniai regionai.
Informacinių technologijų ir telekomunikacijų sektorius	Tinklaveika įgyvendinama. Embrioninė klasterio plėtros stadija.	– Stebimas spartus pramonės sektoriaus augimas. Tokio nuoseklaus augimo rodikliai yra susiję ir su kuriama žinių ekonomikos strategija, kurios vienas iš esminių momentų – bendradarbiavimo tarp verslo ir valstybinio sektoriaus plėtojimas, glaudžiau susiejant mokslą, įgyvendinant technikos naujoves ir suteikiant jos komercinį pobūdį.
Lazerių ir jų komponentų gamybos sektorius	Tinklaveika įgyvendinama. Egzistuoja nedidelis klasteris.	-
Poligrafijos sektorius	Tinklaveika neįgyvendinta.	-
Kūrybinės industrijos	Tinklaveika įgyvendinama.	-
„Gerovės“ industrija	Tinklaveika įgyvendinama. Embrioninė klasterio plėtros stadija.	-

Šaltinis: sudaryta autorės, remiantis R. Jucevičius 2003; R. Jucevičius 2009; Lietuvos statistikos departamentas

Mašinų ir prietaisų gamybos pramonėje išskiriami 6 pagrindiniai pošakiai: elektronikos, elektrotechnikos, mašinų ir įrengimų, prietaisų transporto priemonių gamybos bei metalo dirbinių gamyba.

R. Jucevičiaus (2003) išvados dėl šio sektoriaus, kurios buvo padarytos remiantis tarpšakinių įmonių ryšių analize, pirmoje studijoje apėmė pagrindinį faktą, jog mašinų ir prietaisų pramonė yra bene labiausiai fragmentuota pramonė Lietuvoje: įmonės gamina itin plataus spektro gaminius. Ekonominių statistinių rodiklių analizė parodė, jog tuo metu buvo dar per anksti tvirtinti, jog ši pramonės šaka turi kaip nors aiškiai išreikštus bruožus, būdingus klasteriams.

Klasteris yra įvairių ryšių tarp klasterio subjektų darinys, o šiai pramonei buvo būdinga tik nepastovūs, paremti labiau tiekimu santykiai, neįsitraukiant į bendrą veiklą.

Pirmojoje klasterių plėtros studijoje buvo teigiama, jog gali atsirasti nacionalinis televizorių ir televizinės technikos gamybos klasteris, tačiau tam prielaidas sudarytų investicijos į naujos kartos televizorių gamybą. Autoriaus teigimu, labiausiai apčiuopiamas potencialus klasteris, kurio kūrimu jau dabar domisi nemažai įmonių bei mokslo organizacijų, – mechatroninių sprendimų kompetencijos klasteris (Jucevičius 2003).

Sektorius, kuris ankstesnėje studijoje buvo įvardintas kaip galimai pasiruošęs tinklaveikai, 2009 m. studijoje apibūdinamas, kaip per laiko periodą patyręs esminius pokyčius. Dėl didžiųjų sektoriaus įmonių bankroto, bendra situacija tinklaveikos aspektu nepakito. Dėl to šio sektoriaus duomenis naudoti planuojamam tyrimui nėra tikslinga.

Medienos apdirbimo ir baldų gamybos pramonę šiuo atveju sudaro trijų pošakių – baldų, medienos, popieriaus gamybos įmonės.

Sektorius, kuris ankstesnėje studijoje buvo įvardintas kaip labiausiai pasiruošęs tinklaveikai, 2009 m. studijoje išlaiko šio fakto tęstinumą. Tinklaveika vyko labai skirtingais tempais. Sparčiausiai plėtojosi pietų Lietuvos medienos apdirbimo ir baldų klasteris.

Tam tikri klasteriniai dariniai susiformavo apie pagrindines baldų gamybos įmones. Vadinas, nagrinėjamu periodu šiame sektoriuje vyko tinklaveikos procesai ir sektoriaus statistinius ekonominius duomenis galima naudoti struktūrinių pokyčių analizei, siekiant įvertinti ar tinklaveikos procesas turėjo esminį poveikį ekonominiams rodikliams.

Tekstilės ir aprangos pramonė Lietuvoje, panašiai kaip ir mašinų ir prietaisų gamybos, yra stipriai fragmentuota. Nepaisant to, statistinė duomenų analizė parodė, kad ši pramonė gali tapti turinčia klasterių (LR...2011).

Ankstesnėje studijoje šias sektorius buvo nustatytas kaip sektorius, turintis poreikį tinklaveikai. Naujoje klasterių plėtros studijoje teigiama, jog pagal ekonominių veiklos rūšių klasifikatorių šiam sektoriui priskiriama net 20 veiklos grupių, kas apsunkina tinklaveikos procesą. Autoriaus teigimu, šiame sektoriuje galima nustatyti susidariusius neformalius mini klasterius,

tačiau tinklaveikos procesas per nagrinėjamą laikotarpį buvo labai menkas. Šio sektoriaus duomenis naudoti planuojamam tyrimui nėra tikslinga.

Maisto pramonės šaką sudaro devyni pošakiai, kurie daugeliu atvejų yra menkai tarpusavyje susiję. Autoriaus teigimu, Lietuvos maisto pramonės sektorius – potencialus ir stambus klasteris, integruojantis ne tik maisto pramonės, bet ir jas aptarnaujančias įmones.

Sektorius, kuris ankstesnėje studijoje buvo įvardintas kaip galimai pasiruošęs tinklaveikai, 2009 m. studijoje aprašomas kaip neįgyvendinęs pokyčių, susijusių su tinklaveika, todėl šiuo metu naudoti sektoriaus duomenis planuojamam tyrimui nėra tikslinga.

Chemijos pramonės produkcija didžiąja dalimi yra eksportuojama. Vidaus rinkoje parduodama tik 25 proc (LR...2011). Anot autoriaus, tarp chemijos pramonės įmonių ryškiai išsiskiria mineralinių trąšų gamintojai. Kitų pošakių – farmacijos, plastmasės, buitinės chemijos ar specializuoto transporto įmonės nesudaro kiek ryškesnės dalies.

Ankstesnėje studijoje chemijos pramonės sektorius buvo įvardintas kaip turintis ryškų potencialą tinklaveikai. Naujoje klasterių plėtros studijoje teigiama, jog sunku nuspėti ar klasterių iniciatyvos šiame sektoriuje pasireikš, nes įmonės nenustato bendrų ekonominių tikslų ir visus veiksmus (technikos remontas, nestandartinės įrangos gamyba, logistika, tarptautinis marketingas ir kt.) atlieka atskirai. Šio sektoriaus duomenis naudoti tyrimui nėra tikslinga.

Informacinių technologijų ir telekomunikacijų sektorius, anot autoriaus, šiuo metu yra tik pačioje pradinėje, embrioninėje savo plėtros stadijoje. Pastaroji pramonė klasterių plėtros studijos rengimo metu sparčiai augo. Šie bruožai ypač palankūs siekiant sektoriaus tinklaveikos. Tačiau pagrindinis šiuo metu dar egzistuojantis pramonės tinklaveikos barjeras yra įmonių orientacija į vidinę rinką ir tarpusavio homogeniškumas. Tai sukuria prielaidas intensyviai konkurencijai, tačiau sumenkina kooperacijos motyvus. Nepaisant to, autoriaus teigimu, ITT sektorius yra potencialus nacionalinis klasteris.

Vėlesnėje klasterių plėtros studijoje teigiama, kad esminių pokyčių sektoriuje neįvyko, tačiau bendradarbiavimas tarp įmonių tapo gerokai intensyvesnis. Šio sektoriaus duomenis galima naudoti struktūrinių pokyčių tyrimui, nes įvairialypis bendradarbiavimas yra žymus tinklaveikos indikatorius, taigi sektoriaus pokyčiai per nagrinėjamą laiko periodą gali būti vadinami tinklaveikos procesu.

Lietuvos Statistikos departamento duomenimis, lazerių ir jų komponentų gamybos sektorius, studijos rengimo metu buvo labai menkas, tesudarė 0,062 proc. šalies BVP (Rodiklių...2011). Analizė pagrindė sektoriaus menkumą ir kitais kriterijais, tokiais kaip: visos įmonės veikia tik Vilniuje, jose dirba apie 250 darbuotojų ir tai tesudaro nežymią Vilniaus miesto bendros darbo jėgos dalį, todėl sektorius tiek ekonominiu pajėgumu, tiek socialine svarba yra nežymus (Jucevičius 2003).

Tuometinė autoriaus išvada buvo pesimistinė: įvertinant, kad sektoriaus produktų rinka yra labai siaura ir specializuota, orientuota į mokslinių laboratorijų poreikių rinką ir augančią konkurenciją, tikimybė, kad sektoriuje artimiausiu metu pasirodys naujos įmonės, yra labai menka. Taip pat tikimybė ar prielaidos, kad lazerinių technologijų ir jų komponentų sektorius išaugs iki konkurencingo tarptautinio masto klasterio, yra menka.

Naujojoje studijoje pateikiamos iš esmės priešingos išvados. Nors prognozės dėl tinklaveikos šiam sektoriui buvo neigiamos – per penkerių metų laikotarpį sektoriuje atsirado nedidelis klasteris. Šio sektoriaus duomenis naudoti struktūrinių pokyčių tyrimui yra tikslinga.

Remiantis autoriaus išvadomis, biotechnologijų pramonė tuo metu taip pat buvo įvertinta neigiamai: ekonomine prasme šis sektorius kol kas nėra reikšmingas Lietuvos ekonomikai. Anot Lietuvos statistikos departamento, minėtą sektorių atstovauja 4 pagrindinės įmonės, kurių metinė apyvarta 2002 m. sudarė apie 30 milijonų litų arba apie 0,07 proc. nuo Lietuvos BVP (Rodiklių...2011). Visos įmonės yra sukonzentruotos Vilniuje. Jose dirba apie 300 darbuotojų. Sektorius tiek ekonominiu pajėgumu, tiek socialine svarba yra menkas (Jucevičius 2003).

Sektoriaus įmonių kooperacijos ryšiai tuo metu buvo pavadinti labai menkais ir fragmentiniais. Buvo teigiama, kad verslo ryšių praktiškai nėra, o biotechnologijos institutas turi menkus bendradarbiavimo ryšius netgi su tame pačiame pastate įsikūrusia UAB „Fermentas“. Apibendrinant, šioje studijoje teigiama, kad biotechnologijų sektorius yra menkai perspektyvus tinklaveikai.

2009 m. studijoje sektorius įvardijamas vis dar turinčiu minimalų poveikį šalies ekonomikai, nors sektoriaus įmonės pasiekė labai įspūdingų rezultatų. Didžiausia įvardijama kliūtis sektoriaus klasteriui yra mažas įmonių skaičius. Šio sektoriaus duomenis naudoti tyrime nėra tikslinga, nes preziumuoti, kad sektoriuje vyko tinklaveikos procesai negalime.

Bet kurios tinklaveikos iniciatyvos sėkmės labiau priklauso ne nuo „objektyvių“ sąlygų, bet nuo kūrėjų iniciatyvos, jų pasirengimo siekti bendrų veiklos rezultatų (Jucevičius R., 2009).

Nors ankstesnėje klasterių plėtros studijoje nebuvo nagrinėjamas poligrafijos sektorius (kartu su leidyba), tačiau sektoriaus situacija tinklaveikos aspektu pasikeitė. Nuo 2007 m. atliktos analizės teigiama, jog šiam sektoriui gali būti būdingi tinklaveikos procesai. Šio sektoriaus duomenis naudoti tyrimui nėra tikslinga dėl dar nenustatyto tinklaveikos proceso.

Kūrybinės industrijos yra dar vienas sektorius, kuris nepateko į 2003 m. klasterių plėtros studiją dėl tyrimo apribojimų. Šis sektorius patrauklus tinklaveikos aspektu, nes jam labai būdinga kurti ir diegti inovacijas bei įgyti konkurencinį pranašumą. Nors šio sektoriaus duomenų analizė būtų tikslinga planuojamame tyrime, tačiau dėl duomenų egzistavimo ir prieinamumo problemos, tyrimui jie nebus naudojami.

Dar viena nauja industrija 2009 m. klasterių plėtros studijoje yra „gerovės“ industrija, kurioje telpa žmogaus fizinei sveikatai gerinti skirtų veiksmų visuma. Ši industrija taip pat gali tapti klasteriu. Šios industrijos tinklaveikos procesas dėl objektyvaus kiekybinių duomenų stygiaus kol kas tinkamiau yra analizuojamas kokybiniu požiūriu, dėl to planuojamame tyrime nebus tiriamas.

3.3.2. Tinklaveikos efekto Lietuvos pramonės sektorių ekonominiams rodikliams tyrimas telkiantis P. Perrono struktūrinių pokyčių testą

Remiantis mokslinės literatūros analize, kuri nurodė sektorius, išgyvenusius tinklaveiką, buvo atliekamas tyrimas tik su atitinkamų sektorių statistiniais duomenimis. Struktūrinių pokyčių tyrimas atliekamas su *The Comprehensive R Archive Network* (CRAN) statistine programa.

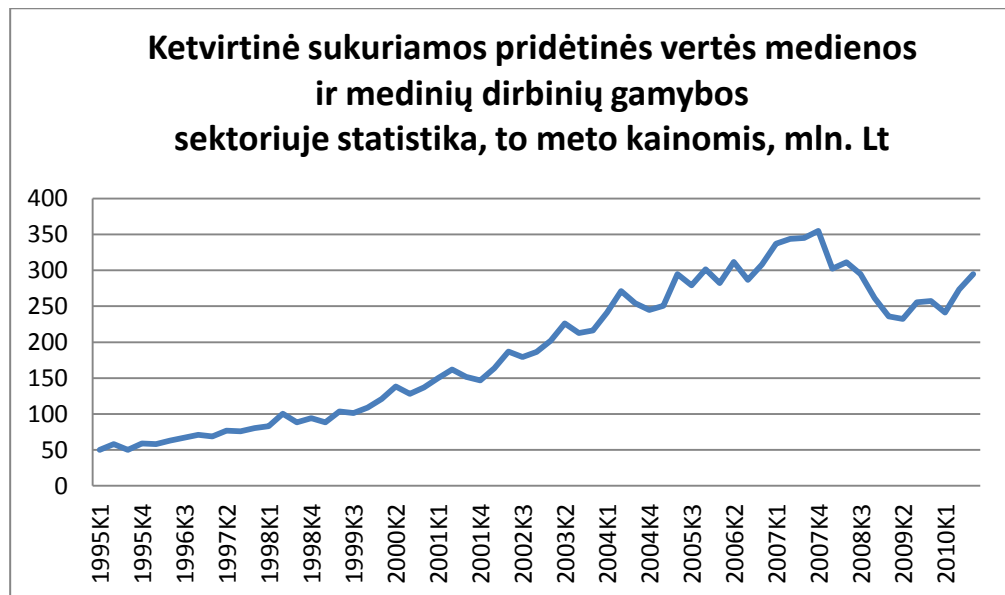
Tyrime buvo analizuojami dydžiai, kuriems pasirinktais metais (kaip nurodyta alternatyviojoje hipotezėje) buvo įdėti fiktyvūs kintamieji lygūs vienetui. Šis modelis analizuojamas, tiriamas koeficientų reikšmingumas ir kiti ekonometriniai dydžiai. Tuomet pagal rastus parametrus skaičiuojama statistika ir daroma išvada ar parametras yra reikšmingas, t. y. arba procesas yra stacionarus trendo atžvilgiu arba ne.

Struktūrinis pokytis išreiškia staigų nagrinėjamo rodiklio pakilimą į naują lygį. Šis tyrimas ypatingas tuo, jog nurodo pokyčius, kurie kitais metodais gali būti ir nefiksuojami, nes paprastai matematiškai išreiškiami ekonominiai ryšiai tarp kintamųjų nekinta ir keičiasi tik vidurkis.

Medienos apdirbimo ir baldų gamybos pramonė. Remiantis Klasterių plėtros studijomis, medienos apdirbimo ir baldų gamybos pramonėje su tam tikromis išlygomis klasteris buvo atsiradęs jau 2003 m. ir šis procesas turi tęstinumą. Dėl tos priežasties, statistiniai sektoriaus duomenys (medienos ir medinių dirbinių gamyba) nuo 1995 m. iki 2010 m. yra naudojami tyrime.

Nulinė hipotezė: struktūrinis pokytis neįvyko (egzistuoja ilgalaikiai nuokrypiai nuo vidurkio, t. y. procesas nestacionarus).

Alternatyvioji hipotezė: struktūrinis pokytis įvyko 2002 m. Kadangi ankstesnėje klasterių plėtros studijoje teigiama, kad jau tuo metu sektorius iš esmės gali būti traktuojamas kaip turintis veikiantį klasterį – visų pirma struktūrinio pokyčio yra ieškoma laikotarpiu prieš pirmojo klasterių leidinio išleidimo metus.



12 paveikslas. Ketvirtinė sukuriamos pridėtinės vertės medienos ir medinių dirbinių gamybos sektoriuje statistika, to meto kainomis, mln. Lt. Šaltinis: Lietuvos Statistikos departamentas

Analizuojant statistinius duomenis iki ketvirtojo 2010 m. ketvirčio, buvo sudarytas modelis 2002 m. Buvo manoma, kad per šiuos metus įvyko tinklaveikos proceso pokyčių, kurie galėjo lemti struktūrinį pokytį sektoriuje. Tiriami sezoniskai išlygintų duomenų augimo tempai, t. y. kasmet pasikartojantys ekstremumai nurodantys svyravimai yra išlyginami.

P. Perronas (1989) savo tyrimą atliko su 169 stebėjimais. Jo stebimi pokyčiai truko tris dekadas. Tiriamas modelis šiuo atveju apima 63 stebėjimus (analizuojami ketvirtiniai duomenys). Didesnis kiekis duomenų nėra įmanomas dėl Lietuvos statistikos departamento teikiamų duomenų ribotumo laiko atžvilgiu. Šios aplinkybės silpnina analizės statistinį patikimumą.

Parinktas modelis liekanų aprašymui yra tinkamas, likę likučiai yra baltas triukšmas t. y. neliko sisteminių klaidų, nepaaiškintų veiksnių. Dėl pastarosios priežasties tyrimas tenkina minimalius statistiniams tyrimams keliamus reikalavimus.

Sekant P. Perrono (1989) tyrimą, modelis buvo aprašytas tokia struktūra:

$$\text{nomin} = t + d_i + d_{\text{nuosm}}$$

nomin – medienos ir medinių dirbinių gamybos sektoriaus pridėtinės vertės reikšmės to meto kainomis, mln. Lt.

t – laiko indeksas nuo 1 iki 63, išskyrus visus 2008 m., kai yra lygus 0.

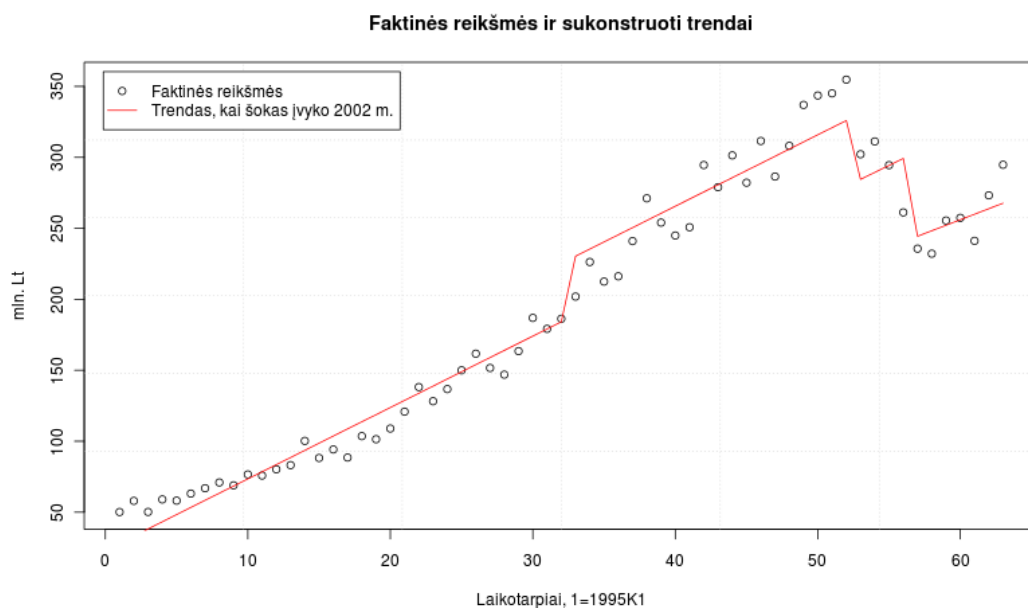
d_i – struktūrinio lūžio fiktyvus kintamasis, kur $i=1$ atitinka 2002 m. įvykusį lūžį. Kiekvienas fiktyvus kintamasis yra sutvertas taip, kad iki struktūrinio lūžio yra lygus nuliui, o po jo yra lygus vienetui.

d_{nuosm} – 2008 m. ir 2009 m. krizės laiko indeksas, jis pakeičia laiko indeksą t krizės laikotarpiu, nes buvo fiksuotas visuotinis ūkio nuosmukis.

Sekant P. Perrono (1989) taikytą metodiką, šio modelio liekanos modeliuotos kaip autoregresinis procesas. Tyrimai parodė, jog užtenka vieno vėlavimo, kad autoregresinio proceso liekanos būtų baltasis triukšmas. Buvo atliktas P. Perrono struktūrinių pokyčių testas, gauta statistika buvo tokia:

	Perrono statistika	Kritinė reikšmė su 95 proc. pasitikėjimo lygmeniu, pagal atitinkamą struktūrinio lūžio vietą duomenų procese
2002	-4,738243	-3,76

Remiantis tuo, kad apskaičiuota statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę, nulinė hipotezė nėra patvirtinama. Vadinasi, pagrįstai galima teigti, jog pasirinktuoju laikotarpiu įvyko statistiškai reikšmingas struktūrinis pokytis, lėmęs sektoriaus plėtros pasikeitimus. Analizuojant duomenis iki ketvirtojo 2010 m. ketvirčio stebima, jog struktūrinis pokytis įvyko ketvirtajame 2002 m. ketvirtyje, t. y. laiko eilutė persikėlė į naują lygmenį.



13 paveikslas. Faktinės reikšmės ir sukonstruoti trendai

Grafike pavaizduotas trendas – ilgalaikis nuokrypis nuo vidurkio (žr. 13 paveikslą). Iš esmės, tai kryptis arba tendencija laiko atžvilgiu. Faktinės reikšmės yra nemodifikuoti duomenys iš Lietuvos statistikos departamento.

Pavaizduotas lūžis matyti toje vietoje, kur raudona linija,ėjusi tiesiai, pakyla į naują lygį ir vėl eina tiesiai. Grafiko skalės vienetas lygus vienam metų ketvirčiui. Pavaizduotas lūžis stebimas būtent ketvirtajame 2002 m. ketvirtyje, kai tiriami duomenys yra iki ketvirtojo 2010 m. ketvirčio.

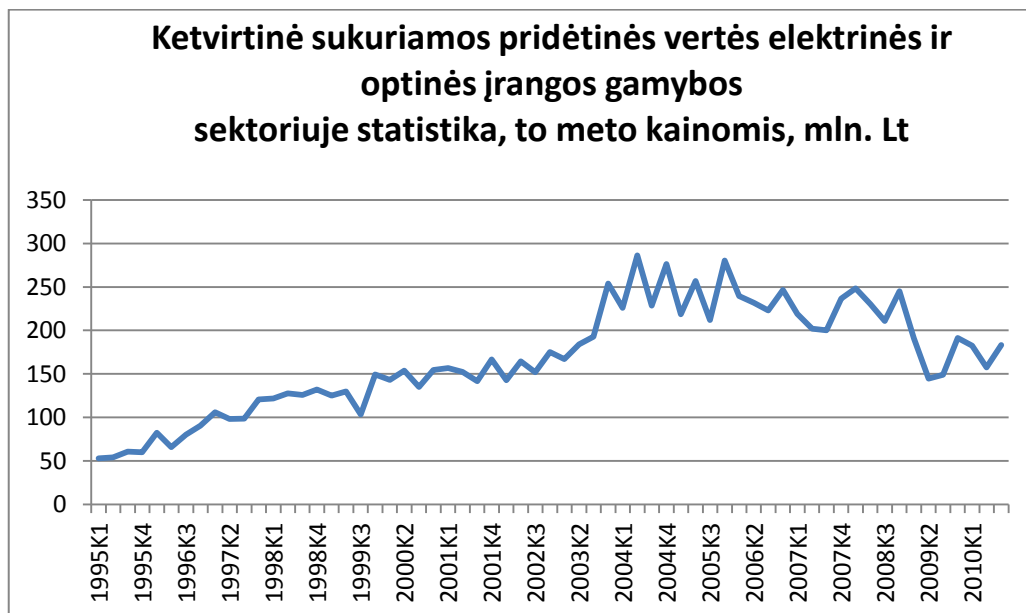
Tyrimui iš faktinių duomenų atimame trendą ir operuojame likusiais duomenų komponentais, kurie turėtų būti stacionarūs, t. y. svyruoti apie trendą. Tuo atveju galima teigti, kad analizuojami duomenys yra stacionarūs trendo atžvilgiu, nėra linkę nutolti nuo jo.

Lūžiams buvo naudojami fiktyvūs kintamieji, siekiant išsiaiškinti ar pokyčiai yra reikšmingi. Fiktyvūs kintamieji įgauna atitinkamas reikšmes (apskaičiuotas mažiausių kvadratų metodu) tik tada, kai jie nelygūs nuliui, t. y. tais laikotarpiais, kai tikriname lūžį. Fiktyvus kintamasis leidžia stebėti, ar su juo modelis geriau paaiškina duomenų dinamiką.

Informacinių technologijų ir telekomunikacijų bei lazerių ir jų komponentų gamybos sektoriai. Tyrime analizuojamas elektrinės ir optinės įrangos gamybos sektorius. Šioje vietoje fiksuojama statistinių duomenų silpnybė dėl lazerių ir jų komponentų gamybos ir informacinių technologijų ir telekomunikacijų sektorių atskirų ketvirtinių statistinių duomenų nebuvimo, todėl telkiamasi elektrinės ir optinės įrangos gamybos sektoriaus statistiniai duomenys. Minėtų reikalingų sektorių, kuriuose buvo stebimi tinklaveikos procesai, teikiami tik metiniai duomenys ir toks tyrimas iš esmės būtų ydingas dėl ypač mažo statistinio patikimumo. Kadangi tyrime analizuojami sektoriai pirmoje klasterių plėtros studijoje buvo pripažinti kaip klasterių kūrimuisi neperspektyviais, reikia analizuoti nuo 2003 m. iki 2010 m. laikotarpį ir šiuo metu ieškoti struktūrinio pokyčio.

Nulinė hipotezė: struktūrinis pokytis neįvyko (egzistuoja ilgalaikiai nuokrypiai nuo vidurkio, t. y. procesas nestacionarus).

Alternatyvioji hipotezė: struktūrinis sektoriaus rodiklių pokytis įvyko 2003 m.



14 paveikslas. Ketvirtinė sukuriamos pridėtinės vertės elektrinės ir optinės įrangos gamybos sektoriuje statistika, to meto kainomis, mln. Lt. Šaltinis: Lietuvos statistikos departamentas

Sekant P. Perrono (1989) tyrimą, modelis buvo aprašytas tokia struktūra:

$$\text{nomi} = t + d_i + d_{\text{nuosm}}$$

nomi – elektrinės ir optinės įrangos gamybos sektoriaus pridėtinės vertės reikšmės to meto kainomis, mln. Lt.

t – laiko indeksas nuo 1 iki 63, išskyrus visus 2008 m., kai yra lygus 0.

d_i – struktūrinio lūžio fiktyvus kintamasis, kur $i=1$ atitinka 2003 m. įvykusį lūžį. Kiekvienas fiktyvus kintamasis yra sutvertas taip, kad iki struktūrinio lūžio yra lygus nuliui, o po jo yra lygus vienetui.

d_{nuosm} – 2008 m. ir 2009 m. krizės laiko indeksas, jis pakeičia laiko indeksą t krizės laikotarpiu, nes buvo fiksuotas visuotinis ūkio nuosmukis.

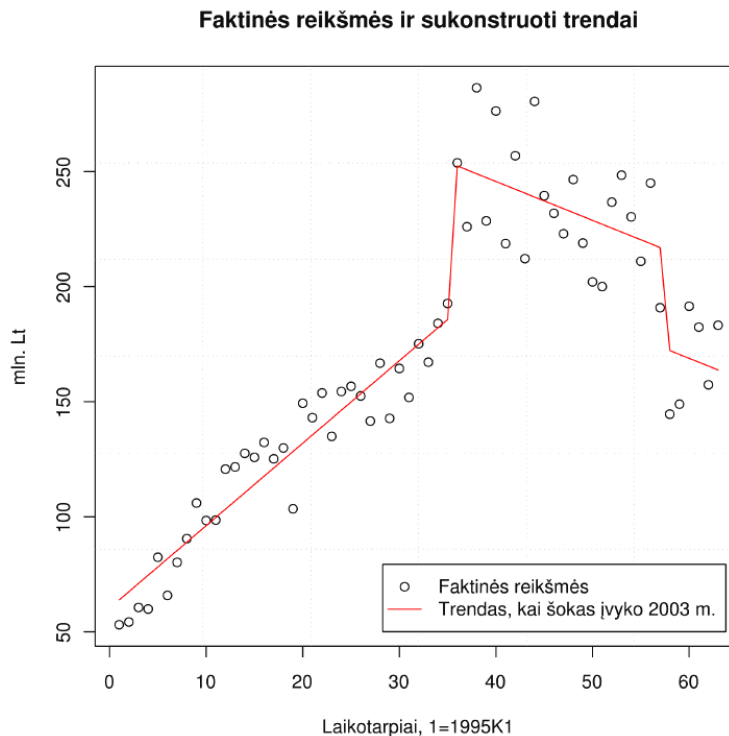
Sekant P. Perrono taikytą metodiką, šio modelio liekanos modeliuotos kaip autoregresinis procesas. Tyrimai parodė, jog užtenka vieno vėlavimo, kad autoregresinio proceso liekanos būtų baltasis triukšmas. Dėl pastarosios priežasties tyrimas tenkina minimalius statistiniams tyrimams keliamus reikalavimus. Buvo atliktas Perrono struktūrinių pokyčių testas, gauta statistika buvo tokia:

	Perrono statistika	Kritinė reikšmė su 95 proc. pasitikėjimo lygmeniu, pagal atitinkamą struktūrinio lūžio vietą duomenų procese
2003	-7,65625	-3,76

Remiantis tuo, kad apskaičiuota statistika yra mažesnė už kritinę reikšmę, nulinė hipotezė nėra patvirtinama. Iš to seka, kad pagrįstai galima teigti, jog pasirinktuju laikotarpiu įvyko statistiškai reikšmingas struktūrinis pokytis, lėmęs sektoriaus plėtros pasikeitimus.

Analizuojant ketvirtinius statistinius duomenis iki ketvirtojo 2010 m. ketvirčio, struktūrinis pokytis įvyko ketvirtajame 2003 m. ketvirtyje.

Grafike pavaizduotas lūžis matyti toje vietoje, kur raudona linija,ėjusi tiesiai, pakyla į naują lygį ir vėl eina tiesiai (žr. 15 paveikslą). Grafiko skalės vienetas lygus vienam metų ketvirčiui. Pavaizduotas lūžis stebimas būtent ketvirtajame 2003 m. ketvirtyje.



15 paveikslas. Faktinės reikšmės ir sukonstruoti trendai

Kadangi struktūriniai pokyčiai, kitaip tariant, sektoriaus pridėtinės vertės rodiklių laiko eilučių peršokimas į naują lygį, analizuojant statistinius duomenis iki ketvirtąjo 2010 m. ketvirčio, medienos ir medinių dirbinių gamybos ir elektrinės bei optinės įrangos gamybos sektorių atvejais buvo surasti atitinkamai ketvirtuosiuose 2002 m. ir 2003 m. ketvirčiuose, tai yra gana rimti argumentai teigti, jog tinklaveika sektoriuose turėjo lemiamos įtakos struktūriniams pokyčiams. Turint galvoje, kad tuo pačiu laikotarpiu minėtuose sektoriuose jau buvo atsiradę klasterių užuomazgos, teigiami ekonominiai rodikliai gali būti tapatinami su šiuo reiškiniu, nes ieškant kitų rodiklių laiko eilučių perkėlimo į naują lygį priežasčių, susiduriama su jų stygiumi. Nagrinėjamu laiku kitų žymių pokyčių Lietuvos ekonomikoje nebuvo, žymus atskaitos taškas paprastai yra Lietuvos prisijungimas prie Europos Sąjungos, kuris įvyko 2004 m., t. y. vėliau negu nagrinėjami rodiklių pokyčiai. Reikia paminėti, kad žymus ekonominis kilimas arba nuosmukis tuo metu taip pat nebuvo fiksuotas.

Pirmoji tyrimo hipotezė yra patvirtinama. Nepaisant klasterių plėtros pirminės analizės prognozių netikslumo, klasteriai skirtinguose Lietuvos pramonės sektoriuose egzistuoja. Bent penki klasteriai (Užupio kūrybinis klasteris, E-paslaugų klasteris, Modernių namų kūrimo klasteris, Nacionalinis Gėrimų pramonės klasteris, Fotoelektros technologijų klasteris) šiuo metu veikia remiami LR ūkio ministerijos (ES...2011).

Antroji tyrimo hipotezė yra patvirtinama. Pirminė ir vėlesnė Lietuvos klasterių analizės kai kuriais atvejais nustatė prieštaringus duomenis. Pirmojoje klasterių plėtros studijoje buvo teigiama,

jog gali atsirasti nacionalinis televizorių ir televizinės technikos gamybos klasteris, o vėlesnėje – pramonėje klasteris nebuvo užfiksuotas. Identiškai klasterio atsiradimas buvo numatomas Tekstilės ir aprangos pramonėje, tačiau vėlesnėje studijoje konstatuotas itin menkas tinklaveikos procesas sektoriuje. Ankstesnėje studijoje chemijos pramonės sektorius ir Informacinių technologijų ir telekomunikacijų sektorius buvo įvardinti kaip turintys ryškų potencialą tinklaveikai ir teiginys nebuvo patvirtintas vėlesnėje studijoje. Lazerių ir jų komponentų gamybos sektorius pirmoje studijoje buvo įvardintas kaip turintis mažai galimybių įgyvendinti tinklaveiką ir vėlesnėje studijoje buvo nustatyta iš esmės pasikeitusi situacija – per penkerius metus sektoriuje atsirado nedidelis klasteris. Negana to, pirmojoje klasterių studijoje tokie sektoriai kaip poligrafijos, kūrybinių industrijų ar „gerovės“ net nebuvo analizuoti ir paradoksalu, tačiau antroje klasterių studijoje šie sektoriai buvo nustatyti kaip įgyvendinantys klasterius. Galima daryti išvadą, kad prognozės dėl klasterių įgyvendinimo negali būti traktuojamos patikimomis, nes klasterių įgyvendinimas priklauso nuo daugelio sunkiai prognozuojamų veiksnių, tokių kaip socialinis kapitalas.

Trečioji tyrimo hipotezė yra patvirtinama. Buvo ištirti Medienos apdirbimo ir baldų gamybos pramonė, taip pat Informacinių technologijų ir telekomunikacijų bei Lazerių ir jų komponentų gamybos sektoriai. Struktūrinių pokyčių testo rezultatai pagrindė ekonominių rodiklių teigiamą pokytį atitinkamuose sektoriuose būtent tuo metu, kai buvo fiksuojama tinklaveikos pradžia.

3.4. Klasterių veiklos iššūkių žvalgomasis tyrimas

Tyrimo tikslas: ištirti aktualius klasterio veiklos iššūkius, veikiančius klasterį jo veiklos pradžioje ir sukurti tvarų pagrindą tolimesniems klasterių tyrimams.

Pripažįstant klasterių naudą Lietuvos ekonomikai ir faktą, jog klasterių kūrimasis susiduria su nemenkais iššūkiais, pirmininkaujant prof. Robertui Jucevičiui, 2010 m. lapkričio 24 d. buvo surengta konferencija „Klasteriai ir Lietuvos pramonės konkurencingumas“. Konferencijos metu buvo nagrinėjamas tinklaveikos procesas, nustatomi pagrindiniai barjerai klasteriams kurtis. Pranešimus darė Lietuvos klasterių koordinatoriai ir atstovai, taip pat Norvegijos ir Suomijos klasterių atstovai. Svarbiausi gvildenami klausimai buvo partnerystė ir tarpusavio pasitikėjimas, verslo ir mokslo bendradarbiavimas, jungtinės veiklos finansavimas, konkurencinio pranašumo įgijimas, naujų verslo nišų nustatymas, Lietuvos klasterių iššūkiai.

11 lentelė. Klasterio veiklos iššūkių žvalgomas tyrimas

Pranešėjas	Pranešimo tema	Pagrindiniai išsakyti klasterio veiklos iššūkiai
Klasterio koordinatė D. Matukienė; klasterio atstovai E. Kazanavičius ir M. Gelbūda	Modernių namų kūrimo klasteris: partnerystė – tinklaveikos iššūkis	Klasteris yra seniausias Lietuvoje, vienijantis subjektus, kuriančius modernius, energiją taupančius gyvenamuosius namus. Pranešėjų teigimu, klasterio strategijos sukūrimas yra sudėtingas, daug laiko ir pastangų reikalaujantis darbas, tačiau strategijos įgyvendinimui reikia keletą labai svarbių klasterio subjektų gebėjimų: bendradarbiavimo, produktų kūrimo, procesų tobulinimo, eksporto plėtros, IT ir elektroninio verslo. Kai klasterio subjektai nuosekliai tobulina minėtus savo gebėjimus, klasteris gali įgyvendinti ilgalaikius savo tikslus. Pranešėjų teigimu, klasteris nėra vien vertės kūrimo grandinė, tai labiau bendras tikslas nukreiptas į bendrą produktą. Šio klasterio nariai, veikdami kartu kiekvienas atskiria paaugo (padidino apyvartą) apie 30 proc. Pagrindinė pranešimo metu išsakyta klasterio problema yra netolygi kiekvieno atskirai klasterio subjektų pažanga, kas sukuria poreikį vidinei klasterio dinamikai. Pranešėjų teigimu, egzistuoja klasterio kultūros stygius mūsų šalyje.
Tretorget AS, Norvegija klasterio atstovas O. Rostad	Viešasis finansavimas baigėsi. O kas po to?	Minimas klasteris veikia medienos pramonėje. Pranešėjo teigimu, klasterio subjektų apyvarta ir darbuotojų skaičius nuosekliai auga, tai pagrindinis teigiamo klasterio efekto įrodymas. Inovacijų politikos populiarumas Norvegijoje auga, verslo subjektai tampa labiau sąmoningi ir orientuojasi į ilgalaikius tikslus. Pranešėjo teigimu, kiekvienas klasteris yra unikalus, todėl kitų klasterių patirtimi galima remtis, tačiau būtina surasti unikalų savo būdą veiklai vykdyti. Šis aspektas yra reikalaujantis daugiausiai sumanumo, profesionalumo, veiklos išmanymo gebėjimų. Pranešėjo teigimu daugeli klasterio problemų išsprendžia vidinė jo konkurencija, kai klasterio subjektai arba vykdo pažangą arba yra pakeičiami naujais subjektais.
Klasterio atstovas, Baltijos gėrimų pramonės aljanso (ABBI) prezidentas R. Apulskis	Nacionalinis gėrimų pramonės klasteris: konkurentų apsijungimas konkurenciniam pranašumui	Klasteris apima Kauno technologijos universitetą, gėrimus gaminančias bendroves bei joms tarą tiekiančias ir pakuotes perdirbančias įmones. Klasterio siekis yra sutelkti išteklius, patirtį, žinias ir naujausias technologijas galimybei konkuruoti tarptautiniame lygyje, galimybei skatinti plėtojamas veiklas, galimybei optimizuoti sąnaudas. Klasteris vienija tiek konkurentus – horizontalioje grandinėje, tiek subjektus vertikalioje grandinėje. Konkurentų bendradarbiavimas įmanomas dėl bendradarbiavimo eksportuojant – užsienio rinkoje klasterio subjektai nėra konkurentai, jie partneriai. Pagrindinė pranešimo metu išsakyta klasterio problema yra bendradarbiavimo kultūros nebuvimo: stinga asmeninio narių pasitikėjimo.

11 lentelės tęsinys

Pranešėjas	Pranešimo tema	Pagrindiniai išsakyti klasterio veiklos iššūkiai
Klasterio atstovas A. Galdikas	Fotoelektros technologijų klasteris: verslo ir mokslo bendradarbiavimas	Klasteris apima Lietuvos aukštųjų technologijų įmones, tris universitetus, keturis institutus, technologijų parką ir vieną fizinį asmenį, visi jie disponuoja dideliu intelektiniu kapitalu. Klasterio nariai ketina pradėti plėtoti itin perspektyvią Fotoelektros technologijų – saulės energetikos gaminių pramonės šaką. Šiuo metu pagrindinis klasterio narių tikslas – bendradarbiausiant eksportuoti. Pagrindinis klasterio siekis yra sukurti Lietuvoje fotoelektros technologijų pramonę, aprėpiančią kuo platesnę technologijų ir produktų pridėtinės vertės kūrimo grandinę. Pagrindinė pranešimo metu išsakyta klasterio problema yra negebėjimas sutarti dėl bendrų tikslų. Kitos pranešėjo išsakytos problemos yra pernelyg dideli reikalavimai universitetiniams tyrimams, sudėtinga privataus verslo ir mokslo bendradarbiavimo praktika, skirtingi mentalitetai.
Klasterio atstovas V. Ratkevičius	Užupio kūrybinis klasteris: Naujos verslo nišos formavimas	Minimas klasteris jungia aštuonis subjektus. Pranešėjo išsakyti pastebėjimai buvo susiję su poreikiu analizuoti klasterio vidinę aplinką ne subjektų ir jų individų, bet tinklo lygmeniu, nes esant subjektų sąveikai, individų elgsena gerokai keičiasi. Pagrindinė pranešimo metu išsakyta klasterio problema yra poreikis sukurti socialinę infrastruktūrą klasteryje, kurios esmė būtų nuolatinis pasitikėjimo tarp klasterio subjektų skatinimas.
Well-being Cluster, Suomija klasterio atstovas L. Silvennoinen	Tinklaveika: už ir prieš	Klasterio vertės grandinėje yra šios veiklos: tyrimai, technologijos tobulinimas ir palaikymas, „gerovės“ paslaugų vykdymas, finansai, veiklos vertinimas. Šios veiklos vykdomos skirtingų klasterio subjektų. Minimas klasteris ypatingas savo vizija ir tikslais, nes prioritetas yra veiklos išplėtimas ir augimas. Pranešėjo išsakyta didžiausia problema, trukdanti klasteriui plėsti veiklą yra partnerystės nebuvimas. Ypač svarbus pastarasis gebėjimas visų elementų, palaikančių klasterį sumoje užima pusę vertės.
Prof. R. Jucevičius	Konferencijos baigiamasis pranešimas	Anot pranešėjo, klasterių kūrimo tikslai yra pragmatiški – tinklaveika įgyvendinama dėl ekonominės naudos, tačiau bendradarbiavimui reikalingas balansas tarp partnerystės įgyvendinimo ir ekonominės naudos siekimo. Dažnai klasteris įteisinamas jungtinės veiklos sutartimi. Poreikis aprašyti klasterio veiklą jungine veiklos sutartimi yra įgyvendinamas tik kuriam laikui, nes klasteriui esant dinamiškam organizmui, dėl veiklos ilgalaikiškumo po keleto metų atsiranda poreikis jungtinės veiklos sutartį atnaujinti.

11 lentelės pabaiga

Pranešėjas	Pranešimo tema	Pagrindiniai išsakyti klasterio veiklos iššūkiai
Prof. R. Jucevičius	Konferencijos baigiamasis pranešimas	Jungtinės veiklos sutartis kai kada net pernelyg apibrėžia klasterio veiklą ir pamina klasterio esmę, nes formalizuoti dokumentai yra mažiau svarbūs už klasterio kultūrą, kurią apibrėžti būtų labai sunku. Klasterio kultūra labiausiai pasireiškia per veiklos etapų suvokimą. Jeigu klasterio subjektai sugeba suvokti bendros veiklos nuoseklumą, ilgalaikiškumą, klasterio vidinė kultūra gali būti vertinama teigiamai. Vienas pagrindinių klasterio sėkmės indikatorių pradiniu jo kūrimo momentu gali būti aktualiausias temos nustatymas: jeigu klasterio subjektų prioritetas yra bendradarbiavimas – veikla, tikėtina, bus sėkminga, tačiau jeigu pirma atliekama veikla yra formalus būsimos naudos pasidalijimas – klasterio greičiausiai laukia nesėkmė. Didžiausia klasterio kūrimo problema, išstinkanti veiklos pradžioje yra klasterio subjektų pasitikėjimo vieni kitais stygius. Pastaroji problema gali būti išsprendžiama nustatant ilgalaikius tikslus (trumpalaikiai tikslai sunaikina klasterį), sukuriant bendrą strategiją, įgyvendinti lygiavertį bendravimą. Svarbiausias spręstinas klausimas klasterio veiklos pradžioje yra pasitikėjimo: kaip pasitikėti vienas kitu, kad būtų įmanoma sukurti klasterį?

Šaltinis: sudaryta autorės remiantis 2010 m. lapkričio 24 d. konferencijos „Klasteriai ir Lietuvos pramonės konkurencingumas“ pranešimais.

Žvalgomas klasterių veiklos iššūkių tyrimas padėjo išskirti keletą bendrų problemų, kurių sprendimai sukurtų prielaidas klasterio veiklai tobulinti. Pagrindiniai klasterių veiklos iššūkiai yra:

- 1) netolygi kiekvieno klasterio subjekto pažanga, sukurianti poreikį vidinei klasterio dinamikai,
- 2) egzistuojantis klasterio kultūros stygius Lietuvoje,
- 3) bendradarbiavimo kultūros nebuvimas: stinga asmeninio klasterio narių pasitikėjimo,
- 4) negebėjimas sutarti dėl bendrų tikslų,
- 5) pernelyg dideli reikalavimai universitetiniams tyrimams,
- 6) sudėtinga privataus verslo ir mokslo bendradarbiavimo praktika, skirtingi mentalitetai,
- 7) poreikis klasteryje sukurti palaikančią nuolatinį pasitikėjimą tarp klasterio subjektų socialinę infrastruktūrą,
- 8) menki gebėjimai įgyvendinti partnerystę,
- 9) klasterio subjektų pasitikėjimo vieni kitais stygius.

Minėti iššūkiai yra pagrindas atlikti giluminį eksperto interviu. Nustatytieji elementai tolimesniuose tyrimuose bus indikatoriumi informacijos adekvatumui tikrinti, taip pat informacijos baze reikiamiems klausimams ekspertui kurti ir aktualiems pasiūlymams klasteriui teikti.

3.5. Giluminis interviu, skirtas strateginio marketingo planavimo klasteriams tobulinimo gairėms ištirti

Tyrimo tikslas: ištirti klasterio atvejį ir išanalizuoti reikšmingiausias vidines ir išorines kliūtis, stabdančias klasterio įgyvendinimą.

Pirmoji tyrimo hipotezė: klasterio koordinatoriaus veikla geriausiai įvardijama gali būti kaip palaikanti vidinę klasterio kultūrą, atliekama prisiliečiant prie klasterio veiklos visais lygmenimis – nuo klasterio idėjos palaikymo, krypties valdymo, susitikimų moderavimo iki smulkių darbų atlikimo.

Antroji tyrimo hipotezė: reikšmingiausias klasterį palaikantis vidinis elementas yra klasterio subjektų vadovų vidinė kultūra, palanki klasteriui, specifinis, nukreiptas į bendradarbiavimo vertinimą vadovų mentalitetas.

Trečioji tyrimo hipotezė: Vyriausybės politika yra vienas svarbiausių palaikančių klasterį išorinės aplinkos elementų.

Ketvirtoji hipotezė: konsensuso paieška yra visas reikalingas prielaidas susitarimui ir bendrų tikslų nustatymui sudarantis strateginio planavimo klasterio etapas.

Penktoji hipotezė: sėkmingai įgyvendinti pirmieji planavimo etapai (aplinkos analizė, tikslų nustatymas) didelę dalimi laiduoja tolimesnio bendradarbiavimo sėkmę.

Giluminis interviu atliktas su smulkiojo ir vidutinio verslo tarybos pirmininke, Alytaus krašto verslininkų asociacijos prezidente ir pirmojo Lietuvoje įkurto modernių namų kūrimo (anksčiau Pietų Lietuvos medienos gaminių pramonės) klasterio koordinatore Dalia Matukiene.

– *Koks yra Jūsų klasterio dydis, kiek įmonių narių yra klasterioje?*

Klasteris ypatingas tuo, jog veikia tik Lietuvos teritorijoje. Tai nėra įprasta klasterių praktika. Klasterį sudaro 13 subjektų, tarp jų tiek smulkiojo ir vidutinio, tiek stambiojo verslo subjektai (karkasinių namų statytojai, langų gamintojas, baldų gamintojas, buitinės technikos gamintojas, inžinerinių sistemų gamintojas, IT paslaugų tiekėjas, procesų kūrėjų kompanija, valdanti procesus vertės grandinėje, kooperacijos centras, KTU ir kiti klasterio subjektai). Klasterio nariai nepriklauso klasteriui visa savo verslo apimtimi. Klasterio produktas yra menkai imlūs energijai, visiškai įrengti privatūs namai. Dėl klasterio vidinės dinamikos yra sudėtinga apibrėžti tikslų jo dydį kiekybine prasme.

– *Koks yra modernių namų kūrimo klasterio amžius?*

Modernių namų kūrimo klasteris įkurtas 2002 m. Tai pirmasis Lietuvoje klasteris. Antrasis užregistruotas tik 2010 m. Modernių namų kūrimo klasteris pradžioje nebuvo vadinamas šiuo vardu. Tuo metu jokie susivienijimai Lietuvoje nebuvo vadinami klasteriais, dažniau save susivienijimai vadindavo kooperatyvais.

- *Ar manote, kad jūsų klasterio vidiniai ryšiai tarp subjektų jau pakankamai stiprūs ir galite vadintis tikru klasteriu pagal pagrindinę jo idėją: glaudų bendradarbiavimą, vidinius klasterio subjektų tinklo pobūdžio ryšius, bendrą galutinį produktą?*

Klasterio koordinatorės teigimu, visa tai modernių namų kūrimo klasteryje egzistuoja. Per dešimt klasterio veiklos metų, klasteriui esant gyvam organizmui, mainantis kai kuriems klasterio nariams, darinyje susiformavo klasterio nariams būdingas mentalitetas, kuris sukūrė prielaidas tęstiniam bendradarbiavimui. Kuriant bendrą produktą ir esant klasteriui, vidiniai ryšiai negali būti kitokie, nei tinklo pobūdžio.

Reikia paminėti, jog vienas iš pagrindinių klasterio bruožų yra subjektų suinteresuotumas ir gebėjimas kartu spręsti problemas. Modernių namų kūrimo klasteris pasižymi šia savybe. Klasterio subjektai, kiekvienas atitinkamai, yra delegavęs vieną savo organizacijos narį, gebantį konstruktyviai spręsti vidines klasterio problemas. Taip yra sukurta grupė asmenų iš klasterio subjektų, kurie imasi spręsti visas bendrai kylančias problemas.

- *Ar svarbios klasteriui koordinatoriaus vertybės, nuomonė apie klasterio veiklą?*

Visų pirma reikia paminėti, jog Dalia Matukienė yra modernių namų kūrimo klasterio įkūrėja ir priklauso klasteriui ne tik kaip koordinatorė bet ir kaip lygiavertis kitiems klasterio subjekto vadovas.

Dalia Matukienė modernių namų kūrimo klasterio koordinatorė buvo nuo pat darinio pradžios. Anot koordinatorės, viskas prasidėjo nuo jos asmeninės nuomonės apie klasterius ir jų kuriamą naudą. Dalia Matukienė lankėsi keliuose Europos Sąjungos klasterių. Jų kuriama nauda buvo akivaizdi, tai skatino Dalios Matukienės susidomėjimą šiomis verslo struktūromis. Beje, supažindinusi vietinio verslo subjektus su klasterio idėja, vėliau Dalia Matukienė minėtų verslų buvo remiama, kai ryžosi aplankyti kuo daugiau klasterių Europos Sąjungoje. Aplankiusi Silicio slėnį ji galutinai nusprendė realizuoti panašų susivienijimą Lietuvoje. Per modernių namų kūrimo klasterio veiklos dešimtmetį, labiausiai klasterio kūrimosi pradžioje ir per ekonominį 2008 m. ir 2009 m. nuosmukį, buvo daug išbandymų. Ir klasteriui susikurti bei išsilaikyti padėjo būtent koordinatorės tikėjimas klasterio idėja, jo kuriama nauda, nes esant išbandymams reikalingas kritinis veiksnys, kuris turi pakankamai pozityvios jėgos išlaikyti darinį, jį motyvuoti ir skatinti plėstis. Ši kritinė jėga modernių namų kūrimo klasteryje ir buvo klasterio koordinatorė, kurios vidinis nusiteikimas, tikėjimas klasterio nauda palaikė darinį visus dešimt metų.

Klasterio koordinatoriaus vertybės ir elgsena klasteryje, anot Dalios Matukienės suteikia nuorodas kiekvienam klasterio subjektui, kaip reikia elgtis, kokiomis vertybėmis vadovautis. Grįžtant į klasterio kūrimosi pradinius etapus, koordinatorius motyvuoja atskirus verslo subjektus susijungti, taip pritraukdamas tuos, kuriems būdingos panašios vertybės ir nuovoka kaip ir pačiam

koordinatoriui, tad koordinatoriaus vertybės ir elgsena iš esmės sukuria klasterio vidines vertybes ir elgseną.

– *Kokia koordinatoriaus misija klasteryje?*

Iš esmės, anot Dalios Matukienės, klasterio koordinatorius klasterio veiklos pradžioje paveikia visas klasterio sritis, visus vertės kūrimo grandinės elementus. Koordinatorius prisideda prie visų įmanomų klasterio kūrimo darbų. Vėliau, klasteriui susiformavus, atsiranda deleguotos sritys, kurios yra valdomos skirtingų klasterio subjektų, priklausomai nuo kompetencijos sričių. Tuo metu klasterio koordinatoriaus veikla apima strategijos įgyvendinimą. Nors klasteris nėra toks pat darinys kaip įmonė, tačiau vėliau klasterio koordinatoriaus veikla kiek panaši į aukščiausio įmonės vadovo, kai jam svarbu kiekvieno klasterio subjekto pažanga, tobulėjimas bei veikla strateginiu klasterio lygmeniu.

– *Koks pagrindinis veiksnys lėmė gebėjimą bendradarbiauti Jūsų klasteryje?*

Dalia Matukienė teigia, jog modernių namų kūrimo klasteris veikia dėl to, jog visi klasterio subjektai tiki ir vadovaujasi viena formule, kurią sudaro suma elementų, tokių kaip galimybė sukurti konkurencingesnį produktą būnant klasteryje, dėl veikimo klasteryje esantys mažesni produkto kūrimo ir gamybos sąnaudos bei didesnis pelnas. Kita priežastis, laiduojanti gebėjimą bendradarbiauti klasteryje yra klasterio subjektų vadovų mentalitetas, kuris yra reikalingas norint sudaryti prielaidas klasterio atsiradimui ir gyvavimui. Tai tam tikras strateginis mąstymas, gebėjimas veikti siekiant ilgalaikių tikslų, gebėjimas novatoriškai suvokti konkurencingumą. Anot Dalios Matukienės, tik penktadalis įmonių, su kuriomis buvo siekiama bendradarbiauti ir pritraukti jas į klasterį, sutiko kurti klasterį.

– *Kas labiausiai trukdė susiburti į klasterį?*

Anot Dalios Matukienės, egzistuoja vidinės ir išorinės priežastys, kurios trukdė klasteriui tiek jo veiklos pradžioje, tiek vykdant veiklą po klasterio sukūrimo. Kalbant apie išorines priežastis, kuriant modernių namų kūrimo klasterį, jo veiklos pradžioje, Vyriausybė nevykdė jokios palankios klasteriams politikos. Per dešimtmetį Vyriausybės prioritetai pasikeitė, dabar deklaruojamas, kad klasteriai yra ypač svarbūs šalies konkurencingumui. Tačiau deklaruojama Vyriausybės parama klasteriams menkai padeda ir labiau trukdo dėl vis dar neaiškios šalies plėtros perspektyvos, neaiškios ekonominės politikos, neaiškios eksporto politikos, nevieningų skirtingų vyriausybių naujų produktų rėmimo politikų. Tai trukdo klasteriui turėti ilgalaikę strategiją, nes sunku įvertinti būsimą išorinės aplinkos poveikį.

Labiausiai trukdantys vidiniai klasterio veiksniai yra subjektų nenoras tobulėti tokiu pačiu tempu kaip kiti klasterio subjektai. Klasterio veiklos esmė yra klasterio subjektų pasidalijimas funkcijomis vertės kūrimo grandinėje pagal skirtingas klasterio subjektų kompetencijas. Tokiomis aplinkybėmis esti situacijų, kai klasterio subjektams pritrūksta kompetencijos atitinkamai veiklai

atlikti. Klasterio esmė yra nuolatinė pažanga ir bet kuriam subjektui atsiliekant klasteryje atsiranda nepasitenkinimas. Pagrindinė klasterio varomoji jėga yra konkurencija ir klasteris yra darinys, kuris yra labai dinamiškas esant poreikiui tobulėti dėl konkurencijos. Jeigu atsiranda klasterio subjektas, kuris priešinasi šiai jėgai, klasteris natūraliai jį išstumia.

Anot Dalios Matukienės, vienareikšmiškai vertinti fakto, jog klasteryje vis atsiranda subjektai, kurie nespėja augti kartu su klasteriu, negalima. Klasterio subjektų kaita yra natūralus procesas, skatinantis pasitempti kitus klasterio narius. Bendram klasterio rezultatui ilgalaikiu periodu tai yra naudinga.

Koordinatorė atkreipė dėmesį, kad jiems pavyko išvengti vieno didelio vidinio klasterio trukdžio, kai iš klasterio buvo pašalinti tiesioginiai konkurentai ir palikta tik vertės kūrimo grandinė. Tokiu būdu yra išvengiama vidinių nesutarimų dėl subjektų trinties.

- *Kokios buvo pagrindinės priežastys, kurios paskatino modernių namų kūrimo klasterio narius jungtis į klasterį? Kaip jie nustatė ekonominę naudą? Ar šiame etape turėjo reikšmės Vyriausybės klasterių atžvilgiu vykdoma politika? Ar tai turėjo reikšmės kituose klasterio gyvavimo etapuose?*

Anot Dalios Matukienės, klasterio subjekto vadovas nustato buvimo klasteryje naudą per tobulėjimą, nes klasterio veikla dinamiška ir adekvati augančiai konkurencijai. Minėta dinamika ir atsakas konkurencinei aplinkai išugdo klasterio nariams gebėjimus mokytis ir tobulėti. Šiuos įpročius jie diegia savo versluose ir gauna visapusę naudą.

Kalbant apie Vyriausybės politiką, kuriant Pietų Lietuvos medienos gaminių pramonės klasterį (vėliau klasteris buvo pavadintas modernių namų kūrimo klasteriu) siekiantys susivienyti subjektai ieškojo pritarimo ir paramos LR ūkio ministerijoje, tačiau tuo metu minėtoje institucijoje nesulaikė jokio palaikymo. Tuomet būsima klasterio koordinatorė Dalia Matukienė ėmė ieškoti pritarimo kitu lygmeniu – Alytaus miesto savivaldybėje. Su tuometiniu miesto meru būsimo klasterio komanda vyko į Vokietiją, į Miuncheno ir Štutgarto klasterius, su Alytaus miesto savivaldybės tarybos nariais buvo nukeliauta į Stokholmo klasterį. Akivaizdi klasterių įgyvendinimo galimybė ir ekonominė nauda įtikino savivaldos atstovus ir jie pažadėjo paramą besikuriančiam klasteriui.

Klasterio nariai pradėjo bendrą veiklą nuo telekomunikacijų paslaugų ir kuro pirkimo. Susivienijusios įmonės galėjo pirkti paslaugas ir produktus itin mažomis kainomis. Ekonominė nauda buvo akivaizdi, todėl bendradarbiavimas plėtojosi sėkmingai. Klasterio subjektai buvo motyvuoti ir atliko planavimą, kūrė bendros veiklos strategiją.

- *Kaip tyrėte klasterio išorės ir vidinę aplinkas, kokie kriterijai buvo svarbiausi? Ar tai padėjo susijungti, buvo it motyvai tinklaveikiai? Ar tiriate vidinę klasterio aplinką?*

Strategijos kūrimas, anot Dalios Matukienės, klasteryje truko apie septynerius metus. Sukurta klasterio strategija galios iki 2020 m. Išskirti svarbiausius aplinkos tyrimo kriterijus yra sudėtinga dėl ištesto strategijos kūrimo laikotarpio. Tuo laiko periodu buvo ištirta iš esmės visi klasikiniai išorinės aplinkos elementai. Kalbant apie vidinę klasterio aplinką, sudėtinga išskirti tyrimo kriterijus, nes klasteris yra gana neformalus darinys.

Aplinkos tyrimas padėjo numatyti veiklos kryptį, sukurti strategiją. Šį darbą būtų galima priskirti prie motyvų kurti klasterį, tačiau tai nėra kritinis veiksnys modernių namų kūrimo klasterio atveju.

Vidinės klasterio aplinkos apibrėžto tyrimo klasterio koordinatorė Dalia Matukienė neatlieka, tačiau panašiam tyrimui prielaidos bus sukurtos. Remiantis pateikta paraiška (Ekonomikos augimo veiksmų programa, ūkio konkurencingumui ir ekonomikos augimui skirti moksliniai tyrimai ir technologinė plėtra, veiksmų programos prioriteto priemonė: Inoklaster LT), klasteris gavo finansavimą ir planuojama, jog numatytų veiklų atlikimas skatins klasterio narių tarpusavio bendradarbiavimą, geriausių klasteriui plėtoti reikalingų sprendimų pasirinkimą, klasterio plėtrą, narių konkurencingumo, kompetencijų didėjimą. Visa tai greičiausiai sukurs sistemą, skirtą vertinti klasterio vidinei aplinkai.

– *Kaip apibrėžėte bendrus klasterio tikslus, galbūt turėjote tam procedūrą?*

Bendrų tikslų apibrėžimui klasteryje nebuvo jokios metodikos. Pagrindinis variklis buvo gebėjimas įžvelgti ekonominę naudą.

– *Ar turite bendrą strategiją? Kaip ją sukūrėte? Ar buvo sunku suderinti bendrą klasterio strategiją su kiekvieno klasterio subjekto strategija?*

Reikia pastebėti, kad anot Dalios Matukienės, šis klasteris visiškai neriboja jo narių veiklos, nes kiekvienas klasterio subjektas klasteriui priklauso tik atitinkama savo dalimi ir greta to vykdo visiškai savarankišką veiklą. Pavyzdžiui AB „Snaigė“, kuri gamina vieną produktą, skirtą tik modernių namų kūrimo klasteriui ir visą kitą veiklą su klasteriu nebesieja.

Esant tokiam klasterio modeliui, nebuvo aktualu tirti kiekvieno subjekto strategiją, nes subjektas prisijungia prie klasterio ne visa savo apimtimi. Atitinkamai nebuvo aktualu tirti kiekvieno subjekto išorinę ir vidinę aplinkas, jas lyginti su klasterio išorine ir vidine aplinkomis, derinti kiekvieno klasterio subjektų strategijas su bendra klasterio strategija. Pasirinktas klasterio kūrimo modelis buvo visiškai unikalios strategijos kūrimas, kai klasterio subjektai patys sukuria ir iš dalies prisitaiko prie strategijos arba palieka klasterį.

Minėtas strategijos kūrimo modelis buvo efektyvus ir laidavo galimybę strategiją sukurti konsensuso pagrindu be kiekvieno subjekto atskiro tyrimo.

Anot Dalios Matukienės, klasteriui įsikūrus buvo pasirašyta jungtinės veiklos sutartis. Joje numatyta klasteryje kuriamo produkto specifiška ir kiekvieno klasterio subjekto atsakomybė

klasterio bei kuriamo produkto atžvilgiu. Minėta sutartis iš dalies apima strategijos elementus, nes joje įtvirtinti klasterio tikslai ir uždaviniai, numatyti klasterio organai ir jo struktūra (klasterio struktūra susideda iš trijų lygmenų, kuriuos sudaro trys aukščiausi klasterio vadovai – galvos, penki valdybos nariai ir žemiausiu lygmeniu trylika sueigos narių – klasterio subjektų vadovų), sprendimų priėmimo būdas – konsensuso pagrindų, bendros veiklos vykdymas ir atstovavimas, intelektinės nuosavybės naudojimas, turto naudojimas bendroms reikmėms ir kiti elementai.

Reikia paminėti, kad klasteris taip pat turi veiklos reglamentą. Šis dokumentas numato klasterio veiklos organizavimo principus, susirinkimų, sprendimų priėmimo, balsavimo būdus.

– *Ar buvo sudėtinga suderinti biudžeto klausimus Jūsų klasteryje?*

Greta jungtinės veiklos sutarties yra klasterio strategija, kurioje numatyta jog klasteris yra projektas, kuris turi tam tikros vertės portfelį. Portfelio dalys, atnešančios atitinkamą pelną, priklauso klasterio subjektams. Dalis atnešamos naudos skiriama bendroms klasterio reikmėms, daugiausia klasterio administravimo darbams, kita dalis išdalijama pagal numatytas portfelio dalis, pagal išankstinį susitarimą.

Pirmoji tyrimo hipotezė yra patvirtinama tik iš dalies. Klasterio vidinės kultūros palaikymas vyksta dviem kryptim – klasterio koordinatorius yra pagrindinis elementas, aplink kurį susiburia kiti klasterio subjektai, turintys panašias vertybes ir kultūrą. Kritiniais momentais koordinatoriaus vertybės ir kultūra yra svarbus palaikantis elementas, tačiau be grįžtamojo ryšio pastarasis prarastų vertę. Koordinatoriaus misijai priskiriama klasterio krypties valdymas, tačiau smulkūs judėjimo įgyvendinimo darbai paprastai yra paskiriami atitinkamiems klasterio subjektų nariams.

Antroji tyrimo hipotezė patvirtinama iš dalies. Vidinė klasterio subjektų vadovų bendradarbiavimo kultūra yra reikšminga, lygiai kiek reikšminga yra koordinatoriaus pozicija ir bendri, visų klasterio subjektų sukurti ekonominiai tikslai. Minėti trys elementai papildo vieni kitus ir negali egzistuoti stingant nors vieno.

Trečioji tyrimo hipotezė yra paneigiama. Kadangi tiriamas yra vienas iš Lietuvos pramonės klasterių, aktuali yra Lietuvos Vyriausybės politika klasterių atžvilgiu ir pastaroji politika dėl nepastovumo ir strateginės krypties įgyvendinimo veiksmų neaiškumo yra labiau kliūtis nei palaikantis klasterio išorės aplinkos elementas.

Ketvirtoji hipotezė yra patvirtinama. Nors tyrimo atveju klasteris neįgyvendina apibrėžtos konsensuso paieškos sekos, tačiau esminis atsižvelgimas visų darinio subjektų interesus sukuria prielaidas sėkmingam bendradarbiavimui, kai ištiriami visi kiekvienam subjektui aktualūs interesai ir pasiekiamas jų suderinamumas.

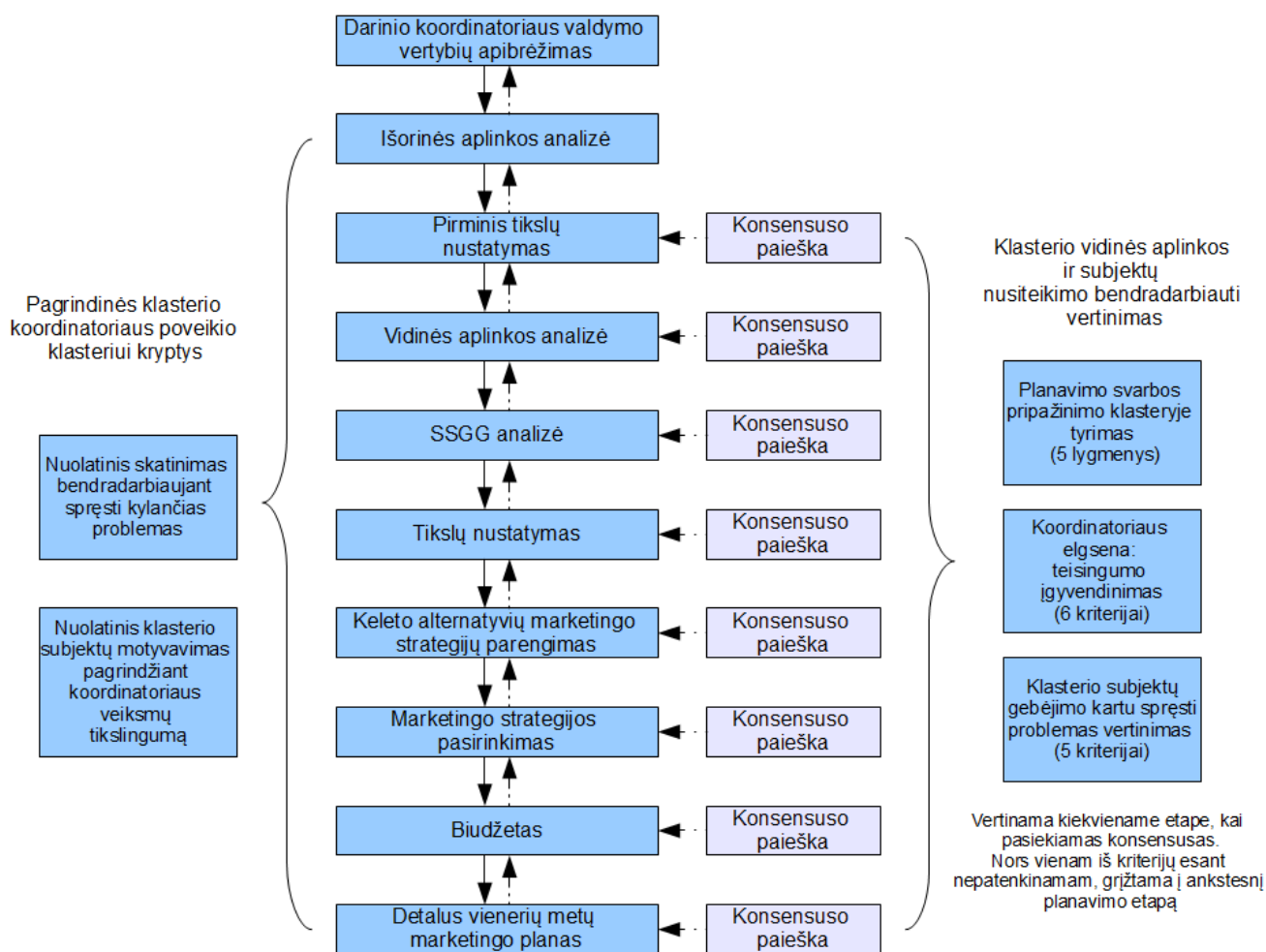
Penktoji hipotezė patvirtinama tik iš dalies. Pirmieji strateginio planavimo klasteryje etapai ugdo labai reikšmingus klasterio subjektų įgūdžius ir nusiteikimą, todėl sėkmingas jų įgyvendinimas laiduoja tvirtą pagrindą tolimesnei bendrai veiklai, tačiau visi strateginio marketingo

planavimo etapai yra labai reikšmingi dėl kompleksiško bendros veiklos aptarimo ir reglamentavimo. Kaip pavyzdys šiam teiginiui gali būti vienas pirmesnių ir vienas paskutinių strateginio marketingo planavimo etapų – bendrų tikslų nustatymas ir biudžeto suformavimas. Šie etapai labai reikšmingi klasteriui ir tik abiejų etapų įgyvendinimas konsensuso būdu sudaro prielaidas klasterio sėkmei.

4) KLASTERIO STRATEGINIO MARKETINGO PLANAVIMO MODELIS, SKIRTAS KLASTERIO VEIKLAI EFEKTYVINTI

4.1. Strateginio marketingo planavimo modelis klasteriui

Atlikta mokslinės ir periodinės literatūros analizė bei palyginimas ir marketingo tyrimai sukūrė prielaidas sukurti strateginio marketingo planavimo seką klasteriui (žr. 16 paveikslą).



16 paveikslas. Klasterio strateginio marketingo planavimo modelis

Strateginio marketingo planavimo seka susideda iš paprastai autorių išskiriamų planavimo etapų, tačiau šių etapų dedamosios ir įgyvendinimo būdas yra specifiniai, reikalingi klasterio atveju. Kadangi klasterio atveju visi sprendimai priimami vien tik konsensuso būdu, o formalus vadovo darinys neturi, kiek apsunkinamas atsakomybės už kokybišką strateginio marketingo planavimo sekos įgyvendinimą priskyrimas. Reikšminga figūra klasterio yra klasterio koordinorius, kuris turėtų būti pagrindinis veikėjas atliekant strateginį marketingo planavimą. Kaip parodė atlikti tyrimai, koordinatoriaus elgsena ir pademonstruotos vertybės yra priimanamos kaip pagrindinės ir įprastos klasterio. Todėl galima teigti, jog koordinorius yra klasterio institucija vienodai

reikšminga kaip bet kuriai organizacijai reikšmingas jos vadovas. Dėl šios priežasties strateginio marketingo planavimo sekoje nurodytos koordinatoriaus poveikio kryptys bei nuolatinis aplinkos auditas – vidinės socialinės klasterio aplinkos pažangos vertinimas, kuris yra esminis elementas sėkmingam strateginio marketingo planavimui.

Darinio koordinatoriaus valdymo vertybių apibrėžimas. Kadangi klasterio branduolys ir klasterio kūrimo kritinis elementas yra jo koordinatorius, strateginio marketingo planavimo seka pradedama būtent nuo jo. Svarbu akcentuoti, jog pastaruoju teiginiu nesiekiama suabsoliutinti koordinatoriaus reikšmės prieš ekonominę naudą, kuri yra pagrindinis klasterio kūrimo variklis. Nagrinėjama seka turėtų būti vykdoma tada, kai klasterio subjektai jau yra apsisprendę burtis į darinį, t. y. ekonominė nauda jau yra nustatyta ir reikia sukurti bendrus tikslus, bendradarbiavimo principus bei klasterio strategiją.

Būtent dabar klasterio koordinatoriaus vertybės laiduoja arba sutrukdo klasteriui susiburti. Siekiant pozityvaus efekto, klasterio koordinatorius turėtų nuo pradžių veikti disciplinuotai, nuolat kritiškai vertinti savo elgseną ir vertybes. Tai nemenka atsakomybė tuo aspektu, jog jokios kitos kontroliuojančios institucijos nėra, koordinatorius už savo elgesį klasteryje atsakingas pats.

Svarbiausios klasterio koordinatoriaus funkcijos turėtų būti stebėjimas, vertinimas ir reagavimas. Tai pagrindiniai elementai, kurių įgyvendinimas reikalauja nemenko vadovavimo meistriškumo. Koordinatoriaus vertybių apibrėžtis turėtų būti susijusi su vieningu visų trijų pagrindinių jo funkcijų įgyvendinimu. Svarbiausios koordinatoriaus vertybės turi būti:

- 1) teisingumas klasterio subjektų atžvilgiu (svarbiausia koordinatoriui būti nuspėjamam, t. y. visada nuspėjamai reaguoti į pozityvius ir negatyvius įvykius klasteryje, demonstruoti aiškumą, kas yra priimtina, o kas ne),
- 2) koordinatoriaus nuspėjamumas apima favoritizmo vengimą (klasterio koordinatorius turėtų neleisti sau turėti favoritų tarp klasterio subjektų, jis negali skirti daugiau laiko tik kai kuriems darinio subjektams be objektyvios priežasties),
- 3) teisingumas taip pat reiškia kokybiškos komunikacijos užtikrinimą (kokybiška komunikacija laiduoja aiškumą ir blogų emocijų išvengimą),
- 4) dar viena reikšminga koordinatoriaus funkcija turėtų būti nuolatinis darinio subjektų stebėjimas ir kuo ankstesnis demotyvuojančių veiksnių atsiradimo nustatymas bei šalinimas,
- 5) labai reikšminga koordinatoriui išspręsti darinyje esančius konfliktus ir derinti interesus bei investuoti laiką į darinio subjektų tarpusavio pasitikėjimo palaikymą.

Labai svarbu, jog koordinatorius įgyvendintų sąžiningus valdymo principus, skirtų dėmesi visiems subjektams. Akcentuojama turėtų būti klasterio narių pasitikėjimas, sąžiningumas, reikšmingumo suteikimas kiekvienam subjektui darinyje. Reikia pastebėti, kad koordinatoriaus

vertybės yra tartum etalonas visam klasteriui, bet koordinatorius neturi pamiršti vertinti darinio subjektų elgsenos vertybių aspektu. Esminis kiekvieno subjekto vertybių suvokimas ir jų įtraukimas į sprendimo priėmimą gali labai pagelbėti siekiant konsensuso. Dažnai vertybės gali būti esminės nuorodos į konfliktų sprendimą.

Išorinės aplinkos analizė. Šiame etape išsiskiria dvejopo išorinės aplinkos tyrimo poreikis skirtingais klasterio atvejais. Tuo atveju, jeigu klasteriui jo subjektai priklauso ne visa savo verslo apimtimi, reikia tirti tik bendrą klasterio išorinę aplinką. Klasterio nariams priklausant klasteriui visa savo verslo apimtimi, reikia tirti išorinę aplinką keliais etapais: visų pirma tirti išorinę kiekvieno subjekto aplinką, tada bendrą klasterio išorinę aplinką ir nustatyti didžiausius skirtumus tarp dviejų tyrimų, taip atskleidžiant kiekvieno subjekto patiriamą naudą išorinės aplinkos poveikio verslui aspektu.

Reikia nuolat turėti galvoje didžiausias problemas, galinčias sutrukdyti įgyvendinti kokybišką strateginio marketingo planavimo procesą ir pirmąjį jos etapą – išorinės aplinkos analizę:

- 1) veikiama su duomenimis iš skirtingų rinkų, skirtingos kultūros labai veikia visą procesą,
- 2) skirtingų rinkų pokyčiai priverčia koreguoti planavimo procesą ir tai iš esmės apsunkina planavimo atlikimą,
- 3) skirtingų verslo vienetų gebėjimai rinkti, kaupti ir interpretuoti bei perduoti informaciją yra skirtingi, tai sukuria sudėtingumą daryti bendras išvadas.

Kritinis šių trukdžių įvertinimas ir pastangos juos įveikti sukuria pagrindą kokybiškam planavimo įgyvendinimui.

Klasterio išorinės aplinkos tyrimo struktūra turėtų būti tokia:

- 1) *parengiamieji išorinės klasterio aplinkos analizės darbai*: atliekama esminių klausimų nustatymas (klasterio produkto savybių apibrėžtis, klasterio produkto vartotojo poreikių ir reakcijos į produktą nustatymas), reikiamos informacijos rinkimas (esminė konkuruojančių produktų analizė ir priežasčių dėl kurių vieni produktai parduodami geriau už kitus išsiaiškinimas, produktų analogų suradimas), surinktos informacijos interpretavimas,
- 2) *Vyriausybės politikos klasterių atžvilgiu analizė* (atliekama analizuojant ne tik tiesioginę politiką klasterių atžvilgiu, bet atsižvelgiant ir į klasterio produktą, inovacijas palaikančius teisės aktus),
- 3) *marketingo situacijos analizė* (tikslinių rinkų apibūdinimas ir darinio pozicijos jose nustatymas įtraukiant informaciją apie rinkas, t. y. rinkos dydis, augimo tendencijos (vertės ir apimtys), rinkos charakteristikų analizė, t. y. produktas, jo gyvavimo ciklas, kaina, fizinis paskirstymas, kanalai, komunikacija, verslo praktika, didžiausi segmentai ir jų vartotojų poreikiai, išsilavinimas, pasitenkinimo ir lojalumo lygis, marketingo

aplinkos analizė, t. y. vartotojų pasirinkimai, produktai, jų pardavimai, kainos, pelno maržos),

- 4) *pagrindinių konkurencinių jėgų nustatymas* (turėtų būti nustatomos pagrindinės konkurencinės jėgos ir apibrėžiamas kiekvienos rinkos pelningumas, kaupiama informacija apie didžiausius konkurentus, jų rinkos dalis, pozicijas ir strategijas produkto kokybei, kainai, paskirstymui ir rėmimui, jų marketingo metodai, diversifikacija, asmeninės savybės, tarptautiniai santykiai, pelningumas, pagrindinės stiprybės ir silpnybės),
- 5) *ekonominės aplinkos analizė* (turėtų būti analizuojama ekonominė, politinė, fiskalinė, teisinė, socialinė, kultūrinė, technologinė darinio aplinka, globali aplinka, lokali aplinka, verslumas, darbuotojų kaita, kapitalo pasiūla, tyrimų ir plėtros įgyvendinimo galimybės, kvalifikuotos darbo jėgos prieinamumas, konsultantų pasiekiamumas, investuotojų buvimas).

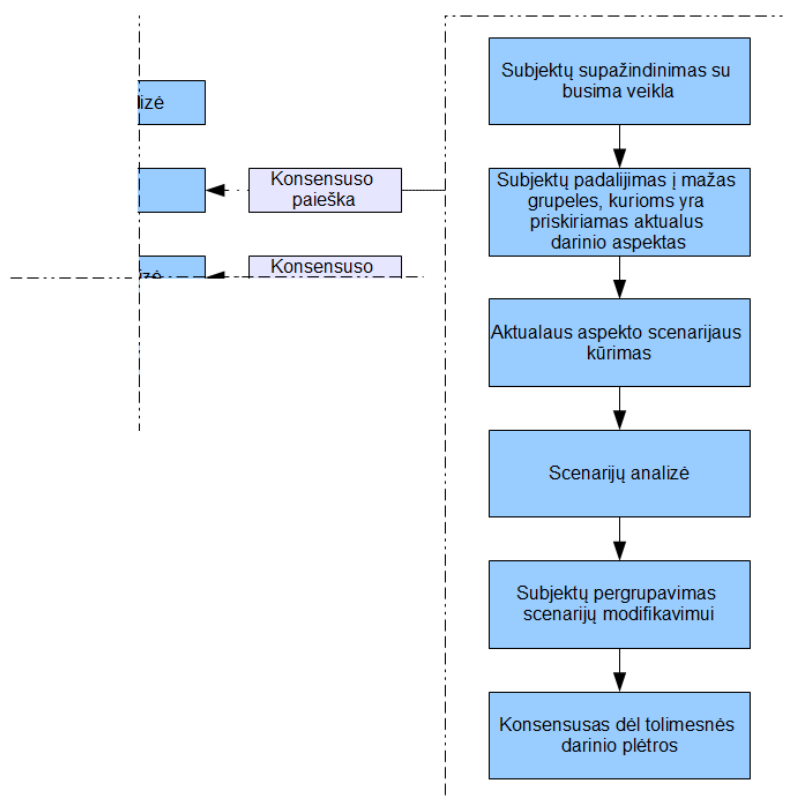
Šią analizę adaptuoti galima ir tiriant kiekvieno klasterio subjekto išorinę aplinką, tik marketingo situacijos analizės etape tyrimo dedamąsias reikia papildyti vartotojų organizacijos vertinimu, vartotojų ir kompanijos nesutarimo taškų nustatymui, esminių kompanijos įsitikinimų aprašymu.

Tuo atveju, kai į klasterį susijungia verslai visa savo apimtimi, reikia tirti išorinę kiekvieno subjekto ir bendrą klasterio aplinkas. Šių tyrimų palyginimas neturi atskiros metodikos, svarbiausia nustatyti esminius skirtumus nurodant naudą, kurią galima pasiekti, kai kalbama apie didesnę rinkos dalį, kas paprastai sukuria prielaidas didesniems pardavimams. Atliekant kiekvieno klasterio subjekto išorinės aplinkos analizę, reikia pradėti nuo trečiojo analizės etapo, politinės aplinkos analizę atliekant ekonominės aplinkos analizės dalyje.

Reikia paminėti, kad ypač reikšmingas analizės elementas turėtų būti Vyriausybės politikos klasterių atžvilgiu analizė. Šis elementas gali turėti daug reikšmės motyvacijai jungtis į klasterį. Kitu atveju, šis elementas daro poveikį klasterio veiklai, tiek ją palaikydamas, tiek apribodamas. Reikia pasitelkti ypatingų analitinių gebėjimų klasterio atstovus ir įvertinti Vyriausybės vykdomos politikos poveikį jų klasteriui, taip pat įvertinti ateities perspektyvas, galimus pokyčius ir iš to galimai kylančias grėsmes arba galimybes.

Pirminis tikslų nustatymas. Atliekant strateginio marketingo planavimą klasterio atveju, jau po išorinės aplinkos analizės turėtų būti atliekama konsensuso paieškos veiksmų seka, kai susipažinę su išorinės aplinkos analizės rezultatais, klasterio subjektai gali imti apibrėžti pirminius bendros veiklos tikslus. Dėl informacijos stygiaus, šis etapas dar nesukuria galutinių tikslų, tačiau įgalina fiksuoti klasterio subjektų elgseną, pasiryžimą bendradarbiauti, susitarimo laipsnį ir didžiausias kylančias problemas.

Tai pirmasis etapas, kuriame įgyvendinama konsensuso paieška (žr. 17 paveikslą).



17 paveikslas. Konsensuso paieškos seka strateginiam marketingo planavimui klasterio atveju

Konsensuso paieškos procesas gali būti detalizuojamas:

- 1) darinio subjektai bendrai supažindinami su būsimu tolimesnės veiklos vykdymu,
- 2) proceso pradžioje koordinadorius klasterio subjektams paaiškina būsimą procedūrą ir komunikacijos taisykles, klasterio subjektų vadovai turėtų būti padalijami į atskiras mažas grupes (klasteryje turėtų būti apie 5-9 grupes), kurių kiekvienai priskiriamas vienas nagrinėjamame etape aktualus aspektas ir subjektų vadovai pasikeičia savo požiūriu į atitinkamą, jų grupei paskirtą aspektą bei išanalizuoja pastaruosius žymiausius pokyčius ir aptaria galimai būsimą situaciją, reikalingus pokyčius,
- 3) kitas proceso etapas pradedamas nuo grupelių narių apsikeitimo savo lūkesčiais ir numatoma pažanga nagrinėjamu klausimu, kai subjektų vadovai, pasidalinę kiekvieno norimu scenarijumi, bendrai savo grupelėje sukuria vieną bendrą scenarijų ir pasirenka kriterijus scenarijui vertinti (šiam etape gali būti numatomi optimistinis ir pesimistinis scenarijai, tuomet vykstantį scenarijų bus galima vertinti remiantis ir šiais dviem ekstremumais),
- 4) tolimesniame etape grupelės susirenka ir pristato savo planuojamus, vizualiai pavaizduotus scenarijus apie nagrinėtą klausimą, dalyviai taip pat diskutuoja apie kiekvieną grupelių

scenarijų (prieš diskusiją dalyviai supažindinami su konsensuso paieškos taisyklėmis, kurias numato koordinatorius ir kurios gali reikalauti kritiką pakeisti pasiūlymais, teikiamomis naujomis galimybėmis), pabrėžia kurie ir kurių aspektų scenarijai jiems labiausiai patiko ir atrodo verti įgyvendinimo bei siekimo ir tada kiekvienas subjekto vadovas pažymi scenarijų arba jo etapus scenarijų plakatuose ten, kur dalykai yra artimiausi jo individualiai pozicijai (tai leidžia klasterio koordinatoriui susisteminti gautus rezultatus),

- 5) kitoje sesijoje, mažos grupelės turėtų būti perkuriamos į tas, kuriose susitinka klasterių subjektų vadovai, turintys kaip įmanoma įvairesnius požiūrius, atskleistus ankstesniuose etapuose ir anksčiau išanalizuotieji scenarijai turėtų būti modifikuojami ir taip pasiekiamas konsensusas dėl kiekvieno aspekto tolimesnio scenarijaus,
- 6) galutinė sesija turėtų būti valdoma klasterio koordinatoriaus, su klasterio subjektų vadovais turėtų būti galutinai pasiekiamas konsensusas dėl tolimesnės darinio plėtos, t. y. turėtų būti pasiekiamas nagrinėto strateginio marketingo planavimo etapo rezultatas.

Konsensuso paieškos seka sukuria prielaidas įgyvendinti strateginio marketingo planavimo etapą labai kokybiškai. Klasteris yra unikalus darinys dėl jo subjektų vienodos poveikio galios dariniui. Pozityvi šio aspekto pusė yra sprendimai priimami konsensuso pagrindu, suderinant visų subjektų interesus, tačiau esant klasterio subjektui ar subjektams, kuris lieka nepatenkintas priimta pozicija ar sprendimu, kyla grėsmė viso darinio tolimesnei plėtrai. Konsensuso paieškos sekos įgyvendinimas padeda sumažinti darinio subjektų nepasitenkinimą bendrais sprendimais.

Vidinės aplinkos analizė. Ši analizė atliekama skirtingai, priklausomai nuo to, ar klasteriui subjektai priklauso visa verslo apimtimi ar tik dalimi. Pirmu atveju turėtų būti analizuojama kiekvieno subjekto vidinė aplinka ir klasterio vidinė aplinka, antruoju atveju – tik klasterio vidinė aplinka. Vidinės klasterio aplinkos analizė yra sudėtinga dėl tikslaus planavimo poreikio, paprastai negalima remtis ankstesniais duomenimis, nes klasteris yra visiškai naujas darinys su, paprastai, nauju produktu. Vidinės klasterio aplinkos analizės dedamosios turėtų būti:

- 1) *pardavimų ir reikšmės rinkoje analizė* (pramonės šakos sritis, vartotojai (regioniniai vartotojai, nacionaliniai vartotojai, internacionaliniai vartotojai), produkto analizė, pelno marža, sąnaudos, rinkos informacija ir tyrimai, marketingo elementų variacijos: produkto vadyba, kaina, paskirstymas, rėmimas, pardavimų dydis, pardavimai skirtinguose regionuose, pardavimai pagal produktus, pardavimų apimtys pagal skirtingus segmentus, pardavimų apimtys pagal paskirstymo kanalus, kainodara, komunikacijos informacija, realybės analizė: kodėl verta pirkti mūsų produktą, strateginių ketinimų ir strateginės realybės analizė: ką mes norime padaryti ir ką mes galime padaryti, lyginamoji analizė: kaip mes atrodome savo konkurentų kontekste),

- 2) *klasterio analizė* (vadybos įgūdžiai, technologiniai įgūdžiai, turto ir kompetencijų, pajėgumų, portfelio analizė, produkto ir prekės ženklo gyvavimo ciklo analizė, technika, pajėgumai, procedūros, sistemų serijos ir planavimo modeliai, prieinamos bendradarbiavimui mokslo įstaigos, transportas ir susisiekimas, technologijų politika),
- 3) *palaikantys sektoriai* (žaliavų ir medžiagų tiekėjai, specializuotas verslo paslaugos),
- 4) *klasterio subjektų elgsenos analizė* (klasterio subjektų vadovų motyvacija, sutarimas ir pasiryžimas dalyvauti, svarbiausio personalo (*angl.* key staff), darančio reikšmingą įtaką klasteriui, nustatymas, planavimo konteksto klasteryje nustatymas, emocinio klasterio klimato suvokimas),
- 5) *organizacinės klasterio dalies analizė* (informacijos srautai, struktūra, procesai, valdymo stilius ir kultūra, produkcija, finansai, paskirstymas ir procedūros, geografinis kiekvieno vieneto atitolimas, išteklių analizė, t. y. organizaciniai ir finansiniai verslo pajėgumai).

Esant poreikiu atlikti kiekvieno klasterio nario vidaus analizę, reikia taikyti tas pačias analizės dedamąsias kaip ir vidinės klasterio aplinkos atveju. Vidinę subjekto analizę atlikti lengviau dėl operavimo su esamais dydžiais. Vidinės subjekto analizės atveju trečiasis analizės dedamųjų punktas turėtų būti supaprastintas. Jeigu klasteriui priklauso verslai visa savo apimtimi, vidinės aplinkos analizės dedamosios, lyginant jas klasteriui su kiekvieno subjekto vidine aplinka, padeda išryškinti buvimo klasteryje privalumus.

Vidinė klasterio aplinka aprašoma įgyvendinant konsensuso paieškos seką.

SSGG analizė. Ši analizė turėtų būti atliekama braižant matricą. Vertikaliai pateikiamos klasterio galimybės ir grėsmės, o horizontaliai stiprybės ir silpnybės. Tokiu atveju galimybių ir stiprybių susikirtimas parodo taškus, kuriuos klasteris turi stiprinti ir auginti, galimybių ir silpnybių susikirtimas parodo kokius išteklius būtina plėtoti, stiprybių ir grėsmių susikirtimas parodo galimos priimti rizikos sritis, o grėsmių ir silpnybių sankirta nustato tikrąsias klasterio problemas. Analizė atliekama įgyvendinant konsensuso paieškos seką.

Tikslų nustatymas. Pasitelkiant konsensuso paieškos seką, klasterio subjektų vadovai turėtų galutinai sukurti klasterio tikslus. Panaudodami visa iki šio etapo, strateginio marketingo planavimo metu sukaupą informaciją, klasterio subjektų vadovai turėtų apibrėžti esminį tolimesnių etapų pagrindą, t. y. dalykus, kurių kartu sieks. Jeigu tikslai nustatomi klasterio atveju, kai subjektai priklauso jam visa verslo apimtimi, būtina kiekvieno subjekto tikslus suderinti su bendrais klasterio tikslais. Ši veikla nėra išreiškiama kaip seka, svarbiausias kriterijus yra klasterio subjektų tikslų tiesioginis suderinamumas su klasterio tikslais.

Keleto alternatyvių marketingo strategijų parengimas. Etapas turėtų būti įgyvendinamas atliekant konsensuso paieškos seką. Priklausomai ar klasterio subjektai įsiliejo į klasterį visa verslo apimtimi ar tik dalimi, etapo įgyvendinimas turi būti skirtingas.

Klasterio nariams prisijungus visa apimtimi, visų pirma turėtų būti atliekama klasterio narių strategijų analizė. Tuomet turėtų būti ieškoma bendrų ir labiausiai subjektus atskiriančių strategijose numatytų elementų. Šiai veiklai atliekama konsensuso paieška. Tai ypač sudėtinga, reikalaujanti ypatingų subjektų vadovų analitinių gebėjimų, strateginio mąstymo veikla. Svarbiausia užduotis turėtų būti parengti alternatyvias marketingo strategijas klasteriui, suderinant visų subjektų pozicijas. Klasterio strategija jokių būdu negali prieštarauti nei vienai subjekto strategijai.

Tokiu atveju, kai subjektai prisijungia visa verslo apimtimi, minėtame strateginio marketingo planavimo etape reikia konsensuso paieškos seką įgyvendinti du kartus: analizuojant subjektų strategijas ir kuriant klasterio marketingo strategijų alternatyvas.

Klasterio nariams prisijungus prie klasterio ne visa apimtimi, kiekvieno klasterio subjekto strategijų analizuoti nereikia. Pakanka iki šio etapo suderintų interesų ir tikslų. Marketingo strategijų alternatyvos kuriamos konsensuso paieškos sekos įgyvendinimo būdu.

Marketingo strategijos pasirinkimas. Etapas turėtų būti įgyvendinamas atliekant konsensuso paiešką. Tiek atveju, kai klasterio nariai prisijungia visa apimtimi, tiek, kai prisijungiama dalimi, etapas turėtų būti įgyvendinamas remiantis tomis pačiomis taisyklėmis. Paprastai strategijos pasirinkimo etape pasirašoma klasterio jungtinės veiklos sutartis, kurioje apibrėžiama ne tik klasterio marketingo strategija, kuriamo produkto specifika, bet ir kiekvieno klasterio subjekto atsakomybė klasterio bei kuriamo produkto atžvilgiu, klasterio tikslai ir uždaviniai, numatyti klasterio organai ir jo struktūra (klasterio struktūra susideda iš trijų lygmenų, kuriuos sudaro aukščiausi klasterio vadovai – galvos, valdybos nariai ir žemiausiu lygmeniu esantys sueigos nariai – klasterio subjektų vadovų), sprendimų priėmimo būdas – konsensuso pagrindu, bendros veiklos vykdymas ir atstovavimas, intelektinės nuosavybės naudojimas, turto naudojimas bendroms reikmėms ir kiti elementai.

Biudžetas. Labai sudėtingas klasterio strateginio marketingo planavimo etapas, kuris turėtų būti atliekamas konsensuso paieškos būdu. Klasterio nariai buriasi tikėdamiesi didesnės ekonominės naudos, negu geba sukurti vieni. Šiame etape reikia susitarti dėl išlaidų ir pelno dalybų, aptarti klasterio administravimo išlaidas. Etape reikalingas ypatingas koordinatoriaus susitelkimas ir profesionalumas, teisingumo laikymasis. Biudžeto numatymo etapais turėtų būti:

- 1) produkto portfelio kūrimas,
- 2) išlaidų ir pelno išdalijimas pagal produkto vieneto vertę, kuri numatoma išanalizavus kiekvieno subjekto išlaidas jį kuriant (tuo pačiu procentu turėtų būti dalinamasis pelnas),
- 3) pelno dalies numatymas klasterio administravimo išlaidoms,
- 4) susitarimas dėl investicijų.

Antrasis etapas sudėtingas tuo, jog tenka paskirstyti sudėtingai pamatuojamas išlaidas, tokias kaip marketingo, produkto tyrimų ir plėtros bei kitas. Jeigu šiame strateginio marketingo

planavimo etape nepavyksta pasiekti konsensuą, klasterio įgyvendinimas yra neįmanomas. Etapo įgyvendinimas strateginio marketingo planavimo sekos pabaigoje reiškia nemažą klausimų, kuriais klasterio subjektams jau pavyko suderinti pozicijas. Subjektai jau yra įgiję bendradarbiavimo, bendrų problemų sprendimo įgūdžius, todėl yra sukurtos pozityvios prielaidos bendradarbiavimo motyvams.

Detalus vienerių metų marketingo planas. Turėtų būti atliekamas įgyvendinant konsensuso paiešką. Įgyvendinant etapą detalizuojama tai, kas buvo suderinta strateginio marketingo planavimo eigoje. Veiksmai turėtų būti išdėliojami metų periodui.

4. 2. Klasterio koordinatoriaus veiklos tobulinimo gairės

Atliekant strateginio marketingo planavimą klasterio atveju, sunkiai apibrėžiama atsakomybė tenka klasterio koordinatoriui. Visų pirma dėl to, kad darinyje nėra aiškiai nustatytos hierarchijos, t. y. pavaldumo, nėra nei vieno subjekto, kuris turėtų įgaliojimus priimti ir nurodyti įgyvendinti savo sprendimus. Darinyje susitinka kiekvieno subjekto vadovai, kurie psichologiniu aspektu yra lyderiai, socialiniu aspektu daugiau ar mažiau įpratę dominuoti, todėl konsensusas turėtų būti pasiekiamas suderinant kiekvieno subjekto interesus, meistriškai pagrindžiant kiekvieno subjekto akivaizdžią naudą.

Konsensuso paieška gali tapti prielaida klasterio sėkmei. Tačiau pats konsensuso paieškos sekos įgyvendinimas neužtikrina galutinio susitarimo. Vien konsensuso paieška kiekviename strateginio marketingo planavimo etape negali užtikrinti esminio klasterio subjektų bendradarbiavimo gebėjimų ir motyvacijos augimo nustatymo, stebėjimo ir koregavimo.

Dėl įvairių priežasčių, klasterio subjektai gali imituoti konsensuą arba į galimybę bendradarbiauti žiūrėti skeptiškai. Klasteris yra ypatingas dėl vidinių tinklo pobūdžio socialinių tinklų, todėl klasterio subjektų elgsena, vertybės labai reikšmingi klasterio sėkmei arba nesėkmei.

Konsensuso paieškos seka ir klasterio subjektų elgsenos bei požiūrio vertinimas yra pozityvus poveikis socialiniams darinio santykiams, o tiksliau intervencija į socialinius santykius, turint tikslą juos patobulinti ir palaikyti. Kuo sistemingiau tiriama ir palaikoma bendradarbiavimo atmosfera klasteryje, tuo pozityvesnis efektas pasiekiamas socialiniam darinio komfortui ir inovacijoms.

Labai reikšmingas koordinatoriaus veiklos klasteryje sėkmės matas turėtų būti gebėjimas išlaikyti reikiamą bendros veiklos kryptį, o didžiausia problema siekiant konsensuso paprastai yra pernelyg didelis dėmesys deryboms ir per menkas bendros politikos ir krypties formavimo prioritetas.

Pagrindinės koordinatoriaus užduotys nukreiptos į teigiamo socialinio klimato palaikymą, turėtų būti:

- 1) į bendradarbiavimą orientuoto socialinio klimato palaikymas ir gerinimas organizuojant neformalias diskusijas (reikia nepamiršti, jog kuo dažnesnis socialinis kontaktas neužtikrina gebėjimo pasiekti konsensuą, tačiau gali sudaryti tam reikiamas prielaidas, o klasterio subjektams dalyvavimas (ypač neformalios diskusijos) labai paspartina sprendimą ir sukuria pasitikėjimą tarp subjektų, tai tvarus pagrindas ilgalaikiams tikslams, todėl galima teigti, jog dalyvavimo proceso palaikymas yra daug svarbesnis konsensuso pasiekimui, nei bet kokios išorinės aplinkybės),
- 2) nuolatinis kiekvieno subjekto suvokimo apie savo reikšmę klasteriui palaikymas, įgyvendinant tam tikrus elgesio su subjektais principus bei leidžiant subjektams įsitikinti, jos kiekvienas užima reikšmingą poziciją darinyje, nes su juo elgiamasi sąžiningai, jo paisoma, į jį atsižvelgiama ir yra realizuojami jo interesai (paprastai, tuomet subjektai imasi aktyvaus darinio nario vaidmens, dalinasi žiniomis, jausdami tam pareigą, o tai labai svarbu darinio tarpusavio bendradarbiavimo būsenos palaikymui),
- 3) naujo darinio subjektų visapusiškas skatinimas imtis bendradarbiaujant spręsti kylančias problemas (susidūręs su bendromis problemomis ir paskatintas jas bendrai spręsti, darinys sumažina fizinį ir nuovokos atstumą tarp subjektų, nes yra imama dalintis atsakomybe ir tuomet atsiranda įgūdžiai priimti komandos taisykles, atsiranda pastangos ir viskas vyksta teisingų lyderio sprendimų aplinkoje),
- 4) nuolatinis klasterio subjektų motyvavimas koordinatoriaus veiksmų tikslingumui pagrįsti (svarbu atkreipti dėmesį, kad lyderio sąžiningumo principai yra labai susiję su subjektyviu darinio subjektų vertinimu apie lyderio veikimo principus vertinimu, todėl tam labai reikia motyvuoti darinio subjektus lyderio veikimo krypties teisingumo pagrindu, verta dėti pastangas viską aiškinant ir pagrindžiant).

Skatinimas bendradarbiaujant spręsti kylančias problemas koordinatoriaus turėtų būti atliekamas viso strateginio marketingo planavimo metu, nuo išorinės aplinkos analizės etapo. Tai sistemingas koordinatoriaus poveikis visais atvejais, kai yra nustatoma bendra kilusi problema arba nesutarimas.

Nuolatinis klasterio subjektų motyvavimas pagrindžiant koordinatoriaus veiksmų tikslingumą taip pat klasterio koordinatoriaus turėtų būti atliekamas sistemingai visais strateginio marketingo planavimo etapais. Ši gretutinė koordinatoriaus veikla labai reikšminga turint galvoje, jog dirbama su klasterio subjektų vadovais, kurie paprastai pasižymi pragmatizmu.

Įgyvendinant strateginio marketingo planavimo seką, reikia atlikti klasterio vidinės aplinkos ir subjektų nusiteikimo bendradarbiauti vertinimą. Šis vertinimas padeda nustatyti strateginio

marketingo planavimo sėkmę proceso eigoje, taip pat prielaidas įgyvendinti klasterį. Labai svarbu bet kokias bendradarbiavimo kliūtis nustatyti kuo ankstesniame jų etape, nes klasterio subjektams negebant susitarti ir bendradarbiauti vėliau nebeįmanoma grįžti į ankstesnę jų poziciją, subjektams nusivylus bendradarbiavimu, labai sunku sugražinti nusiteikimą burtis į klasterį.

Reikia nepamiršti, kad subjektų vertinimai apklausos metu atspindi konsensuso paieškos proceso sėkmę. Labai svarbu nesitelkti vien į proceso įgyvendinimą, kaip seką veiksmų, kuriuos būtina atlikti. Būtina nuolat vertinti socialinį kapitalą ir veiksmų poveikį socialiniam klimatui darinyje, judėjimą link konsensuso (žr. 12 lentelę). Reikšmingi analizuojami socialiniai aspektai turėtų būti supratimas, visapusiš pasitikėjimas, kooperacija ir priėmimas.

12 lentelė. Klasterio vidinės aplinkos ir subjektų nusiteikimo bendradarbiauti vertinimo schema

Tyrimo objektas	Analizuojamas socialinis aspektas	Kriterijai	Lygiai
Planavimo svarbos pripažinimas klasteryje	Supratimas ir priėmimas	1) atvira opozicija planui ir planavimo procesui, 2) bendro pobūdžio ir dažnai neapibrėžtas pasipriešinimas planavimui, 3) plano laikymasis ir dalyvavimas planavimo procese, 4) augantis entuziazmas planavimo proceso atžvilgiu ir jo strateginės bei taktinės reikšmės pripažinimas, 5) įsipareigojimas prisidėti prie planavimo proceso ir esminis jo strateginės ir taktinės reikšmės pripažinimas.	Nustatant pirmąjį kriterijų situacijos apibūdinimas turėtų būti: <i>itin nepatenkinamas</i>. Nustatant antrąjį kriterijų situacijos apibūdinimas turėtų būti: <i>nepatenkinamas</i>. Nustatant trečiąjį kriterijų situacijos apibūdinimas turėtų būti: <i>patenkinamas</i>. Nustatant ketvirtąjį kriterijų situacijos apibūdinimas turėtų būti: <i>teigiamas</i>. Nustatant penktąjį kriterijų situacijos apibūdinimas turėtų būti: <i>itin teigiamas</i>.
Koordinatoriaus elgsena: teisingumo įgyvendinimas	Visapusiš pasitikėjimas ir kooperacija	1) domėjimasis kiekvieno subjekto indėliu ir pastangomis, 2) leidimas subjektams argumentuotai oponuoti lyderiui, 3) savidisciplina sąžiningumo įgyvendinimo klausimu, 4) disponavimas visa informacija apie kiekvieno subjekto darbinis rūpesčius, 5) suinteresuotumas informuoti visus darinio subjektus apie galutinio sprendimo pagrįstumą, 6) pagarba subjektams kaip individams, jų asmeninės erdvės gerbimas.	Jeigu įgyvendinamais yra nustatomi 3 ir mažiau kriterijų, situacija turėtų būti <i>nepatenkinama</i>. Jeigu įgyvendinamais yra nustatomi 4 iš kriterijų, situacija turėtų būti <i>patenkinama</i>. Jeigu įgyvendinamais yra nustatomi 5 iš kriterijų, situacija turėtų būti <i>teigiama</i>. Jeigu įgyvendinamais yra nustatomi 6 iš kriterijų, situacija turėtų būti <i>itin teigiama</i>.

12 lentelės pabaiga

Tyrimo objektas	Analizuojamas socialinis aspektas	Kriterijai	Lygiai
Klasterio subjektų gebėjimas kartu spręsti problemas	Visapusiš pasitikėjimas ir kooperacija	1) paprastai poreikis spręsti problemas kyla nustačius vidines, dėl nesutarimo kilusias problemas darinyje, 2) subjektų tarpusavio pastangos pasikeisti visa reikalinga nesutarimui spręsti informacija, 3) aktyvaizdus susitelkimas į bendrus tikslus ir menkas dėmesys neatitikimams, 4) nuoširdžios subjektų bendradarbiavimo pastangos sprendžiant kilusius nesutarimus, 5) nesutarimų sprendimas nuolat akcentuojant bendrus tikslus ir bendrą strategiją.	Nustatant pirmąjį kriterijų situacijos apibūdinimas turėtų būti: <i>itin nepatenkinamas</i>. Nustatant antrąjį kriterijų situacijos apibūdinimas turėtų būti: <i>nepatenkinamas</i>. Nustatant trečiąjį kriterijų situacijos apibūdinimas turėtų būti: <i>patenkinamas</i>. Nustatant ketvirtąjį kriterijų situacijos apibūdinimas turėtų būti: <i>teigiamas</i>. Nustatant penktąjį kriterijų situacijos apibūdinimas turėtų būti: <i>itin teigiamas</i>.

Kiekvieno iš tyrimų įgyvendinimui reikalingas skirtingas procesas.

Planavimo svarbos pripažinimo klasteryje tyrimas turėtų būti atliekamas pradedant ir baigiant išorinės aplinkos analizę, tuomet atnaujinamas prieš ir po kiekvieno konsensuso paieškos sekos įgyvendinimo. Kiekvienam etapui, kuriam yra atliekama konsensuso paieška, reikia sukurti kriterijus, padėsiančius nustatyti planavimo svarbos pripažinimą. Kriterijai turėtų būti susiję su nagrinėjamu etapu (etapo aktualumu, jo analizės reikalingumu, etapo tiriamo objekto rezultatų aktualumu klasteriui), taip pat turėtų būti pateikiama keletas bendrų klausimų, susijusių su planavimo sekos įgyvendinimo tikimybe, klausiant ir apie planavimo rezultato tikėtiną suderinamumą su subjekto interesais.

Svarbu pateikti klausimus arba teiginius ir leisti subjektams išreikšti asmeninį savo sutikimą su jais numatant tam tikrą skalę, pavyzdžiui penkių balų sistemą.

Proceso kokybei įvertinti galima telktis pastarojo tyrimo pažangos matavimą. Indikatorius turėtų būti pirmojo tyrimo bendrieji klausimai, kurie sėkmės atveju nurodo pozityvia linkme besikeičiantį klasterio subjektų vertinimą. Šis indikatorius turėtų būti reikšmingiausias, norint numatyti klasterio sėkmę arba nesėkmę strateginio marketingo planavimo įgyvendinimo metu ir pirminiuose bendradarbiavimo etapuose.

Remiantis tyrimu, galima išmatuoti darbo klasteryje (atliekant strateginį marketingo planavimą) pažangą ir numatyti tinkamą laiką pereiti prie tolimesnių planavimo etapų.

Koordinatoriaus elgsenos, t. y. teisingumo įgyvendinimo tyrimas. Šis tyrimas yra pats sudėtingiausias dėl tikimybės jį atlikti subjektyviai. Koordinatorius turėtų būti atsakingas už teisingumo įgyvendinimo klasteryje vertinimą. Šio tyrimo sėkmė priklauso nuo klasterio

koordinatoriaus gebėjimo įgyvendinti discipliną savo veiksmais, nuo koordinatoriaus tikslumo, konkretumo, klasterio kūrimosi prielaidų išmanymo.

Klasterio koordinadorius paprastai yra esminė figūra, telkianti klasterio subjektus, palaikantis klasterio kultūrą. Iš esmės, jeigu klasterio koordinadorius negeba įgyvendinti tyrimo minimų elgsenos principų, klasterio koordinatoriaus misija nagrinėjamo klasterio atveju nėra įgyvendinama tinkamai ir ydinga situacija turi būti taisoma suteikiant apmokymus arba keičiant klasterio koordinatorių.

Subjektyviai kiekvienu skirtingo klasterio atveju, klasterio koordinadorius įgyvendina minimus elgesio principus kiekvienoje unikalioje situacijoje.

Tyrimas atliekamas pradedant nuo išorinės aplinkos analizės etapo strateginiame marketingo planavime, atliekamas prieš ir po konsensuso paieškos etapo.

Klasterio subjektų gebėjimo kartu spręsti problemas tyrimas turėtų būti atliekamas nestruktūrizuotai, nesiejant jo su skirtingų klasterio strateginio marketingo planavimo etapų pradžia arba pabaiga. Klasterio koordinadorius, nustatęs klasterio veiklos problemą ir skatindamas ją spręsti bendrai, turėtų vertinti klasterio subjektų elgseną problemos sprendimo eigoje. Kiekvienas toks atvejis turėtų būti fiksuojamas, subjektų problemų sprendimo įgūdžiai fiksuojami ir įvertinami.

Bet kuriuo metu nustatant nepatenkinamą subjektų problemų sprendimo gebėjimą klasteryje, turėtų būti grįžtama į ankstesnį planavimo etapą, kur peržiūrimos kiekvieno subjekto vertybės, įvertinama klasterio kultūra ir pagrindinės priežastys, kodėl subjektai negebėjo spręsti atitinkamos problemos.

Strateginio marketingo planavimo eigoje turėtų būti stebimas subjektų problemų sprendimo įgūdžių pažanga.

Svarbu paminėti, kad nors vienam iš minėtų tyrimų kriterijų įvertinimui esant nepatenkinamam, grįžtama į ankstesnį klasterio strateginio marketingo planavimo sekos etapą ir pastarasis turėtų būti atliekamas naujai.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Įvertinant išanalizuotą mokslinę ir metodinę literatūrą ir apibendrinant atliktus tyrimus, galima daryti tokias išvadas:

- 1) Klasterio samprata skirtinguose mokslinės literatūros šaltiniuose apibrėžiama panašiai, telkiantis apibrėžties elementus, kurie pateikiami įvairiomis kombinacijomis, akcentuojant kai kurių iš elementų svarbą kiekvienu unikaliu atveju. Pagrindiniai klasterio apibrėžties aspektai yra:
 - bendras galutinis produktas,
 - tinklo pobūdžio ryšiai tarp klasterio subjektų,
 - vidinė darinio dinamika ir konkurencija,
 - geografinis klasterio subjektų artumas,
 - bendros technologijos ir žinios,
 - mokslo institucijų ir ūkio subjektų bendradarbiavimo svarba klasteriui.
- 2) Pagrindinė klasterių nauda mokslinėje literatūroje motyvuojama:
 - žymiai aukštesnių kompetencijų integravimo galimybe,
 - produktyvumo gerinimu,
 - sąnaudų mažinimu,
 - rizikos pasidalijimu,
 - galimybe atlaikyti tarptautinę konkurenciją.

Šie elementai mokslinėje literatūroje sudaro klasterių teorijos pagrindą, yra analizuojami skirtingais pjūviais. Mokslinių šaltinių klasterių tematika autoriams būdinga nagrinėjamus apibrėžties ir naudos aspektus apibūdinti kaip klasterių klasifikavimo būdus, kai skirtingų klasterio apibrėžties aspektų išryškėjimas tampa indikatoriumi apibrėžiant klasterių skirtumus.

- 3) Nėra vieningo mokslinio Vyriausybės politikos tiesioginės naudos klasteriams vertinimo. Mokslinėje literatūroje dominuoja du priešingi požiūriai:
 - vienuose mokslinių autorių šaltiniuose teigiama, jog pagrindinės priežastys, kodėl klasteriai nebūna įgyvendinti, paprastai yra tinklaveikos politikos spragos, kai per mažai dėmesio skiriama mokslo ir verslo subjektų bendradarbiavimui skatinti, t. y. surasti bendrus motyvus telktis į klasterius,
 - kitų mokslinių autorių šaltiniuose teigiama, kad klasterio kūrimasis yra grįstas vien ekonominės naudos siekimu ir Vyriausybės poveikis šiam procesui negali būti efektyvus katalizatorius.

Vienareikšmiškai patvirtinti vieną iš nuomonių negalima dėl klasterių praktikos: pasaulyje sėkmingai veikia tiek klasteriai, susikūrę su Vyriausybės pagalba, tiek be jos.

4) Klasterių, kaip makroekonominių svertų interpretacija moksliniuose šaltiniuose yra labai skirtinga:

- kai kurių autorių darbuose klasterių aktualumas makroekonominiu lygmeniu grindžiamas jų kuriama ekonomine nauda bei palankia aplinka inovacijoms,
- kitų autorių darbuose klasterio reikšmė analizuojama fundamentaliai, akcentuojamas socialinių tinklų poveikis darinio subjektų elgsenai, aukštesnei kultūrai ir konkurencijos sąvokos perkėlimą į naują lygmenį.

Pastaroji interpretacija pagrindžia klasterių efektą ne tik ekonominiu, bet ir verslo socialiniu bei kultūriniu aspektais.

5) Visoje ES klasterių politika nėra vienodai intensyvi. Europos Sąjungos politika klasterių klausimu remiasi stiprių klasterių, kaip svarbaus ekonominių reformų strategijos skatinimo įrankio rėmimu, kuriamu transnacionaliniu regiono tinklu, besirūpinančiu inovatyviomis sistemomis. Minėto tinklo palaikymas vyksta įvairiomis iniciatyvomis:

- regionų ekonominiams pokyčiams iniciatyva,
- regionų žinių iniciatyva,
- Europos tyrimų srities politika,
- *Innova* iniciatyva.

Ši infrastruktūra sukuria klasterių palaikymą per tyrimus ir inovacijas, įtraukiant klasterių plėtrą, tačiau neteikiant tiesioginės materialinės paramos, nes būtų pažeidžiami konkurencijos teisės aktai. Skirtingų regionų klasterių politikos priemonės ES tampa vis labiau persipynę ir artimos visais nagrinėjamais lygmenimis. Sėkmingi klasterių projektai paprastai sukuria grandininę reakciją ir palaiko naujas iniciatyvas, yra linkę bendradarbiauti ir perduoti savo patirtį.

6) Išanalizuotos pagal klasterio kūrimo atveju aktualių planavimo sekos kriterijų sistemą strateginio marketingo planavimo sekos labiausiai skiriasi savo detalumu, t. y. imlumu interpretacijoms. Nedidelei daliai autorių būdinga planavimo suvokimas įtraukiant planavimo dimensijas ir tai yra planavimo sekos, labiausiai priimtinos klasteriui, kadangi vertinama ne tik proceso atlikimo kokybė, bet ir konsensusas, socialinis klimatas, esti išplėstas požiūris į aplinkos analizę. Dar vienas aktualus nagrinėtas sekų aspektas yra pradinis planavimo etapas. Klasterio atveju nėra priimtinas tikslų nustatymas prieš aplinkos analizę, todėl Jungtinių Amerikos Valstijų mokyklai priklausantys autoriai gali būti kritikuojami dėl tikslų, kaip pirmojo strateginio marketingo planavimo etapo išskyrimo ir dėl to netinkamumo klasteriui. Pirmojo

planavimo etapo aspektu klasteriui priimtinos Jungtinės Karalystės autorių siūlomos sekos, kurių pradinė išorinės aplinkos analizė yra plati ir detalizuota ir tai sudaro prielaidas kokybiškai analizei klasterio atveju.

- 7) Strateginio marketingo planavimo teorijose silpnai nagrinėjama viena iš pagrindinių klasterių veiklos kliūčių – interesų suderinamumo įgyvendinimas. Interesų suderinamumo poreikio svarba pabrėžiama mokslinėje periodikoje, taip pat toks požiūris būdingas kai kuriems Jungtinės Karalystės mokyklos autoriams. Tai nėra pagrindinė strateginio marketingo planavimo veikla nei viename šaltinyje: apie interesų suderinamumą kalbama kontekste, kaip apie galimybę, poreikį arba apie vieną iš gairių.
- 8) Analizuojant konsensuso paieškos teorinius modelius, buvo išstudijuota konsensuso samprata ir mokslinių šaltinių analizė parodė, jog esti dvi mokslininkų kryptys:
 - vieni, teigiantys, jog konsensuso paieška yra susitarimas aktualiu klausimu, nepaminant nei vienos pusės interesų,
 - antri, kurių požiūris buvo gerokai platesnis, apimantis ilgalaikį konsensuso poveikį darinio vidiniams santykiams.

Konsensuso paieškos procedūros mokslinėje literatūroje apibūdinamos kaip gana brangios ir reikalaujančios laiko išteklių ir reikia pažymėti tai, jog literatūroje ši veikla paprastai nepateikiama kaip seka. Siekiant konsensuso ir įgyvendinant atitinkamą veiksmų seką, svarbiausia yra kokybiški ir įtikinami argumentai, nukreipti į bendrus interesus ir galimą bendrą naudą, nes jie sukuria labai tvarų pagrindą bet kokioms oficialioms procedūroms ir laiduoja sėkmę. Reikia pastebėti, jog didžiausia mokslinėje literatūroje iškeliama problema siekiant konsensuso paprastai yra pernelyg didelis dėmesys deryboms ir per menkas bendros politikos ir krypties kūrimo prioritetas.

- 9) Konsensuso paieškos įgūdžių nebuvimas yra aktuali problema klasterio atveju. Mokslinėje literatūroje konsensuso paieška dažniausiai nagrinėjama sprendžiant politines problemas ir šių modelių specifika yra artima klasteriui. Iš esmės, demokratinėse valstybėse politiniai klausimai ypatingi tuo aspektu, jog nuomonių suderinamumas pasiekiamas arba derybinių gebėjimų arba bendrų interesų suderinimo būdu, paprastai politiniai klausimai reikalauja būtent susitarimo ir interesų derinimo, nes retai akivaizdžiai dominuoja viena derybų šalis. Klasteriui būdingi panašūs bruožai: interesus būtina derinti, o subjekto bandymas dominuoti paprastai sužlugdo klasterį. Todėl politinių sprendimų metodus galima perkelti į marketingo ir klasterio praktiką.
- 10) Pasaulyje veikia didelę ekonominę naudą generuojantys klasteriai, kurių kiekvienam būdingas skirtingas konkurencinio pranašumo pagrindas:

- technologijos (Silicio slėnio atveju konkurencinio pranašumo pagrindas yra technologijų plėtra, o Kembridžo klasterio, Otavos klasterio ir Helsinkio klasterio atvejais – aukštosios technologijos),
- žinių specializacija (Kembridžo klasteris ir Helsinkio klasteris),
- žinių diversifikacija (Silicio slėnis ir Otavos klasteris).

Ši išvada patvirtino daugelio mokslinių autorių teiginius dėl didžiausios klasterio naudos, pasiekiamos, kai veikiama dėl rizikos pasidalijimo ir bendros veiklos technologijų tobulinimo srityje. Išnagrinėtieji pavyzdžiai atskleidė geografiškai artimų, verslo šakos siejamų kompanijų ir institucijų konkurencinę sėkmę dėl bendradarbiavimo teikiamos naudos, plėtrą vykdant kiekvienu atveju unikaliu būdu.

11) Lietuvos Respublikos teisės aktai yra suderinti su Europos Sąjungos teisės aktais ir atspindi tuos pačius klasteriams aktualius aspektus. Lietuvos teisės aktai apibrėžia veiką, kai rinkos subjektų veiksmai nėra traktuojami konkurencijos pažeidimu, tačiau šios išlygos yra pateiktos labai abstrakčiai, todėl analizuojant klasterio veiklos teisėtumą, kai pastarasis kuria bendrą strategiją, verta remtis Europos Sąjungos teisės aktais. Klasterių kūrimas nėra laikomas konkurencijos pažeidimu, nes:

- jie padeda tobulinti prekių gamybą ar paskirstymą,
- jie skatina ekonomikos, technikos pažangą,
- net esant bendradarbiavimui tarp konkuruojančių įmonių, jie neriboja konkurencijos, o sukuria vertę, kurios klasterio subjektai negalėtų sukurti veikdami atskirai.

Galima apibendrinti, jog klasterio teisėtumą konkurencijos teisė laiduoja ne tik naujų technologijų įgyvendinimo, bet ir intelektinės nuosavybės perleidimo ar dalijimosi, vykdomų bendrų mokslinių tyrimų, specializacijos gaminant produktus atvejais.

Europos Sąjungos teisės aktai numato tik vieną žymų klasterio veiklos apribojimą: kai klasterio apyvarta arba užimama rinkos dalis yra ženkli ir galimai sukelia rinkos uždarymo problemas *vis-à-vis* trečiųjų šalių atžvilgiu, tada bendradarbiaujantys ūkio subjektai gali būti laikomi konkurencijos pažeidėjais.

12) Išanalizavus dvi Lietuvos klasterių studijas, galima pastebėti, jog pirmosios ir antrosios studijos rezultatai yra skirtingi: potencialių tinklaveikai sektorių įmonės ne visuomet susijungė į klasterius, o pavadinti menkai tinklaveiką įgyvendinti galinčiais sektoriai sukūrė klasterius. Šios išvados patvirtina klasterių atsiradimo prognozių sudarymo sudėtingumą, taip pat buvimą daugelio sunkiai valdomų ir nuspėjamų veiksnių, kurie skatina arba trukdo klasteriams atsirasti. Didžiausia klasterių studijų silpnybė visuomet yra ekonominių rodiklių analizės nutolimas nuo sektoriaus įmonių socialinio potencialo,

klasterių kultūros tyrimų, kurie yra itin reikšmingi klasterio kūrimo veiklos elementai, esantys greta ekonominės naudos siekimo.

13) Šiuo metu Lietuvoje klasteriai veikia: *medienos apdirbimo ir baldų gamybos pramonėje, lazerių ir jų komponentų gamybos sektoriuje, poligrafijos sektoriuje, kūrybinių industrijų sektoriuje, „gerovės“ industrijoje.*

14) Teigiamas ekonominis tinklaveikos efektas gali būti grindžiamas ekonominių rodiklių tyrimo metu pastebėtais dėsningumais. Nors daugelio Lietuvos pramonės sektorių rodikliai turėjo teigiamą tendą per nagrinėjamą 1995 m. – 2010 m. laikotarpį, tik sektoriai, kuriuose atsirado klasteriai, patyrė ekonominių rodiklių (sektoriaus sukurtos bendrosios pridėtinės vertės) struktūrinį šoką – ekonominių rodiklių persikėlimą į kitą kokybinį lygmenį. Struktūriniai pokyčiai fiksuojami tuo pačiu laikotarpiu, kai minėtuose sektoriuose jau buvo atsiradę klasterių užuomazgos, todėl teigiamas ekonominių rodiklių kitimas gali būti tapatinamas su šiuo reiškiniu, nes ieškant kitų rodiklių laiko eilučių perkėlimo į naują lygį priežasčių, jas rasti yra sudėtinga: nagrinėjamu laiku kitų žymių pokyčių Lietuvos ekonomikoje nebuvo, Lietuvos prisijungimas prie Europos Sąjungos, paprastai turintis žymų efektą ekonominių rodiklių kitimui, įvyko 2004 m., t. y. vėliau negu nagrinėjami rodiklių pokyčiai. Reikia paminėti, kad žymus ekonominis kilimas arba nuosmukis tuo metu taip pat nebuvo fiksuojamas.

15) Pagrindiniai klasterių veiklos iššūkiai:

- egzistuojantis klasterio kultūros stygius Lietuvoje, bendradarbiavimo kultūros nebuvimas: stinga asmeninio klasterio narių pasitikėjimo,
- negebėjimas sutarti dėl bendrų tikslų,
- pernelyg dideli reikalavimai universitetiniams tyrimams,
- sudėtinga privataus verslo ir mokslo bendradarbiavimo praktika,
- skirtingi klasterio subjektų mentalitetai,
- klasterio subjektų pasitikėjimo vieni kitais stygius,
- poreikis sukurti socialinę infrastruktūrą klasterijoje, palaikančią nuolatinį pasitikėjimą tarp klasterio subjektų,
- menki gebėjimai įgyvendinti partnerystę,
- netolygi kiekvieno klasterio subjekto pažanga, sukurianti poreikį vidinei klasterio dinamikai.

16) Svarbiausieji klasterio veiklą palaikantieji elementai:

- visų darinio subjektų interesų esminis suderinimas,
- vidinė klasterio kultūra, kurios palaikymas vyksta dviem kryptimis – klasterio koordinatorius yra pagrindinis elementas, aplink kurį susiburia kiti klasterio

subjektai, turintys panašias vertybes ir kultūrą ir kritiniais momentais koordinatoriaus vertybės bei kultūra yra svarbus palaikantis elementas, tačiau be grįžtamojo ryšio pastarasis prarastų vertę, dėl to išryškėja klasterio subjektų vadovų „palankaus klasteriui“ mentaliteto ir kultūros svarba,

- klasterio koordinatoriaus derybiniai ir moderatoriaus sugebėjimai, strateginės krypties išlaikymas, nes klasterio valdymas vykdomas telkiant tiek klasterio koordinatorių, tiek klasterio subjektų vadovus, sprendimai priimami suderinant visų pusių interesus be galimybės primesti koordinatoriaus valią nei vienam iš interesantų, nors dažniau koordinatorius geba situaciją analizuoti objektyviausiai,
- kryptingos ir nuoseklios ekonominės šalies politikos išlaikymas ilguoju laikotarpiu,
- kokybiškas bendras klasterio strateginis marketingo planavimas ne tik ugdo labai reikšmingus klasterio subjektų įgūdžius ir nusiteikimą bendradarbiauti, bet ir padeda tvirtą pagrindą tolimesnei bendrai veiklai dėl kompleksiško veiklos aptarimo ir reglamentavimo.

17) Pasiūlytas klasterio strateginio marketingo planavimo modelis, įgalinantis integruoti konsensuso paieškos seką į minėtą veiklą, siekiant sukurti prielaidas tvariam klasterio veiklos plėtros pagrindui. Modelyje taip pat pateikiama strateginio marketingo planavimo kokybės ir vidinės socialinės klasterio aplinkos pažangos vertinimo kriterijų sistema, kuri gelbsti numatant tinkamą laiką pereiti prie tolimesnių planavimo etapų ir leidžia pačiame pradiniam etape užkirsti kelią klasterio nesėkmei.

Apibendrinant išanalizuotą mokslinę ir metodinę literatūrą, atliktus tyrimus ir sukurta modelį, siūlytina:

- 1) siekiant apjungti intelektualinį ir materialinį potencialą, didinti bendrą konkurencingumą, palaikyti partnerystės gebėjimą, klasteriams naudoti baigiamajame magistro darbe aprašytą strateginio marketingo planavimo modelį,
- 2) LR ūkio ministerijai parengti efektyvią programą klasterių skatinimui ir palaikymui, kuri galėtų padėti realizuoti siūlomame klasterio strateginio marketingo planavimo modelyje numatytas priemones,
- 3) Aukštojo mokslo institucijoms įtraukti į mokymo planus tinklaveikos teorijas, kaip pagrindinę discipliną, ugdančią sisteminių ir strateginių studentų mąstymą, kuriančią pagrindą verslo bei partnerystės suvokimui.

LITERATŪRA

1. Abelson, J. et al. 2003. Deliberations about deliberative methods: Issues in the design and evaluation of public participation processes, *Social Science & Medicine* 57(2): 239–251.
2. Apulskis, R. 2010. Pranešimas: Nacionalinis gėrimų pramonės klasteris, *Klasteriai ir Lietuvos pramonės konkurencingumas: konferencija*. Vilnius. 2010 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-12-15]. Prieiga per internetą:
<http://www.lda.lt/files/File/News/2010/20101103/apulskio_prezentacija_201011_konferencijai.pdf>.
3. Baines, P. et al. 2008. *Marketing*. Oxford: Oxford University Press. 704 p.
4. Barnes, M. 1999. Researching public participation, *Local Government Studies* 25(4): 60–75.
5. Bates, B. 2010. Bottoms UP (cover story). Find More Like This, *Smart Business Los Angeles* 5 (11): 12–17.
6. Beierle, T. C. et al. 2000. Values, conflict, and trust in participatory environmental planning. *Journal of Policy Analysis and Management* 19(4): 587–602.
7. Bennett, R., Blythe, J. 2002. *International marketing: strategy planning, market entry & implementation*. London: Kogan Page Publishers. 362 p.
8. Brito, C., Costa, S. 2009. When trust becomes the fourth "C" of cooperation, *Marketing Review* 9 (4): 289–299.
9. Buchecker, M., Meier, Ch., Hunziker, M. 2010. Measuring the Effects of Consensus-building Processes with Methods of Intervention Research, *European Planning Studies* 18 (2): 259–280.
10. Butterfoss, F. D. 2006. Process evaluation for community participation, *Annual Review of Public Health* 27: 323–340.
11. Callarisa, Fiol, L. et al. 2009. Customer Loyalty in Clusters: Perceived Value and Satisfaction as Antecedents, *Journal of Business-to-Business Marketing* 16 (3): 276–316.
12. Choi, J. C. et al. 1999. Increasing Returns and Social Contagion in Cultural Industries, *British Journal of Management* 10 (1): 61–72.
13. Christophersona, S. et al. 2010. Regional resilience: theoretical and empirical perspectives, *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society* 3: 3–10.
14. Collins, M. 2008. Taking On Strategic Planning, *Industrial Maintenance & Plant Operation* 69 (1): 48–56.
15. Cooper, Lee, G. 2000. Strategic Marketing Planning for Radically New Products, *Journal of Marketing* 64 (1): 1–16.

16. Czinkota, M., Ronkainen, I. 2007. *International marketing*. Florence: Cengage Learning. 646 p.
17. *Didžiosios Britanijos Prekybos ir pramonės departamento ataskaita: 2009 m. ir 2010 m.* [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.info.gov.za/view/DownloadFileAction?id=134463>.
18. Dikčius, V. 2003. *Marketingo tyrimai: teorija ir praktika*. Vilnius: Vilniaus vadybos kolegija. 187 p.
19. Dorcey, A. et al. 1994. Public Involvement in Government Decision-Making: Choosing the Right Model *B.C. Round Table on the Environment and the Economy* 30: 1–30.
20. Dryzek, J. 1997. *The Politics of the Earth: Environmental Discourses*. Oxford: Oxford University Press.
21. *ES parama. Gautos ir vertinamos paraiškos. Administruojanti tarpinė institucija – LT ūkio ministerija* [interaktyvus], [žiūrėta 2011-10-01]. Prieiga per internetą: <http://www.esparama.lt/2007-2013/lt/statistikaonline/gautvertpar>.
22. Europos Bendrijų komisijos leidinys: *Towards world-class clusters in the European Union: Implementing the broad-based innovation strategy: Communication from the commission to the Council, the European Parliament, the European Economic and Social Committee and the Committee of the Regions*. Brussels, 2008-11-05 COM (2008) 652 final/2 [interaktyvus], [žiūrėta 2011-10-10]. Prieiga per internetą: <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2008:0652:REV1:en:PDF>.
23. *Europos klasterių naujienos ir įvykiai* [interaktyvus], [žiūrėta 2011-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.europe-innova.eu/web/guest/eu-cluster-observatory/news-and-events>.
24. *Europos Komisija. Inovacijų politikos gairės* [interaktyvus], [žiūrėta 2011-10-10]. Prieiga per internetą: <http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/policy/clusters/>.
25. *Europos Sąjungos regioninė politika – investicijų prioritetai* [interaktyvus], [žiūrėta 2011-10-10]. Prieiga per internetą: http://www.baltic-course.com/eng/business_in_europe/?doc=36771.
26. Felzensztein, Ch. 2008. Innovation and marketing externalities in natural resources clusters: The importance of collaborative networks in Chile and Scotland, *Academia: Revista Latinoamericana de Administración* 40: 1–12.
27. Fifield, P. 2007. *Marketing strategy - the difference between marketing and markets*. Third edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. 316 p.

28. Fiore, S. M. et al. 2010. Towards an understanding of macrocognition in teams: developing and defining complex collaborative processes and products, *Theoretical Issues in Ergonomics Science* 11 (4): 250–271.
29. Foltz, R. 2009. Your Marketing Plan, *Surface Fabrication* 15 (5): 34–34.
30. Friend, G., Zehle, S. 2004. *Guide to Business Planning*. Second edition. London: Bloomberg Press, 288 p.
31. Frith, S. 2010. Updating Your Marketing Plan, *Franchising World* 42 (10): 43–47.
32. Gilligan, C., Wilson, M. S. R. 2009. *Strategic Marketing Planning*. Second edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. 608 p.
33. Gummesson, E., Polese, F. 2009. B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing* 24 (5/6): 337–350.
34. Haiyang, L., Bingham, J. B., Umphress, E. E. 2007. Fairness from the Top: Perceived Procedural Justice and Collaborative Problem Solving in New Product Development, *Organization Science* 18 (2): 200–216.
35. Hair, J., Bush, R., Ortinau, D. 2006. *Marketing research: within a changing information environment third edition*. Boston: McGraw-Hill. 730 p.
36. Hatani, F. 2009. Pre-clusterization in emerging markets: the Toyota group's entry process in China, *Asia Pacific Business Review* 15 (3): 369–387.
37. Hill, E. M. et al. 2007. A marketing paradox, *Marketing Intelligence & Planning* 25 (7): 652–661.
38. Hollensen, S. 2007. *Global marketing – a decision-oriented approach*. Boston: Pearson Education. 714 p.
39. Hoppner, C. et al. 2005. *Evaluating a new participatory planning approach for sustainable landscape development in Switzerland – Participatory techniques and social effects of Landscape Development Concepts (LDC)*, in: C. A. Brebbia, A. Kungolos & E. Beriatos (Eds). *Sustainable Development and Planning II*. Ashurst, UK: WIT Press. 1341 p.
40. Hudson, R. 2010. Marketing situation analysis and strategic planning for NHS clinical services, *Journal of Management & Marketing in Healthcare* 3 (3): 224–238.
41. Huggins, R. 2008. The evolution of Knowledge clusters. Progress and policy, *Economics development quarterly* 1 (2): 1–13.
42. Hutt, D. M., Speh, W. Th. 2007. *Business marketing management – B2B*. London: Thomson/South-Western. 658 p.
43. *Information from European Union institutions, bodies, offices and agencies. European Commission guidelines on vertical restraints*. 2010 m. gegužēs 19 d. Europos komisijos

- pranešimas [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/JOHtml.do?uri=OJ:C:2010:213:SOM:EN:HTML>>.
44. Innes, J. E. 2004. Consensus building: Clarifications for the critics, *Planning Theory*, 3(1): 5–20.
 45. Jackson, L. S. 2002. Consensus processes in land use planning in British Columbia: The nature of success, *Progress in Planning* 57(1): 1–90.
 46. Jucevičius, G., Puidokas, M. 2007. Methodologies for analyzing the industrial clusters in the baltic sea region: a critical overview, *Economics & Management* 728–735.
 47. Jucevičius, R. 2003. *Lietuvos pramonės klasterių plėtros programinės studijos*. Kaunas: KTU Verslo technologijos institutas. 76 p.
 48. Jucevičius, R. 2009. *Klasterių kūrimuisi perspektyvios sritys*. Kaunas: Inovadis, Klasterių kompetencijos tinklas. 18 p.
 49. Jucevičius, R. 2009. *Klasterių vadovas*. Vilnius: Klasterių kompetencijos tinklas. 89 p.
 50. Jurgutis, L., Jucevičius, R. 2004. Lietuvos pramonės konkurencingumo didinimas, panaudojant ES struktūrinius fondus, *Management of Organizations: Systematic Research* 31: 91–102.
 51. Kalra, A., Soberman, D. 2010. The forgotten side of marketing, *Journal of Brand Management* 17 (4): 301–314.
 52. Kasperian, R. E. et al. 1992. Social distrust as a factor in siting hazardous facilities and communicating risks, *Journal of Social Issues* 48(4): 161–187.
 53. Kejriwal, M., Perron, P. 2008. The limit distribution of the estimates in cointegrated regression models with multiple structural changes, *Journal of Econometrics* 146: 59–73.
 54. *Kembridžo technopolis* [interaktyvus], [žiūrėta 2010-12-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.ifm.eng.cam.ac.uk/ctm/teg/cambridgetechnopole.html>>.
 55. Kim, D., Perron, P. 2009. Unit root tests allowing for a break in the trend function at an unknown time under both the null and alternative hypotheses, *Journal of Econometrics* 148: 1–13.
 56. *Klasteriai ir Lietuvos pramonės konkurencingumas: konferencija*. Vilnius. 2010 [interaktyvus], [žiūrėta 2010-12-15]. Prieiga per internetą: <http://www.inovacijos.lt/lt/naujiena/id/klasteriu_konferencija/tp/renginiai>.
 57. *Klasterių lyginamosios analizės ataskaita: 2009* [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-15]. Prieiga per internetą: <http://www.swra.ie/contentfiles/pdfs/SWRA_Cluster_Benchmarking_Report_Composite_FINAL_FINAL_July_09.pdf?uid=1265646890015>.

58. *Komisijos reglamentas (EB) Nr. 2658/2000 2000 m. lapkričio 29 d. dėl Sutarties 81 straipsnio 3 dalies taikymo specializacijos susitarimų grupėms*. Europos Sąjungos oficialusis leidinys [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=CONSLEG:2000R2658:20040501:LT:PDF>>.
59. *Komisijos reglamentas (ES) Nr. 330/2010 2010 m. balandžio 20 d. dėl Sutarties dėl Europos Sąjungos veikimo 101 straipsnio 3 dalies taikymo vertikaliųjų susitarimų ir suderintų veiksmų rūšims*. Europos Sąjungos oficialusis leidinys [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2010:102:0001:0007:LT:PDF>>.
60. Konferencijos *Decline and renewal of high-tech clusters: the cambridge case* medžiaga. 2010 [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-15]. Prieiga per internetą: <<http://www2.druid.dk/conferences/viewpaper.php?id=5713&cf=32>>.
61. Kotler, Ph. 1997. *Marketing management: Analysis, planning, implementation, and control*. Ninth edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 269 p.
62. Kotler, Ph. et al. 2009. *Marketing – An Introduction*. Boston: Pearson Education. 648 p.
63. Kotler, Ph., Keller, K. L. 2006. *Marketing management*. Twelfth edition. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall. 733 p.
64. Krugman, P. 1994. Competitiveness: a dangerous obsession, *Foreign Affairs* 73 (2): 28–44.
65. Lietuvos Respublikos konkurencijos įstatymas. 1999 m. kovo 23 d. Valstybės Žinios, 1999.04.02, Nr.: 30, Publ. Nr.: 856 [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą: <http://www.konkuren.lt/index.php?show=nutlrview&nut_id=881>.
66. LR ūkio ministerija. Inovacijos [interaktyvus], [žiūrėta 2011-10-15]. Prieiga per internetą: <http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos_sritys/ino/>.
67. Malakauskaitė, A., Navickas, V. 2010. Relation between the Level of Clusterization and Tourism Sector Competitiveness, *Engineering Economics* 21 (1): 60–67.
68. Marshall, A. *teorija* [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.economictheories.org/2008/08/alfred-marshall-theory-marshall.html>>.
69. McDonald, M. 2007. *Marketing plans – how to prepare them, how to use them*. Sixth edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. 675 p.
70. McFadden, D. T. et al. 2009. Growing a Niche Market: A Targeted Marketing Plan for Colorado Homestead Ranches, *Review of Agricultural Economics* 31 (4): 984–998.
71. Melnikas, B. 2009. Sustainable development and creation of the knowledge based society: the new challenges and strategic decisions, *Public Administration* 2 (22): 6–14.
72. Melnikas, B. 2009. Tinklaveika ir verslo bei viešųjų sektorių konvergencija: nauji iššūkiai europos sąjungoje, *Public Administration* 1 (21): 28–36.

73. Merrick, B. 2009. From Paper to Practice, *Credit Union Magazine* 75 (7): 34–39.
74. Montresor, S., Marzetti, G. V. 2008. Innovation Clusters in Technological Systems: A Network Analysis of 15 OECD Countries for the Mid-1990s, *Industry & Innovation* 15 (3): 321–346.
75. Nathan, W., Philip, N. 2010. Strategic planning simplified, *T+D* 64 (9): 32–42.
76. Navickas, V., Malakauskaitė, A. 2008. Klasteriai, kaip tarporganizacinių verslo ryšių specifinė forma, *Economics & Management* 129–130.
77. Navickas, V., Malakauskaitė, A. 2009.
The impact of clusterization on the development of small and medium-sized enterprise (sme) sector, *Journal of Business Economics & Management* 10 (3): 255–259.
78. Paley, N. 2006. *The manager's guide to competitive marketing strategies*. Third edition. London: Thorogood Publishing, 412 p.
79. *Pasaulio klasterių žemėlapis* [interaktyvus], [žiūrėta 2011-10-10]. Prieiga per internetą: <http://www.clusterobservatory.eu/>.
80. Pearl, M. 2010. Strategic clusters: a vehicle for global growth, *Manufacturing Today* 8–10.
81. Perron, P. 1989. The Great Crash, the Oil Price Shock, and the Unit Root Hypothesis, *Journal of Econometric society Econometrica* 57 (6): 1361–1401.
82. Perron, P., Qu, Z. 2006. Estimating restricted structural change models, *Journal of Econometrics* 134: 373–399.
83. Perron, P., Zhu, X. 2005. Structural breaks with deterministic and stochastic trends, *Journal of Econometrics* 129: 65–119.
84. Peter, T., Yang-Im, L. 2008. A strategic marketing intelligence and multi-organisational resilience framework, *European Journal of Marketing* 42 (7/8): 731–745.
85. Phillips, Paul, A., et al. 2001. The Interactive Effects of Strategic Marketing Planning and Performance: A Neural Network Analysis, *Journal of Marketing Management* 17 (1/2): 159–182.
86. Porter, M. 1990. The Competitive Advantage of Nations, *Free Press, New York* [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-05]. Prieiga per internetą: <http://ideas.repec.org/a/eee/deveco/v40y1993i2p399-404.html>.
87. Porter, M. 2000. Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy, *Economic Development Quarterly* 14 (1): 15–34.
88. Povilaitis, M., Čiburienė, J. 2009. Paslaugų inovacijų aplinką lemiantys organizaciniai veiksniai, *Management of Organizations: Systematic Research* 49: 85–95.
89. R Development Core Team. *R: A language and environment for statistical computing*. R Foundation for Statistical Computing, Vienna, Austria. ISBN 3-900051-07-0. The

- Comprehensive R Archive Network (CRAN) statistine programa [interaktyvus], [žiūrėta 2011-03-06]. Prieiga per internetą: <<http://www.R-project.org/>>.
90. *Rekomendacijos dėl EB steigimo sutarties 81 straipsnio taikymo horizontalaus bendradarbiavimo susitarimams*. 2001 m. sausio 6 d. Komisijos pranešimas [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:082:0020:0023:LT:PDF>>.
 91. *Rodiklių duomenų bazė*. Lietuvos Statistikos departamentas [interaktyvus], [žiūrėta 2011-03-06]. Prieiga per internetą: <<http://db1.stat.gov.lt/statbank/default.asp?w=1280>>.
 92. Romer, P. et al. 1998. Growth Cycles, *American Economic Review* 88 (3): 495–515.
 93. Schneider, M. et al. 1997. Institutional arrangements and the creation of social capital: The effects of public school choice, *American Political Science Review* 91(1): 82–93.
 94. *Schumpeter, J. teorija* [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-05]. Prieiga per internetą: <http://cbae.nmsu.edu/~jpeach/ECON251/JOE_S.PDF>.
 95. *Silicio slėnis* [interaktyvus], [žiūrėta 2010-12-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.siliconvalley.com/index.html>>.
 96. Silvestre, B., Dalcol, P. 2010. Innovation in Natural Resource-based Industrial Clusters: A Study of the Brazilian Oil and Gas Sector, *International Journal of Management* 27: 713–727.
 97. Slovic, P. 1993. Perceived risk, trust, and democracy, *Risk Analysis* 13(6): 675–682.
 98. *Sofijos antipolis* [interaktyvus], [žiūrėta 2010-12-03]. Prieiga per internetą: <<http://www.sophia-antipolis.org/GB/index3.htm>>.
 99. Stalgienė, A., Paunksnienė, J. 2009. Tinklaveika – prielaida didinti Lietuvos maisto ir gėrimų pramonės konkurencingumą? *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 16 (1): 106–114.
 100. Strauss, R. 2009. *Marketing Planning by Design – Systematic Planning for Successful Marketing Strategy*. Oxford: Wiley. 368 p.
 101. *Sutartis dėl Europos Sąjungos veikimo. Suvestinė redakcija*. 2008 m. gegužės 9 d. [interaktyvus], [žiūrėta 2011-01-12]. Prieiga per internetą: <<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:C:2010:083:0047:0200:LT:PDF>>.
 102. Taylor, Ch. 1996. Der Trend zur politischen Fragmentarisierung, in Aus: Werner Weidenfeld (Ed.) *Demokratie am Wendepunkt*. Berlin: Siedler. 273 p.
 103. *Trumpa Silicio slėnio istorija* [interaktyvus], [žiūrėta 2010-12-03]. Prieiga per internetą: <http://people.seas.harvard.edu/~jones/shockley/sili_valley.html>.
 104. Unterhauser, L. 2006. *Marketingo tyrimai: mokomoji knyga*. Panevėžys: www.skaityk.lt. 143 p.

105. Urbonavičius, S. et al. 2007. Importance of Marketing Functions in a Company, *Engineering Economics* 3 (53): 71–77.
106. Vaitkevičius, S., Stalgienė, A. 2010. Tinklaveikos raiška Lietuvos grūdų sektoriuje, *Management Theory & Studies for Rural Business & Infrastructure Development* 22 (3): 174–180.
107. Vilkas, M., Bučaitė-Vilkė, J. 2009. Besikurianti tinklaveikos teorija, *Economics & Management* 1100–1106.
108. Weitz, B., Wensley, R. 2006. *Handbook of Marketing*. London: The Cromwell press, Trowbridge. 555 p.
109. Williams, J., Claiborne, C. B. 2009. Closing the gap between the ideal and the real: innovative strategies for effectively using international marketing mases, *Review of Business Research* 9 (4): 31–40.
110. Xiaoqiang, H. 2009. Research on Relevance of Supply Chain and Industry Cluster, *International Journal of Marketing Studies* 1 (2): 127–130.

PECULIARITIES IN CONSTRUCTION OF SEGMENTATION MODELS: THEORY AND PRACTICE

Daiva Viselgaitė¹, Mantas Vilys²

Vilnius Gediminas Technical University, Sauletekio ave. 11, LT-12230 Vilnius, Lithuania

E-mails: ¹viselgaite@gmail.com (corresponding author); ²mantas.vilys@vgtu.lt*Received 18 November 2010; accepted 15 January 2011*

Abstract. Strategic marketing development is a major area of Lithuanian manufacturing companies, which seeks to improve business. In order to develop a strategic marketing plan, companies encompassing several business models are faced with the need to adapt those models here and highlight the lack of skills to carry out marketing activities for the sharp divide in the business models in the marketing literature. In order to give the latter companies a theoretical foundation for development of strategic marketing for sustainable business, which highlights the need for business model adaptation in the process of segmentation, it is worthwhile to analyze the scientific segmentation models and prepare recommendations for model construction. The scientific article is based on marketing research in window manufacturing and mounting business that enables to create a step-by-step market segmentation model, which is based on adaptation of different business models. The main tendencies identified in the sector (high market and technological uncertainty, intense competition) makes it a very characteristic example of a business, which seeks to improve competitiveness.

Keywords: segmentation, segmentation model, strategic marketing, business.

Reference to this paper should be made as follows: Viselgaitė, D.; Vilys, M. 2011. Peculiarities in Construction of Segmentation Models: Theory and Practice, *Business, Management and Education* 9(1): XXX–XXX.

JEL: M30, M31.

1. Introduction

Competition is one of the main reasons that encourage companies to adopt new approaches strengthening their market position. Design and implementation of a strategic marketing plan is required to develop the business itself as well as effective solutions that would reduce competition and reinforce its position in the market.

It can be reasonably argued that the segmentation stage is the most important in strategic marketing as it allows identifying the marketing gaps in a company and finding new avenues for brand development, as well as clarifying the understanding of market trends and competition, and thus creating preconditions for increased profitability. Segmentation allows users to target segments that are the most valuable. Segmentation preconditions all other strategic marketing planning stages to be greater particularity and to be more concentrated, which makes it possible to achieve a better quality in planning.

The object: market segmentation process and its applicable models.

Key scientific issues exist in the following areas:

1. The process of segmentation. There is a lack of knowledge of how to integrate and specify the stages of the segmentation process so they would comply with the market segmentation as the latter is most often perceived as a result, while the process of segmentation analysis is often unappreciated.
2. Application of segmentation models. It is noted that the limitations of this process, created by diversity of business models (business-to-business and business-to-customer), determines the need for new research that would enable to achieve efficiency in the process of segmentation.

According to the scientific issues the objectives are as follow:

1. To investigate the process of segmentation in the step-by-step manner.
2. To analyse possible application of segmentation models for business-to-business and business-to-customer.
3. To prepare a segmentation model that would reflect each step and every component in the process of segmentation. To compile a segmentation model that would include different business models in every stage.

Research methods: scientific periodical literature and analysis of primary data collection methods (expert survey, a questionnaire survey, primary data analysis using methods of applied mathematics).

Marketing planning for window manufacturing and mounting business is special because it is one of those few businesses that combine both business models — business-to-business (B2B) and business-to-customer (B2C) — that are usually isolated in the marketing theory.. The business of window manufacturing and mounting is unique in this aspect of the product specificity. In principle, products can be sold directly to end-users who wish to replace their home windows, or to companies operating in the construction sector. The latter buy windows depending on their product requirements, as one of the elements that contribute to the value of the proposal to be submitted to the final consumer. One way or the other, the product is unique because there is no need for modifications. The existing conditions, consistently in the strategic marketing planning is the need for dual marketing proposals in market segmentation.

Based on this business model, the obvious need to fill existing gaps in the theory of marketing is highlighted.

2. Market segmentation

Segmentation is vital for strategic marketing planning because of its multi-phase impact for all other activities in this process. Grundey, D. (2008a); Martinkus, B. et al. (2009); Gudonaviciene, R., Alijosiene, S. (2008); Alimiene, M., Kuvykaite, R. (2008); Jaafar, M. et al. (2008a); Grundey, D., Zaharia, R. M. (2008) agree that the quality measurement of the strategic marketing planning consists of individual assessment of each process stage, quality of its implementation and consistent logic. The thoroughly completed segmentation stage is a significant step in this planning process.

The most general sense of market segmentation is the division of consumers according to selected characteristics, which are mainly determined by differences among consumers. This is especially important in terms of the current business aiming to identify the different needs of consumers. According to these criteria, consumers are divided into homogeneous groups, which are heterogeneous in terms of one another.

While segmentation is considered throughout the literature of marketing, only one author distinguishes the essential understanding of the sequence- segmentation problem. Baines, P. et al. (2008) expressed the view that first, it is necessary to separate concepts of market segmentation and product differentiation. Product differentiation is different from market segmentation as in case of a product differentiation a manufacturer simply provides more product options, while segmentation starts with the needs of a consumer. Identification of segments and the required marketing-mix are the first steps of segmentation. The provision of a new proposal follows next. While in case of a product differentiation the focus is solely on a new proposal. This perception must be followed for segmentation of the entire process: first, on the basis of the analyzed algorithms, it is necessary to identify the segments for the purpose of adapting their marketing-mix and provide a valuable offer. In retrospect, segmentation was first applied to markets with several vendors that offered identical merchandise. Such market segmentation was recognized as the way to increase competitiveness. This approach is mainly suitable for any business that finds itself in the midst of intense competition.

Although market segmentation is a complex activity, it is an inevitable phase of the strategic marketing planning, thus it must be carried out in a high-quality manner depending on the existing conditions of competition in business. Kaklauskas, A. et al. (2009); Sirtautiene, D., Sirtautas, V. V. (2009); Jaafar, M. et al. (2008b); Grundey, D. (2009); Jumpponen, J. et al. (2009) argued that market segmentation has a direct impact on marketing planning as well as on all further steps of the strategic marketing planning. This can be confirmed by the scientific literature analysis. Literature provides various sequences of the strategic marketing planning.

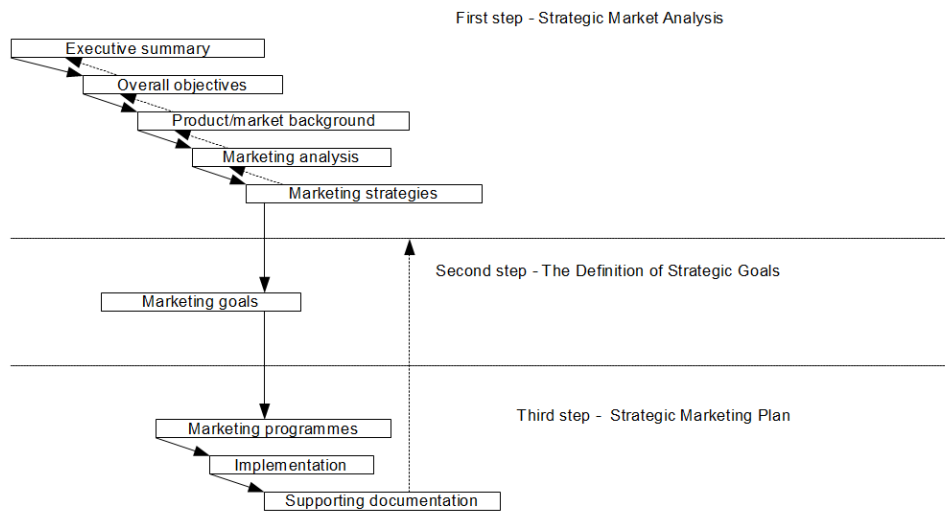


Fig. 1. Marketing planning process. A scheme (Source: Baines, P. et al. 2008)

McDonald, M. (2007) defines segmentation as the third of the ten planning stages of the strategic marketing planning process. This activity can only be performed subsequent to analysis of the external environment. Hutt, D. M. and Speh, W. Th. (2007) suggest that segmentation is one of the previous works, which are conducted or supported by the preliminary targets or whilst reviewing an existing strategy. Baines, P. et al. (2008) submits segmentation to the multiple strategic marketing planning implementation phases of market analysis and marketing analysis; however, this is still one of the preceding activities in the planning as provided in Fig. 1. Gilligan C. and Wilson M. S. R. (2009) provide stages of strategic marketing planning that are significantly fewer in comparison with other authors. The latter scheme is the most susceptible to interpretation. In this case, segmentation is carried out immediately after analysis of the external environmental and next to the assessment of business opportunities.

Only one of the authors — Fifield, P. (2007) — states that market segmentation has to be done midway through the strategic marketing plan: subsequent to analysis of the external and internal environments and prior to design of strategy.

It is obvious that segmentation falls into the category of the initial activities of strategic marketing planning as it has unquestionable assets of a significant impact on all other stages.

Looking at segmentation as a process, it is worthwhile starting with an understanding that not all consumers are identical, and that in marketing theory and practice, there is a need for many unique cases of systematic knowledge, which enable the distribution of consumers between homogeneous groups. The effectiveness of market segmentation depends on the level of knowledge in terms of different consumer features and understanding of the customer characteristic that has the decisive influence on the product purchase decision as well as the knowledge of a marketing specialist of the characteristics within each segment. In fact, segmentation allows getting to know customers and their needs in order to create a precise value proposition, which allows maximizing sales. Abromaityte-Sereikiene, L. (2008) and Banyte, J. (2008) summarize that the choice of target market segments reduces competition as competition in each segment is less than in case of the mass-marketing approach.

The only drawback of segmentation (assuming that the selection of segmentation criteria has been made in a high-quality manner and the target segments have been chosen according to the applicable value proposal of the company) is that while the company focuses its marketing on one or more target segments and has a strong position with an applicable value proposal, it remains uncompetitive in other segments. However, sale results achieved in the target segment outweigh losses in other segments. Financially, it is more beneficial to the company.

The main measure of effectiveness of market segmentation is the ability to identify consumers with a different product demand as this enables a company to target those segments and meet the demand; in other words, the company could use the benefits of the segment.

3. Segmentation model formation

Segmentation is the division of buyers into smaller groups to identify the patterns of customer needs. This definition reveals only the final result of the activity of market segmentation, which has to be achieved by required actions, each with a coherent logic.

Criteria that can identify consumer segments is analyzed in the scientific marketing literature as the possible segmentation basis, but the concept of segmentation is usually perceived as a result, rather than the process of segmentation.

In summary, McDonald, M. (2007); Paley, N. (2006); Harridge-March, S. (2008) and Strauss, R. (2009) listed the segmentation stages in the context of theory without obvious distinction but rather leaving the freedom for interpretation, so they could be adapted to each unique business case. However, this creates conditions for numerous errors. Segmentation, as one of the most difficult activities of the strategic marketing planning is insufficiently defined in terms of the algorithm of consecutive steps. On the contrary, it is more often perceived as one and indivisible activity in STP (segmentation, targeting and positioning) process. In scientific literature, this process is called STP, often emphasizing that these activities are carried out consistently, as provided in Fig. 2.

Kotler, Ph. et al. (2003) distinguishes only two phases of segmentation, defined as the determination of the principles of market segmentation and description of each segment. In this case, the first phase can be significantly expanded and is susceptible to interpretation.

Baines, P. et al. (2008) identifies the stages of segmentation in terms of high marketing research impact for every of them. These authors argue that it is always important to ensure that these activities (marketing research and STP) would be carried out continuously. Review or update of at marketing strategy always demands for a new consumer market segmentation: the perceived market information leads to market segmentation, which consists of identification of groups of similar customers. In each unique business, market segmentation criteria are based on marketing research. The segmentation model designed by Baines, P. et al. (2008) is susceptible to interpretation.

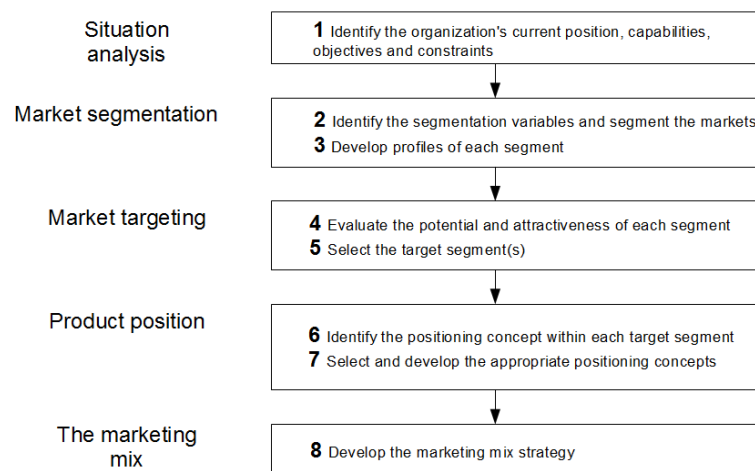


Fig. 2. Segmentation, targeting and positioning stages (Source: Gilligan, Wilson 2009)

Hutt, D. M. and Speh, W. Th. (2007) distinguish two stages of segmentation model, recommended for business-to-business market. In particular, these stages are the macro-segmentation that includes a division of the organizations according to their characteristics, size, geographical location, organizational structure; and the micro-segmentation that requires a deeper knowledge of marketing, enabling to concentrate on criteria of customer decision-making characteristics.

Segmentation is the process that uses the macro-segmentation as a filter, which helps evaluating and rejecting unacceptable companies that do not meet the defined marketing goals and then move towards a deeper analysis of the acceptable ones. This saves both time and financial resources.

Because of the effect of all other stages of strategic marketing planning, segmentation, targeting and positioning are named to be the essence of planning (Gilligan, Wilson 2009). This approach shows a deeper

understanding of the strategic marketing planning, where segmentation is important for the implementation of the marketing business from the very beginning.

Gilligan, C., Wilson, M. S. R. (2009) suggests that the segmentation process begins with a review of a natural segment. Usually, every business has clearly visible heterogeneous groups of customers that can be referred to as natural segments even without deeper investigation. Various authors attribute this activity to a process that has to be somehow performed by marketing specialist intuitively by default. When there are no clear natural segments, it is necessary to carry out a number of formal procedures that are usually comprised of three phases:

Study . An investigator carries out informal interviews and focus group discussions to understand the motives, attitudes and behaviours.

Analysis. On the basis of the findings achieved during the first phase, the investigator finds relevant segmentation criteria and determines the existing market segments.

Establishment. The investigator designs profiles of each segment, including defined characteristics: attitudes, behaviours, demographics, psychographic and innovation capacity.

These three phases represent the most intimate view of the market segmentation process. Comparison of the segmentation stages provided by Gilligan, C. and Wilson, M. S. R. (2009) with the segmentation model by Sarabia, F. J. (1995) reveals that the latter differs by further disclosed elements that have the major impact on the process and different phases of the strategic marketing planning levels: in the view of the author, collection of information essentially depends on the availability of human resources in a given company. The next stage — the creation of segments — is implemented through quantitative marketing research in this model. Subsequent to this activity, the segments are defined and evaluated. Segment selection and positioning in this case is attributed to the marketing strategy and segmentation model, to the segment research level, as provided in Fig. 3.

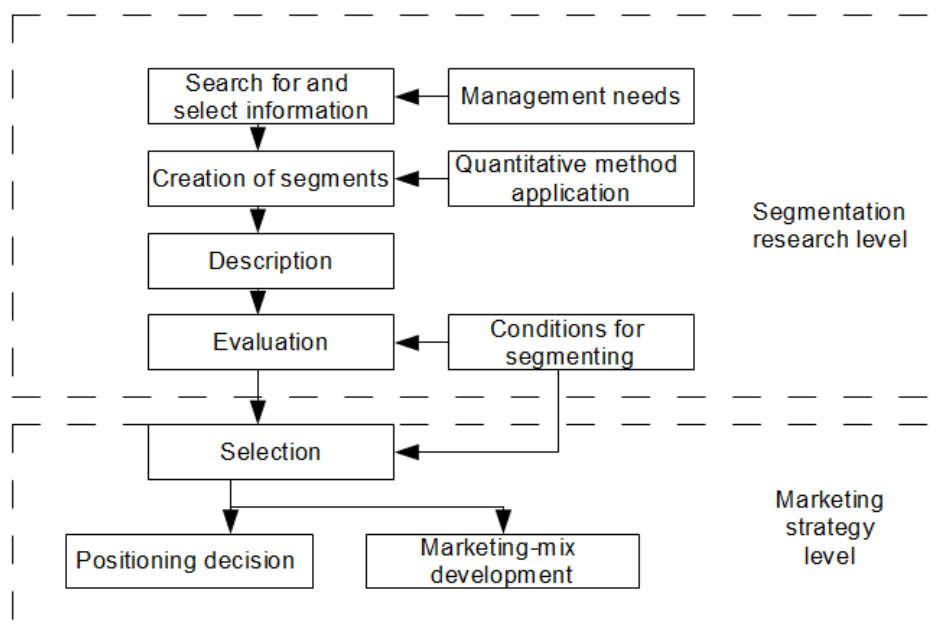


Fig. 3. STP algorithm (Source: Sarabia 1995)

Analysis of scientific and periodic literature allows suggesting that the segmentation model might comprise of up to three main stages: finding of relevant segmentation criteria, identification of segments and compiling of segment profiles.

4. Market segmentation in business that encompass a number of different business models

In order to adapt the segmentation model in business of durable goods, particularly in window manufacturing and mounting business, market segmentation theory highlights the divide between business-to-customer and

business-to-business. As per marketing literature, that a company operates through one or another model, whereas businesses that include both models is not analysed.

According to strategic marketing planning approach, the combination of business models becomes important in the segmentation stage, when the operating margins and differences between customer characteristics become especially significant in order to gain further quality of planning. It should be emphasized that the use of the combination of business models is important for high quality segmentation and further stages of the STP algorithm. So far, segmentation is relevant for all phases of strategic marketing planning, as important is the understanding and extended application of business models that provides further opportunities for planning.

Multidisciplinarity of businesses creates a need to explore new theoretical solutions that can be adapted in business practice. The analysed case of window business has highlighted the need to create a segmentation model, which includes both business models. Basically, if it is possible to combine business models, it is worthwhile to analyze the possibilities to extend and take advantage of this new approach for model extension, trying to raise the marketing of a company to a new level.

Whereas the issue is market segmentation in a specific business, it is worthwhile applying the approach of business model extension in precisely the segmentation stage that has a strategic planning approach. Gummesson, E. and Polese, F. (2009) presents a new position in this regard, arguing that it is necessary to extend traditional business-to-business and business-to-customer perception in today's marketing. Both the vendor and the customer operate in a single integrated network and because of that the connection must be mutual. Gummesson, E. and Polese, F. (2009) argue that roles of a seller and a customer are often misunderstood as a customer is perceived as someone who responds while the vendor is thought to be active. Information technologies empower customers to be active and respond, even to contact the company and be easily accessible. There is a shift away from the one-way information transfer towards the communication that is implemented and supported by relationship marketing and customer management systems.

In addition to business-to-customer, customer-to-business and customer-to-customer relationships should be underlined. These relationships emerged largely due to the impact of information technologies (IT) on consumers. IT enables easy communication through sharing of experiences in relation to the product. Such factors must be evaluated and integrated into the marketing system.

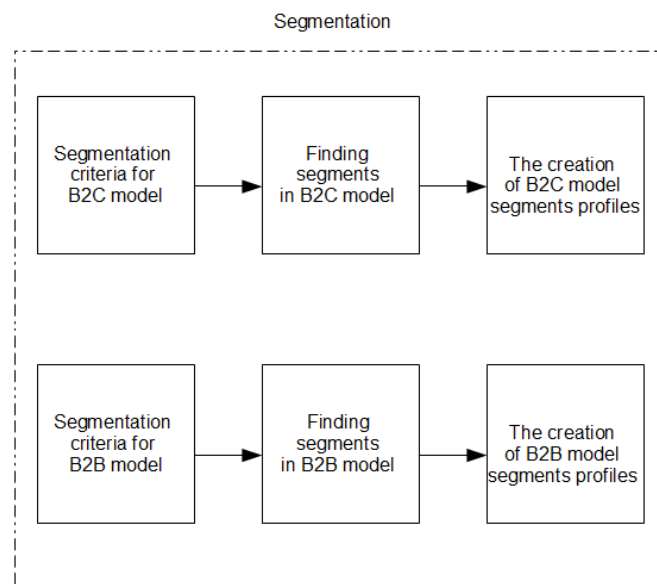


Fig. 4. Segmentation model (Source: set up by authors, on the basis of Gilligan, Wilson 2009; Baines et al. 2008; Sarabia 1995; Gummesson, Polese 2009)

On the other hand, business-to-business marketing awareness should also be extended as the initiative comes from both directions, sometimes pushing at each other and in other times — helping each other to change the course of action. The value is gained on both sides.

Returning to the segmentation model for business that would comprise of both business models, it is necessary to separate segmentation activities in business-to-business and business-to-customer markets because of the need for different studies and diversity of results. Segmentation model is presented in Fig. 4.

In case of the approach of the strategic marketing planning, there is no need to separate business models if the segmentation stage business model has no impact on ongoing activities and the formation of both business goals and the mission, carrying out the analysis of external environment,. In different cases, after the positioning phase, the separation of business models can be avoided.

5. Validity of the unique segmentation model

Two studies have been made in order to support and specify the segmentation model. In order to validate the first step of the segmentation model that is based on the expansion of business models, the expert interview has been used. Criteria for eligibility of experts were selected on the basis to the aforementioned aim and the hypothesis of the research: activity — the window manufacturing and mounting business; position in the organizational hierarchy—higher or top-level managers; job — directly or closely related to marketing (sales, product development). Eight experts were sufficient to validate the results and conclusions of the research. According to experts, the latest research showed that, IT (the customer-to-customer relationship) is one of the most important criteria for segmentation.

In order to justify opportunities for expansion of business models as a criterion for the first and the third segmentation model stages, the customer survey was conducted. Grundey, D. (2008b) agrees that typical sector for marketing research helps to simplify the developed theoretical model. Window market has been chosen as the typical example. In this case, filter questions helped identifying the currently existing customers with valuable opinion, i.e. customers that purchased windows within the four-year period. The main questions were formulated on the basis of the elements of the marketing-mix to identify the significant parameters for each of the customers when selecting a product. Since it was intended to investigate consumer preferences for marketing-mix elements, it was possible to link those preferences to the various criteria of segmentation in order to take this as a different segmentation basis. The reliability of study results amounts to 90 percent. The study logic enabled to design unique criteria as the basis for segmentation. The results showed that the use of media is a relevant customer segmentation criterion with the following components: intensive use of the lean-forward media, use of a lean-back media. Also important criteria are: media use, but existence a lack of impact in the purchase windows, non-use of media. These criteria describe the customer's susceptibility to the customer-to-business and customer-to-customer relationships. This study also substantiated the relevance of the criteria for the third segmentation stage.

Understanding the segmentation model as a process provides a possibility to reflect on each stage of the expansion of business models and translate them into appropriate criteria. While constructing the first phase of the segmentation model, it is worthwhile to carry out a selection of analyzed market segmentation criteria as well as the third stage of the segmentation model — the selection of segment evaluation criteria. In case of business-to-customer, it is useful to use the customer behaviour criterion: customer willingness to use customer-to-customer relationships. In the first phase of the segmentation model, this approach can be adapted as one of the criteria for homogeneity or heterogeneity of a segment, leading to the development of various ways of distribution, linking it to different methods of supporting communication with customers. This is the opportunity to give a customer an active role in creation of the new value, which is closer to the marketing conception aimed at meeting of consumer needs. According to this view, the choice of segmentation criteria for business-to-customer market must be related to possible relationships discussed above. One of the evaluation criteria of a segment must be the expansion of communication possibilities in both cases of business models.

This approach leads to higher quality of strategic marketing planning because of a deeper understanding of relationship models in company network and ability to see opportunities and threats in another dimension.

6. Practical guidelines for constructing the market segmentation model: principles based on window manufacturing and mounting business

With reference to scientific marketing literature and marketing research, the segmentation model for window manufacturing and mounting business was proposed. This example reflects practical application of theoretical segmentation model.

Recommended segmentation criteria are set out in the first stage, understanding that they must be combined with other criteria selected for each unique event. Based on these criteria, the second stage is the fragmentation of the market into segments. The last step of the model includes recommended criteria, which allow creating a profile for each segment. This unique case includes the criteria that should be extended based on the first-phase. The market segmentation model of the window manufacturing and mounting business is provided in Fig. 5.

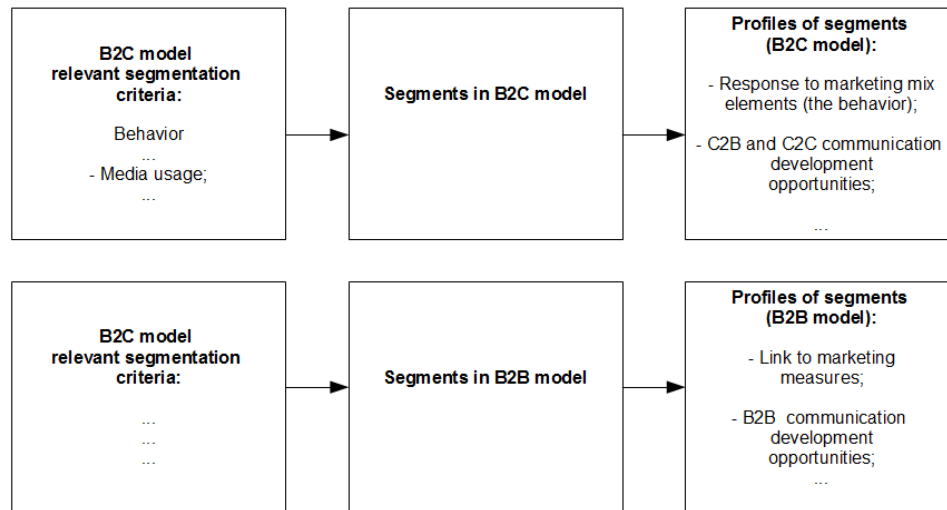


Fig. 5. The market segmentation model for the window manufacturing and mounting business

In order to consistently describe a typical market segmentation model for the window manufacturing and mounting business, the segmentation criteria need to select. Marketing research (the primary data collection methods used: a survey and expert interviews) allowed the purification of the most important criterion in this case. In addition to topical segmentation criteria, the most significant differences between groups of consumers in this business were identified. Media usage criteria were based on options of the business model expansion in order to differentiate customers who use the customer-to-customer relationship.

Consumer survey was used for identification of segments. In essence, the business-to-business segmentation in the window manufacturing and mounting business is more complex than business-to-customer segmentation as criteria are less certain. Since this market has few consumers that are very important, finding differences that identifies homogeneity within and heterogeneity outside segments is difficult.

The best tool for this is macro-segmentation. In this case, the requirement of heterogeneity in segments is satisfied by the best quality. The conclusion of the evaluation segment profiles was made by using different criteria for both business models, including opportunities for development of communication in terms of consumer-to-business and customer-to-customer relationships in the first case and opportunities for the development of communication in terms of business-to-business in the second case.

7. Conclusions

Target marketing is important as it concentrates the marketing strategy of a company and creates conditions for design of a realistic and profitable product or service proposal for a target customer. Besides, it encourages company to focus on itself. All of this begins with the exterior, focusing on consumer and the market. In part, segmentation is a market fragmentation on the basis some chosen scheme. However, this scheme calls for a coherent logical choice and the adaptation of a particular business.

The segmentation process has been studied and for this reason the main stages of segmentation were identified, comprising of segmentation criteria selection, market segment extraction, selection of profile criteria for segments and profile construction.

The scientific marketing literature generally distinguishes market segmentation depending on different business models. Although the differences between segmentation processes are insignificant: in case of business-to-customer, segmentation comprises of criteria selection, market segment extraction, selection of

profile criteria for segments and profile construction; while in case of business-to-business, segmentation consists of macro-segmentation and micro-segmentation, that contain segmentation criteria selection, market segment extraction, selection of profile criteria for segments and profile construction. The segmentation model adapting two business models was established.

The article proposed the model of market segmentation, adapting business-to-business and business-to-customer models. The model was presented by elaborating each segmentation phase. An example is given for the window manufacturing and mounting business. The proposed segmentation criteria and segment evaluation criteria allows for evaluation of the appeal of various market segment in order to select the ones, in which the value proposition of the company would be preferred and most valued. These criteria enable companies to consistently improve their marketing processes, flexibly responding to market changes.

References

- Abromaityte-Sereikiene, L. 2008. Factors influencing ethics of marketing decisions in Lithuanian media, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* (1): 29–36.
- Alimiene, M.; Kuvykaite, R. 2008. Standardization/adaptation of marketing solutions in companies operating in foreign markets: An integrated approach, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* (1): 37–47.
- Baines, P. et al. 2008. *Marketing*. Oxford: Oxford University Press. 704 p.
- Banyte, J. 2008. Conceptions and methods of marketing within dynamic business environment, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* (1): 7–8.
- Fifield, P. 2007. *Marketing strategy – the difference between marketing and markets*. Third edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. 316 p.
- Gilligan, C.; Wilson, M. S. R. 2009. *Strategic Marketing Planning*. Second edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. 608 p.
- Grundey, D. 2008. Cross-Cultural Dimensions: Organisational Culture in Philip Morris, Lietuva, *Transformations in Business & Economics* 7(3): 47–65.
- Grundey, D. 2008. Marketing research: Theory and practice, *Transformations in Business & Economics* 7(1): 194–195.
- Grundey, D. 2009. Eco-Marketing and Eco-Labeling: Does It Ensure Customer Loyalty for Eco-Products in Lithuania? *Transformations in Business & Economics* 8(1): 152–179.
- Grundey, D.; Zaharia, R. M. 2008. Sustainable incentives in marketing and strategic greening: The cases of Lithuania and Romania, *Technological and Economic Development of Economy*. 14(2): 130–143. doi.org/10.3846/1392-8619.2008.14.130-143.
- Gudonavičienė, R.; Alijosiene, S. 2008. The specific features of marketing channel design, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* (1): 74–83.
- Gummesson, E.; Polese, F. 2009. B2B is not an island! *Journal of Business & Industrial Marketing* 24(5/6): 337–350.
- Harridge-March, S. 2008. Direct marketing and relationships, *Direct Marketing: An International Journal* 2(4): 192–198.
- Hutt, D. M.; Speh, W. Th. 2007. *Business Marketing Management – B2B*. Mason: Thomson/South-Western. 658 p.
- Jaafar, M. et al. 2008. Marketing Practices of Professional Engineering Consulting Firms: Implement or Not to Implement?, *Journal of Civil Engineering and Management* 14(3): 199–206.
- Jumpponen, J. et al. 2009. Management and change in turbulent times: How do Russian small business managers perceive the development of their business environment?, *Journal of Business Economics and Management* 9(2): 115–122. doi: 10.3846/1611-1699.2008.9.115-122.
- Kaklauskas, A.; Zavadskas, E. K.; Budzevičienė, R. 2009. Web-based model of multiple criteria ethical decision-making for ethical behaviour of students, *Journal of Business Economics and Management* 10(1): 71–84. doi: 10.3846/1611-1699.2009.10.71-84.
- Kotler, Ph. et al. 2003. *Rinkodaros principai*. Kaunas: Poligrafija ir informatika. 854 p.
- Martinkus, B. et al. 2009. Changes of Employment through the Segmentation of Labour Market in the Baltic States, *Inzinerine Ekonomika – Engineering Economics* (3): 41–48.
- McDonald, M. 2007. *Marketing plans – how to prepare them, how to use them*. Sixth edition. Oxford: Butterworth-Heinemann. 675 p.
- Paley, N. 2006. *The manager's guide to competitive marketing strategines*. Third edition. London: Thorogood Publishing. 412 p.
- Sarabia, F. J. 1995. Model for market segments evaluation and selection, *European Journal of Marketing* 30(4): 58–74.
- Sirtautienė, D.; Sirtautas, V. V. 2009. Consumer Market Segmentation on the Base of Evaluating Tv Commercials, *Transformations in Business & Economics* 8(2): 150–168.
- Strauss, R. 2009. *Marketing Planning by Design – Systematic Planning for Successful Marketing Strategy*. West Sussex: Wiley. 368 p.

SEGMENTAVIMO MODELIŲ SUDARYMO YPATUMAI: TEORIJA IR PRAKTIKA

D. Viselgaitė, M. Vilys

Santrauka

Strateginio marketingo plėtra yra svarbi sritis Lietuvos gamybos įmonėse, kurios pagalba siekiama pagerinti verslo rezultatus. Siekiant plėtoti strateginį marketingo planą, įmonės, apimančios kelis verslo modelius susiduria su poreikiu pritaikyti tuos modelius ir pabrėžia įgūdžių stoką vykdant marketinginę veiklą bei tiksliai pritaikant verslo modelius pateiktus marketingo literatūroje. Siekiant įmonėms suteikti strateginio marketingo tvoros plėtros teorinius pagrindus, kurie reikalingi verslo modelių pritaikymui segmentavimo procese, būtina išanalizuoti mokslinius segmentavimo modelius ir parengti rekomendacijas modelio sudarymui. Straipsnis grindžiamas marketingo tyrimais langų gamybos ir montavimo versle, kurie leidžia sukurti žingsnis po žingsnio rinkos segmentavimo modelį ir remiasi įvairių verslo modelių pritaikymu. Nagrinėjamas sektorius, pasižymėdamas aukštu rinkos, taikomų technologijų neapibrėžtumu bei susidurdamas su itin intensyvia konkurencija yra charakteringas pavyzdys verslo, siekiančio vis naujų konkurencingumo stiprinimo sprendimų.

Reikšminiai žodžiai: segmentavimas, segmentavimo modelis, strateginis marketingas, verslo modelis.

Daiva VISELGAITĖ is a Master of Business Management and Administration at the Department of International Economics and Management, Faculty of Business Management at Vilnius Gediminas Technical University. She gained practical experience in the field of marketing with manufacturing companies. Research interests: management of business marketing, modeling of business marketing.

Mantas VILYS. Lecturer at at the Department of International Economics and Management, Faculty of Business Management at Vilnius Gediminas Technical University. He has worked as a researcher for more than 5 years. Research interests: innovation support services, innovation management, innovation policy, and marketing.