

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS

VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS

VADYBOS INSTITUTAS

LAURYNAS PABARČIUS

TURIZMO KLASTERIŲ PLĖTROS VEIKSNIAI:
VILNIAUS KULTŪRINIO TURIZMO KLASTERIO
FORMAVIMOSI GALIMYBĖS

Magistro baigiamasis darbas

Vadovas

Prof. dr. *Alvydas Baležentis*

VILNIUS

2017

MYKOLO ROMERIO UNIVERSITETAS
VIEŠOJO VALDYMO FAKULTETAS
VADYBOS INSTITUTAS

TURIZMO KLASTERIŲ PLĖTROS VEIKSNIAI:
VILNIAUS KULTŪRINIO TURIZMO KLASTERIO
FORMAVIMOSI GALIMYBĖS

Strateginio inovacijų valdymo magistro baigiamasis darbas
Studijų programa 621N26001

Vadovas

prof. dr. *Alvydas Baležentis*

2017-12-16

Atliko

stud. *Laurynas Pabarčius*

2017-12-16

VILNIUS

2017

TURINYS

LENTELIŲ SĄRAŠAS.....	4
PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS.....	4
PRIEDŲ SĄRAŠAS	5
SANTRUMPOS	6
ĮVADAS.....	7
1. KLASTERIS – STRATEGINĖ TURIZMO SEKTORIAUS INOVACIJA	11
1.1. Turizmo sektoriaus apžvalga.....	11
1.2. Turizmo klasterio nauda ir valdymas	15
1.3. Klasterio formavimasis ir vystymosi barjerai.....	21
1.4. Kultūrinio turizmo klasteris.....	25
2. LIETUVOS TURIZMO KLASTERIŲ APŽVALGA.....	29
2.1. Turizmo klasterių atvejų analizė	29
2.2. Turizmo klasterių narių veikla.....	38
3. VILNIAUS MIESTO KULTŪRINIO TURIZMO KLASTERIO FORMAVIMOSI PRIELAUDŲ IR TRUKDŽIŲ TYRIMAS	41
3.1. Tyrimo metodika	41
3.2. Vilniaus apskritis ir miestas – statistinių duomenų analizė.....	47
3.3. Kultūrinio turizmo klasterio formavimosi veiksnių tyrimas – ekspertinis vertinimas	53
3.4. Kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidų ir trukdžių tyrimas – interviu	58
IŠVADOS IR PASIŪLYMAI.....	64
BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS	66
SANTRAUKA	73
SUMMARY	74
PRIEDAI.....	75

LENTELIŲ SĄRAŠAS

<i>1 lentelė.</i> Turizmo produkto bruožai	13
<i>2 lentelė.</i> Klasterių kūrimosi trukdžiai	24
<i>3 lentelė.</i> Lietuvos turizmo klasteriai, 2017	29
<i>4 lentelė.</i> Lietuvos klasterių vizijos ir tikslai.....	36
<i>5 lentelė.</i> Lietuvos turizmo klasterių narių veiklų profilis	39
<i>6 lentelė.</i> Informacija apie ekspertus – klasterių atstovus	43
<i>7 lentelė.</i> Informacija apie valstybinių įstaigų ekspertus	46
<i>8 lentelė.</i> Vilniaus apskrities rajonų statistiniai rodikliai 2016 m. pradžioje	48
<i>9 lentelė.</i> Lietuvos apskričių bendrasis vidaus produktas (to meto kainomis).....	49
<i>10 lentelė.</i> Tiesioginių užsienio investicijų kitimo dinamika 2011-2015 m., mln. EUR	50
<i>11 lentelė.</i> Lietuvos apgyvendinimo įstaigų veikla 2011-2015 m.	51
<i>12 lentelė.</i> Pasiūlymai klasterio organizavimui (N=6).....	57
<i>13 lentelė.</i> Interviu atsakymų apibendrinimas.....	60

PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

<i>1 pav.</i> Integruotas turizmo valdymo modelis	14
<i>2 pav.</i> Turizmo klasterio modelis (1)	17
<i>3 pav.</i> Turizmo klasterio modelis (2)	18
<i>4 pav.</i> Klasterio formavimosi etapai	22
<i>5 pav.</i> Lietuvos turizmo klasterių narių veiklos/objektai	40
<i>6 pav.</i> Tyrimo schema	42
<i>7 pav.</i> Ekspertų darbo stažas turizmo srityje ir darbe su klasteriais.....	44
<i>8 pav.</i> Lietuvos Respublikos apskritys 2017 m.	47
<i>9 pav.</i> Privalumai, skatinantys organizacijas jungtis į klasterius – ekspertų vertinimai (N=6)	54
<i>10 pav.</i> Priežastys, trukdančios organizacijoms jungtis į klasterius – ekspertų vertinimas (N=6)	55
<i>11 pav.</i> Turizmo klasterio formavimosi veiksmų laukas (N=6).....	56
<i>12 pav.</i> Pasiūlymai klasterio organizavimui	58
<i>13 pav.</i> Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio modelis	61

PRIEDŲ SĄRAŠAS

1 priedas. Klausimynas	75
2 priedas. Klausimyno atsakymai (Anykščių turizmo klasteris).....	77
3 priedas. Klausimyno atsakymai (Biržų turizmo klasteris)	79
4 priedas. Klausimyno atsakymai (Ignalinos turizmo klasteris)	81
5 priedas. Klausimyno atsakymai (Kėdainių krašto turizmo klasteris).....	83
6 priedas. Klausimyno atsakymai (Pamario turizmo klasteris).....	85
7 priedas. Klausimyno atsakymai (Žemaitijos turizmo klasteris).....	87
8 priedas. Interviu klausimai	89
9 priedas. Rasuolės Andrulienės interviu transkripcija.....	90
10 priedas. Jolantos Beniulienės interviu transkripcija.....	92

SANTRUMPOS

BVP – bendrasis vidaus produktas;

ES – (angl. EU – European Union) Europos sąjunga;

EUR – eurai;

KM – Kultūros ministerija;

KPD – Kultūros paveldo departamentas;

MICE – (angl. Meetings, Incentives, Congresses, Events) susitikimai, paskatos, kongresai, renginiai;

MTEP – moksliniai tyrimai ir eksperimentinė (socialinė, kultūrinė) plėtra;

PTO – (angl. UNWTO – World Tourism Organization) Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacija;

SII – suminis inovatyvumo indeksas;

TUI – tiesioginės užsienio investicijos;

UNESCO – (angl. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization) Jungtinių Tautų švietimo, mokslo ir kultūros organizacija;

VTIC – Vilniaus turizmo informacijos centras.

IVADAS

Tam, kad įmonė išsilaikytų šiuolaikinėje rinkoje, jau nebeužtenka sukurti gerą produktą ar teikti kokybišką paslaugą. Bendras rinkos vaizdas stipriai pasikeitė. Augant globalizacijai, kuriant naujas technologijas vis svarbesnis tampa įmonių gebėjimas prisitaikyti konkurencinėje aplinkoje. Dabartinis didžiausias iššūkis organizacijoms – inovacijų kūrimas ir įsisavinimas. Pasak R. Bandzevičienės inovatyvi organizacija tai „įmonė, formuojanti ir diegianti inovacijas“ (Bandzevičienė 2011). Tad į inovatyvios įmonės sąvoką įeina ne tik naujų produktų/paslaugų kūrimas ar esančių tobulinimas, bet ir pačios organizacijos valdymo sistema, jos ryšių su giminingomis organizacijomis kūrimas ir palaikymas. Organizacijoms būtina žengti koja kojon su finansų, žmogiškųjų išteklių, informacijos ir kt. vadybos naujovėmis, todėl reikia būti ypač lanksčioms, sekti pasaulinės rinkos naujoves. Kiekvienoje šiuolaikinėje organizacijoje turėtų vyrauti dinamika – įgyvendinusi vieną ar kelias inovacijas įmonė nebus inovatyvi, tam reikia nuolatinio inovacijų taikymo visose organizacijos srityse. Tik nuolatinis inovacijų kūrimas ir taikymas įmones veda į sėkmę.

Aktualumas. Inovacijos – tai žengimo į priekį, visuomenės, ekonomikos vystymosi variklis. Šiuo metu inovacijoms skiriamas ypač didelis dėmesys. 2010 m. Europos komisija parengė strategiją „Europa 2020“, kuri yra visų Europos sąjungos (toliau – ES) šalių narių atraminis dokumentas kuriant savas strategijas, planus. Šia strategija „siekiama ne tik įveikti daugelyje valstybių narių tebesitęsiančią ekonomikos krizę, bet ir šalinti ES augimo modelio trūkumus bei sudaryti sąlygas kitokiam – pažangesniam, tvaresniam ir labiau integraciniam – augimui.“ (2020 m. EUROPA 2010).

Pagal 2016 m. liepos 14 d. Europos komisijos paskelbtą Europos inovacijų diegimo rezultatų suvestinę, Regionų inovacijų diegimo rezultatų suvestinę ir apklausos „Innobarometer“ rezultatus ES inovacijų srityje vežasi JAV ir Japoniją, o Lietuva patenka į sparčiausiai augančių novatorių sąrašą – vidutinis metinis augimas 2,4 % (palyginimui: sąrašo pirmoje vietoje esančios Latvijos vidutinis metinis augimas – 4 %) (ES inovacijų srityje Lietuva... 2016).

Atsižvelgiant į ES planus ir prastą tuometinę Lietuvos padėti inovatyvių šalių kontekste (Europos inovacijų švieslentės 2008 m. duomenimis, Lietuvos suminis inovatyvumo indeksas (toliau – SII) buvo 0,29, o ES valstybių vidutinis SII – 0,47; pagal šį rodiklį Lietuva lenkė tik Rumuniją, Latviją ir Bulgariją) buvo sukurta Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategija, kurios tikslas – kurti kūrybingą visuomenę, sudaryti sąlygas plėtoti verslumą ir inovacijas. Vienas iš pagrindinių strategijos uždavinių – didinti investicijas į mokslinius tyrimus ir eksperimentinę (socialinę, kultūrinę) plėtrą (toliau – MTEP), ypač iš privataus sektoriaus (Dėl Lietuvos inovacijų... 2010). Tad šiuo metu įmonėms yra gyvybiškai svarbu kurti ir tobulinti strateginius inovacijų planus.

Vienas iš Lietuvos sektorių, turinčių didelį inovacijų ir verslumo plėtojimo potencialą – turizmo sektorius. Turizmas yra viena iš pasaulyje greičiausiai augančių industrijų ir tuo pačiu – pagrindinis

užsienio įplaukų šaltinis besivystančiose šalyse. Apjungiant žmogiškuosius, gamtos išteklius ir konkrečios vietovės privalumus, turizmas tampa šalių vystymosi progreso stimulatoriumi (Iordache ir kt. 2010).

Viena iš plačiausiai šiuo metu taikomų inovacijų turizmo sektoriuje – klasteriai. Autoriai Jackson ir Murphy teigia, jog klasterių koncepcijos pritaikymas turizmo industrijoje yra labai tinkamas, nes produktas yra lokalus, skatina tarpusavyje susijusių įmonių jungimąsi, veda link aglomeracijų (Jackson ir Murphy 2002). Nors Porterio atliktos studijos yra labiau susijusios su tradicinėmis industrijomis, autorius mini priklausymo turizmo klasteriui svarbą: turistų pasitenkinimas priklauso ne tik nuo vietos pagrindinių traukos centrų, bet ir nuo susijusių verslų – viešbučių, restoranų, prekybos centrų, transporto – kokybės ir našumo (Porter 1998).

Lietuvos turizmo klasterių kūrimosi ir plėtojimo reikšmingumą taip pat rodo pastaruoju metu augantis jų skaičius.

Ištirtumas. Inovacijų sistemos įmonėse yra plačiai tiriamos pasauliniu mastu. Lietuvoje inovacijos įmonėse vis dar yra nauja sritis, daugiau ištirtas yra viešasis inovacijų sektorius.

K. N. Dervitsiotis (2011) ir F. Huang, J. Rice (2012) atkreipia dėmesį, jog dauguma įmonių koncentruojasi į naujo produkto/prekės kūrimą, tačiau skiria per mažą dėmesį inovacijų diegimo procesui. Tai patvirtina ir A. Baležentis atliktas tyrimas. Jo metu „nustatyti svarbiausieji išoriniai ir vidiniai inovacijų skatinimo ir stabdymo veiksniai įmonių inovaciniuose laukuose. Svarbiausieji išoriniai veiksniai, skatinantys inovacijas, yra rinkos pokyčiai, mokslo pažanga, mokymo sistema, darbo išteklių mažėjimas; stabdantys veiksniai: konkurencija rinkoje, brangios naujos technologijos, specialistų trūkumas, kvalifikacijos kėlimo problemos.“ (Baležentis 2007). Tai rodo, jog kuriant inovacijas labai svarbu yra atsižvelgti ne tik į pačias inovacijas, bet ir į jų diegimo procesą, stengtis pašalinti jau žinomus naujovės įgyvendinimo trukdžius.

Inovacijų sistemas įmonėse tyrė B. Melnikas, A. Jakubavičius ir R. Strazdas, R. Liutkutė ir J. Vijeikis. Autorių teigimu inovacijų plėtojimas – vienas svarbiausių socialinės, ekonominės ir technologinės pažangos veiksnių (Liutkutė ir Vijeikis 2012). Plėtojimui įgyvendinti siūloma didinti investicijas į MTEP, kurti *klasterines organizacijas* (Melnikas ir kt. 2000).

Inovacijas versle nagrinėjo S. Pogosian, I. Dzemyda. Pasak autorių – viena efektyviausių priemonių, siekiant užtikrinti efektyvų inovacijų diegimą yra projektai (Pogosian ir Dzemyda 2012). Tokiems projektams finansuoti skiriamos didelės ES lėšos, taip pat taikomos lengvatos juos kuriančioms įmonėms (finansinės, biurokratinės ir pan.).

T. Clausen, M. Pohjola, K. Sappraserty ir B. Verspagenz analizavo inovacijų strategijas įmonėse ir nustatė, jog įmonės, kurios nuolat reguliavo vidines inovacijų sistemas, pasiekė didesnę sėkmę (Clausen ir kt. 2011).

Tam, kad šalyje inovacijos būtų vystomos plačiau, didžioji dauguma autorių siūlo skatinti įmonių ir aukštojo mokslo įstaigų bendradarbiavimą, įtraukti būsimojus specialistus į naujovių kūrimą ir diegimą, skatinti privačių verslo *organizacijų kooperaciją*. Atrodytų, jog toks siūlymas vienareikšmiškai skatina organizacijas *kurti* inovacijas, tačiau I. Y. AbuJarad ir N. A. Yusof teigia, jog inovatyvi įmonė ne būtinai yra ta, kuri kuria naujoves ir kuo daugiau jų sukuria, tuo yra inovatyvesnė. Šie autoriai inovatyvias įmones išskiria į tas, kurios kuria inovacijas ir tas, kurios pritaiko jau sukurtas inovacijas savo veikloje (AbuJarad 2010).

Apie inovacijas turizmo sektoriuje kalbėjo E. Vaškaitis ir A. Armaitienė, kurių teigimu inovatyvumo lygiui kelti būtina plėtoti elektroninį turizmą ir *kurti turizmo klasterius* (Vaškaitis ir Armaitienė 2013). Plačiai klasterių formavimosi įtaką turizmo sektoriuje apžvelgė V. Navickas ir A. Malakauskaitė, kurie tyrė sėkmingus užsienio šalių pavyzdžius (Navickas ir Malakauskaitė 2009).

Darbo naujumas. Nors iš pradžių klasterių koncepcija buvo susieta su pramonės įmonių bendradarbiavimu ir vystymu, tačiau vėliau perėjo ir į paslaugų (arba tretinį) sektorių, tuo pačiu ir turizmą (Malakauskaitė ir Navickas 2010). Lietuvoje turizmo klasterizacija dar tik įgauna pagreitį. Nors Lietuvoje kuriasi vis daugiau turizmo klasterių (Biržų, Anykščių, Žemaitijos, Kėdainių krašto, Pamario turizmo klasteris, Lietuvos medicinos turizmo klasteris), tačiau miestas, sulaukiantis daugiausiai turistų Lietuvoje – Vilnius – savo turizmo klasterio vis dar neturi. Lietuvoje dar nėra tirtos didelį potencialą turinčio miesto klasterio formavimosi galimybės.

Problema. Organizacijos sėkmę veikia daug vidinių ir išorinių veiksnių. Be organizacijos vidinių veiksnių – finansinių, materialųjų, žmogiškųjų išteklių, valdymo struktūros ir pan. – didelę reikšmę turi išoriniai. Tam, kad organizacija išsilaikytų vis konkurencingesnėje rinkoje, ji privalo žaibiškai reaguoti į aplinkos pokyčius. Inovacijų diegimas šiuo metu yra vienas iš svarbiausių ir labiausiai rinką veikiančių veiksnių. Pasaulinė praktika rodo, kad glaudesnis privačių organizacijų bendradarbiavimas su mokslu ir vienu su kitomis yra sėkmingesnio prisitaikymo rinkoje rodiklis.

Šiuo metu inovacijas Lietuvoje plėtoja palyginti nedaug įmonių, išryškėja nepakankami jų gebėjimai šioje srityje (Dervitsiotis 2011). Tačiau siekdamos būti konkurencingos pasaulinėje rinkoje Lietuvos įmonės stengiasi atsižvelgti į inovacijų svarbą ir siekia įgyvendinti jas savo versle. Lietuvoje vis daugėjant turizmo klasterių ir vis labiau suprantant jų naudą ne tik įmonėms, atskiriems regionams, bet ir visai šaliai, susiduriama su netikėtu faktu – didžiausią turistų skaičių Lietuvoje pritraukiančiame mieste nėra įsikūrusio turizmo klasterio.

Atsižvelgiant į Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategiją, ūkio ministerijos inovacijų Lietuvoje analizę, Lietuvos turizmo plėtros 2014–2020 metų programą, Lietuvoje jau veikiančių klasterių pavyzdį bei autorių, tyrusių inovacijas ir turizmo klasterius, išvadas, šiame darbe keliami *problema – kokios yra Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės?*

Tyrimo objektas – kultūrinio turizmo klasterio Vilniaus mieste formavimosi galimybės.

Tyrimo tikslas – ištirti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybes.

Tikslui pasiekti keliama tokie **tyrimo uždaviniai**:

1. Išanalizuoti klasterius kaip strateginę turizmo sektoriaus inovaciją.
2. Atlikti Lietuvos turizmo klasterių apžvalgą.
3. Ištirti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi veiksnius.
4. Išanalizuoti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidas ir trukdžius.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, ekspertiniai vertinimai, interviu.

Tyrimo periodas: 2011-2017 m.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro 3 skyriai. Pirmas skyrius „*Klasteris – strateginė turizmo sektoriaus inovacija*“ yra sudarytas iš keturių poskyrių, kuriuose pateikiama turizmo sektoriaus, turizmo klasterio naudos ir valdymo apžvalga, analizuojamas klasterio formavimasis ir vystymosi barjerai, gilinamasi į kultūrinio turizmo klasterio ypatumus. Antras skyrius „*Lietuvos turizmo klasterių apžvalga*“ sudarytas iš dviejų poskyrių, kuriuose pateikiama visų Lietuvos turizmo klasterių analizė. Trečias skyrius „*Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidų ir trukdžių tyrimas*“ susideda iš keturių poskyrių, juose pateikiama tyrimo metodika bei atlikti tyrimai: *Vilniaus apskritis ir miestas – statistinių duomenų analizė; kultūrinio turizmo klasterio formavimosi veiksnių tyrimas – ekspertinis vertinimas; kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidų ir trukdžių tyrimas – interviu*. Darbo pabaigoje pateikiamos išvados ir pasiūlymai, bibliografinių šaltinių sąrašas, santrauka bei priedai.

Darbo apimtis: 93 puslapiai, 13 lentelių, 12 paveikslų. Literatūros sąrašas apima 67 šaltinius, iš jų 34 anglų kalba.

1. KLASTERIS – STRATEGINĖ TURIZMO SEKTORIAUS INOVACIJA

1.1. Turizmo sektoriaus apžvalga

Turizmas yra ypač svarbi ekonominė veikla, kuri turi lemiamos įtakos besivystančioms šalims. Kai kurioms šalims tai yra vienintelė galimybė pasiekti savo tikslų ir atverti istorinį-kultūrinį potencialą net labiausiai neišsivysčiusiuose regionuose. Turizmo sektorius taip pat yra apibūdinamas kaip veikla, kuri turi milžiniškas galimybes tiesiogiai ir netiesiogiai veikti tokius ekonominius rodiklius kaip įdarbinimas ar įmonių dinamika. Būtent todėl šiame skyriuje apžvelgiamas turizmo produktas, jo rūšys bei turizmo sektoriaus valdymo sistema (Ferreira ir Estevão 2009).

Turizmo produktas. Anot M. Doncean turizmo produktas susideda iš prekių ir paslaugų, kurios patenkina žmogaus su turizmu susijusius poreikius nuo atvykimo iki išvykimo iš turizmo vietovės (Doncean 2014).

Autorių teigimu, kai kitose ekonominėse veiklose produktas yra paleidžiamas į rinką, turizmo sektoriuje viskas vyksta atvirkščiai: norint, kad turizmo produktas būtų efektyviai naudojamas, turistai privalo nuvykti į vietą, kurioje produktas yra kuriamas. Yra neįmanoma atskirti turizmo produkto nuo turizmo paskirties vietos, nes ji yra vienas iš pagrindinių turizmo elementų. Turizmas taip pat sukuria daugybės efektą ekonomikoje, nes kurdamas savo pridėtinę vertę jis ryškiai padidina kitų ekonominių veiklų plėtrą (Cabugueira 2005).

Kalbant apie turizmo produktą yra išskiriami tokie materialieji jo elementai (Doncean 2014):

- kultūrinis, meninis, istorinis, architektūrinis technologinis medicininis ir pan. palikimas – tai tiesiog *fizinės aplinkos resursai*, kurie traukia, sukelia jausmus, teigiamas emocijas tuo viliodami turistus atvykti;
- konkretūs *infrastruktūros* ar *aprūpinimo elementai*, kurie, nors ir nėra pagrindiniai faktoriai, dėl kurių keliaujama, tačiau stipriai prisideda prie motyvacijos lankytis būtent ten (t. y. viešbučiai, svečių namai, vasarnamiai, restoranai, sporto aikštynai, konferencijų salės ir pan.);
- konkrečių *su transportu susijusių paslaugų* prieinamumas (platus pasirinkimas priemonių, kuriomis galima aplankyti norimas vietas).

Tačiau turizmo produktas yra kompleksinis, jis susideda ne tik iš materialųjų elementų, bet ir iš paslaugų. Paslaugos atitinka tokias charakteristikas kaip: neapčiuopiamumas, pateikimo ir vartojimo vienalaikiškumas, tiekėjo ir kliento kontaktas, kliento dalyvavimas paslaugos suteikime. Taip pat yra specifinių turizmo produkto bruožų: kompleksiškas ir geografinės bei socialinės-ekonominės aplinkos integracija (Doncean 2014).

Muresan ir Cristescu (2009) teigia, jog turizmo produktą sudarantys elementai turėtų apimti:

- *Nacionalinį* (arba vietinį) paveldą;
- *Šalies* (arba rajono) bendrą infrastruktūrą;
- Specifinę turizmo *infrastruktūrą*;
- Tiesiogiai ir netiesiogiai su turizmu susijusias *institucines struktūras*.

Matome, jog autoriai kalba apie turizmo santykį su šalies ekonomika, valdymu bei nacionalinėmis vertybėmis. Toliau jie detalizuoja, kokiais bruožais turėtų pasižymėti turizmo produktas (Muresan ir Cristescu 2009):

- turizmo produktas *nėra mobilus*, negali būti kaupiamas ir dažnai gali priklausyti nuo sezoninių pusiausvyros trikdžių (rinkos prisotinimas, „sausasis sezonas”);
- *synchronizacija* tarp paslaugos „gamybos” ir faktinio suvartojimo;
- turizmo produkto apibrėžimas apjungia *turisto transportavimą* iš nuolatinės gyvenamosios vietos į pasirinktą tikslą ir atgal. Transportavimas turizme yra ypač svarbus faktorius. Turistų pritraukimas gali vykti ir be išpūdingų pramogų, bet yra neišsivaizduojamas be transportavimo.

D. Mihai (2014) į turizmo produktą žiūri iš kitos perspektyvos. Autorė sako, jog turizmo produkto kūrimas yra labai sudėtingas techninis ir ekonominis procesas. Turizmo produktas susideda iš *apčiuopiamų* ir *neapčiuopiamų* elementų, į kuriuos visus reikia atsižvelgti tiek produkto kūrimo, tiek ir jo vertinimo stadijose. Šie elementai yra privalomi norint sukurti patrauklų ir turistų poreikius atitinkantį turizmo produktą. Autorė taip apibūdina šiuos turizmo produkto kūrimą ir vertinimą veikiančius elementus (Mihai 2014):

1. *Apčiuopiami* elementai:

- 1.1. apgyvendinimas, priėmimas, transporto sistema;
- 1.2. funkcinė-organizacinė maisto tiekimo sistema;
- 1.3. pramogų sistema – žiemos ir vasaros žaidimai, vandens pramogos, sportas ir pan.

2. *Neapčiuopiami* elementai. Tai yra tiesiogiai arba netiesiogiai svarbūs dalykai (emocijos, jausmai, įvykiai, išgyvenimai, potyriai ir pan.), kurie pagerina apčiuopiamų elementų vertę ir suteikia turistams didesnę pasitenkinimą.

Taigi turizmo produktas netelpa į įprasto produkto apibūdinimo rėmus, jis yra kompleksinis, susidedantis iš materialių ir nematerialių elementų. Jis taip pat pasižymi išskirtinumu, kai ne produktas pasiekia vartotoją, o vartotojas turi nuvykti į vietą, kurioje turizmo produktas kuriamas. 1 lentelėje susistemintai pateikiami turizmo produkto bruožai bei bruožų charakteristikos.

Tam, kad turizmo produktas būtų kuriamas ir vystomas sėkmingai, didelę įtaką turi nacionalinė bei regioninė jo politika. Turizmas nėra atskiras ir nepriklausomas organizmas. Pastaruoju metu visuotiniu, regioniniu ir vietiniu lygiu išaugo susidomėjimas turizmo teikiamomis ekonominėmis

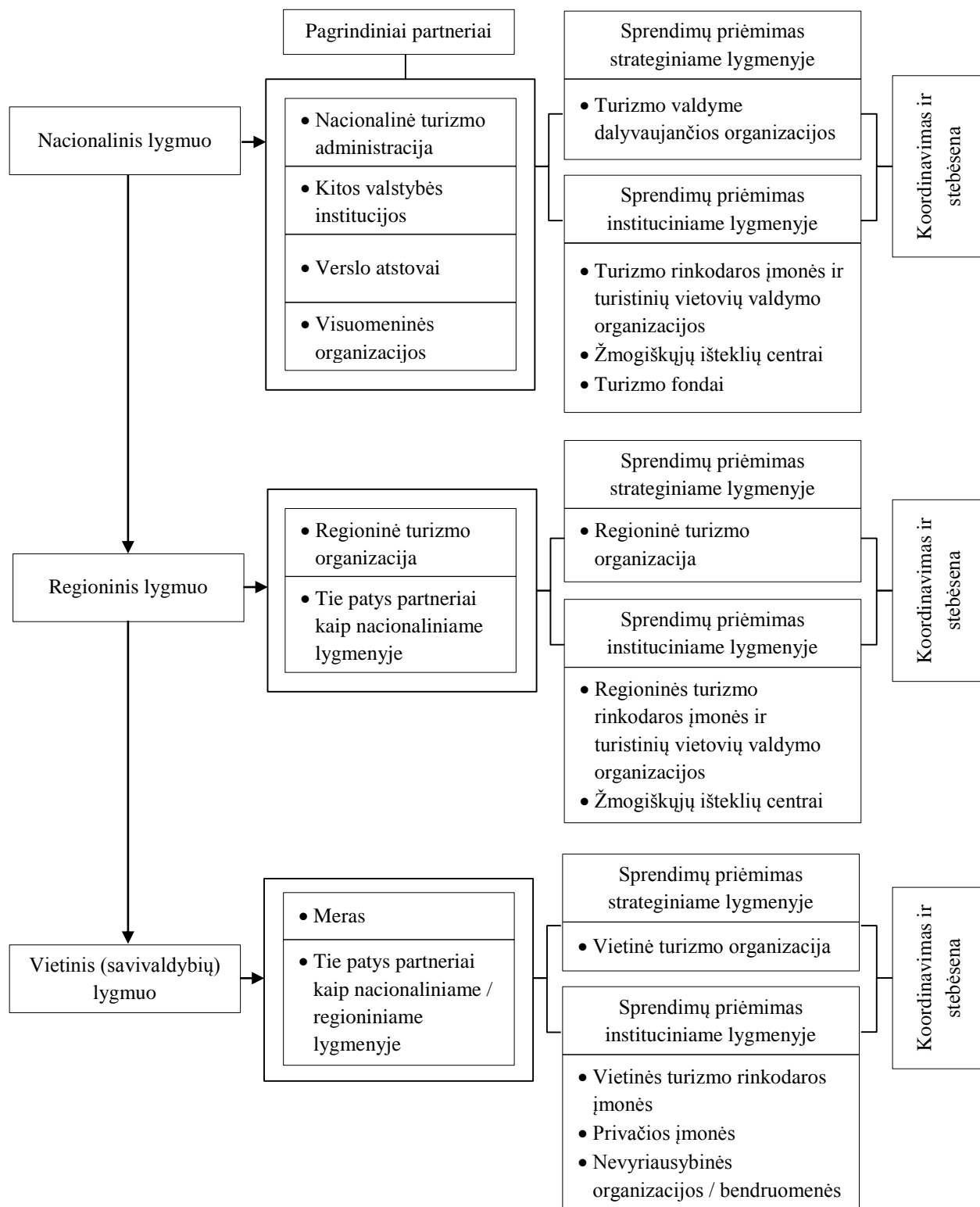
1 lentelė. Turizmo produkto bruožai

Autoriai	Turizmo produkto bruožai	Bruožų charakteristikos
D. M. Muresan ir I. Cristescu (2009)	Nacionalinis (arba vietinis) paveldas.	Istoriškai arba geografiškai natūraliai susiformavę turistų traukos centrai.
	Šalies (arba rajono) bendra bei specifinė infrastruktūra.	Sklandus turizmo produkto vystymas neįsivaizduojamas be gerai išvystytos infrastruktūros.
	Tiesiogiai ir netiesiogiai su turizmu susijusios institucinės struktūros.	Ministerijos, savivaldybės, turizmo informacijos centrai ir pan.
	Turizmo produktas nėra mobilus.	Taip pat jis negali būti kaupiamas ir dažnai gali priklausyti nuo sezoninių pusiausvyros trikdžių.
	Sinchronizacija tarp paslaugos „gamybos“ ir faktinio suvartojimo.	Turizmo produkto negalima „pagaminti“ daugiau ir vėliau parduoti, jis yra kuriamas ir vartojamas čia ir dabar pagal šiuo metu esančią paklausą.
	Turisto transportavimas iš nuolatinės gyvenamosios vietos į pasirinktą tikslą ir atgal.	Turistų pritraukimas gali vykti ir be įspūdingų pramogų, bet yra neįsivaizduojamas be transportavimo.
M. Doncean (2014)	Fizinės aplinkos resursai.	Kultūrinis, meninis, istorinis, architektūrinis technologinis medicininis ir pan. Palikimas.
	Infrastruktūros ar aprūpinimo elementai.	Viešbučiai, svečių namai, vasarnamiai, restoranai, sporto aikštynai, konferencijų salės ir pan.
	Su transportu susijusių paslaugų prieinamumas.	Platus pasirinkimas priemonių, kuriomis galima aplankyti norimas vietas.
D. Mihai (2014)	Apčiuopiami elementai.	<ul style="list-style-type: none"> • apgyvendinimas, priėmimas, transporto sistema; • funkcinė-organizacinė maisto tiekimo sistema; • pramogų sistema – žiemos ir vasaros žaidimai, vandens pramogos, sportas ir pan.
	Neapčiuopiami elementai.	Tai yra tiesiogiai arba netiesiogiai svarbūs dalykai (emocijos, jausmai, įvykiai, išgyvenimai, potyriai ir pan.), kurie pagerina apčiuopiamų elementų vertę ir suteikia turistams didesnę pasitenkinimą.

Sudaryta darbo autoriaus pagal D. M. Muresan ir I. Cristescu (2009), M. Doncean (2014), D. Mihai (2014)

naudomis. Universali, visoms šalims būdinga painiava turizmo infrastruktūroje yra turizmo sektorių valdymo sistema. Ji veikia pagal beveik nesuprantamas politines formas, kurios reikalauja labai plataus tyrimo, kad būtų aišku, kokie ryšiai sieja valdymo struktūras, nacionalines turizmo organizacijas ir privatų sektorių (Wight 2013).

Turizmo sektoriaus valdymo sistema. Į turizmo valdymo sampratą įeina politikos formavimas, įgyvendinimas ir stebėseną, tačiau svarbiausias vyriausybės vaidmuo yra suinteresuotųjų pusių veiksmų koordinavimas, apjungiantis, viešąjį ir privatų sektorius, nevyriausybinės organizacijas ir visuomenę. Dėl šios priežasties turizmo valdymas tampa sudėtingu horizontalių ir vertikalų ryšių įvairiuose lygmenyse koordinavimu (1 pav.) (Jagminas ir Paulauskienė 2011).



1 pav. Integruotas turizmo valdymo modelis

Cit. pagal Jagminas ir Paulauskienė 2011

Nors diskusijoms apie turizmo valdymą yra skiriama daug dėmesio ir atliekama nemažai tyrimų, daugeliui valstybių tai yra labai svarbus klausimas su aibe nežinomųjų. Lietuvoje vis dar nėra aiškių ribų tarp skirtingų institucijų veiklų, turizmo valdymo funkcijos dažnai persidengia, o veiklų koordinacija yra labai silpna (Paulauskienė 2014). Tai, greičiausiai, atsitiko dėl skirtingos nei vakarų valstybių istorinės patirties. Centrinė ir Rytų Europa yra tie regionai, kurie, tarptautinio turizmo atžvilgiu, patyrė senosios centralizuotos ekonomikos padarinius. Perėjimas prie rinkos ekonomikos parodė neigiamas socialinės, ekonominės ir kultūrinės aplinkos puses, kurios sumažino turizmo pasiūlą, tai – privatizacijos, „užteršta“ kultūrinė aplinka, pasikeitusi socialinė turizmo funkcija (Tužā ir Micu 2014).

Atsižvelgiant į tyrėjų patirtį, galima įvardinti tris pagrindines Lietuvos turizmo planavimo silpnybes (Kučinskienė ir Mačerinskienė 2012):

- *tarpinstitucinio bendradarbiavimo stoka*. Bendradarbiavimas gali būti užtikrintas turizmą planuojant ne tik vertikaliu, hierarchiniu būdu, bet ir horizontaliai – tarpinstituciškai, t.y. įsteigiant padalinius tiesiogiai atsakingus už turizmo plėtrą, koordinuojant departamentų veiklą ir atitinkamai atsilyginant atsakingiems asmenims už jų indėlį;
- *vietinių bendruomenių susidomėjimo turizmo plėtra trūkumas*. Susidomėjimą galima paskatinti šviečiant bendruomenę ir suteikiant reikiamų žinių apie turizmą ir verslo galimybes. Ypač svarbu yra kalbėti apie atvykstančių turistų poreikius ir interesus. Taip pat svarbu yra įtraukti vietinius gyventojus į turizmo plėtrą, skatinti kurti savo verslus;
- *nelabai kokybiškos paslaugos*. Siekiant gerinti paslaugų kokybę būtina skatinti asociacijas ir kitas organizacijas klasifikuoti ir sertifikuoti paslaugų teikėjus, jų paslaugų kokybę ir kontrolę, taip pat skatinti verslo iniciatyvas siekiančias didinti paslaugų kokybę.

Taigi turizmo produkto nauda yra akivaizdi: ekonomikos stiprinimas, naujų verslų kūrimasis, regionų infrastruktūros gerinimas ir t.t. Tačiau tam, kad būtų gaunama maksimali nauda, būtina šiuos procesus, kiek įmanoma, koordinuoti nacionaliniu ir regioniniu lygmeniu. Turizmo sektoriaus valdymas yra sudėtinga ir kiekviename regione skirtingai interpretuojama sistema. Būtent dėl įvairių šalių suinteresuotumo ir dalyvių gausos yra labai sudėtinga taikyti vieningą valdymo politiką.

1.2. Turizmo klasterio nauda ir valdymas

Šiame skyriuje bus aptariama turizmo klasterio sąvoka, išskiriamos klasterių naudos, jų valdymas.

Klasterių teorija pirmiausiai buvo suformuluota A. Marshall, tačiau ją detalizavo ir regioninės konkurencijos naudas pristatė M. Porter, kurio darbai tapo metodologiniais klasterizacijos pagrindais. M. Porteris suformulavo klasterio apibrėžimą, kuris ir dabar yra dažniausiai vartojamas: „klasteris yra geografinė aglomeracija tam tikros srities įmonių, tiekėjų, paslaugos teikėjų ir atitinkamų institucijų, tarpusavyje susijusių išoriniais veiksniais ir įvairiais būdais papildančių vienas kitą“ (Porter 2000).

C. Iordache ir kt. (2010) konkurencingus ekonominius klasterius apibūdina kaip spontaniškai susiformavusias sąjungas tam tikroje, tiksliai apibrėžtoje teritorijoje. Klasteriai gali gyvuoti bet kokio tipo vietinėje bendruomenėje kaimuose, miestuose, regionuose, valstybėje ar net tarp valstybių.

Klasteriuose esančios įmonės užsiima ta pačia arba susijusia veikla, bet, nors veiklos sritys ir yra skirtingos, bendras bruožas yra tas, kad savo regione konkreti industrija ar ekonominė veikla tampa dominuojančia ir našia. Nors santykiai tarp organizacijų yra konkurenciniai, tačiau sujungusios jėgas sferoje, kurioje jos veikia, sukuria taip vadinamą *kooperacinę konkurenciją*. Jos privalumai pasireiškia naudojantis ta pačia infrastruktūra ir diegiant inovacijas. Bendradarbiavimas gali vykti mokymų (įskaitant ir vadybos, rinkodaros technikas), tyrimų ir vystymosi bei visose inovacinėse veiklose (Iordache ir kt. 2010).

Tačiau vien noro bendradarbiauti klasteriui sukurti nepakanka, tam reikalingos tam tikros turizmo klasterių *vystymosi prielaidos* (Iordache C. ir kt. 2010):

- konkurencingų įmonių tam tikrame regione egzistavimas;
- palanki geografinė padėtis, savaiminis potencialas, kultūrinės tradicijos, gastronomija, nuoširdus svetingumas;
- pagrindiniai partneriai yra įsikūrę toje pačioje apylinkėje;
- vyrauja partnerių įvairovė;
- formalių ir neformalių ryšių tarp klasterio partnerių buvimas.

Esant šioms prielaidoms ir susikūrus klasteriui svarbu yra užtikrinti sėkmingą tolimesnį bendradarbiavimą ir klasterio augimą. Bendros stabiliai veikiančio *klasterio charakteristikos* (Jucevičius 2008):

- klasterio dalyviai gerai pažįsta vieni kitus, turi bendrą istoriją, kurios dėka bendradarbiavimas stiprėja;
- aiškiai apibrėžiamos klasterio vystymosi gairės, nustatomi pagrindiniai veikėjai, konkurentai;
- klasteryje susiformavęs branduolys, kuris atlieka tarpininkavimo, lobistinės veiklos, informavimo ir kt. funkcijas;
- klasteris turi aiškų, už įmonės ribų pripažįstamą, įvaizdį;
- klasteryje egzistuoja kritinė masė, kurios dėka pritraukiami kvalifikuoti darbuotojai ir didelės užsienio įmonės;
- yra gyvybingas ir nereikalauja didelio visuomenės palaikymo.

Klasterio dalyviais dažniausiai būna mažos įmonės. Didelės organizacijos nėra pageidaujamos, ypač klasterio kūrimo stadijoje, nes jos gali daryti didelę įtaką likusiems dalyviams, jiems gali būti sunku siekti užsibrėžtų tikslų, gali tekti paklusti didžiojo dalyvio strategijai. Tokiu atveju stipriai padidėja bendros nesėkmės rizika (Jucevičius 2008).

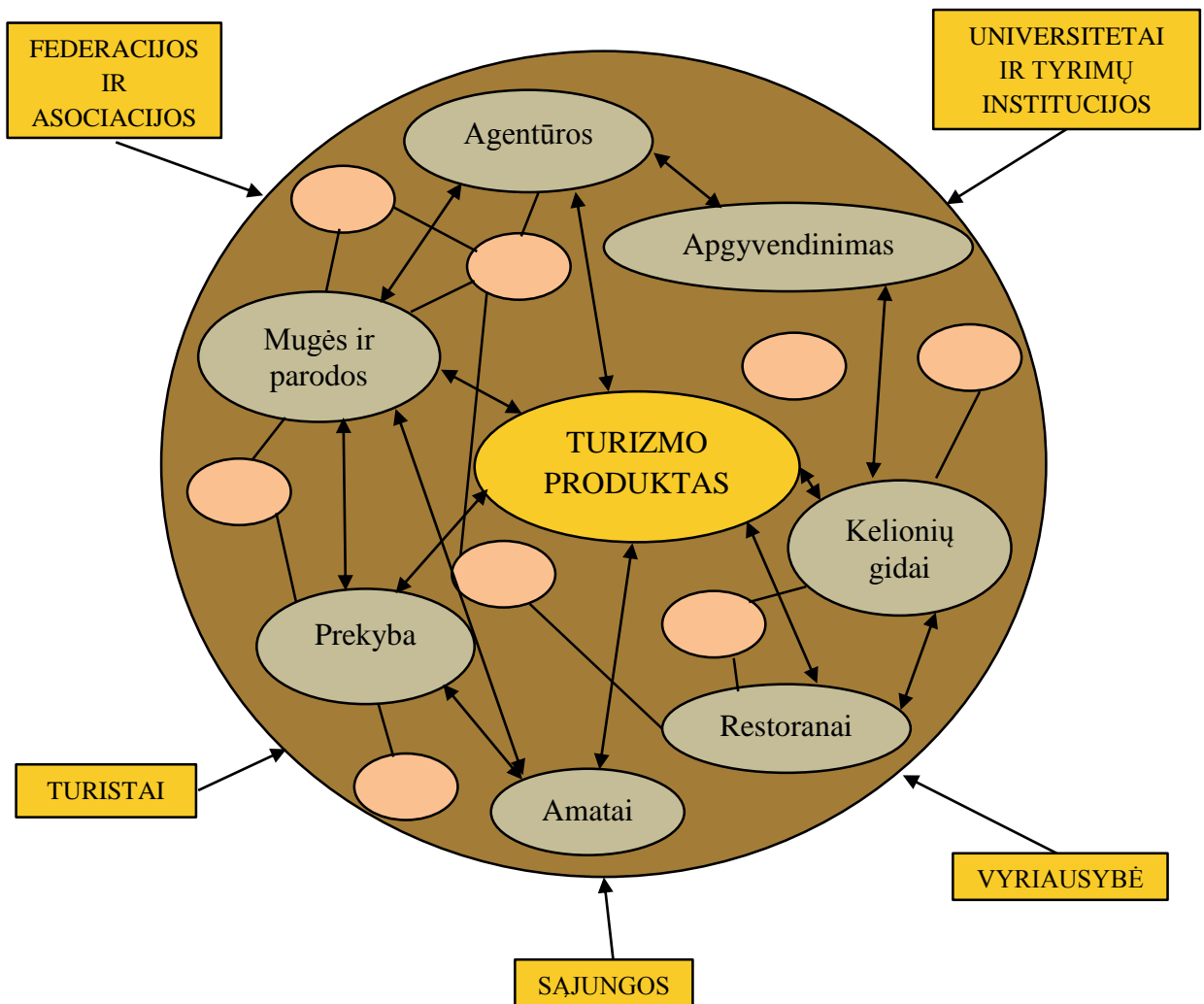
Pasak Ferreira (2009) turizmo klasteriai susideda iš apgyvendinimo, maitinimo, pramogų, turizmo agentūrų ir operatorių, gidų, amatų, automobilių nuomos ir turistinio transporto, kitų paslaugų, tokių kaip transporto infrastruktūra, lavinimas ir mokymai, konsultacijos ir kitos verslo paslaugos. Tam, kad susikurtų turizmo klasteris, privalo dalyvauti ne tik paslaugų teikėjai. Vyriausybės taip pat turėtų prisidėti skatindamos programas, pritraukiančias privačias investicijas, taip pat turėtų investuoti į infrastruktūrą, skatinti regioninį turizmą, nes klasteriai jam padeda atlaikyti krizes. Pagal šiuos kriterijus ir atliktą tyrimą autoriai Estêvão ir Ferreira (2009) sukūrė 2 paveiksle pavaizduotą turizmo klasterio modelį.



2 pav. Turizmo klasterio modelis (1)

Cit. pagal Estêvão ir Ferreira (2009)

Cunha ir Cunha (2005) savo pateiktame turizmo klasterio modelyje daugiau dėmesio skiria ne organizacijoms, įeinančioms į klasterio sudėtį, o ryšiams tarp klasterio narių (3 pav.). Šiame modelyje tarp organizacijų egzistuoja vertikalūs (turizmo produkto gamybos grandinė) ir horizontalūs (veiksmų, atsakomybių ir informacijos keitimasis tarp narių) ryšiai.



3 pav. Turizmo klasterio modelis (2)

Cit. pagal Cunha ir Cunha (2005)

Klasterių būna labai įvairių, tad ir skirstomi jie įvairiai. Jucevičius (2008) siūlo tokią *klasterių klasifikaciją*:

- a. mikroklasteriai arba horizontalūs tinklai;
- b. vertės grandinės;
- c. tiekimo grandinės;
- d. sektoriniai klasteriai;
- e. geografiniai klasteriai;
- f. makroklasteriai (nacionaliniai).

Jau žinome, jog turizmo klasteriai yra tarpusavyje susijusių, užsiimančių turistine veikla, įmonių, ir institucijų geografinė koncentracija. Į tai įeina tiekėjai, paslaugos, valdžios institucijos, universitetai ir konkurentai. Capone (2004) teigia, jog turizmo klasterio tikslas yra apjungti įmones, kurios dirba atskirai, tam, kad būtų sukurtas sėkmingas regioninis turizmo produktas.

Siekiant išvengti konfliktinių situacijų kuriant turizmo produktą, yra būtina užtikrinti darnią jo komponentų integraciją, o tai įmanoma tik kooperacijos tarp visų dalyvių (vežėjų, viešbučių ir restoranų, prekybininkų, žemvaldžių, koordinuojančių įstaigų, vietos valdžios ir kt.) būdu (Doncean 2014).

Turizmo klasteriai pasiteisino ir jau įrodė galintys teigiamai paveikti ekonominius rodiklius ir jame esančių organizacijų konkurencingumą (Segarra-Oña ir kt. 2012). Peiró-Signes ir kt. (2014) atliktas viešbučių, esančių ir nesančių klasteriuose, tyrimas parodė, jog tų viešbučių, kurie tapo klasterio nariais, ekonominiai rodikliai išaugo, nepresidėjusių prie klasterio – rodikliai liko maždaug tokie patys.

Klasteriai turi daugybę *privalumų*, pvz. (Iordache ir kt. 2010; Jucevičius 2008):

- sumažina kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualias išlaidas;
- klasterio nariai gali padidinti apyvartą apjungdami savo produktus/paslaugas;
- remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau ginami bendri interesai;
- veikiant klasteriams didesnėmis sumomis pasipildo vietinis biudžetas. Taip skatinamas tolimesnis nacionalinis, regioninis ar vietinis ekonomikos vystymasis;
- klasterių veikla žymiai pagerina vietinių gyventojų gyvenimo kokybę;
- lengviau ir pigiau gauti specializuotą informaciją;
- klasteryje veikia kvalifikuota darbo jėga, vystoma socializacija ir bendruomeninė kultūra;
- paprastesnė konkurencija vidaus ir tarptautinėse rinkose;
- geresnės sąlygos inovacijoms.

Norint sėkmingai vystyti klasterius, būtina atsižvelgti į kelias *rekomendacijas* (Iordache ir kt., 2010):

- reikia tiksliai apibrėžti pagrindinius klasterių politikos ir jos taikymo mechanizmų principus;
- skatinant klasterius būtina nustatyti aiškią jų kūrimo ir vystymo viziją;
- stengtis veiksmingiau išnaudoti klasterio rėmėjus (kaip potencialius partnerius).

Nors turizmo valdymas ir plėtra visame pasaulyje suvokiami kaip ypač svarbūs dalykai, vieno bendro ir visiems tinkančio valdymo modelio dar niekas nepateikė. Net ir didžiosios valstybės neturi paprastos ir aiškios turizmo valdymo politikos (Kucinskiene ir Macerinskiene 2012). Nors aiškios politikos nėra, turizmas vystosi savaime. Savaiminis yra ir turėtų būti turizmo klasterių vystymas, tačiau vyriausybė, siekdama prisidėti prie regionų plėtros, turėtų padėti šioms struktūroms.

Vienose šalyse turizmo klasterio kūrimo dalyvauja formalizuotos struktūros, kurios vykdo informacijos sklaidą tarp klasterio įmonių, kitose šis procesas yra savaiminis ir tokių struktūrų klasteriuose nėra, tačiau nustatyta, jog jų atsiradimas ryškiai paspartintų klasterių plėtrą (Navickas ir Malakauskaite 2009).

Būtina pabrėžti, kad siekis kurti klasterius neturėtų kilti iš vyriausybės, tačiau ji yra atsakinga už politiką, kuri remia klasterių kūrimąsi ir vystymąsi. Formos, kaip galima skatinti šį procesą labai priklauso nuo vietinės ekonomikos, tačiau dažniausiai yra finansinio pobūdžio, pvz.: *tiesioginis*

finansavimas, paskolos, lanksčios paskolos vystant tyrimus, diegiant inovacijas ir pažangias technologijas. Pagrindinė vyriausybės užduotis yra pagerinti sąlygas ir pašalinti nepageidaujamas kliūtis, stabdančias inovacijų plėtrą (Iordache ir kt. 2010).

2014 m. vasario 27 d. Lietuvos Respublikos Ūkio ministras patvirtino Lietuvos klasterių plėtros koncepciją. Jos tikslas – „skatinti klasterizacijos plėtrą Lietuvoje. Koncepcija siekiama sudaryti sąlygas priimti novatoriškus sprendimus, vykdyti mokslinių tyrimų ir eksperimentinės plėtros veiklą, skatinti investicijas, didinti užimtumą, verslo našumą, eksportą, diegti inovacijas.“ (Dėl Lietuvos klasterių... 2014). Koncepcijoje nustatyti šie pagrindiniai klasterių plėtros uždaviniai (Dėl Lietuvos klasterių... 2014.):

1. Propaguoti klasterizacijos potencialą;
2. Skatinti klasterių kūrimąsi ir plėtrą;
3. Didinti klasterių inovacinį potencialą;
4. Skatinti klasterių jungimąsi į tarptautinius tinklus (klasterius).

Vykdamt klasterių politiką, didžiausią dėmesį reikia skirti ne dar nesusiformavusių klasterių kūrimui, o jau esančių ar besiformuojančių plėtros skatinimui. Taikant anksčiau paminėtą politiką labiausiai reikėtų atsižvelgti į tokias sritis (Švetkauskas 2003):

- klasterių *politikos naujinimas*, rinkos taisytinų vietų nustatymas;
- *valdymo struktūrų* klasteriuose diegimas;
- *ryšių plėtojimas* įtraukiant pramonę, tyrimų centrus, universitetus;
- klasterių *personalo mokymo/kvalifikacijos kėlimo* programų įgyvendinimas;
- klasterių *keitimosi informacija* tarptautiniu lygiu politikos kūrimas;
- *strateginės informacijos* bei specialios infrastruktūros klasteriams teikimas.

Daugelis šalių kuria strategijas palaikančias vietinės ekonomikos vystymąsi (į tai įeina ir klasteriai) per:

- programų vietovėms su aglomeracijos potencialu rėmimą bei *aukštųjų technologijų skatinimą*;
- akademinės bendruomenės ir tyrimų įmonių konkrečiame regione *bendradarbiavimo programų rėmimą*;
- konkretaus regiono mažų ir vidutinio dydžio įmonių grupių *rėmimo programas*;
- regionines *rinkodaros programas*;
- *lyginamąsias konkurencinių pranašumų analizes* – tai svarbus praktinis ekonominės politikos įrankis, kuris tampa lemiamu skirstant nacionalines ir regionines lėšas (Švetkauskas 2003).

Tai plataus diapazono skatinimas, o Ferreira ir Estevão (2009) išskiria valdžios institucijų indėlį skatinant būtent *turizmo klasterių* vystymąsi:

- Fizinės infrastruktūros kūrimas ir papildančių paslaugų įvedimas;
- Lankytinų vietų išteklių prieinamumo sukūrimas;
- Finansinės paramos investiciniams turizmo įmonių projektams skyrimas;
- Saugumo lankytinose vietose užtikrinimas;
- Natūralių, istorinių ir kultūrinių lankytinų vietų išteklių išsaugojimas.

Autoriai taip pat pateikia mokymo institucijų indėlį skatinant turizmo klasterių vystymąsi:

- Išsilavinimo suteikimas;
- Turizmo inovacijų vystymas;
- Dalyvavimas kuriant turizmo produktų diversifikavimo strategijas (Ferreira ir Estevão 2009).

Be valdžios ir mokslo institucijų prie klasterizacijos skatinimo prisideda ir šiuolaikinis verslas. Jis, pasitelkdamas naujausias technologijas, skatina tarporganizacinių ryšių perkėlimą į elektroninę erdvę ir naujos – virtualių turizmo klasterių – eros pradžia. Virtualus turizmo klasteris įtrauktų įvairaus dydžio įmones į elektroninį turizmo tinklą. Virtuali komunikacija ir kooperacija pagerintų verslo operacijų greitį, dinamiką, lankstumą ir prisitaikymą prie besikeičiančių poreikių. Tai taip pat padėtų organizacijoms, esančioms klasteryje, pagerinti savo konkurencingumą, lyginant su tomis organizacijomis, kurios nėra klasterio narės arba, kurios priklauso tradiciniam klasteriui (Malakauskaite ir Navickas 2010).

Daugelį metų turizmo sektorius vyriausybės buvo ignoruojamas ir nekreipiamas dėmesys į jo ekonominę ir socialinę svarbą. Tačiau pastaraisiais metais vyriausybės šią klaidą taiso ir pastebi didelę ekonominę naudą. Šiuo metu net nekyla abejonių, jog turizmas yra puikus vertės kūrimo ir darbo vietų šaltinis (Ferreira ir Estevão 2009). Tačiau klasteriams kurtis reikia ne tik sudaryti tinkamas sąlygas ir juos skatinti, būtina pašalinti egzistuojančias arba ateityje galinčias trukdyti kliūtis.

1.3. Klasterio formavimasis ir vystymosi barjerai

Šiame skyriuje bus apžvelgiami klasterio formavimosi etapai bei pateikiami dažniausiai pasitaikantys klasterių formavimosi bei vystymosi barjerai.

Karlsson (2008) išskiria penkis klasterio formavimosi etapus (4 pav.). Klasterio formavimasis apima aukštesnio bendradarbiavimo tarp įmonių lygio vystymą. Susibūrusios į klasterį įmonės pradeda mainus ir taip didina viso klasterio konkurencingumą, nors iš kitos pusės – praranda autonomiją.



4 pav. Klasterio formavimosi etapai
Cit. pagal Karlsson (2008)

1 etapas. Bendros problemos identifikavimas

Pirmas žingsnis firmoms siekiant susijungti į grupę ir pradėti formuoti klasterį yra atpažinimas ir pripažinimas, jog individualiai firmos susiduria su problemomis ir vystymosi apribojimais, kurių pačios negali įveikti. Kai trukdžiu ar problema įmonės pasidalina, atsiranda klasterio kūrimosi potencialas, ypač, kai bendrai sutelkti išteklių ir pajėgumai suteikia galimybes įveikti bendrą apribojimą ar barjerą. Pirminė sąlyga organizacijoms susijungti yra ta, kad jų patiriamą problemą ar trukdį galima įveikti pradėjus bendradarbiauti. Šiame klasterio formavimosi etape organizacijos dažniausiai dar nėra sutarusios dirbti kartu ir daugumoje atvejų neatpažįsta susijungimo ir grupinės veiklos potencialo. Klasterio formavimosi dinamika prasideda dar prieš atsirandant formaliam bendradarbiavimui ir yra grindžiama paslėptu bendradarbiavimo dėl bendrų problemų potencialu (Karlsson 2008).

2 etapas. Poreikio arba galimybės bendradarbiauti atpažinimas

Nors daug firmų patiria bendras problemas, kurios stabdo jų vystymąsi arba priverčia susidurti su papildomais veiklos iššūkiais ir kaštais, tai savaime neveda link grupinio bendradarbiavimo. Klasteris pradeda formotis, kai poreikis dirbti kartu perauga į aktyvią sąveiką ir kooperaciją. Antrasis klasterio formavimosi etapas prasideda tuomet, kai firmos yra skatinamos jungtis. Išorinės konkurencijos spaudimas, pvz.: nauji rinkos dalyviai ir inovacijos, gali pasitarnauti siekiui apsijungti. Prie to taip pat gali prisidėti šalies įstatymai ir bendras valstybės požiūris į klasterių formavimąsi (Karlsson 2008).

3 etapas. Pradinio bendradarbiavimo projekto iniciavimas

Kai organizacijos ar organizacijų tinklai, turintys bendrą problemą, pripažįsta ir sutinka, jog yra galimybė bendradarbiauti, kitas žingsnis yra apsispręsti, kokios formos, mastelio ir pobūdžio bus kooperacija. Šis klasterio formavimosi etapas suteikia priežastį pereiti nuo galimybių jungtis paieškų prie konkretaus grupinio bendradarbiavimo. Pradinė bendradarbiaujančios grupės forma dažniausiai būna jungtinis projektas bendram tikslui pasiekti. Tokia pradinė forma labiausiai tinkama organizacijoms dėl kelių priežasčių. Pirma, pradinės grupės bendradarbiavimas pradedant vienu projektu sumažina riziką bendradarbiaujant situacijose, kai nėra bendro veikimo tarp grupės narių istorijos. Pasitikėjimas grupės nariais auga, kai pradedama nuo mažai rizikingų sričių ar problemų ir palaipsniui siekiama išspręsti vis didesnes problemas. Antra, dalyvavimas pradiname, „testo“, projekte leidžia nariams daugiau sužinoti apie organizacijas, su kuriomis reikės dirbti, atskleisti jų stipriąsias ir silpnąsias puses. Tai taip pat skatina pasitikėjimo ir neformalių santykių atsiradimą. Trečia, pradinis projektas leidžia bendradarbiaujančioms organizacijoms susikurti protokolus ir bendras įsitraukimo ir dalyvavimo veikloje taisykles (Karlsson 2008).

4 etapas. Grupės bendradarbiavimo augimas įgyvendinant daugkartinius projektus

Sėkmingai perėjus pastaruosius tris etapus kitas žingsnis turėtų būti daugkartinių projektų iniciavimas. Šie projektai dažniausiai grindžiami pradinio projekto forma, bei įgytomis žiniomis apie individualius bei bendrus organizacijų gebėjimus. Vykstant projektiniam bendradarbiavimui, grupės nariai įgyja didesnę pasitikėjimą ir tampa vis labiau vieni nuo kitų priklausomi. Tokiu būdu, toliau vystant daugkartinius projektus, sukuriama sąlyga aukštesnio lygio glaudesnei kooperacijai (Karlsson 2008).

5 etapas. Grupės ir jos bendradarbiavimo veiklų formalizavimas

Dalyvavimas daugkartiniuose projektuose gali vesti link tikslesnių ir labiau formalizuotų bendradarbiavimo formų. Bendradarbiaujančios grupės įforminimas ženklina paskutinį klasterio formavimosi etapą. Vykstant bendradarbiavimui organizacijos išsigrūnina individualų poreikį priklausyti grupei ir dar labiau įsiliesti į bendrą darinį siekiant išlikti bei augti. Grupinės veiklos formalizavimas parodo perėjimą prie aiškių kiekvieno nario įsipareigojimų, kaip pagrindo, kuriuo bus siekiama didinti konkurencingumą prieš kitas organizacijas (Karlsson 2008).

Šie klasterio formavimosi etapai gali būti pereiti sklandžiai, tačiau dažniausiai vienoje ar kitoje stadijoje iškyla kliūčių. Pasak R. Gilienės (2014) didžiausia Lietuvos klasterių kūrimosi ir plėtros kliūtis – bendradarbiavimo kultūros stoka. Nebendradarbiaujant sunku plėtoti ne tik klasterį, bet ir tiesiog verslą, o Lietuvos įmonės vienos kitose mato konkurentes. Dažnai, net ir gaminant skirtingus produktus, bijoma naujų dalyvių savo nišoje, todėl partneriais dažniau tampa užsienio įmonės. Dėl šių priežasčių yra būtina taikyti kompleksines klasterizacijos proceso skatinimo priemones – kurti palankią inovacijoms aplinką, sudaryti sąlygas perduoti partnerystės patirtį, remti bendrą veiklą, stiprinti

gebėjimus efektyviai valdyti verslo procesus, panaudoti kompetencijas, stiprinti verslo ir mokslo ryšius. Nors šios problemos egzistuoja, kuo toliau, tuo daugiau įmonių renkasi bendradarbiavimo kelią, tačiau kol kas joms trūksta patirties, žinių apie klasterizacijos valdymą, naudą, vertės grandinės kūrimą.

Nežiūrint į tai, kad vyriausybės rodo pastangas skatinti klasterius, yra daugybė barjerų, stabdančių klasterizaciją. A. Stalgienė (2010) klasterizacijos barjerus skirsto į tris grupes (2 lentelė):

- *Barjerai dėl rinkos netobulumų*, pvz.: prasta infrastruktūra, prieigos prie kapitalo stoka, paslaugų verslui trūkumas, regioninis izoliavimasis ir uždarumas.
- *Sisteminiai netobulumai dėl politikos, valdžios atstovų netiesioginio poveikio*, pvz.: klasterio hierarchija (kai dominuoja kelios didelės įmonės ir mažoms nėra galimybės prisijungti prie klasterio), koordinavimo stoka, antrepreneriškumo stoka, netolygus atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis, veiklos partnerystėje patirties ir kompetencijos stoka, įgūdžių ir galimybių juos realizuoti stoka.
- *Barjerai dėl netinkamų valdžios veiksmų*, pvz.: interesų konfliktai, remiami aukštųjų technologijų klasteriai, nors jų plėtrai nėra tinkamų sąlygų, neskiriamos lėšos klasterių vystymo iniciatyvų įgyvendinimui, informacijos, institucijų, kompetencijos stoka, neefektyvi inovacijų politika.

2 lentelė. Klasterių kūrimosi trukdžiai

Autoriai	Klasterių kūrimosi trukdžiai	Apibūdinimas
Iordache ir kt. (2010)	<i>Investavimo baimė.</i>	Atsiranda dėl vietinio „elito“ sukurtų sudėtingų neformalių ryšių, norint išlaikyti kontrolę;
	<i>Neigiamas bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų poveikis.</i>	Kai šios, į turizmo produktą įeinančios sritys, nėra pakankamai išplėtotos.
	<i>Ne visi kelionių organizatoriai yra pasirengę diegti inovacijas.</i>	Klasteris – viena iš inovacijų, kuriai įgyvendinti reikalingi žmogiškieji bei materialieji organizacijos resursai.
	<i>Nelankstus biudžetas</i>	Dažnai bendradarbiaujant klasteryje atsiranda veiklų, reikalaujančių nenumatytų lėšų.
Stalgienė (2010)	Barjerai dėl rinkos netobulumų.	Pvz.: prasta infrastruktūra, prieigos prie kapitalo stoka, paslaugų verslui trūkumas, regioninis izoliavimasis ir uždarumas.
	<i>Sisteminiai netobulumai dėl politikos, valdžios atstovų netiesioginio poveikio</i>	Pvz.: klasterio hierarchija, koordinavimo stoka, antrepreneriškumo stoka, netolygus atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis, veiklos partnerystėje patirties ir kompetencijos stoka, įgūdžių ir galimybių juos realizuoti stoka.
	Barjerai dėl netinkamų valdžios veiksmų	Pvz.: interesų konfliktai, remiami aukštųjų technologijų klasteriai, nors jų plėtrai nėra tinkamų sąlygų, neskiriamos lėšos klasterių vystymo iniciatyvų įgyvendinimui, informacijos, institucijų, kompetencijos stoka, neefektyvi inovacijų politika.
Gilienė (2014)	<i>Bendradarbiavimo kultūros stoka.</i>	Nebendradarbiaujant sunku plėtoti ne tik klasterį, bet ir tiesiog verslą.
	<i>Bijoma naujų dalyvių savo nišoje.</i>	Jaučiama nepagrįsta konkurencija
	<i>Žinių apie klasterizacijos valdymą, naudą, vertės grandinės kūrimą stoka</i>	Organizacijos nesiburia į klasterius, nes nežino apie jų teikiamą naudą.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Iordache ir kt. (2010), Stalgienė (2010), Gilienė (2014)

Prie šių barjerų būtų galima pridėti Iordache ir kt. (2010) pateikiamas kliūtis:

- *investavimo baimė*, atsiradusi dėl vietinio „elito“ sukurtų sudėtingų neformalių ryšių, norint išlaikyti kontrolę;
- *neigiamas* bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų poveikis;
- *ne visi* kelionių organizatoriai yra pasirengę *diegti inovacijas*;
- *nelankstus biudžetas*.

Apibendrinant galima teigti, jog klasteriams formuotis būtina sąlyga yra bendra rinkos dalyvių problema, kurią išspręsti gali bendradarbiavimas. Tačiau net ir pripažinusios trukdžius bei norėdamos bendradarbiauti, įmonės susiduria su išoriniais apribojimais – rinkos, sisteminiais, politiniais. Nepaisant to, klasterizacijos procesas Lietuvoje įgauna pagreitį.

1.4. Kultūrinio turizmo klasteris

Pramoginio, kaimo, tautinio paveldo ir kt. turizmo rūšys dažniausiai plėtojamos regionuose. Kadangi Europos bei kitų žemynų valstybių sostinės turi labai didelę kultūrinių objektų, renginių, lankytinų vietų įvairovę ir vysto kultūrinius klasterius, šiame skyriuje bus gilinamasi į kultūrinio turizmo klasterius.

Kultūrinis turizmas yra viena iš seniausių keliavimo formų ir ji toliau išlieka turizmo industrijos ramsčiu daugumoje pasaulio šalių. Pasaulio turizmo organizacijos (toliau PTO) duomenimis šiuo metu kultūrinis turizmas sudaro apie 40 % viso pasaulio turistinių kelionių. PTO kultūrinį turizmą apibūdina kaip turizmo formą, kurios metu žmonės pasisemia žinių apie visų, kuriuos sutinka kelionės metu, mentalitetą ir gyvenimo būdą (Tigu ir kt. 2014). ATLAS (2010) apibūdina kultūrinį turizmą kaip žmonių judėjimą link kultūrinių vertybių, kurios yra stipriai nutolusios nuo jų gyvenamosios vietos, siekiant gauti informacijos ir naujų patirčių, patenkinti kultūrinius poreikius.

Tam, kad kelionė būtų priskiriama kultūriniam turizmui, ji turi atitikti tam tikras sąlygas, pvz.:

- turi būti paskatinta *žinių troškimo*;
- vykti vietoje, kurioje „vartojamas“ kultūrinio turizmo produktas (paminklas, meno kūrinys, pasirodymas);
- turi dalyvauti *tarpininkas* – žmogus, dokumentas, audio/vizualinė medžiaga – kuris suteiktų žinių apie kultūrinį produktą. (Tigu ir kt. 2014)

Pagal PTO specialistus, į kultūrinio turizmo sąvoką įeina:

- turizmas jaunimui, kai dominuoja kultūriniai ir edukaciniai aspektai, pvz.: pažintinės ekskursijos, kelionės skirtos išmokti užsienio kalbą, tarptautinės stovyklos;
- menininkų, rašytojų mainai bei skatinantys tokius mainus renginiai;
- kaimo turizmas, apgyvendinimas šeimoms jų lankomuose regionuose;

- atostogos vietovėse esančiose vietinės kultūros aplinkoje;
- dalyvavimas religiniuose, nacionaliniuose ir tarptautiniuose festivaliuose;
- kultūrinių vietovių lankymas, į kurias įeina muziejai, istorinės vietovės ir įvairūs kultūriniai renginiai;
- piligriminės kelionės į istorines ir religines vietas (Tigu ir kt. 2014).

Lyginant su kitomis turizmo formomis, kultūrinis turizmas susideda iš daugelio specifinių bruožų:

- kultūrinio turizmo turinys yra sudėtingas dėl specifinių teikiamų paslaugų, į kurias įeina specialios kultūros institucijų teikiamos paslaugos (muziejai, bažnyčios ir vienuolynai, festivaliai, pasirodymai, įvairūs kultūriniai renginiai);
- kultūrinis turizmas orientuojasi į klientą, kuris turi tam tikrą kultūrinį išsilavinimą arba nori jį įgyti;
- kultūrinis turizmas bendrai yra daug brangesnis produktas, tačiau ne prabangos prekė;
- lyginant su kitomis turizmo formomis, kultūrinio turizmo sezoniškumas yra mažiau išreikštas (Tigu ir kt. 2014).

Pagal UNESCO (angl. United Nations Educational, Scientific and Cultural Organization), kultūrinis turizmas yra sparčiausiai besivystanti industrinio turizmo sritis. Daugelis tarptautinių organizacijų, tokių kaip UNESCO ar Europos Komisija, taip pat intensyviai skatina kultūrinio turizmo projektus, o tai dar kartą parodo stiprų visuotinį susidomėjimą šia turizmo forma. Kultūrinių turistų pritraukimas tapo daugelio šalių ir regionų, siekiančių išsaugoti savo tradicines kultūras, vystyti naujus kultūros išteklius ir sukurti kultūrinį įvaizdį, strategija (UNWTO 2008)

Kultūrinio turizmo klasterio apibrėžimų yra begalės, tačiau dažniausiai naudojamas yra Jungtinių Tautų Pasaulio turizmo organizacijos apibrėžimas *žmonių judėjimas dėl iš esmės kultūrinių motyvų, tokių kaip studijų stažuotės, scenos menai, kultūriniai turai, dalyvavimas festivaliuose ir kituose kultūriniuose renginiuose, vietovių ir monumentų lankymas* (UNWTO 2008).

Klasikiniai kultūrinio turizmo traukos objektai, pagal Csapo (2012) gali būti skirstomi į tris grupes:

- Statiniai ir skirtingų meno formų materialiosios vertybės.
- Kultūrinės vertybės, susijusios su kasdieniu gyvenimu (laisvalaikis, poilsis, gyvenimo būdas, įpročiai, gastronomija).
- Renginiai ir festivaliai.

Ne taip, kaip tradiciniai industriniai klasteriai, akcentuojantys technologijų, įgūdžių ir vadybos inovacijas, kultūrinis klasteris pabrėžia kultūrinę kūrybą. Skirtingai nuo inovacijų moksle, kurių galima išmokyti universitete ir formaliame ugdyme, kūryba kyla iš individualios praktikos. Siekiant kūrybiškumo reikalingi įkvepiantys artistiniai, muzikiniai pasirodymai, dailės kūriniai bei praktinis, dažnai „akis į akį“ su profesionalu, mokymas. Kultūriniai klasteriai čia pasitarnauja pasiūlydami kūrybinę aplinką, kuri stiprina ir augina kūrybiškumą. Kultūrinis klasteris yra suvokiamas kaip specifinio regiono nacionalinio

produkto modelis. Jis, kultūrinio produkto eksporto pagalba tautą sujungia su pasauliu ir taip neleidžia vietinei kultūrai išnykti (Scott 2007).

Kultūrinio turizmo klasteriai yra skirtingų formų ir prigimties. Dažniausiai egzistuojantys klasteriai yra su kultūra susijusių organizacijų arba institucijų, kurios tiekia, kuria ar parduoda vieną ar kelis kultūrinio produkto tipus, geografinė koncentracija. Šios organizacijos veikia kaip gamybos grandinės vienetas, siekiantis padidinti konkurencinius tam tikros industrijos privalumus (Fung ir Erni 2013).

Yra ir tokių kultūrinių klasterių, kurie specializuojasi vienoje tam tikroje kultūrinio turizmo pramonės šakoje. Pavyzdžiui, Kinijoje veikia „Pekino filmų ir televizijos industrijos zona“, kurios veikloje dalyvauja daugiau nei 1560 organizacijų ir dauguma iš jų koncentruojasi į filmų gamybą ir turizmą, kai pastačius filmą filmavimo aikštelės paverčiamos turistinėmis vietomis. Didelė konkurencija šiose vietovėse verčia organizacijas nuolat atsinaujinti ir kurti strategijas savo darbo kokybei gerinti, pvz.: gerinant techninę įrangą ir technologijas. Lygiai tokia pati yra Holivudo filmų klasterio situacija, kur veikia daugiau nei 600 skirtingų filmų kompanijų. Panašios prigimties įmonių koncentracija duoda papildomą privalumą – į vietovę pritraukiamos daugiau suinteresuotos ir į šią veiklą orientuotos investicijos, kurios padidina verslo galimybes (Florida 2003).

Fung ir Erni (2013) išskiria tris kultūrinių klasterių modelius:

1. Pirmuoju modeliu grįsti klasteriai veikia *tarptautinėse kosmopolitinėse vietovėse*, ypač miestuose, kuriuose įsikūrę multinacionaliniai kultūros ir medijos galiūnai, tarptautiniai kultūrinių mainų, parodų centrai ir centrai teikiantys didelės pridėtinės vertės paslaugas, pvz.: finansinės paslaugos, mažmeninė prekyba, reklamos įmonės ir pan. Tokios klasterį supančios įmonės gali tinkamai jį aprūpinti reikiamomis paslaugomis.
2. Remiantis tokia pat ekonomikos ir kultūros susiliejimo logika antras kultūrinio turizmo klasteris remiasi „*senamadiškos kultūros atgaivinimo tema*, įskaitant blunkančius industrinius miestus ir nebenaudojamus plotus arba industrinius kompleksus ir, taip pat, siekiant išsaugoti jų vietinę kultūrą. Tiriant, kaip vietinės miesto erdvės gali būti išsaugotos ir atnaujintos konkurencingame globalaus pasaulio kontekste, pavyzdžiu galėtų būti 1970 metų Manhatanas. Viešosios permainos leido menininkams įsikurti savo gyvenimo ir darbo erdves Manhatano centrinėje dalyje. Menininkai įsikūrė vietose už prieinamą kainą (apleistos industrinės vietos tam buvo idealios) ir pavertė jas kylančiu kultūriniu klasteriu.
3. Trečiasis kultūrinio klasterio modelis skiriasi nuo kitų modelių tuo, jog jo pirminis tikslas – *kelti visos šalies įvaizdį*. Šis kultūrinis klasteris inicijuojamas ir kultivuojamas augančių ekonominių jėgų tam, kad stiprintų tradicines industrijas, kurtų minkštąją šalies galią ir/arba integruotųsi į globalią kultūrinę ekonomiką. Šalys ir miestai, tokie kaip Honkongas, Taivanas, Singapūras ir Šiaurės Korėja labai aktyviai kuria kūrybinius parkus ir rengia strateginius planus,

skatinančius kūrybines ir kultūrinės industrijas. Aiškaus tikslo nustatymas ir konkretaus plano turėjimas, prioritetų identifikavimas, industrinių parkų kūrimas, kultūrinių produktų eksporto skatinimas yra esminiai sėkmės veiksniai šiame kultūrinio klasterio modelyje. Išskiriami du šio modelio tipai: „minkštasis“ ir „kietasis“. „Minkštasis“ apima renginius, studijas, organizacijas institucijas ir paslaugas, o „kietasis“ – dinaminį socialinį tinklą ir sistemą, kuri ugdo kūrybiškumą ir skatina inovacijas.

Žinoma, yra ir kitokių klasterių, kurie susideda iš mažų ir vidutinio dydžio įmonių, *tiesiogiai remiamų vyriausybės*. Tačiau Kinijos pavyzdys kai kuriuose šalies miestuose rodo, jog tokių klasterių sukūrimas turėjo paslėptą planą: išrenkamos kultūros organizacijos, kurios galėtų būti klasterio narėmis ir Kinijos valdžios organai su jomis palaiko labai artimus ir neskaidrius ryšius. Kadangi teisėto klasterio sukūrimas garantuoja valdžios palaikymą ir finansinę paramą, siekdamas būti „privilegiuotos“, įmonės turi palaikyti glaudžius santykius su valdžia. Nepaisant nuostatų ir veikiančios politikos, valdžios organai vis vien vaidina pagrindinį vaidmenį, sprenddami, kurios įmonės gali patekti į Kinijos kultūrinius klasterius ir kurios yra atmetamos (Fung ir Erni 2013).

Galima sakyti, jog kultūrinio turizmo klasterių įvairovė yra didelė ir priklauso nuo daugelio dalykų – geografinės padėties, šalies istorijos, specifinių industrijų egzistavimo, o svarbiausia – nuo valdžios bei kultūros atstovų požiūrio į miesto/regiono/šalies kultūrinį išskirtinumą.

Apibendrinant galima teigti, jog klasteriai – strategine turizmo sekotriaus inovacija, nes veikiant klasteriui savo regione konkreti industrija ar ekonominė veikla tampa dominuojančia ir našia. Klasterių įmonių bendradarbiavimas gali vykti mokymų (įskaitant ir vadybos, rinkodaros technikas), tyrimų ir vystymosi bei visose inovacinėse veiklose. Taigi klasteris, pats būdamas inovacija, skatina tolimesnį jame esančių įmonių inovacijų vystymą.

2. LIETUVOS TURIZMO KLASTERIŲ APŽVALGA

Šiame skyriuje pateikiamos visų septynių šiuo metu Lietuvoje veikiančių turizmo klasterių charakteristikos: įkūrimo metai, tikslai, uždaviniai, vizijos, misijos ir nariai. Poskyrio pabaigoje atliekama klasterių tikslų, uždavinių, vizijų/misijų analizė. Remiantis Klasteriai (2017) bei klasterių internetinių puslapių duomenimis, pateikiamas ir analizuojamas Lietuvos turizmo klasterių narių veiklų profilis.

2.1. Turizmo klasterių atvejų analizė

Pirmieji klasteriai įkurti 2013 metais (3 lentelė). Trys iš septynių Lietuvos turizmo klasterių apima miestų teritorijas (Anykščių, Biržų, Ignalinos ir Kėdainių), vienas klasteris – regioną (Žemaitijos), vienas – konkrečią geografinę šalies teritoriją (Pamario) ir vienas – visos Lietuvos teritoriją (Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare“). Iš šių klasterių labiausiai išsiskiria pastarasis, nes jis yra orientuotas į konkretų produktą – mediciną, todėl jo charakteristikos dažnai skirsis nuo kitų turizmo klasterių. Klasterių narių skaičius svyruoja nuo 8 iki 19.

3 lentelė. Lietuvos turizmo klasteriai, 2017

Įkūrimo metai	Klasterio pavadinimas	Klasterio narių skaičius
2013	Anykščių turizmo klasteris	18
2013	Biržų turizmo klasteris	16
2013	Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare“	11
2014	Kėdainių krašto turizmo klasteris	8
2014	Žemaitijos turizmo klasteris	13
2015	Ignalinos turizmo klasteris	15
2015	Pamario turizmo klasteris	19

Sudaryta darbo autoriaus pagal Klasteriai (2017)

1. *Anykščių turizmo klasteris* (Anykščių turizmo klasteris 2017; Klasteriai 2017):

Anykščių turizmo klasterio vizija yra tapti kultūrinio turizmo sostine. To klasterio dalyviai siekia išskėlę tokius tikslus:

- lyginant su 2012 m., iki 2016 m. padidinti turistų skaičių Anykščiuose dvigubai;
- sukurti patrauklius laisvalaikio pramogų paketus;

- vystyti stovyklų, konferencijų paslaugų teikimo sferas. Vienas iš pirmųjų darbų – sukurti paslaugų paketus, kuriuos galėtų siūlyti Lietuvos ir užsienio turistams.

Klasterio nariai:

1. Sporto klubas „Vilartas” (žirgynas).
2. Ūkininkas Rimantas Juodelis (kaimo turizmo sodyba „Kankorėžis”).
3. Viešoji įstaiga „Sveikatos oazė”.
4. MB „Pramogų ir paslaugų grupė” (kompleksinių pramogų organizavimo paslaugos).
5. UAB „Anykščių sporto ir laisvalaikio centras” (restoranas ir viešbutis, sporto kompleksas „Nykščio namai”).
6. Rita Šimkienė (kaimo turizmo sodyba „Pušų takas”).
7. VšĮ „Anykščių turizmo informacijos centras” (savivaldybės įmonė).
8. UAB „Aktyvaus poilsio centras” (šaudykla).
9. VšĮ „Anykščių menų inkubatorius” (menų studija).
10. BĮ „Anykščių menų centras” (savivaldybės įmonė).
11. UAB „Deivana” (pramogų parkas).
12. MB „Spurda” (pardavimas, tarpininkavimas).
13. A. Gansiniausko maitinimo įmonė („Kavarsko koldūnai”).
14. BĮ A. Baranausko ir A. Vienuolio-Žukausko memorialinis muziejus (savivaldybės įmonė).
15. VšĮ „Aukštaitijos siaurasis geležinkelis”.
16. Ūkininkė Gitana Mileikaitė (kaimo turizmo sodyba „Geras”).
17. VšĮ „Anykščių verslo informacinis centras”.
18. Marijus Rinzevičius (Sodyba „Šventosios upės slėnis”).

2. *Biržų turizmo klasteris* (Biržų turizmo klasteris 2017):

Asociacija „Biržų turizmo klasteris” – tai pirmasis Biržų savivaldybės ir VšĮ „Versli Lietuva” iniciatyva Lietuvoje įsteigtas turizmo klasteris, įkurtas 2013 metais. Klasteris kuria patrauklių laisvalaikio paslaugų pasiūlymus, vysto konferencijų paslaugų sferą.

„Biržų turizmo klasterio” tikslai:

- lyginant su 2012 m., iki 2015 metų du kartus padidinti turistų srautą, kurti ir pateikti paslaugų paketus moksleiviams, draugų grupėms, darbo kolektyvams;
- organizuoti verslo seminarus, konferencijas;
- teikti išskirtines laisvalaikio pramogas ir pažintinio turizmo paslaugas;
- siekti, kad Biržai taptų lankomiausiu Lietuvos šiaurės regionu.

Asociacijai priklauso 16 Biržų krašte turizmo paslaugas teikiančių įmonių ir asmenų:

1. Biržų turizmo informacijos centras.
2. „Rinkuškių” alaus daryklą.

3. UAB „Biržų alus”.
4. Alės Podėnienės kaimo turizmo sodyba.
5. Manto Bartuškevičiaus kaimo turizmo sodyba.
6. Ūkininko Jūrio Milišiūno ūkis.
7. Restoranas „Pilies skliautai”.
8. V. Undzėno įmonė (automobilių nuoma).
9. V. Venckūno baidarių nuoma.
10. UAB „Evadinamika” (automobilių dalys ir aksesuarai).
11. Žaidimas „Monteball”.
12. Viešbutis „Tyla”.
13. Individuali įmonė „Leporo LT” (reklamos paslaugos).
14. Biržų aeroklubas.
15. „Sodeliškių dvaro sodyba”.
16. Kaimo turizmo sodyba „Pas Vaidotą”.

3. *Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare”* (The chain of services... 2017; Cluster members 2017):

„LitCare” klasteris yra asociacija vienijanti pirmaujančias Lietuvoje privačias ir valstybines organizacijas, teikiančias kiek galima geresnes medicinos, odontologijos, medicininės reabilitacijos, apgyvendinimo, SPA ir sveikatingumo, kelionių, laisvalaikio ir daugelį kitų paslaugas, reikalingas medicinos turistams. Klasteris formuoja medicininio turizmo vertės grandinę ir išlaiko ją per sinergiją ir koordinuojamas veiklas, kurios buvo nustatytos siekiant didinti medicininio turizmo paslaugų apimtį ir eksportą.

Klasteris teikia medicininės bei ne medicininės paslaugas. Pagrindinės medicinos paslaugos:

- bendros medicinos (diagnostika ir gydymas gastroenterologijos, ginekologijos, urologijos, vaisingumo, dermatologijos, ortopedijos, plastinės ir rekonstrukcinės chirurgijos ir daugelyje kitų sričių);
- odontologijos (dantų implantavimas, lazerinė, kosmetinė, vaikų odontologija, 3D radiologija ir t. t.);
- reabilitacijos (vaikų ir suaugusiųjų neurologija, traumatologija, ortopedija, kardiologija, pulmonologija gastroenterologija);
- medicininės SPA (mineralinio vandens procedūros, purvo, vertikalios vonios, klasikiniai medicininiai masažai, grožio procedūros ir pan.).

Vizija. Lietuva – sparčiausiai Baltijos ir Šiaurės Europos regione auganti sveikatinimo turizmo šalis.

Misija. Suteikti MT klientams/pacientams didžiausią pridėtinę suminę vertę (kainos/kokybės santykį) bei ilgalaikį pasitenkinimą gautomis paslaugomis.

Klasterio uždaviniai:

- suformuoti strategiškai, koordinuotai ir sinergiškai veikiančių, aukštą pridėtinę vertę kuriančių MT paslaugų teikėjų tinklą - MT vertės grandinę;
- suformuoti integruotus ir visuminius MT produktus;
- bendra rinkodara ir viešinimas: dalyvauti tarptautinėse parodose, verslo misijose;
- didinti Lietuvos MT klasterio žinomumą ir skleisti informaciją apie paslaugas;
- surasti ir pritraukti naujų užsienio klientų/užsakovų (draudimo kompanijos, kelionių operatoriai, ligoninės ir pan.);
- didinti MT klasterio narių konkurencingumą, jų veiklos ekonominę efektyvumą, sutelkiant bei kryptingai ir racionaliai panaudojant finansinius, žmogiškuosius, informacinius ir kitus išteklius;
- gerinti ir didinti paslaugų kokybę (visiems įsivesti tarptautinius sertifikavimo ir akreditavimo standartus);
- išgryninti ir pristatyti užsienio rinkoms išskirtinės kompetencijos sveikatinimo paslaugų centrus „Centres of Excellence“;
- bendradarbiauti su Ūkio, Sveikatos ir Socialinių reikalų, Švietimo ir mokslo ministerijomis dėl medicinos turizmo politikos formavimo valstybiniu lygiu;
- teikti paraiškas ES paramai gauti pagal klasterių plėtros, kitų priemonių, skirtų medicinos turizmo paslaugų vystymuisi, tyrimų, kurių reikia klasteriui arba jo nariams plėtoti, programas;
- gerinti kooperaciją tarp „medicinos“ ir „turizmo“ bei gretutinių sektorių įmonių;
- glaudžiai bendradarbiauti su mokymo įstaigomis, padedant klasterio nariams parengti tikslinius specialistus bei bendrai kurti mokymo programas su mokymo institucijomis;
- bendradarbiauti su universitetais, mokslinių tyrimų įstaigomis, kuriant naujas metodikas, atliekant tyrimus sveikatinimo ir sveikatingumo srityje.

Klasterio nariai:

1. UAB „SK Impeks Medicinos diagnostikos centras“.
2. UAB „Bendrosios medicinos praktika“.
3. UAB „Pro-implant“.
4. Asmens sveikatos priežiūros įstaiga UAB Flebologijos centras.
5. AB „Eglės“ sanatorija“.
6. UAB „MCT“ reabilitacijos centras UPA.
7. UAB „GRADIALI“.

8. Viešbutis „Romantic“.
9. UAB „Gemma sveikatos centras“.
10. Vytautas Mineral SPA.
11. UAB „Pirmas žingsnis“.

4. *Kėdainių krašto turizmo klasteris* (Kėdainių krašto turizmo klasteris 2017):

2014 m. Kėdainių krašte įkurto klasterio tikslas yra mažiausiai du kartus padidinti turistų srautus bei jų apsistojimo laiką (šiuo metu tai trunka nuo kelių valandų iki dienos). Klasterio nariai siekia skatinti atvykstantąjį turizmą, kuomet efektyviau išnaudoti kultūrinį bei istorinį paveldą, išvystytas maitinimo, apgyvendinimo, aptarnavimo, ekskursijų bei edukacines paslaugas (Įkurtas Kėdainių... 2014)

Klasterio nariai:

1. Kėdainių turizmo ir informacijos centras .
2. Kėdainių krašto muziejus.
3. UAB „K2 LT“ (kremavimo paslaugos).
4. Arvydo Petručio įmonė (viešbutis).
5. VšĮ Janinos Monkutės-Marks muziejus.
6. Kėdainių rajono vietos veiklos grupė (koordinavimas).
7. MB „Šušvės midus“ (alkoholiniai gėrimai).
8. Ūkininkas Svajūnas Pocius (kaimo turizmo sodyba).

5. *Žemaitijos turizmo klasteris* (Asociacija „Žemaitijos... 2017; Žemaitijos turizmo klasteris 2017):

Klasteris, vystantis turizmą Žemaitijos krašte, įkurtas 2014 m. Tai modernus įmonių ir organizacijų tinklas, apimantis beveik visas Plungės ir Platelių turizmo sferas: upių ir ežerų vandens sportą ir pramogas, dviračių ir žygių takus, pagrindinius pramogų centrus, populiariausius kultūrinius ir istorinius objektus, modernias turizmo sodybas, aukštos kokybės maitinimą. Apjungdamas savo išteklius – modernią vandens ir kelių infrastruktūrą, įstabaus grožio istorinės ir kultūrinės atminties vietas, unikalią gamtą, laisvalaikio ir pramogų kompleksus, kvalifikuotus turizmo profesionalus – klasteris siūlo plataus spektro paslaugas, kurios užtikrina saugų, ir sklandų apsilankymą.

Vizija. Žemaitija – sparčiausiai Lietuvoje augantis turizmo regionas, kuriantis rekreacinę infrastruktūrą ir organizuojantis bei skatinantis pažintinį darnų turizmą, reprezentuojantis Žemaitijos etnokultūrą ir gamtą.

Misija. Teikti kompleksines kokybiškas turizmo paslaugas, siūlyti įvairiausių laisvalaikio praleidimo būdus bei pramogas, garsinti Žemaitiją, saugoti ir propaguoti Žemaitijos gamtos ir kultūros vertybes.

Klasterio tikslai:

- organizuoti bendrą klasterio rinkodarą ir viešinimą;

- sukurti bendrus paslaugų paketus;
- skatinti vietinių produktų gamybą, vartojimą ir pardavimą (maisto produktai, rankdarbiai, amatai ir t.t.);
- bendradarbiauti su savivaldybe, kt. įstaigomis: bendri projektai;
- skatinti kompetencijos didinimą, apsikeitimą žiniomis tarp klasterio narių;
- gerinti paslaugų kokybę;
- didinti paslaugų įvairovę;
- mažinti sezoniškumą.

Klasterio nariai:

1. R. J. Dailidonio sodyba.
2. J. Rumšienės sodyba „Prie žiedelio“.
3. Žemaičių dailės muziejus.
4. Žemaitijos Nacionalinis parkas .
5. E. A. Klimų sodyba „Iešnalė“.
6. Poilsio ir pramogų kompleksas UAB „Žemsodis“ .
7. Apartamentų kompleksas „Saulės slėnis“, UAB „Tingis“.
8. Plungės r. viešoji biblioteka.
9. UAB Oktopusas“.
10. VšĮ VJC „Džiaugsmo slėnis“ (renginių organizavimas).
11. S. Granausko „Mortos kalns“ (poilsio ir pramogų kompleksas).
12. ŽŪK „Tėviškės žolynai“.
13. „Porto“ pramogų centras, UAB „VVARFF“.

6. Ignalinos turizmo klasteris (Ignalinos turizmo klasteris 2017):

Šis klasteris įkurtas 2015 m. (tai naujausias šiuo metu veikiantis turizmo klasteris). Jį koordinuoja asociacija „Ignalinos turizmo klasteris“.

Klasterio tikslai:

- bendradarbiavimas tarp vietos verslininkų, savivaldybes administracijos, ANP (Aukštaitijos nacionalinio parko) direkcijos;
- naujų kokybiškų turizmo produktų kūrimas;
- Europos sąjungos paramos klasterio veiklai vystyti siekimas.

Klasterio nariai:

1. VšĮ Ignalinos rajono turizmo informacijos centras.
2. Ignalinos krašto muziejus.
3. Renata Lecienė (kaimo turizmo sodyba).
4. UAB „Miško GNK“ (kaimo turizmo sodyba).

5. Valdas Gaidelis (kaimo turizmo sodyba).
6. Pranas Zubrickas (kaimo turizmo sodyba).
7. UAB „Tiki Inn” (poilsio namai).
8. Aukštaitijos nacionalinio parko ir Labanoro regioninio parko direkcija.
9. UAB „NAMŲ FABRIKAS” (viešbutis, pramogų parkas).
10. Romas Puišys (kaimo turizmo sodyba).
11. Viešoji įstaiga „Mėlynieji ežerai”.
12. Rimvydas Grušnius (baidarių nuoma).
13. Saulius Danauskas (santehnika).
14. L. Rakauskienės įmonė (gėlės ir dekoratyviniai augalai).
15. UAB „Pakilimo takas” (viešbutis).

7. *Pamario turizmo klasteris* (Apie Pamario turizmo klasterį 2017; Klasterio nariai 2017):

Klasteris įkurtas 2015 m., jungia 19 turizmo paslaugas teikiančių įmonių, įstaigų ir fizinių asmenų Klaipėdos ir Šilutės rajonuose. Klasteris turistus vilioja išskirtinėmis pamario krašto pramogomis – vandens pramogomis, žuvies gaudymu ir jos patiekalų ragavimu, ekstremaliais potyriais buriuojant, tramdant jėgos aitvarus. Išskirtinė pramoga – kulinarinis vandens turizmo maršrutas „ŽUVIES KELIAS”. Turistai kviečiami plaukti Kuršių mariomis, Karaliaus Vilhelmo kanalu, Drevernos ir Minijos upėmis. Kruizo metu ne tik grožimasi gamta, lankomos turistų mėgiamos vietos, bet ir ragaujami žuvies patiekalai, supažindinama su laivadirbyste. Galima rinktis 4 valandų arba net kelių parų kruizą.

Vizija. Pamarys taps unikaliausiu turistų ir žvejų mėgėjų kraštu.

Klasterio nariai:

1. BĮ Klaipėdos rajono turizmo informacijos centras.
2. BĮ Gargždų krašto muziejaus filialas J. Gižo etnografinė sodyba.
3. BĮ Priekulės kultūros centro Drevernos kultūros namai.
4. Kaimo turizmo sodyba „Strykis”.
5. V. Stančaičio žvejybos įmonė.
6. A. Bučio individuali veikla.
7. UAB „Simlina” (svečių namai).
8. UAB „AR Šiauliai” (maisto parduotuvė).
9. VŠĮ „Vėjo zona” (jėgos aitvarų sportas).
10. UAB „Surfhouse” (sporto, turizmo reikmenys).
11. UAB „Kintai” (turizmo kompleksas).
12. UAB „Smiltalė” (žuvininkystė).
13. BĮ Kintų Vydūno kultūros centras.
14. Beatricės Laužikienės įmonės poilsio ir laisvalaikio centras „Ventinė”.

15. Laivas „Aisytė” (pramogos).
16. D. R. Paulių kaimo turizmo sodyba.
17. VŠĮ Šilutės turizmo informacijos centras.
18. UAB „Nemuno viešbutis”.
19. UAB „Šilutės vandens turizmo centras”.

Iš visų klasterių savo vizija, misija bei išsikeltais tikslais labiausiai išsiskiria Lietuvos medicinos klasteris „LitCare“ (4 lentelė), tačiau jis yra specifinis, nes orientuotas į konkretų produktą – medicininį turizmą ir apima visą šalies teritoriją, siekia tarptautinio lygmens tikslų, todėl jo siekius lyginti su kitų klasterių siekiais būtų netikslinga.

4 lentelė. Lietuvos klasterių vizijos ir tikslai

Klasteris	Klasterio vizija/misija	Klasterio tikslai
Anykščių turizmo klasteris	Tapti kultūrinio turizmo sostine.	<ul style="list-style-type: none"> • lyginant su 2012 m., iki 2016 m. padidinti turistų skaičių Anykščiuose dvigubai; • sukurti patrauklius laisvalaikio pramogų paketus; • vystyti stovyklų, konferencijų paslaugų teikimo sferas. Vienas iš pirmųjų darbų – sukurti paslaugų paketus, kuriuos galėtų siūlyti Lietuvos ir užsienio turistams.
Biržų turizmo klasteris	Kurti patrauklių laisvalaikio paslaugų pasiūlymus, vystyti konferencijų paslaugų sferą.	<ul style="list-style-type: none"> • lyginant su 2012 m., iki 2015 metų du kartus padidinti turistų srautą, kurti ir pateikti paslaugų paketus moksleiviams, draugų grupėms, darbo kolektyvams; • organizuoti verslo seminarus, konferencijas; • teikti išskirtines laisvalaikio pramogas ir pažintinio turizmo paslaugas; • siekti, kad Biržai taptų lankomiausiu Lietuvos šiaurės regionu.
Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare”	<p><i>Vizija.</i> Lietuva – sparčiausiai Baltijos ir Šiaurės Europos regione auganti sveikatinimo turizmo šalis.</p> <p><i>Misija.</i> Suteikti MT klientams/pacientams didžiausią pridėtinę suminę vertę (kainos/kokybės santykį) bei ilgalaikį pasitenkinimą gautomis paslaugomis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • suformuoti strategiškai, koordinuotai ir sinergiškai veikiančių, aukštą pridėtinę vertę kuriantį MT paslaugų teikėjų tinklą; • suformuoti integruotus ir visuminius MT produktus; • bendra rinkodara ir viešinimas; • didinti Lietuvos MT klasterio žinomumą ir skleisti informaciją apie paslaugas; • surasti ir pritraukti naujų užsienio klientų/užsakovų; • didinti MT klasterio narių konkurencingumą, jų veiklos ekonominę efektyvumą; • gerinti ir didinti paslaugų kokybę; • išgryninti ir pristatyti užsienio rinkoms išskirtinės kompetencijos sveikatinimo paslaugų centrus „Centres of Excellence“; • bendradarbiauti su Ūkio, Sveikatos ir Socialinių reikalų, Švietimo ir mokslo ministerijomis dėl medicinos turizmo politikos formavimo valstybiniu lygiu; • teikti paraiškas ES paramai gauti pagal klasterių plėtros, kitų priemonių, skirtų medicinos turizmo paslaugų vystymuisi, tyrimų, kurių reikia klasteriui arba jo nariams plėtoti, programas;

4 lentelės tęsinys

		<ul style="list-style-type: none"> • gerinti kooperaciją tarp „medicinos“ ir „turizmo“ bei gretutinių sektorių įmonių; • glaudžiai bendradarbiauti su mokymo įstaigomis, universitetais, mokslinių tyrimų įstaigomis.
Kėdainių krašto turizmo klasteris	Skatinti atvykstantįjį turizmą, kuomet efektyviau išnaudoti kultūrinį bei istorinį paveldą, išvystytas maitinimo, apgyvendinimo, aptarnavimo, ekskursijų bei edukacines paslaugas.	Mažiausiai du kartus padidinti turistų srautus bei jų apsistojimo laiką.
Žemaitijos turizmo klasteris	<p><i>Vizija.</i> Žemaitija – sparčiausiai Lietuvoje augantis turizmo regionas, kuriantis rekreacinę infrastruktūrą ir organizuojantis bei skatinantis pažintinį darnų turizmą, reprezentuojantis Žemaitijos etnokultūrą ir gamtą.</p> <p><i>Misija.</i> Teikti kompleksines kokybiškas turizmo paslaugas, siūlyti įvairiausių laisvalaikio praleidimo būdus bei pramogas, garsinti Žemaitiją, saugoti ir propaguoti Žemaitijos gamtos ir kultūros vertybes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • organizuoti bendrą klasterio rinkodarą ir viešinimą; • sukurti bendrus paslaugų paketus; • skatinti vietinių produktų gamybą, vartojimą ir pardavimą (maisto produktai, rankdarbiai, amatai ir t.t.); • bendradarbiauti su savivaldybe, kt. įstaigomis; • skatinti kompetencijos didinimą, apsikeitimą žiniomis tarp klasterio narių; • gerinti paslaugų kokybę; • didinti paslaugų įvairovę; • mažinti sezoniškumą.
Ignalinos turizmo klasteris	-	<ul style="list-style-type: none"> • bendradarbiauti su vietos verslininkais, savivaldybės administracija, ANP (Aukštaitijos nacionalinio parko) direkcija; • kurti naujus kokybiškus turizmo produktus; • siekti Europos sąjungos paramos klasterio veiklai vystyti.
Pamario turizmo klasteris	Pamarys taps unikaliausiu turistų ir žvejų mėgėjų kraštu.	Klasteris turistus vilioja išskirtinėmis pamario krašto pramogomis.

Sudaryta darbo autoriaus pagal Klasteriai (2017)

Anykščių ir Biržų turizmo klasterių tikslai beveik sutampa: *padidinti turistų skaičių, sukurti laisvalaikio pramogų, konferencinio turizmo paketus, teikti paslaugas moksleiviams*. Biržų klasteris taip pat siekia, kad Biržai taptų lankomiausiu Lietuvos šiaurės regionu. Nors Anykščių turizmo klasterio vizija yra tapti *kultūrinio* turizmo sostine, tačiau tiksluose tai neatsispindi.

Ignalinos turizmo klasteris orientuojasi į *naujų turizmo produktų kūrimą*, vietinio lygmens *bendradarbiavimą* bei *Europos sąjungos paramos* klasterio veiklai siekimą.

Kėdainių turizmo klasteris taip pat siekia padidinti turistų srautus, tačiau labiau orientuojasi į *atvykstantįjį turizmą, kultūrinio* bei *istorinio paveldo* išnaudojimą.

Mažiausiai informacijos apie savo viziją/misiją ir tikslus pateikia Pamario turizmo klasteris. Jis siekia tapti unikaliausiu turistų ir *žvejų mėgėjų* kraštu, turistus viliodamas *išskirtinėmis* pamario krašto *pramogomis*.

Išsamiausiai (neįskaitant „LitCare“ klasterio) informaciją apie savo tikslus pateikia Žemaitijos turizmo klasteris. Prie įprastinių tikslų (bendrų paslaugų paketų kūrimo, vietinių produktų vartojimo

skatinimo ir bendradarbiavimo su vietos institucijomis) šis klasteris taip pat siekia skatinti *kompetencijos didinimą, apsikeitimą žiniomis* tarp klasterio narių, mažinti sezoniskumą, garsinti Žemaitiją, *saugoti ir propaguoti Žemaitijos gamtos ir kultūros vertybes*, skatinti pažintinį *darnų turizmą*, reprezentuojantį Žemaitijos etnokultūrą ir gamtą.

Apibendrinant galima sakyti, jog kai kuriems Lietuvos turizmo klasteriams trūksta informacijos apie savo veiklą, vizijas ir tikslus sklaidos, dažnai tai pateikiama labai glaustai arba šabloniškai. Iš visų klasterių išsiskiria medicinos turizmo klasteris „LitCare“, kuris, apjungdamas visoje šalyje veikiančias organizacijas ir orientuodamasis į tarptautinę rinką, įgauna visai kitą svorį ir privalo atitinkamai save reprezentuoti. Anykščių turizmo klasteris siekia tapti *kultūrinio turizmo sostine*, kai tuo metu Vilnius, gausus kultūriniu, istoriniu paveldu bei renginiais net neturi kultūrinio turizmo klasterio.

2.2. Turizmo klasterių narių veikla

Šiame poskyryje, remiantis www.klaster.lt bei klasterių internetinių puslapių duomenimis atliekama Lietuvos turizmo klasterių narių veiklos profilių analizė.

Išanalizavus visų klasterių narių veiklas nustatyta, jog daugiausia klasteriuose yra narių, teikiančių kaimo turizmo paslaugas (5 lentelė.). Tokių narių neturi tik Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare“.

Atrodytų, jog klasterių nariai aktyviai teikia sveikatinimo paslaugas, tačiau diagramoje statistiką iškreipia medicinos turizmo klasterio narių veiklos – net 7 iš 8 sveikatinimo paslaugas teikiančių narių, dėl klasterio specifiškumo, priklauso būtent šiam klasteriui (vienas – Anykščių turizmo klasteriui).

Antrą-trečią vietas dalinasi sveikatinimo ir apgyvendinimo paslaugų teikėjai. Ties Anykščių turizmo klasteriu nėra išskirta apgyvendinimo paslaugas teikiančių narių, nes šioje skiltyje žymimi viešbučiai, svečių, poilsio namai. Anykščių klasterio svečiai apsistoja kaimo turizmo sodybose, kurios išskirtos atskirai dėl savo specifiškumo.

Ketvirtoje vietoje – poilsio ir pramogų kompleksai. Poilsį ir pramogas taip pat teikia ir kaimo turizmo sodybos, tačiau pastarųjų profilis – tautinis/kultūrinis paveldas.

Penktoje-šeštoje vietose – muziejai ir turizmo informacijos centrai. Tik trijuose iš septynių klasterių nurodytos maitinimo paslaugas teikiančios įmonės, tačiau tai neatspindi tikrosios situacijos, nes ši svarbi paslauga įsilieja į kaimo turizmo sodybų, viešbučių, svečių, poilsio namų, žuvininkystės veiklas.

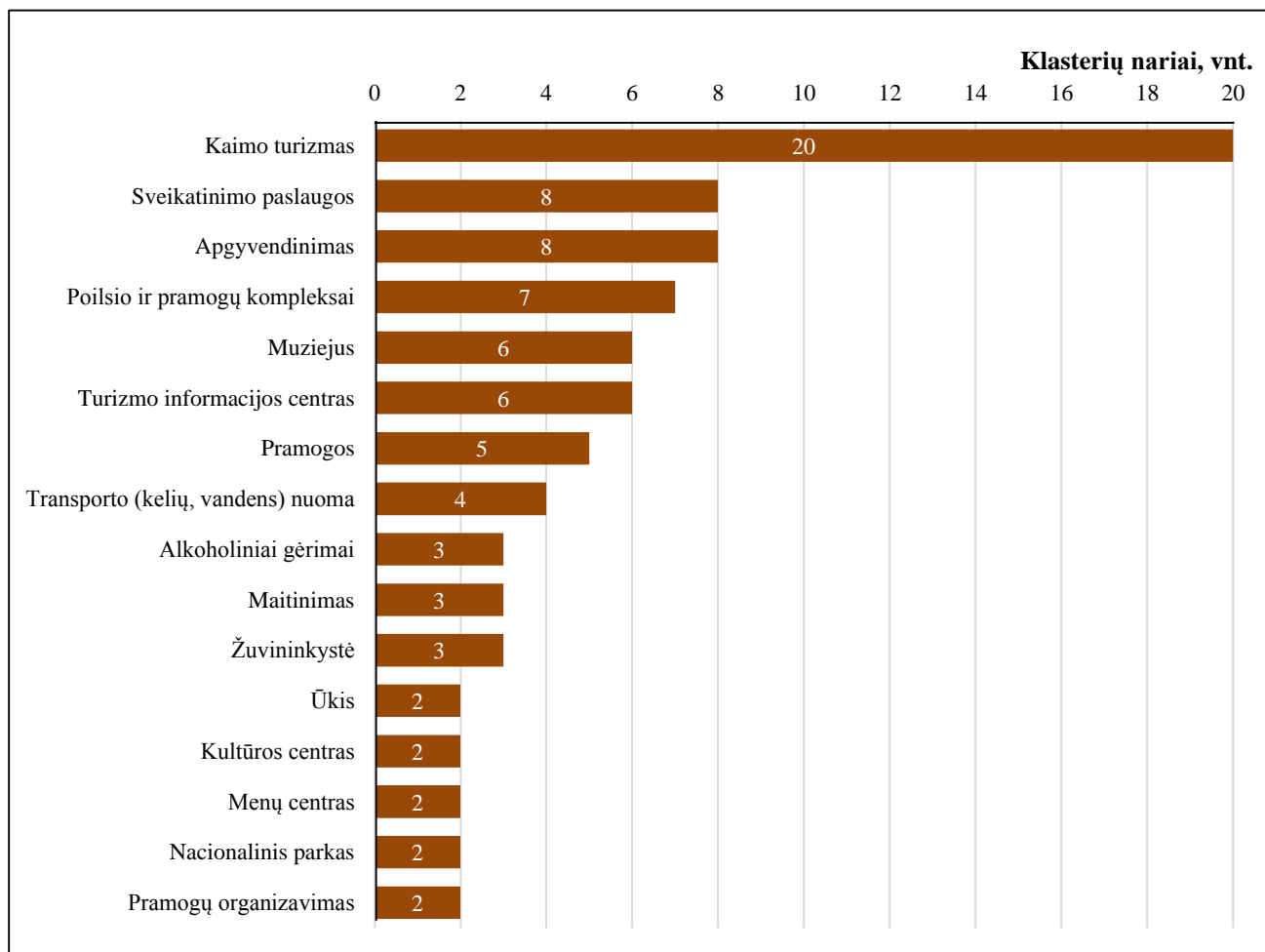
5 lentelė. Lietuvos turizmo klasterių narių veiklų profilis

Nr.	Veiklos	Anykščių turizmo klasteris	Biržų turizmo klasteris	Ignalinos turizmo klasteris	Kėdainių krašto turizmo klasteris	Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare”	Pamario turizmo klasteris	Žemaitijos turizmo klasteris	Viso	Vieta
1.	Kaimo turizmas	4	4	5	1		2	3	20	1
2.	Sveikatinimo paslaugos	1				7			8	2-3
3.	Apgyvendinimas		1	2	1	2	2	1	8	2-3
4.	Poilsio ir pramogų kompleksai	1		1		1	1	3	7	4
5.	Muziejus	1		1	2		1	1	6	5-6
6.	Turizmo informacijos centras	1	1	1	1		2		6	5-6
7.	Pramogos	2	1				1	1	5	7
8.	Transporto (kelių, vandens) nuoma	1	2	1					4	8
9.	Alkoholiniai gėrimai		2		1				3	9-11
10.	Maitinimas	1	1				1		3	9-11
11.	Žuvininkystė						3		3	9-11
12.	Ūkis		1					1	2	12-16
13.	Kultūros centras						2		2	12-16
14.	Menų centras	2							2	12-16
15.	Nacionalinis parkas			1				1	2	12-16
16.	Pramogų organizavimas	1						1	2	12-16
17.	Aeroklubas		1						1	17-33
18.	Automobilių dalys		1						1	17-33
19.	Gėlės ir dekoratyviniai augalai			1					1	17-33
20.	Jėgos aitvarų sportas						1		1	17-33
21.	Kelionių organizatorius			1					1	17-33
22.	Koordinavimas				1				1	17-33
23.	Kremavimo paslaugos				1				1	17-33
24.	Medicininė įranga					1			1	17-33
25.	Pardavimas, tarpininkavimas	1							1	17-33
26.	Reklamos paslaugos		1						1	17-33
27.	Santechnika			1					1	17-33
28.	Sporto kompleksas	1							1	17-33
29.	Sporto, turizmo reikmenys						1		1	17-33
30.	Turizmo kompleksas						1		1	17-33
31.	Vandens turizmo centras						1		1	17-33
32.	Verslo informacinis centras	1							1	17-33
33.	Viešoji biblioteka							1	1	17-33
Bendras narių skaičius		18	16	15	8	11	19	13	100	

Sudaryta darbo autoriaus pagal Įmonės (2017)

5 paveiksle vaizduojamos pagal 5 lentelę suskirstytos turizmo klasterių narių veiklos nuo dažniausiai vykdomų iki rečiausiai.

Į diagramą neįtrauktos klasterių narių veiklos, kurių bendrame profilyje vykdoma po vieną, tai: aeroklubas, automobilių dalys, gėlės ir dekoratyviniai augalai, jėgos aitvarų sportas, kelionių



5 pav. Lietuvos turizmo klasterių narių veiklos/objektai

Sudaryta darbo autoriaus pagal 5 lentelę

organizatorius, koordinavimas, kremavimo paslaugos, medicininė įranga, pardavimas, tarpininkavimas, reklamos paslaugos, santechnika, sporto kompleksas, sporto, turizmo reikmenys, turizmo kompleksas, vandens turizmo centras, verslo informacinis centras, viešoji biblioteka.

Taigi penki iš septynių Lietuvos turizmo klasterių yra „klasikiniai“ – teikia įprastas turizmo paslaugas – kaimo turizmo, apgyvendinimo, poilsio, maitinimo. Labiau orientuotas yra Pamario turizmo klasteris, kuris teikia su žuvininkyste susijusius turizmo produktus. Specifiškiausias ir labiausiai į konkretų produktą orientuotas yra Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare“. Jis išsiskiria ir tuo, jog apima ne konkretaus miesto ar regiono, o šalies organizacijas.

Apibendrinant skyrių galima teigti, jog šeši iš septynių Lietuvos turizmo klasterių yra regioniai – orientuojasi į savo krašto geografinius, kultūrinius išskirtinumus. Jie taip pat visi bendradarbiauja su vietos turizmo informacijos centrais, jų sudėtyje dažnai yra viešosios įstaigos. Tuo tarpu iš visų išsiskiriantis medicinos turizmo klasteris „LitCare“ orientuotas į tarptautinę rinką, atstovauja visą šalį, tačiau sudarytas tik iš uždaryjū akcinių bendrovių. Kultūrinio turizmo klasteriui galinčių priklausyti narių daugiausiai turi Anykščių ir Žemaitijos turizmo klasteriai.

3. VILNIAUS MIESTO KULTŪRINIO TURIZMO KLASTERIO FORMAVIMOSI PRIELAUDŲ IR TRUKDŽIŲ TYRIMAS

3.1. Tyrimo metodika

Šiame skyriuje, siekiant nustatyti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybes, pateikiama tyrimo metodika ir analizė.

Problema – kokios yra Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės?

Tyrimo objektas – Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės.

Tyrimo tikslas – įvertinti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybes.

Tyrimo uždaviniai:

1. Atlikti Vilniaus apskrities ir miesto analizę.
2. Ištirti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi veiksnius.
3. Išanalizuoti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidas ir trukdžius.

Tyrimo metodai: statistinių duomenų analizė, klausimynas, interviu.

Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybių **tyrimo etapai:**

1. Vilniaus apskrities ir miesto analizė – statistinių duomenų analizė (3.2 poskyris).
2. Kultūrinio turizmo klasterio formavimosi veiksnių tyrimas – ekspertinis vertinimas (3.3 poskyris).
3. Kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidų ir trukdžių tyrimas – interviu (3.4 poskyris)

Tyrimas atliekamas pagal 6 paveiksle pateikiamą tyrimo schemą.

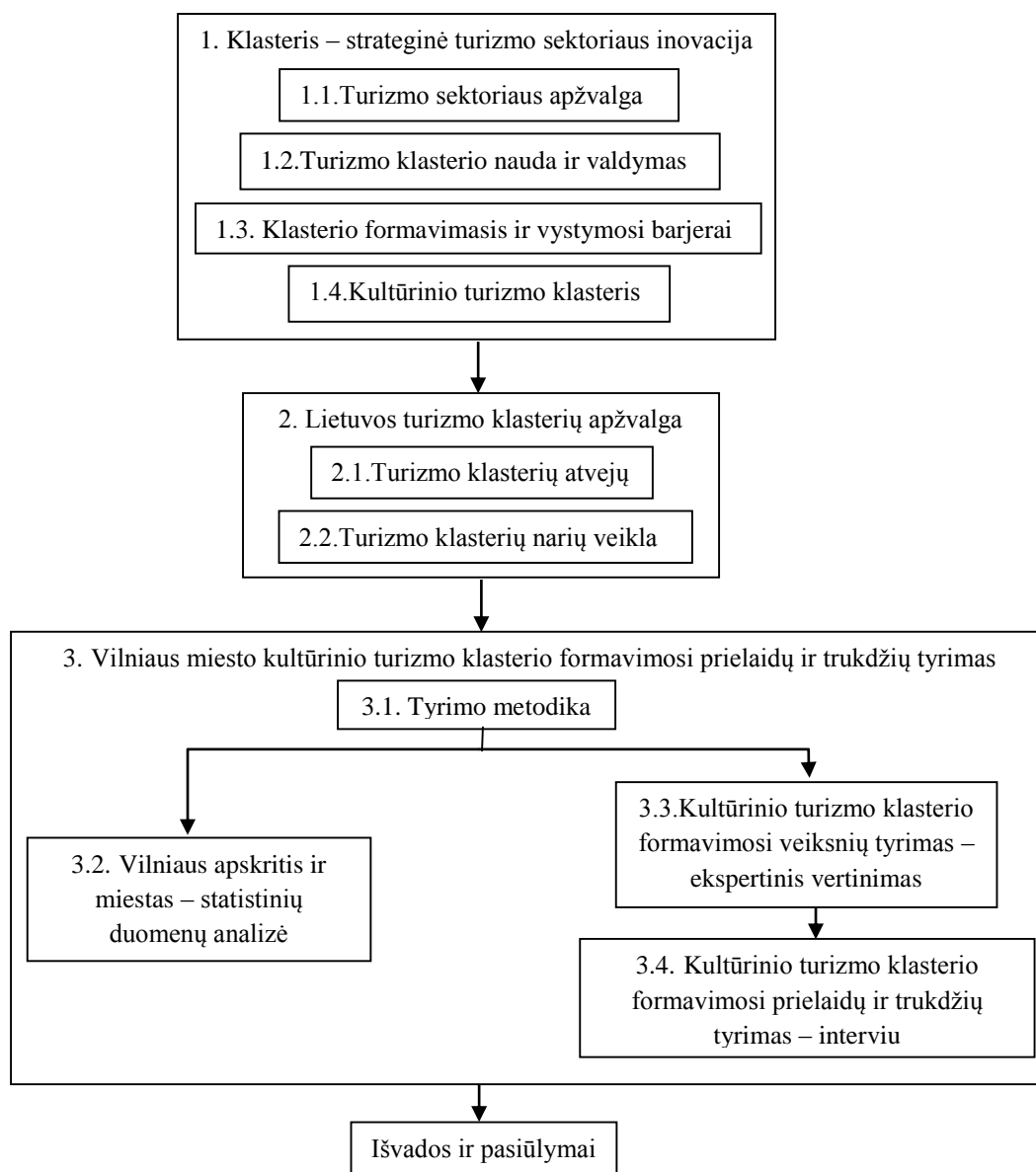
Statistinių duomenų analizės metodika

Tyrimo metu, remiantis literatūros apžvalgoje Iordache ir kt. (2010) bei Jucevičiaus (2008) pateiktomis turizmo klasterių vystymosi prielaidomis, ekonominiais ir statistiniais rodikliais, geografiniu bei istoriniu palikimu, Lietuvos statistikos departamento (2015) Lietuvos turizmo analizės kriterijais, analizuojamos turizmo klasterio Vilniaus mieste vystymosi galimybės.

Pasitelkiami ir analizuojami statistiniai, ekonominiai bei bendri turizmo sektoriaus rodikliai.

Analizė atliekama remiantis šiais rodikliais:

- apskrities dydis (plotas, gyventojų skaičius bei tankis – parodo žmoniškųjų išteklių mieste koncentraciją);



6 pav. Tyrimo schema

- BVP (bendras vidaus produktas – apibūdina šalies ar regiono sukurtų prekių ir paslaugų vertę, o tai yra reikšmingas rodiklis kalbant apie regiono indėlį į bendrą ekonomiką.);
- TUI (tiesioginės užsienio investicijos – svarbus rodiklis vertinant šalies ar regiono vystymąsi. Dažniausiai TUI skatina technologijų diegimą, paslaugų ar produkto kokybės gerėjimą, naujų darbo vietų kūrimą, tad iš jų dydžio galima spręsti apie regiono išsivystymą);
- apgyvendinimo įstaigų veikla (įmonių skaičius, apgyvendinta svečių, suteikta nakvynių – parodo turistų kiekio dinamiką);
- geografinė padėtis, savaiminis potencialas, kultūrinės tradicijos – turizmo produktui būdingos charakteristikos;

- formalių ir neformalių ryšių tarp klasterio partnerių buvimas (daug formalių ir neformalių ryšių valdo Vilniaus turizmo informacijos centras, tad svarbu paminėti jo veiklą).

Ekspertinio vertinimo metodika

Pasiremiant autorių Iordache ir kt. (2010) ir Jucevičiaus (2008) pateiktais klasterių vystymąsi skatinančiais ir trukdančiais veiksniais, pagal juos buvo sukurtas klausimynas (1 priedas) ir pateiktas visų septynių Lietuvos turizmo klasterių (Anykščių turizmo klasteris, Biržų turizmo klasteris, Ignalinos turizmo klasteris, Kėdainių krašto turizmo klasteris, Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare“, Pamario turizmo klasteris, Žemaitijos turizmo klasteris) atstovams.

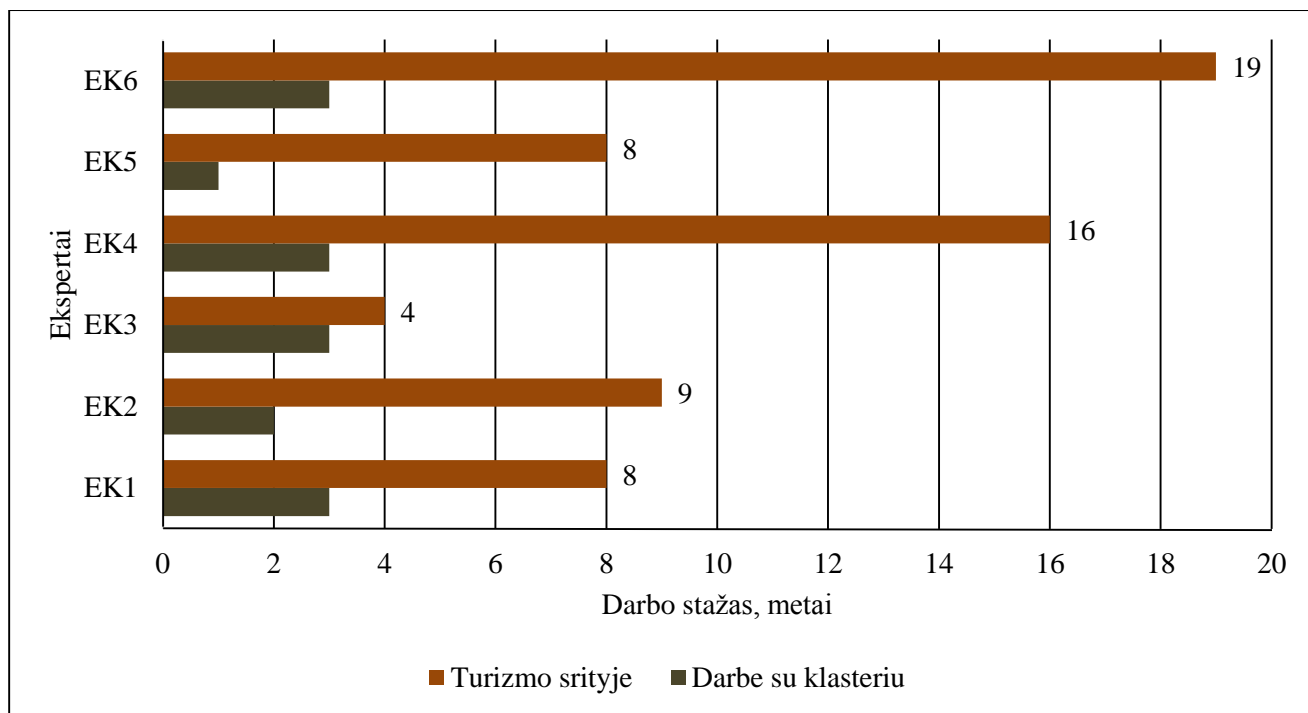
Tyrimo metodas. Tyrimui atlikti pasirinktas klausimynas. Apklauso tikslas – nuodugniau pažinti tiriamąjį reiškinį, gauti apie jį išsamesnės informacijos.

Ekspertų atranka. Klausimynas buvo pateiktas visiems 7-niems tuo metu Lietuvoje veikiantiems turizmo klasteriams (pagal www.klaster.lt duomenis). Tyrime dalyvavo 6 iš 7 (Lietuvos medicinos turizmo klasteris „LitCare“ į anketos klausimus neatsakė) turizmo klasterių atstovai (6 lentelė), 5 iš jų – klasterių vadovai (E_{K1}, E_{K2}, E_{K3}, E_{K4}, E_{K6}).

6 lentelė. Informacija apie ekspertus – klasterių atstovus

Nr.	Ekspertas	Klasteris	Klasterio vadovas (-ė)	Darbovietė ir pareigos	Išsilavinimas	Kontaktai
E _{K1}	Sonata Veršeliėnė	Anykščių turizmo klasteris	+	VšĮ „Sveikatos oazė“ direktorė	Aukštasis universitetinis	direktorius@sveikatosoaze.lt
E _{K2}	Raminta Indriulėnienė	Biržų turizmo klasteris	+	Biržų turizmo informacijos centro vyr. specialistė, vykdanči direktoriaus funkcijas	Aukštasis universitetinis	info@visitbirzai.lt
E _{K3}	Daina Balasevičiėnė	Kėdainių krašto turizmo klasteris	+	VšĮ Kėdainių turizmo ir verslo informacijos centro direktorė	Aukštasis universitetinis	info@kedainiutvic.lt
E _{K4}	Elena Klimienė	Žemaitijos turizmo klasteris	+	Plungės kaimo turizmo sodybos savininkė	Aukštasis universitetinis	eaklimai@gmail.com
E _{K5}	Rasa Turlienė	Ignalinos turizmo klasteris	-	VšĮ Ignalinos r. turizmo informacijos centro Turizmo vadybininkė	Aukštasis universitetinis	tic@ignalina.lt
E _{K6}	Daiva Buivydiėnė	Pamario turizmo klasteris	+	Klaipėdos rajono turizmo informacijos centro direktorė	Aukštasis universitetinis	daiva@klaipedosrajonas.lt

Ekspertų darbo stažai (7 pav.) turizmo srityje labai skiriasi (nuo 4 iki 19 metų), o darbe su klasteriu stažas svyruoja tik tarp 1 ir 3 metų. Taip yra todėl, kad pirmasis turizmo klasteris buvo įkurtas 2013 metais. Vidutiniškai klasterio atstovas turizmo srityje turi 10,6 metų, o darbe su klasteriu 2,5 metų stažą.



7 pav. Ekspertų darbo stažas turizmo srityje ir darbe su klasteriais

Klausimyno parengimas:

Siekiant patikrinti literatūros apžvalgoje autorių Iordache ir kt. (2010) ir Jucevičiaus (2008) pateiktus klasterių vystymąsi skatinančius ir trukdančius veiksnius, pagal juos buvo sukurta anketinė apklausa. Anketą sudaro uždari ir atviri klausimai. Keturios anketinės apklausos dalys:

1. Pirmoje dalyje pateikiami teiginiai apimantys *1.1. Klasterio privalumus, skatinančius organizacijas jungtis į klasterius:*

- Mažesnės kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios išlaidos;
- Apyvartos padidinimas apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas;
- Remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau ginami bendri interesai;
- Veikiant klasteriams didesnėmis sumomis pasipildo vietinis biudžetas (taip skatinamas tolimesnis nacionalinis, regioninis ar vietinis ekonomikos vystymasis);
- Lengviau ir pigiau gauti specializuotą informaciją;
- Klasteryje veikia kvalifikuota darbo jėga, vystoma socializacija ir bendruomeninė kultūra;
- Paprastesnė konkurencija vidaus ir tarptautinėse rinkose;
- Geresnės sąlygos inovacijoms.

1.2. Priežastis, trukdančias organizacijoms jungtis į klasterius:

- Paslaugų verslui trūkumas;
- Regioninis izoliavimasis ir uždarumas;

- Klasterio hierarchija (kai dominuoja kelios didelės įmonės ir mažoms nėra galimybės prisijungti prie klasterio);
- Koordinavimo stoka;
- Lyderystės stoka;
- Nevienodas atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis;
- Patirties ir kompetencijos stoka veiklos partnerystėje;
- Interesų konfliktai;
- Informacijos, institucijų, kompetencijos stoka. neefektyvi inovacijų politika;
- Investavimo baimė (atsiradusi dėl vietinio „elito“ sukurtų sudėtingų neformalių ryšių, norint išlaikyti kontrolę);
- Neigiamas bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų poveikis;
- Ne visi nariai yra pasirengę diegti inovacijas;
- Nelankstus biudžetas.

Ekspertų prašoma įvertinti teiginius pasirenkant atsakymus „Sutinku“, „Nežinau“, „Nesutinku“.

2. Antroje dalyje prašoma pateikti pasiūlymus klasterio organizavimui – atviro tipo klausimas.
3. Trečioje klausimyno dalyje – bendrieji klausimai (vardas, pavardė, darbovietė, pareigos, išsilavinimas, darbo stažas turizmo srityje bei darbe su klasteriu).

Ekspertinio vertinimo eiga:

Su klasterių atstovais buvo susitikta parodos ADVENTUR 2017 metu (2017 m. sausio 20 d.). Pasikeitus kontaktiniais duomenimis, į klausimus buvo atsakyta ekspertams patogiu laiku, anketą persiunčiant elektroniniu paštu. Į klausimus buvo atsakyta ekspertams patogiu laiku. Anketų išsiuntimas ir visų atsakymų gavimas užtruko 13 dienų (2017-01-20 – 2017-02-02).

Interviu metodika

Išanalizavus anketose pateiktus atsakymus siekiama išsiaiškinti valstybinių įstaigų ekspertų nuomonę apie klasterio naudas, trukdžius steigiant Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterį. Tyrimui atlikti pasirinktas kokybinis tyrimo metodas – pusiau struktūruotas giluminis interviu. Šiuo metodu giliau išnagrinėjama tema, siekiama suprasti, ką ekspertai nori pasakyti. Kokybinis interviu tyrimo metodas dažniausiai taikomas mažam dalyvių kiekiui, kiekvieno eksperto atsakymai yra atidžiai analizuojami, neapsiribojama statistiniais duomenimis. Interviu buvo atliekamas tiesioginio kontakto metu susitinkant su ekspertu ir telefonu (Luobikienė 2010).

Ekspertų atranka.

Tyrimo dalyvavo 2 ekspertės (7 lentelė).

7 lentelė. Informacija apie valstybinių įstaigų ekspertus

Nr.	Ekspertas	Pareigos	Kontaktai
E1	Rasuolė Andrulienė	Valstybinio turizmo departamento Turizmo plėtros skyriaus vedėja	rasuole.andruliene@tourism
E2	Jolanta Beniulienė	Vilniaus turizmo informacijos centro Turizmo ir konferencijų biuro vadovė	jolanta.beniuliene@vilnius.lt

Atsižvelgiant į tai, jog valstybinės įstaigos turi didelę bendradarbiavimo su verslo, mokslo bei nevyriausybinėmis organizacijomis patirtį, taip pat yra skatinamos prisidėti prie klasterių veiklos, palaikyti bendradarbiavimą, buvo kreiptasi į tris su turizmu susijusias įstaigas: Lietuvos Respublikos Ūkio ministerijos Turizmo politikos skyrių, Valstybinio turizmo departamento Turizmo plėtros skyrių ir Vilniaus turizmo informacijos centrą.

Klausimyno parengimas:

Atlikus ir išanalizavus turizmo klasterių narių apklausos rezultatus sudaryti ekspertams skirti klausimai, siekiant giliau išnagrinėti turizmo klasterių kūrimosi aspektus bei turizmo klasterio kūrimosi Vilniaus mieste galimybes.

Prieš atliekant interviu ekspertams elektroniniu paštu buvo išsiųsti klausimai (8 priedas):

1. Kokios priežastys skatina jungtis į turizmo klasterius?
2. Kokios priežastys trukdo jungtis į turizmo klasterius?
3. Kokios priemonės reikalingos turizmo klasterio vystymui Lietuvoje?
4. Ar reikia Vilniaus mieste turizmo klasterio, kodėl?
5. Kodėl tokio klasterio nėra šiuo metu?
6. Kokios klasterio kūrimosi Vilniaus mieste galimybes?

Svarbu paminėti, jog įvardinti klausimai yra preliminarūs, užduodami pagal situaciją, nebuvo laikomasi griežtos klausimų pateikimo tvarkos; nebūtinai visi šie klausimai buvo pateikiami abiem ekspertams; interviu metu buvo orientuojamasi pagal ekspertų atsakymų išsamumą, tad tam tikrais atvejais klausimų užduota mažiau, kitais – atsižvelgiant į eksperto profesinę bei asmeninę patirtį – užduota daugiau klausimų.

Tyrimo eiga:

Į klausimus sutiko atsakyti du asmenys, tai: Valstybinio turizmo departamento Turizmo plėtros skyriaus vedėja Rasuolė Andrulienė (susitikta gyvai) ir Vilniaus turizmo informacijos centro Turizmo ir konferencijų biuro vadovė Jolanta Beniulienė (interviu vyko telefonu). Pirmoji ekspertė buvo apklausta 2017 m. vasario 6 d. 15 val. (susitikimo metu), interviu truko 40 min. Antroji ekspertė apklausta 2017 m. vasario 19 d. 13 val. (telefonu), interviu truko 30 min.

3.2. Vilniaus apskritis ir miestas – statistinių duomenų analizė

Šiame poskyryje pateikiami tyrimo – statistinių duomenų analizės – rezultatai, remiantis literatūros apžvalgoje Iordache ir kt. (2010) bei Jucevičiaus (2008) pateiktomis turizmo klasterių vystymosi prielaidomis, ekonominiais ir statistiniais rodikliais, geografiniu bei istoriniu palikimu, Lietuvos statistikos departamento (2015-2017), Lietuvos turizmo analizės kriterijais, analizuojamos turizmo klasterio Vilniaus mieste vystymosi galimybės.

Statistikos departamento duomenimis (2016) Vilniaus apskritis yra didžiausia iš dešimties Lietuvos Respublikos apskričių (užima apie 14,9 % viso šalies ploto), taip pat yra pirma pagal gyventojų skaičių. Ji yra išsidėsčiusi pietryčių Lietuvoje ir ribojasi su Utenos, Panevėžio, Kauno ir Alytaus apskritimis (8 pav.).



8 pav. Lietuvos Respublikos apskritys 2017 m.

Lietuvos statistikos departamentas (2017)

Vilniaus apskrities plotas yra 9730 km², į kurią įeina 8 savivaldybės: Vilniaus ir Elektrėnų miestų bei Šalčininkų, Širvintų, Švenčionių, Trakų, Ukmergės, ir Vilniaus rajonų.

Išankstiniais Lietuvos statistikos departamento duomenimis 2016 metų pradžioje Vilniaus apskrityje gyveno 804 410 gyventojų (8 lentelė). Vilniaus apskrities gyventojų tankumas yra 82,8 gyv./1 km², t. y. beveik du kartus daugiau negu visos šalies vidurkis (44,2 gyv./1 km²). Nors Vilniaus savivaldybė, lyginant su kitomis apskrities savivaldybėmis, yra mažiausia pagal plotą, tačiau joje gyvena

8 lentelė. Vilniaus apskrities rajonų statistiniai rodikliai 2016 m. pradžioje

Rodikliai Apskritys	Teritorija, km ²	Gyventojų skaičius, žm.	Gyventojų tankis, gyv./1 km ²
Lietuvos Respublika	65 286	2 849 317	44,2
Vilniaus apskritis	9 730	804 410	82,8
Elektrėnų savivaldybė	509	23 750	47,1
Šalčininkų rajono savivaldybė	1 493	31 821	21,6
Širvintų rajono savivaldybė	905	15 861	17,8
Švenčionių rajono savivaldybė	1 691	24 608	14,9
Trakų rajono savivaldybė	1 207	32 744	27,4
Ukmergės rajono savivaldybė	1 395	35 372	25,9
Vilniaus savivaldybė	401	544 391	1355,3
Vilniaus rajono savivaldybė	2 129	95 863	44,7

Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis (2017)

daugiausiai gyventojų (544 391) ir ji yra tankiausiai apgyvendinta, čia tankis siekia net 1355,3 gyv./1 km², t. y. daugiau nei trisdešimt kartų daugiau už šalies vidurkį. Kitose savivaldybėse gyventojų tankumas svyruoja nuo 14,9gyv./1 km² (Švenčionių raj. savivaldybė) iki 47,1gyv./1 km² (Elektrėnų savivaldybė).

Vilnius yra didžiausias Lietuvos miestas. Be jo Vilniaus regione yra 41 miestas ir miestelis: Ukmergė ir 10 miestelių – Deltuva, Lyduokiai, Pabaiskas, Siesikai, Šešuoliai, Taujėnai, Vepriai, Vidiškiai, Želva, Žemaitkiemis; Elektrėnai, Vievis ir Semeliškių miestelis; Lentvaris, Rūdiškės; Širvintos ir 5 miesteliai – Bagaslaviškis, Gelvonai, Kernavė, Musninkai, Zibalai; Šalčininkai; Švenčionėliai; Pabradė; Nemenčinė ir 4 miesteliai – Bezdonys, Maišiagala, Mickūnai, Šumskas; Švenčionys ir 3 miesteliai – Adučiškis, Kaltanėnai, Labanoras; Trakai ir 2 miesteliai – Aukštadvaris ir Onuškis; Eišiškės; Baltoji Vokė ir 2 miesteliai – Dieveniškės ir Jašiūnai.

Bendrasis vidaus produktas apibūdina šalies ar regiono sukurtų prekių ir paslaugų vertę, o tai yra reikšmingas rodiklis kalbant apie regiono indėlį į bendrą ekonomiką. 2013-2015 m. laikotarpiu BVP Lietuvoje augo (9 lentelė). Nors, žiūrint mln. EUR išraiška daugelio apskričių (išskyrus Marijampolės, Telšių, Utenos) BVP augo, procentiniais punktais pakilo tik Kauno (nuo 19,6 % iki 19,8 %) ir Vilniaus (nuo 39,4 % iki 40,4 %) savivaldybių BVP (kitų savivaldybių liko toks pats, arba krito). 2015 m. Vilniaus regiono BVP yra didžiausias iš visų šalies apskričių – 15 081,9 mln. EUR. Po Vilniaus iškart rikiuojasi kitos didžiųjų Lietuvos miestų apskritys: Kauno – 7 394,5 mln. EUR BVP ir Klaipėdos – 4 315,9 mln. EUR BVP.

9 lentelė. Lietuvos apskričių bendrasis vidaus produktas (to meto kainomis)

Apskritis \ Metai	Mln. EUR			Procentinė išraiška		
	2013	2014	2015	2013	2014	2015
Iš viso šalyje	35 002,1	36 590,0	37 330,5	100	100	100
Alytaus apskritis	1 151,0	1 211,1	1 212,2	3,3	3,3	3,2
Kauno apskritis	6 872,3	7 223,0	7 394,5	19,6	19,7	19,8
Klaipėdos apskritis	4 158,1	4 301,5	4 315,9	11,9	11,8	11,6
Marijampolės apskritis	1 174,8	1 206,8	1 185,5	3,4	3,3	3,2
Panevėžio apskritis	2 115,4	2 200,7	2 251,5	6,0	6,0	6,0
Šiaulių apskritis	2 571,1	2 641,1	2 681,9	7,3	7,2	7,2
Tauragės apskritis	698,4	728,1	731,5	2,0	2,0	2,0
Telšių apskritis	1 350,7	1 317,9	1 327,0	3,9	3,6	3,6
Utenos apskritis	1 129,8	1 166,4	1 148,4	3,2	3,2	3,1
Vilniaus apskritis	13 780,5	14 593,5	15 081,9	39,4	39,9	40,4

Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis (2017)

Kitas svarbus rodiklis vertinant šalies ar regiono vystymąsi yra tiesioginės užsienio investicijos (TUI). Dažniausiai TUI skatina inovacijų diegimą, paslaugų ar produkto kokybės gerėjimą, naujų darbo vietų kūrimą, tad iš jų dydžio galima spręsti apie regiono išsivystymą. Lietuvos statistikos departamento duomenimis TUI Lietuvoje 2015 m. pabaigoje sudarė 13,5 mlrd. EUR, lyginant su 2014 m., padidėjo beveik 6 %. TUI 2015 m. Vilniaus apskrityje sudarė 9,5 mlrd. EUR ir lyginant su 2014 m. padidėjo 4,8 %, t. y. maždaug ketvirtadaliu daugiau nei visos šalies TUI. 2015 m. Vilniaus apskrityje TUI vienam gyventojui buvo daugiau nei du kartus aukštesnis nei šalies vidurkis: Vilniaus apskrityje vienam gyventojui teko 11 830 mln EUR, o šalyje – 4 673 mln. EUR. Lyginant Vilniaus apskritį su mažiausias investicijas gavusia Tauragės apskritimi 2015 m. sumos skiriasi beveik 400 kartų (Tauragės apskritis – 24 mln. EUR). Net nuo antroje vietoje esančios Kauno apskrities skirtumas – 6 kartai. Vilniaus miesto savivaldybės TUI išsiskiria iš kitų apskrities savivaldybių: lyginant su antra pagal gaunamas tiesiogines užsienio investicijas savivaldybe (Vilniaus rajono sav.) suma skiriasi net 50 kartų. TUI kitimo dinamika pagal apskritis ir Vilniaus apskrityje pateikta 10 lentelėje.

10 lentelė. Tiesioginių užsienio investicijų kitimo dinamika 2011-2015 m., mln. EUR

Metai	2011	2012	2013	2014	2015
Iš viso šalyje	11 028,93	12 100,64	12 719,90	12 746,53	13 496,82
TUI vienam gyventojui, mln. EUR	3 672	4 072	4 321	4 363	4 673
Alytaus apskritis	93,33	110,00	112,62	119,05	137,68
Kauno apskritis	1 337,11	1 494,64	1 289,49	1 415,21	1 508,14
Klaipėdos apskritis	1 030,31	1 032,76	962,52	1 014,59	1 211,68
Marijampolės apskritis	106,31	134,70	119,62	137,22	140,67
Panevėžio apskritis	208,91	240,62	287,22	278,61	316,34
Šiaulių apskritis	168,44	173,48	181,70	170,31	177,23
Tauragės apskritis	13,26	13,66	16,70	21,84	24,58
Telšių apskritis	1 096,04	1 036,42	973,57	286,83	263,79
Utenos apskritis	70,22	84,53	74,16	230,40	188,69
Vilniaus apskritis	6 905,03	7 779,83	8 702,31	9 072,47	9 528,02
<i>Elektrėnų savivaldybė</i>	15,98	19,76	54,35	75,89	87,70
<i>Šalčininkų rajono sav.</i>	1,31	0,32	0,00	0,11	0,53
<i>Širvintų rajono sav.</i>	0,50	0,53	0,64	0,67	1,20
<i>Švenčionių rajono sav.</i>	24,68	27,23	50,30	55,48	57,91
<i>Trakų rajono sav.</i>	46,70	46,18	47,36	50,38	53,12
<i>Ukmergės rajono sav.</i>	36,72	35,91	41,13	45,20	55,62
<i>Vilniaus sav.</i>	6 592,55	7 472,42	8 343,68	8 648,42	9 092,27
<i>Vilniaus rajono sav.</i>	186,59	177,48	164,87	196,32	179,67
TUI Vilniaus apskrityje vienam gyventojui, mln. EUR	8 582	9 649	10 796	11 235	11 830

Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis (2017)

11 lentelėje matome beveik visų rodiklių didėjimą. Lyginant 2011 ir 2015 metus, nors bendras Vilniaus apskrities apgyvendinimo įmonių skaičius didejo, tačiau Elektrėnų, Šalčininkų bei Širvintų rajonų savivaldybėse matome neigiamą dinamiką. Trakų ir Ukmergės rajonų savivaldybėse, jeigu ir buvo nežymus mažėjimas, tai 2015 m. skirtumas išsilygino ir pralenkė 2011 metus.

Tiek visos šalies, tiek Vilniaus regiono mastu nuo 2011 iki 2015 m. apgyvendintų svečių skaičius palaipsniui augo. Šiuo laikotarpiu visoje Lietuvoje pastebimas didesnis nei 28 % augimas (2011 m. – 1 792 626 svečių, 2015 m. – 2 502 479 svečių), Vilniaus apskrityje – beveik 30 % (2011 m. – 762 402 svečių, 2015 m. – 1 083 338 svečių). Suteiktų nakvynių skaičius taip pat stabiliai augo: visoje Lietuvoje beveik 18 % (2011 m. – 4 923 793 nakvynių, 2015 m. – 6 001 263 nakvynių), Vilniaus apskrityje apie 25 % (2011 m. – 1 512 949 nakvynių, 2015 m. – 2 022 568 nakvynių).

11 lentelė. Lietuvos apgyvendinimo įstaigų veikla 2011-2015 m.

Metai	2011	2012	2013	2014	2015
Apgyvendinimo įmonių skaičius, vnt.					
Iš viso šalyje	966	1 032	1 217	1 400	1 664
Vilniaus apskritis	194	204	273	311	351
<i>Elektrėnų savivaldybė</i>	3	4	7	5	4
<i>Šalčininkų rajono sav.</i>	1	2	1	2	1
<i>Širvintų rajono sav.</i>	4	3	6	5	4
<i>Švenčionių rajono sav.</i>	7	7	8	10	10
<i>Trakų rajono sav.</i>	29	26	38	34	38
<i>Ukmergės rajono sav.</i>	3	4	2	5	6
<i>Vilniaus sav.</i>	133	144	196	235	265
<i>Vilniaus rajono sav.</i>	14	14	15	15	23
Apgyvendinta svečių					
Iš viso šalyje	1 792 626	1 977 526	2 184 456	2 363 140	2 502 479
Vilniaus apskritis	762 402	858 207	958 427	1 012 184	1 083 338
Suteikta nakvynių					
Iš viso šalyje	4 923 793	5 265 563	5 563 270	5 874 223	6 001 263
Vilniaus apskritis	1 512 949	1 690 442	1 852 519	1 906 441	2 022 568

Pagal Lietuvos statistikos departamento duomenis (2017)

Vilnius – Lietuvos sostinė ir didžiausias Lietuvos miestas, įsikūręs Aukštaičių ir Medininkų aukštumose, per jį teka Neris ir Vilnios upės. Vilniuje susikerta prekybiniai keliai, tai svarbus pramonės ir transporto centras. Iš Vilniaus išeina dvi automobilių magistralės: Vilnius–Klaipėda, kuri veda į Klaipėdą per Kauną, ir Vilnius–Panevėžys, kuri veda į Panevėžį, taip pat kiti penki magistraliniai keliai: Vilnius–Minskas (į Medininkus), Vilnius–Gardinas (į Druskininkus), Vilnius–Utena (į Uteną), Vilnius–Lyda (į Šalčininkus) ir Vilnius–Marijampolė (į Marijampolę). Mieste veikia tarptautinis oro uostas, susikerta geležinkeliai ir tarptautiniai plentai. Sparčiai plėtodamas ir diegdamas inovacijas Vilnius pretenduoja tapti patraukliausiu verslo, politinių ir kultūrinių susitikimų bei renginių centru. Sostinėje gausu apgyvendinimo paslaugas teikiančių įmonių, maitinimo, kultūros ir laisvalaikio centrų.

Magdeburgo teisė Vilniui buvo suteikta 1387 m. – tai buvo pirmasis Lietuvos miestas gavęs šią teisę. 1579 m. čia įkurtas pirmasis universitetas – Vilniaus universitetas (pradžioje vadintas akademija). 1918 m. Lietuvos Tarybos sprendimu, atkūrus Lietuvos nepriklausomybę, Vilnius tapo šalies sostine. Vilnius visuomet buvo įvairių tautų ir kultūrų miestas, kuriame jos visos taikiai sugyveno. Už geros kaimynystės ir pilietinės bendruomenės kūrimą Vilnius UNESCO sprendimu 2000-2001 m. buvo pripažintas taikos miestu Europos ir Šiaurės Amerikos regione ir gavo Taikos Miesto apdovanojimą. Taip pat 1994 m. Vilniaus senamiestis įtrauktas į UNESCO pasaulio paveldo sąrašą, tai vienas didžiausių (360 ha) senamiesčių Europoje.

Nors Vilnius – didžiausias ir moderniausias Lietuvos miestas, jame netrūksta vaizdingos gamtos vietų – per miestą teka Neris ir Vilnelė, miesto šiaurės rytinėje dalyje telkšo Žalieji ežerai (šešių ežerų grupė), įkurtas Kairėnų botanikos sodas, Pavilnių ir Verkių regioniniai parkai, Vingio bei Sereikiškių parkai. Miškai Vilniuje užima daugiau nei trečdalį teritorijos, panašaus dydžio plotas yra užstatyta teritorija, beveik 5 % dengia keliai, vandenys – 1,5 %.

Vilniuje veikia 20 aukštųjų mokyklų. Į kultūrinius renginius kviečia Nacionalinis operos ir baletų, Jaunimo, Keistuolių, Dramos, Rusų dramos ir kiti teatrai, Nacionalinė filharmonija, mieste gausu muziejų. Didžiausia Vilniaus šventė – Sostinės dienos – vykstanti rugpjūčio-rugsėjo mėnesį, kurios renginių įvairovė ir gausa suburia ne tik miesto gyventojus, bet ir svečius. Dideli renginiai ir kasmetinės Kaziuko bei Knygų mugės, „Kino pavasaris“, „Gatvės diena“, „Tebūnie naktis“ ir t.t.

Bene svarbiausi turizmo skatintojai visuose regionuose yra turizmo informacijos centrai. Vilniaus mieste veikia Vilniaus turizmo informacijos centras (VTIC) (jo padaliniai: prie Radvilų rūmų – Vilniaus g. 22, Vilniaus Rotušėje – Didžioji g. 31, Arkikatedros aikštėje – Šventaragio g. 2, Tarptautiniame Vilniaus oro uoste – Rodūnios kelias 2-1), Žydų kultūros ir informacijos centras, turizmo organizatoriai ir agentūros.

VTIC steigėja – Vilniaus miesto savivaldybė. VTIC veiklą kuruoja Vilniaus miesto savivaldybės Turizmo skyrius. Centras įkurtas 1997 m., o nuo 2004 m. pradėjo ir konferencijų turizmo veiklą. Centras rengia turizmo plėtros projektus, priklauso Lietuvos bei užsienio asociacijoms, bendradarbiauja su Lietuvos ir užsienio turizmo organizacijomis.

VTIC teikiamos paslaugos:

- *Vilniaus miesto kortelė* (Kortelės turėtojas gali naudotis miesto viešuoju transportu, nemokamai lankytis muziejuose, dalyvauti ekskursijose pėsčiomis, gali gauti nuolaidų ekskursijoms autobusu/mikroautobusu, nuomojantis dviratį, perkant bilietus į koncertus, atsiskaitant restoranuose, kavinėse, užsakant nakvynę ar sveikatingumo paslaugas, perkant suvenyrus ir kt.);
- *Ekskursijos* (reguliariosios, teminės, pažintinės ekskursijos bei ekskursija pagal K. Sabaliauskaitės romaną „Silva rerum“);
- *Vilniaus turizmo aplikacija* (tai išmaniųjų telefonų aplikacija, kurioje pažymėti lankytini objektai, pateikiama informacija apie juos, nuotraukos, žemėlapiai, kontaktai ir pan.);
- *Mp3 audiogidas* (į mp3 grotuvą arba telefoną parsisiunčiamas audiogidas, su kuriuo po miestą galima keliauti savarankiškai);
- *Audiogidas* (nuomojamas nešiojamas prietaisas, skirtas savarankiškai susipažinti su žymiausiomis miesto vietomis);
- *Leidiniai* (pateikiami kultūrinio turizmo maršrutai, maršrutai vaikams, maršrutai dviračiu, kulinariniai, renginių ir kt. maršrutai);

- *Kursai* (gidų kursai, gidų kvalifikacijos kėlimo kursai);
- *Reklama* (parduodama reklama informaciniuose centruose, svetainėje ir pan.);
- *Organizuojamos konferencijos, viešbučių rezervacija.*

Žydų kultūros ir informacijos centras orientuotas į Vilniuje esančių lankytinų vietų, kultūrinių renginių, literatūros kūrinių, susijusių su žydais, viešinimą.

Šiuo metu Regioninės plėtros departamento prie Vidaus reikalų ministerijos Vilniaus apskrities skyrius rengia 2014–2020 metų Vilniaus regiono plėtros planą. Visas planas dar nėra parengtas, tačiau jau galima apžvelgti Vilniaus regiono socialinės ir ekonominės būklės analizės pagrindinius duomenis, Vilniaus regiono 2014–2020 metų plėtros strategijos formavimą ir Vilniaus regiono plėtros strategijos projektą (toliau – plėtros strategijos projektas). Plėtros strategijos projekte pateikiama tokia regiono plėtros vizija: „Vilniaus regionas – moderniausias Rytų ir Vidurio Europos regionas, supantis šiuolaikinį, gerai žinomą miestą ne tik Europoje, bet ir už jos ribų, tarptautinis verslo, prekybos, mokslo ir technologijų, turizmo ir kultūros centras, kuriantis kokybiškas gyvenimo sąlygas visuomenei, palankią aplinką verslui ir investicijoms per tolygią ir subalansuotą regiono plėtrą“ (Vilniaus regiono plėtros planas..., 2015). Šiai strategijai pasiekti pateiktas ir vienas iš uždavinių: „Paskatinti darbo jėgai imlių ūkio sektorių (turizmo, gyventojų aptarnavimo, transporto) smulkių ir vidutinių įmonių plėtrą“ (Vilniaus regiono plėtros planas..., 2015). Kaip minėta anksčiau, turizmo produktų konkurenciją ryškiai padidina ne atskirų įmonių kūrimasis ar plėtra, o klasterių kūrimasis. Taigi šiam tikslui pasiekti klasteriai – viena iš tinkamiausių priemonių.

Strateginiame Vilniaus miesto 2010-2020 m. plane numatoma „plėtoti viešąjį turizmo infrastruktūrą, didinti turizmo paslaugų įvairovę, plėsti turizmo informacijos centrų veiklą [...], skatinti turizmo paslaugų įvairovę bei didinti turizmo produktų pasiūlą“ (Vilniaus miesto 2010-2020..., 2010). Siekiant šių tikslų klasteris yra daug kartų pranašesnė priemonė nei atskiros organizacijos.

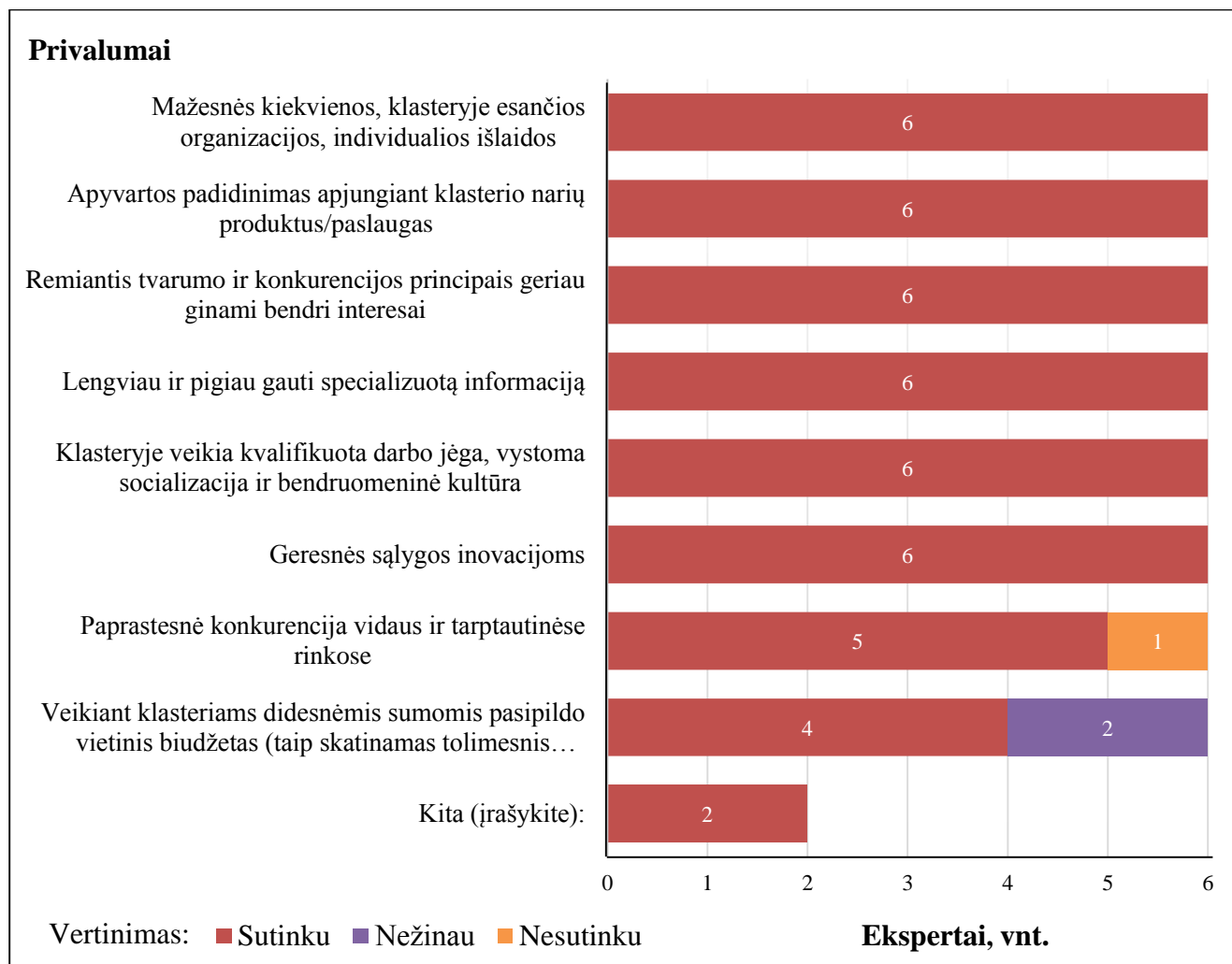
Taigi nors Vilniaus miesto savivaldybė yra mažiausia pagal plotą visoje apskrityje (401 km²), matome, jog visi aptarti rodikliai (gyventojų skaičius ir tankis, BVP augimas, TUI, apgyvendinimo įstaigų, apgyvendintų svečių, suteiktų nakvynių skaičius) joje yra didžiausi. Vilnius turtingas savo istorija, lankytinomis vietomis, turi efektyviai funkcionuojantį turizmo centrą, gerai išvystytą infrastruktūrą, labai didelę partnerių įvairovę bei ambicingus ateities planus. Visi anksčiau aptarti duomenys patvirtina, jog Vilniaus mieste yra itin palankios sąlygos turizmo klasteriams formuotis.

3.3. Kultūrinio turizmo klasterio formavimosi veiksnių tyrimas – ekspertinis vertinimas

Šiame poskyryje apžvelgiami tyrimo rezultatai pagal klausimyno klausimus (2-7 priedai).

Klasterio privalumai, skatinantys organizacijas jungtis į klasterius.

Visi tyrime dalyvavę ekspertai (N=6) nurodė privalumus: mažesnės kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios išlaidos; apyvartos padidinimas apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas; remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau ginami bendri interesai; lengviau ir pigiau gauti specializuotą informaciją; klasteryje veikia kvalifikuota darbo jėga, vystoma socializacija ir bendruomeninė kultūra; geresnės sąlygos inovacijoms (9 pav.).



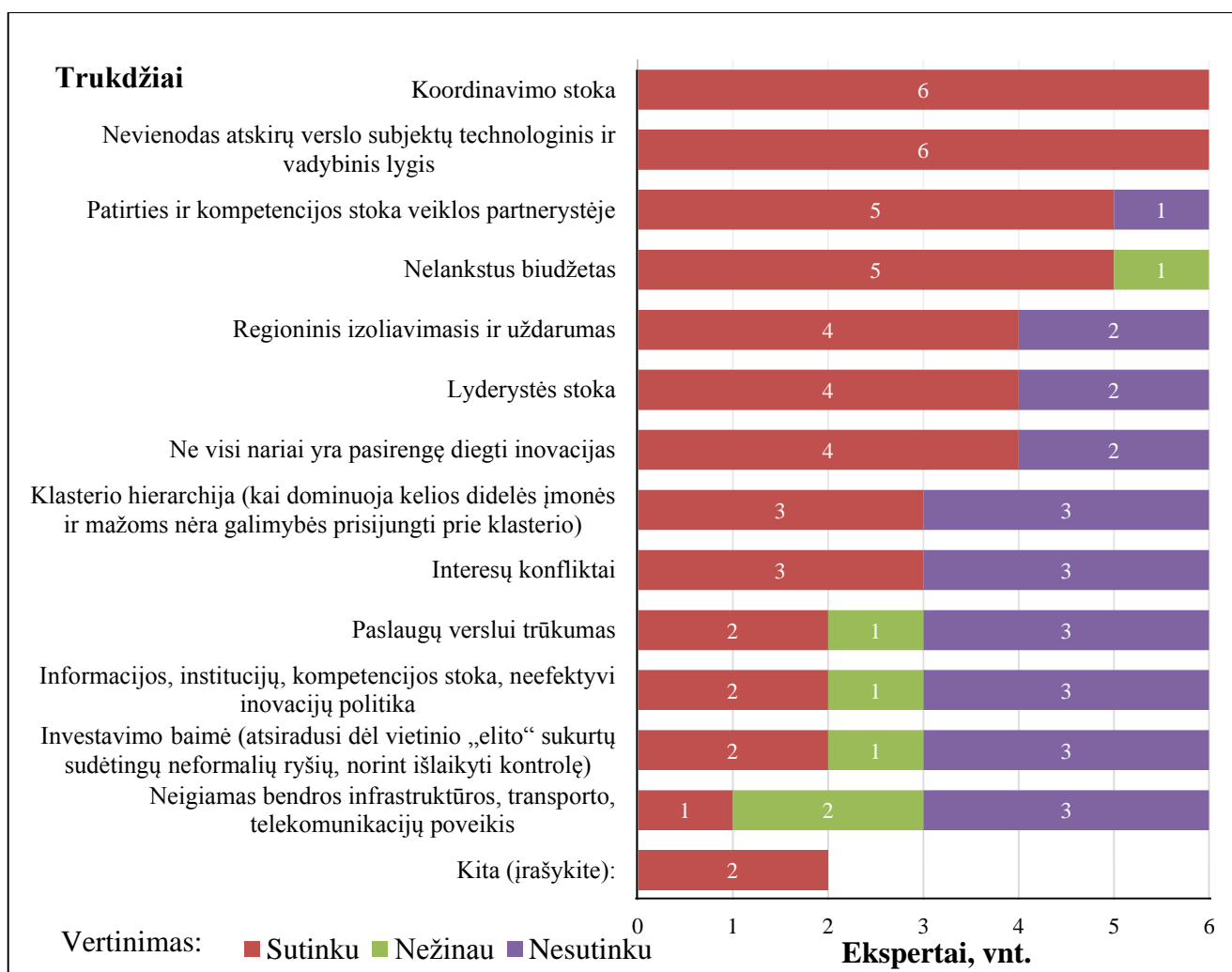
9 pav. Privalumai, skatinantys organizacijas jungtis į klasterius – ekspertų vertinimai (N=6)

Penki klasterių atstovai mano, jog esant klasteryje yra paprastesnė konkurencija vidaus ir tarptautinėse rinkose. Keturi ekspertai pritaria, kad veikiant klasteriams didesnėmis sumomis pasipildo vietinis biudžetas.

Ties varinatu Kita du klasterių atstovai pabrėžė, jog svarbiausia yra mokymasis bendradarbiauti ir nevertinti kitų klasterio narių kaip konkurentų.

Priežastys, trukdančios organizacijoms jungtis į klasterius.

Visi ekspertai teigia, jog labiausiai jungtis į klasterį trukdo koordinavimo stoka ir nevienodas atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis (10 pav.).



10 pav. Priežastys, trukdančios organizacijoms jungtis į klasterius – ekspertų vertinimas (N=6)

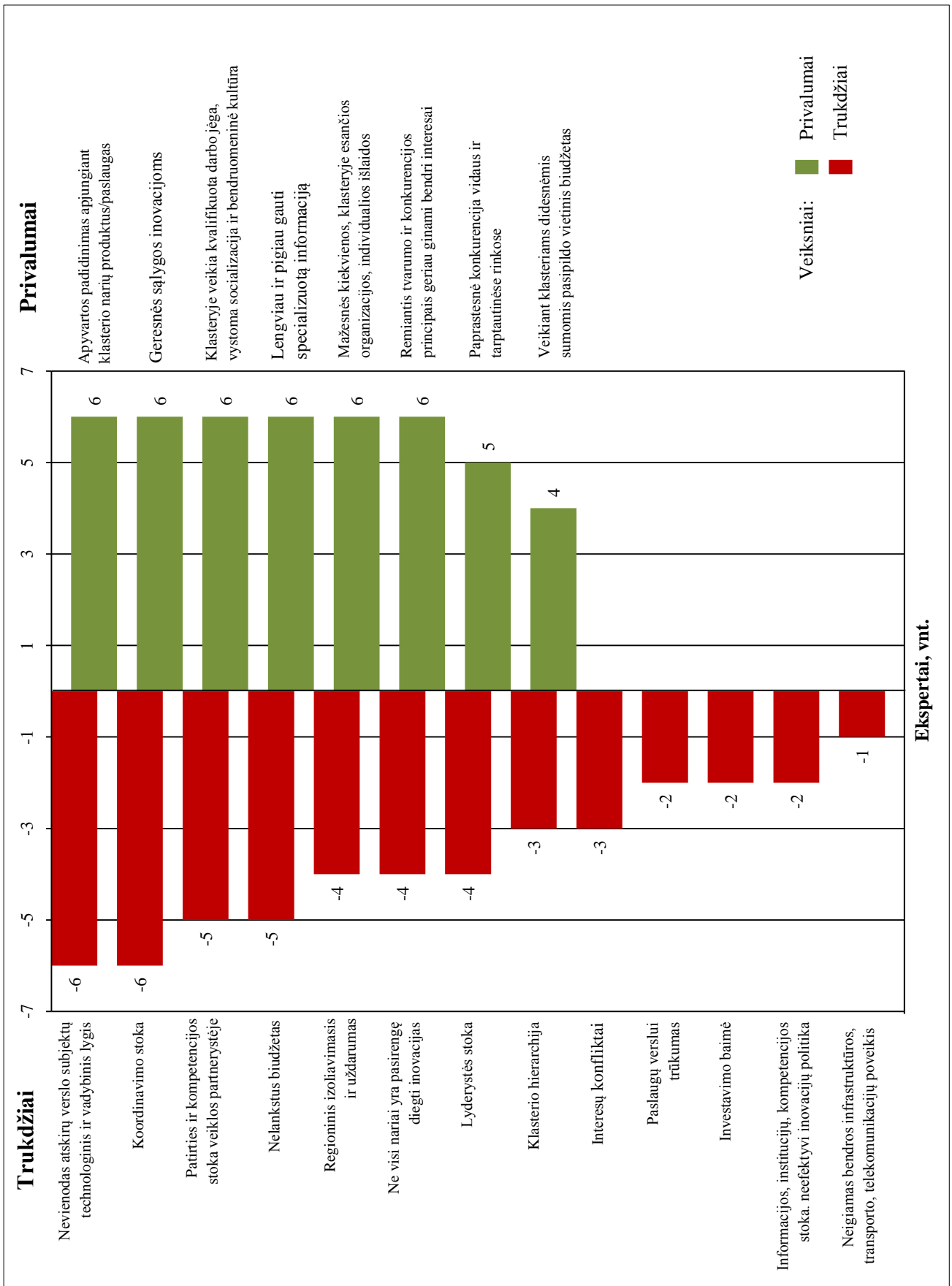
Vieno klasterio atstovas kaip papildomus trukdžius nurodė rajono savivaldybės nenorą padėti klasteriams bei savivaldybės ir Vyriausybės nesusikalbėjimą. Dar vienas ekspertas teigė, jog nėra suformuluotų aiškių jungimosi į klasterį tikslų, aiškių produktų ir stipraus bendradarbiavimo tarp įmonių.

Penki iš šešių klasterių atstovų taip pat mato patirties ir kompetencijos veiklos stoką partnerystėje bei nelankstų biudžetą. Keturių ekspertų nuomone trukdžiais gali būti regioninis izoliavimas ir uždarumas, lyderystės stoka ir tai, jog ne visi nariai yra pasirengę diegti inovacijas.

Atskirais atvejais (3 iš 6 ekspertų) nurodo klasterio hierarchijos ir interesų konflikto trukdžius. Tik du ekspertai mano, jog neigiamos įtakos turi paslaugų verslui trūkumas, informacijos, institucijų, kompetencijos stoka, neefektyvi inovacijų politika ir investavimo baimė.

Vienas klasterio atstovas mano, jog įmonėms jungtis į klasterius gali trukdyti neigiamas bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų poveikis.

Remiantis Kurto Lewino jėgų lauko teorija (Lewin 2007) 11 paveiksle vaizduojamas klasterio formavimosi veiksmų (privalumų ir trukdžių) laukas. Privalumų ir trukdžių svarbumas nustatytas pagal ekspertų skaičių. Diagramos kairėje pusėje – jėgos, kurios veikia prieš sėkmingą klasterio formavimąsi



11 pav. Turizmo klasterio formavimosi veiksnii laukas (N=6)

– trukdžiai, dešinėje pusėje – jėgos, nukreiptos sėkmingam klasterio formavimuisi – privalumai. Skalėje atvaizduojamas apklaustų ekspertų skaičius. Svarbiausi trukdžiai yra: nevienodas atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis; koordinavimo stoka; patirties ir kompetencijos stoka veiklos

partnerystėje; nelankstus biudžetas; regioninis izoliavimasis ir uždarumas; ne visi nariai yra pasirengę diegti inovacijas; lyderystės stoka. Svarbiausi privalumai: apyvartos padidinimas apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas; geresnės sąlygos inovacijoms; klasteryje veikia kvalifikuota darbo jėga, vystoma socializacija ir bendruomeninė kultūra; lengviau ir pigiau gauti specializuotą informaciją; mažesnės kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios išlaidos; remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau ginami bendri interesai.

Jūsų pasiūlymai klasterio organizavimui.

Į atvirą klausimą pasiūlymus pateikė patys ekspertai: trys klasterių atstovai paminėjo valdžios paramos svarbą siekiant gerinti klasterio organizavimą bei veiklą (12 lentelė): lankstesnės klasterių rėmimo formos; reikalingas vyriausybės palaikymas; didesnis valdžios dėmesys klasteriams.

Du atstovai išskyrė kokybiškesnę klasterio narių veiklą: didesnis klasterio narių aktyvumas; pagerinti turizmo paslaugų paketai. Tai sutampa su antrame klausime pateiktais trūkumais (10 pav.), kuriems pritarė dauguma klasterių atsovų: nevienodas atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis; kompetencijos ir patirties stoka veiklos partnerystėje; ne visi nariai yra pasirengę diegti inovacijas.

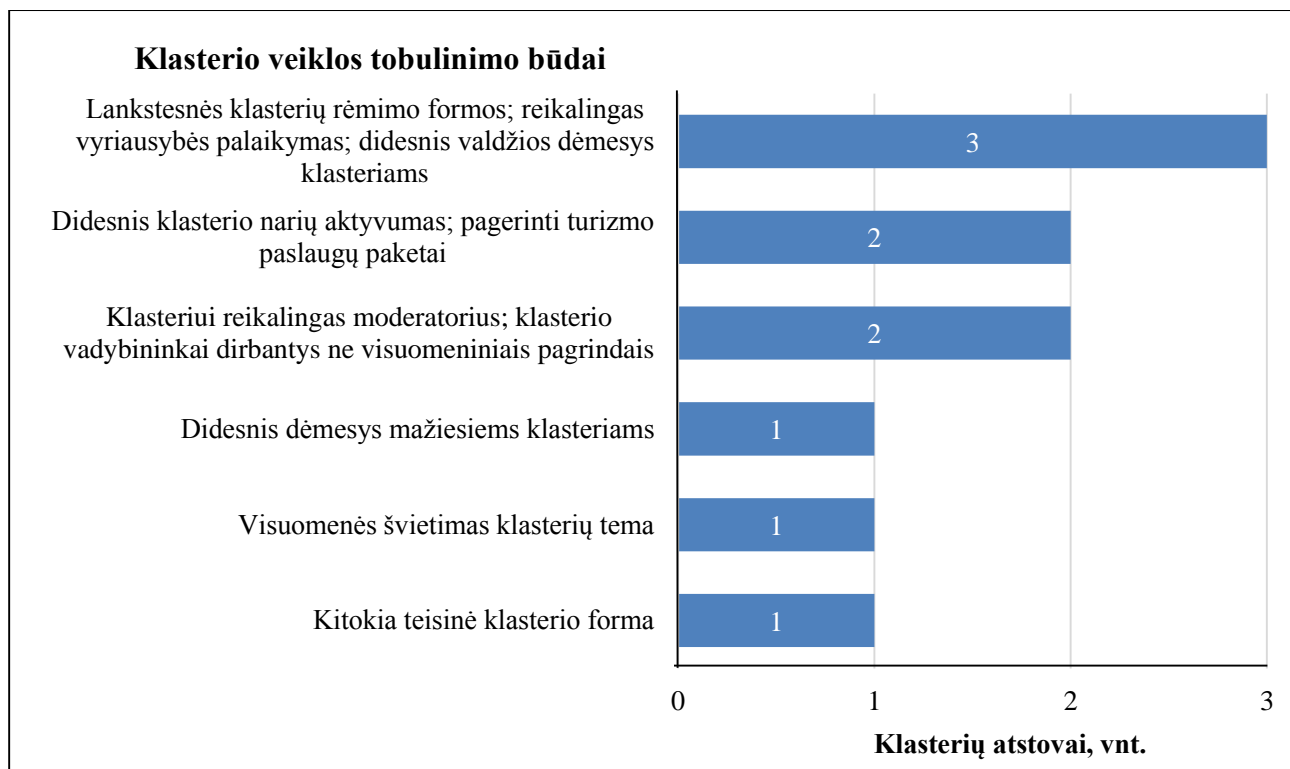
Taip pat du atstovai mano, jog klasteriams reikia vadovų, gebančių koordinuoti bendrą klasterio veiklą: klasteriui reikalingas moderatorius; klasterio vadybininkai dirbantys ne visuomeniniais pagrindais. Tai sutampa su koordinavimo stokos trūkumu (10 pav.).

Po vieną kartą atstovai paminėjo dėmesio mažiesiems klasteriams būtinybę, visuomenės švietimą klasterių tema ir kitokią teisinę klasterio formą.

12 lentelė. Pasiūlymai klasterio organizavimui (N=6)

Pasiūlymai klasterio organizavimui	Klasterių atstovai						Viso	Vieta
	E _{K1}	E _{K2}	E _{K3}	E _{K4}	E _{K5}	E _{K6}		
Lankstesnės klasterių rėmimo formos; reikalingas vyriausybės palaikymas; didesnis valdžios dėmesys klasteriams		+	+	+			3	1
Didesnis klasterio narių aktyvumas; pagerinti turizmo paslaugų paketai	+					+	2	2-3
Klasteriui reikalingas moderatorius; klasterio vadybininkai dirbantys ne visuomeniniais pagrindais		+			+		2	2-3
Didesnis dėmesys mažiesiems klasteriams		+					1	4-6
Visuomenės švietimas klasterių tema			+				1	4-6
Kitokia teisinė klasterio forma					+		1	4-6

Taigi matome, jog ekspertų nuomone klasteriams labiausiai trūksta valstybės paramos (12 pav.). Taip pat pabrėžiamaas klasterio narių aktyvumo trūkumas ir klasterio koordinatoriaus būtinybė.



12 pav. Pasiūlymai klasterio organizavimui

Apibendrinant galima teigti, jog ekspertų nuomone organizacijas jungtis į klasterius labiausiai skatina finansiniai privalumai (mažesnės kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios išlaidos; apyvartos padidinimas apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas; geresnės sąlygos inovacijoms). O labiausiai trukdo bendradarbiavimo kultūros nebuvimas, klasterio koordinacijos, lyderystės bei aktyvaus dalyvavimo stoka, kai kurių organizacijų nepasirengimas diegti inovacijas, valstybės paramos trūkumas.

3.4. Kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidų ir trukdžių tyrimas – interviu

Siekiant patikrinti ekspertinių vertinimų rezultatus, atliekamas papildomas interviu su valstybinio turizmo departamento Turizmo plėtros skyriaus vedėja Rasuolė Andrulienė (toliau E1) atsakė į penkis (interviu transkripcija 9 priede), Vilniaus turizmo informacinio centro Turizmo ir konferencijų biuro vadovė Jolanta Beniulienė (toliau E2) – į šešis (interviu transkripcija 10 priede) iš šešių pateiktų klausimų:

1. Kokios priežastys skatina jungtis į turizmo klasterius?

Ekspertės įvardino tas pačias dvi priežastis: bendradarbiavimo siekis ir siekis išspręsti individualias organizacijos problemas. E1 taip pat išskyrė keitimosi informacija ir bendrų rinkodaros priemonių įgyvendinimo svarbą.

2. Kokios priežastys trukdo jungtis į turizmo klasterius?

Ekspertės vėl įvardino tas pačias dvi priežastis: konkurenciją ir didžiųjų įmonių dominavimą. Tačiau E2 pabrėžė, jog „antra vertus, mažiukams susibūrus į klasterį atsidaro naujos galimybės, tai geriau jau būti klasteryje tam tikrame rate, nei būti už borto.“

3. Kokios priemonės reikalingos turizmo klasterio vystymui Lietuvoje?

Į šį klausimą atsakė tik E2, teikdama, jog reikia fondų klasterio veiklai finansuoti. Anot jos klasterizavimo programos yra „nėra Lietuvoje fondų šaltinių, kur klasteriai galėtų kreiptis pagalbos savo veiklai įgyvendinti“. Ji taip pat atkreipia dėmesį į neveikiančias teisinės priemonės klasterizacijos skatinimui: „Teorinės priemonės ir prielaidos kaip ir yra. Klasterizavimo programos ant popieriaus yra surašytos, bet aš manau, kad nėra fondų klasterio veiklai finansuoti. Tie fondai buvo tam tikrų klasterių sritims anksčiau, dabar viskas yra pasikeitę, kai nebėra europinių pinigų.“

4. Ar reikia Vilniaus mieste turizmo klasterio, kodėl?

Abi ekspertės mano, jog bendram viso Vilniaus turizmo klasteriui atsirasti poreikio nėra, nors E2 teigia, jog „poreikis iš verslo pusės buvo užgimęs, bet numirė, nes buvo prieita prie bendros išvados, kad nėra priemonių tikslams pasiekti.“, kaip priemonės ji įvardina konkrečiai finansines priemones, reikalingas klasterio veiklai vystyti.

5. Kodėl tokio klasterio nėra šiuo metu?

E1 teigia, kad Vilniuje yra per daug žaidėjų ir veikia nemažai asociacijų, kurios iš dalies dengia klasterių funkcijas (pvz.: Lietuvos restoranų ir viešbučių asociacija, Lietuvos turizmo rūmai).

E2 sako, jog formalus turizmo klasterio Vilniuje nėra, tačiau Vilniaus turizmo informacijos centre veikia Konferencijų biuras, kuris prieš penkerius metus iniciavo kontaktų mugę CONVENE ir jos organizavimo susidarė neformalus konferencinio turizmo klasteris, prie kurio prisijungė Vilniaus miesto savivaldybė, Ūkio ministerija, verslas (viešbučiai, kelionių agentūros, renginių organizatoriai, reklamos agentūros ir pan.).

6. Kokios klasterio kūrimosi Vilniaus mieste galimybės?

Abi ekspertės siūlo ne bendrą turizmo klasterį, o klasterį pagal konkretų produktą.

E1 siūlo konferencinio turizmo klasterį, nes Vilniuje tam yra reikiama infrastruktūra, paslaugų tiekėjai, o E2, teigdama, jog toks neformalus konferencinio turizmo klasteris Vilniuje jau egzistuoja ir nėra prasmės jo formalizuoti, pasiūlė atkreipti dėmesį į galimą kultūrinio turizmo klasterį. Anot ekspertės „kultūros renginių planavimas, marketingas yra pas mus pilkoji zona, tai, galbūt čia galėtų atsirasti klasteris“.

13 lentelėje pateikiama eksperčių atsakymų santrauka bei darbo autoriaus komentarai.

Ekspertėnuomonės apie skatinančias ir trukdančias jungimosi į klasterius priežastis sutampa su autorių Iordache (2010) ir Jucevičiaus (2008) pateiktomis bei Lietuvos turizmo klasterių atstovų

13 lentelė. Interviu atsakymų apibendrinimas

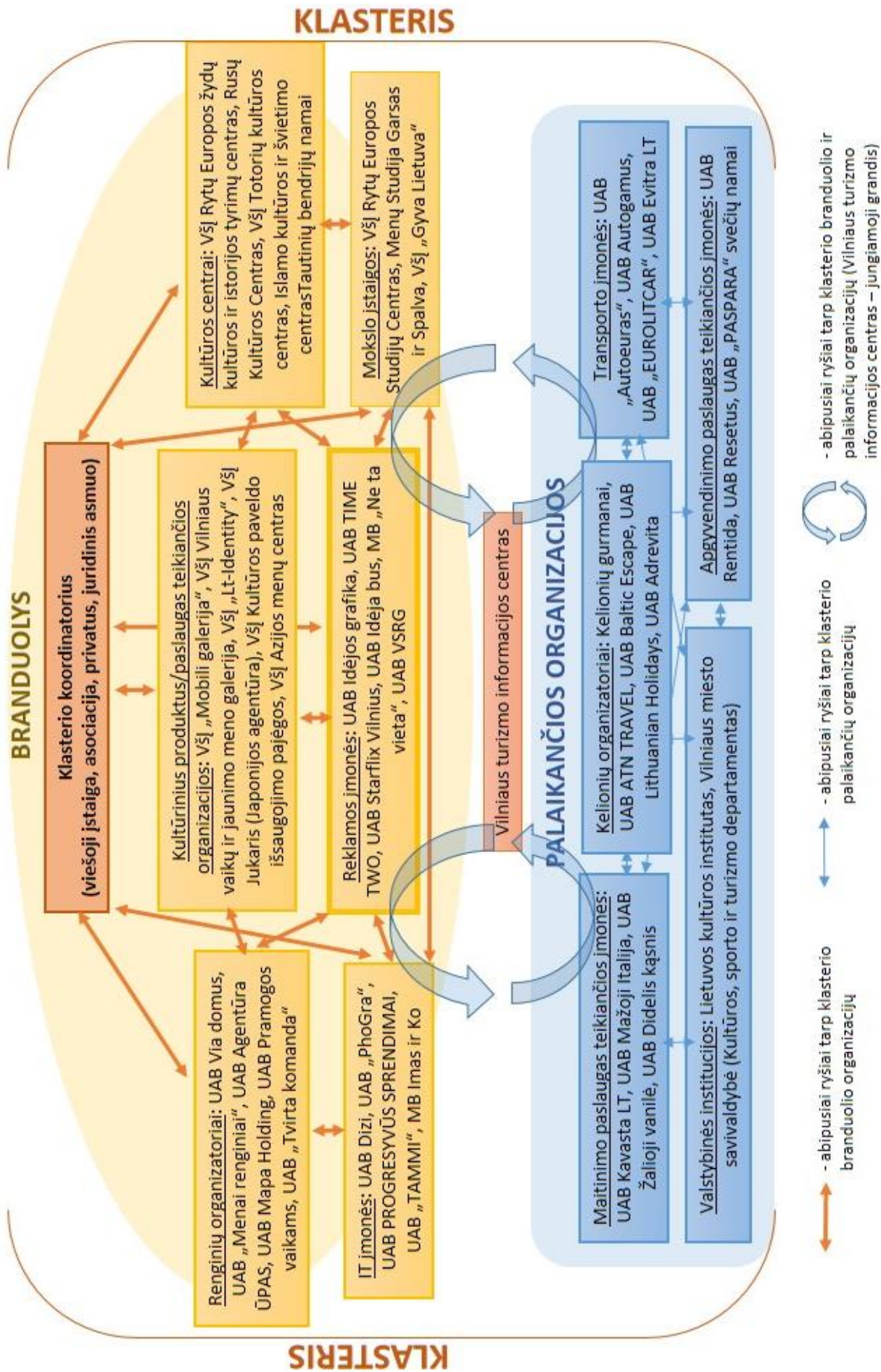
Klausimas	E1 atsakymai	E2 atsakymai	Darbo autoriaus komentaras
1. Kokios priežastys skatina jungtis į turizmo klasterius?	<ul style="list-style-type: none"> • Siekiant bendradarbiavimo • Siekiant veiklos sinergijos: <ul style="list-style-type: none"> ○ keičiantis informacija ○ įgyvendinant bendras rinkodaros priemones ○ sprendžiant problemas 	<ul style="list-style-type: none"> • Siekis išspręsti problemą • Siekiant bendradarbiavimo patirties 	<p>1. Ekspertų nuomonės apie skatinančias ir trukdančias jungimosi į klasterius priežastis atitinka autorių Iordache (2010) ir Jucevičiaus (2008) pateiktas bei Lietuvos turizmo klasterių atstovų įvertintas priežastis.</p> <p>2. Bendram Vilniaus turizmo klasteriui poreikio nėra.</p> <p>3. Reikalinga papildomai ištirti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio galimybes.</p>
2. Kokios priežastys trukdo jungtis į turizmo klasterius?	<ul style="list-style-type: none"> • Konkurencija • Didžiųjų žaidėjų dominavimas 	Konkurencija – kai kurios dominuojančios įmonės.	
3. Kokios priemonės reikalingos turizmo klasterio vystymui Lietuvoje?	-	Fondai klasterio veiklai finansuoti.	
4. Ar reikia Vilniaus mieste turizmo klasterio, kodėl?	Nėra poreikio būtent tokiai bendradarbiavimo formai atsirasti	Poreikio bendram turizmo klasteriui nėra	
5. Kodėl tokio klasterio nėra šiuo metu?	<ul style="list-style-type: none"> • Per daug žaidėjų • Vilniaus mieste yra nemažai asociacijų, kurios iš dalies dengia klasterių funkcijas 	Nes, pvz.: veikia neformalus Vilniaus konferencinio turizmo klasteris ir formalizuoti jo veiklą nėra prasmės.	
6. Kokios klasterio kūrimosi Vilniaus mieste galimybės?	Galimas konferencinio turizmo klasteris, nes yra reikiama infrastruktūra, paslaugų tiekėjai	Galėtų įsikurti kultūrinio turizmo klasteris, nes toje srityje trūksta bendradarbiavimo	

minimomis priežastimis. Ekspertės taip pat sako, kad bendram Vilniaus turizmo klasteriui poreikio nėra, tačiau reikalinga ištirti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio galimybes.

Atsižvelgiant į literatūroje pateiktą informaciją, autoriaus parengtą Vilniaus apskrities ir miesto analizę, Estêvão ir Ferreira (2009) sukurtą turizmo klasterio modelį, „Vilniaus miesto savivaldybės 2011–2020 metų kultūros strategijos gairėse“ pateiktus prioritetus (Vilniaus miesto savivaldybės..., 2017) bei ekspertines apklausas buvo sukurtas *Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio modelis* (13 pav.) (toliau Modelis).

Pagal aukščiau pateiktus šaltinius buvo išskirti tokie organizacijų atrankos į Modelį kriterijai:

- organizacijos geografinė padėtis;
- organizacijos dydis – labai mažos įmonės (iki 10 darbuotojų);
- produkto/paslaugos išskirtinumas;
- jaunatviškai, kūrybingai save pristatančios ar neįprastus produktus, paslaugas teikiančios su kultūra susijusios organizacijos (vertinama organizacijų internetinėse svetainėse pateikiama informacija);
- orientacija į tautinį paveldą;
- orientacija į jaunimo užimtumą.



13 pav. Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio modelis

Kuriant Modelį buvo siekiama, kad organizacijos, atitiktų kuo daugiau pateiktų kriterijų.

Klasterio branduolyje esančios organizacijos (kultūrinius produktus/paslaugas teikiančios organizacijos; kultūros centrai; renginių organizatoriai; reklamos įmonės; IT įmonės; mokslo įstaigos bei Vilniaus turizmo informacijos centras) turėtų palaikyti glaudesnę tarpusavio ryšį kuriant patrauklų kultūrinį produktą. Palaikančios organizacijos daugiau veiktų kaip turizmo infrastruktūros tiekėjai ir kultūrinio produkto aprūpintojai. Tuo pačiu kultūrinis produktas jiems užtikrintų turistų srautus. Palaikančios organizacijos taip pat galėtų nepriklausyti klasteriui, jeigu klasteris stipriai specializuotųsi ir jį sudarytų ypač daug su kultūriniu produktu susijusių organizacijų. Tačiau atsižvelgiant į Lietuvos turizmo klasterių narių veiklų profilį matome, jog tokio pobūdžio įmonės dažniausiai įeina į klasterio sudėtį.

Kaip jau minėta literatūros apžvalgoje, labai svarbų vaidmenį klasterio veikloje atliktų reklamos įmonės. Anot ekspertų, marketingas kultūriniam Vilniaus miesto turizmo produktui yra ypač svarbus, tačiau šiuo metu jis yra per silpnai vystomas.

Vilniaus turizmo informacijos centras išskirtas kaip *klasterio branduolio* ir *palaikančių organizacijų* jungiamasis, nes jis jau valdo didelę dalį su kultūros produktais bei turizmu susijusios informacijos.

Valstybinės institucijos Modelyje atlieka labai svarbų vaidmenį, skatindamos klasterio konkurenciją:

- sukurdamos fizinę infrastruktūrą ir teikdamos paramą turizmui;
- teikdamos finansinę paramą investiciniams turizmo projektams;
- užtikrindamos antiteroristinę apsaugą turistų lankomose vietose;
- saugodamos natūralius, istorinius bei kultūrinius turizmo klasterio išteklius (Estêvão ir Ferreira 2009).

Taip pat labai svarbus aukštųjų mokyklų vaidmuo:

- turizmo produktų ir paslaugų patrauklumo didinimas vystant inovacijų strategijas;
- žmogiškųjų išteklių ruošimas ir mokymai (Estêvão ir Ferreira 2009).

Konkurenciniai ryšiai egzistuoja ne tik tarp Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio ir Europos šalių kultūrinių turizmo klasterių, tačiau ir tarp visų kultūrinių turizmo klasterių aprūpinimą palaikančių organizacijų.

Atsižvelgiant į statistinių duomenų analizės rezultatus, kultūrinio turizmo klasterio formavimosi veiksnių, prielaidų ir trukdžių vertinimą galima teigti, jog Vilniaus mieste yra puikios prielaidos kultūrinio turizmo klasteriui formotis: palankūs bendri miesto rodikliai, gerai išvystyta infrastruktūra, efektyviai funkcionuojantis turizmo centras, turtinga istorija, daug lankytinų vietų ir renginių. Pagrindiniai klasterio formavimosi trukdžiai: konkurencija, bendradarbiavimo kultūros nebuvimas, didžiųjų žaidėjų dominavimas, asociacijos, kurios iš dalies dengia klasterių funkcijas.

Apibendrinant visą darbą galima teigti, jog Lietuvos regionai savo išskirtinumams pabrėžti pasitelkia klasterius tačiau išnaudoja ne visas jų teikiamas naudas – trūksta vidinės koordinacijos, bendradarbiavimo su mokslo įstaigomis ir pan. Iš kitos pusės – Vilnius, kuris turi puikias sąlygas klasteriams vystytis, dėl stiprios įmonių konkurencijos ir bendradarbiavimo kultūros stokos neturi klasterio startegiškai pristatančio turtingą miesto kultūrą tarp kitų Europos šalių kultūrinio turizmo klasterių.

IŠVADOS IR PASIŪLYMAI

Išanalizavus mokslinę literatūrą ir įvertinus gautus tyrimo apie Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybes rezultatus padarytos tokios **išvados**:

1. Literatūros analizė atskleidė, jog įmonėms susijungus į klasterius susidaro geresnės sąlygos vystyti inovacijas. Tam įtakos turi bendrai prisiimama rizika, stiprus komandinis palaikymas, daugiau žmonių – daugiau idėjų. Atsižvelgiant į tai, jog turizmas atneša milžinišką naudą šalies ekonomikai, o klasterizacija yra tampriai susijusi su inovacijų vystymu – klasteriai turėtų tapti turizmo sektoriaus strategijos pagrindu.

2. Atlikus Lietuvos turizmo klasterių narių veiklų profilio analizę nustatyta, jog nei vienas Lietuvos turizmo klasteris nebendradarbiauja su mokymo įstaigomis. Didžiąją dalį klasterių įmonių sudaro uždarnosios akcinės bendrovės teikiančios kaimo turizmo, apgyvendinimo, poilsio, maitinimo paslaugas. Bendradarbiaujant su mokslo įstaigomis susidarytų prielaidos spartesniam klasterio narių kompetencijų augimui, inovacijų kūrimui ir diegimui, mažesnėms rizikoms, strateginiams klasterio planams.

3. Ekspertų nuomone turizmo klasterį formuoti labiausiai skatina finansiniai privalumai ir geresnės sąlygos inovacijoms. Tai atsispindi sumažėjusiomis kiekvienos, klasteryje esančios, organizacijos individualiomis išlaidomis, apyvartos didėjimu apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas, lengviau ir pigiau gaunama specializuota informacija. Šie veiksniai galėtų lemti Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi pradžią.

4. Atlikus klasterių narių – ekspertų – apklausą nustatyta, jog įmonėms jungtis į turizmo klasterius trukdo klasterio koordinacijos, lyderystės bei aktyvaus dalyvavimo stoka, kai kurių organizacijų nepasirengimas diegti inovacijas, nevienodas atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis.

5. Apklausus ekspertus nustatyta, jog Vilniaus mieste turizmo klasteriui formuoti, apsijungti sprendžiant bendras problemas, trukdo per stiprus konkurencijos jausmas, bendradarbiavimo kultūros stoka.

6. Pagal ekspertų vertinimus Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasteris gali būti konkurentas didiesiems rinkos „žaidėjams“. Mažos, pasiruošusios diegti inovacijas, organizacijos, apjungusios jėgas klasteryje gali tapti rimtu dominuojančių turizmo sektoriaus įmonių konkurentu. Tai būtų naudinga ne tik klasterio organizacijoms, bet ir bendram Vilniaus turizmo sektoriaus įvaizdžiui.

7. Atlikus turizmo klasterio Vilniaus mieste formavimosi galimybių tyrimą buvo nustatyta, jog Vilniaus mieste yra palankios sąlygos kultūrinio turizmo klasteriams formuoti. Tai patvirtina ekspertų vertinimai, miesto bendrojo vidaus produkto augimas, tiesioginės užsienio investicijos,

apgyvendinimo įstaigų, apgyvendintų svečių, suteiktų nakvynių skaičius, efektyviai funkcionuojantis turizmo centras, gerai išvystyta infrastruktūra, didelė partnerių įvairovė, turtinga istorija, lankytinų vietų ir renginių gausa. Susikūrus kultūrinio turizmo klasteriui būtų efektyviau išnaudojamas Vilniaus miesto potencialas, konkurencinėje aplinkoje, diegiant inovacijas, sparčiau augtų viso turizmo produkto kokybė.

Remiantis atliktu Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidų ir trukdžių tyrimu pateikiami tokie **pasiūlymai**:

Viešojo sektoriaus institucijoms (Ūkio ministerijai, Valstybiniam turizmo departamentui prie LR Ūkio ministerijos, savivaldybėms, Turizmo informacijos centrams):

1. Informuoti visuomenę apie turizmo klasterių teikiamas naudas siekiant paskatinti turizmo klasterių kūrimąsi, keliant organizacijų bendradarbiavimo kultūrą.
2. Finansinėmis lengvatomis skatinti klasterių kūrimąsi.
3. Sudaryti galimybę visiems turizmo klasteriams gauti klasterio koordinatoriaus, numatyto Modelyje, paslaugas.
4. Skatinti organizacijas diegti inovacijas jungiantis į klasterius.

Mažoms ir vidutinio dydžio organizacijoms, susijusioms su kultūros ir turizmo sektoriumi:

5. Siekiant spartesnio organizacijos ar klasterio vystymosi ir produkto/paslaugos kokybės gerinimo, bendradarbiauti su mokymo institucijomis (universitetais, kolegijomis, profesinio rengimo mokyklomis).
6. Siekiant finansinės naudos, aktyviai įsitraukti į turizmo klasterio veiklą.
7. Vilniaus mieste veikiančioms mažoms ir vidutinio dydžio organizacijoms siūloma apsvarstyti jungimosi į kultūrnį turizmo klasterį galimybę.
8. Užmegsti bendradarbiavimo ryšius ir perimti gerąją patirtį iš su užsienio šalių kultūrinio turizmo klasterių.

BIBLIOGRAFINIŲ ŠALTINIŲ SĄRAŠAS

Knygos:

1. Bandzevičienė, Rita. 2011. *Inovacijų vadybos psichologija*. Vilnius: Mykolo Romerio universitetas.
2. Csapo, Janos. 2012. *The Role and Importance of Cultural Tourism in Modern Tourism Industry*. Hungary: InTech. <http://www.intechopen.com/books/strategies-for-tourism-industry-micro-and-macroperspectives/the-role-and-importance-of-cultural-tourism-in-modern-tourism-industry>
3. Karlsson, Charlie. 2008. *Handbook of Research on Cluster Theory*. Cheltenham, UK-Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
4. Lewin, Kurt. 2007. *Lauko teorija socialiniuose moksluose. Rinktiniai teoriniai straipsniai*. Vilnius: VU Specialiosios psichologijos laboratorija.
5. Luobikienė, Irena. 2010. *Sociologinių tyrimų metodika*. Kaunas: Technologija.
6. Melnikas, Borisas, Artūras Jakubavičius, ir Rolandas Strazdas. 2000. *Inovacijų vadyba*. Vilnius: Technika. <http://www.inovacijos.lt/inopagalba/cms/64lt.pdf>

Straipsniai moksliniuose žurnaluose:

7. AbuJarad, Ismael Younis, ir Nor'Aini Yusof. 2010. „Innovation creation and innovation adoption: a proposed matrix towards a better understanding.“ *The International Journal of Organizational Innovation* 3 (1): 303-325. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=60b92224-07b3-44c1-ba48-471f2719c3a3%40sessionmgr4006&vid=5&hid=4209>
8. Baležentis, Alvydas. 2007. „Organizacijos inovacinio lauko veiksmų analizė.“ *Viešoji politika ir administravimas* (22): 41-46. https://www.mruni.eu/upload/iblock/af5/4_a.balezentis.pdf
9. Cabugueira, Artur. 2005. „A Importância Económica do Turismo.“ *Revista Turismo & Desenvolvimento* 2 (2): 97-104. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3599496>
10. Capone, Francesco. 2004. „Regional competitiveness in tourist local systems.“ *European Regional Science Association conference paper* nr. ersa04p627. <http://www-sre.wu-wien.ac.at/ersa/ersaconfs/ersa04/PDF/627.pdf>
11. Clausen, Tommy, Mikko Pohjola, Koson Sappraserty, ir Bart Verspagen. 2011. „Innovation strategies as a source of persistent innovation.“ *Oxford University Press* 21 (3): 553–585. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=914773fe-6c4b-4d87-8258-e6320b034d9a%40sessionmgr13&vid=2&hid=1>.

12. Cunha, Sieglinde Kindl, ir João Carlos da Cunha. 2005. „Tourism Cluster Competitiveness and Sustainability: Proposal for a Systemic Model to Measure the Impact of Tourism on Local Development.” *Brazilian Administration Review* 2 (2): 47-62.
13. Danko, N. I., ir H. V. Dovhal. 2013. „Creation of the tourist cluster as a way of increase of investment attractiveness of a region.“ *Problems of Economy* (4): 212-218. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=39&sid=74dacc01-fcd8-451b-8cdd-a9efaa449f12%40sessionmgr1>
14. Dervitsiotis, Kostas N. 2011. „The challenge of adaptation through innovation based on the quality of the innovation process.“ *Greece: Taylor & Francis, Total Quality Management* 22 (5): 553-566. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=54ac7787-fd80-4e44-93cb-c3fe834f05db%40sessionmgr15&vid=2&hid=1>.
15. Doncean, Marilena. 2014. „The Role Of Emotions In the Process of Knowledge of Tourism Products.“ *Lucrări Științifice* 57 (1): 259-262. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=6f3a7dcc-8f09-4809-9e6b-803bebf25918%40sessionmgr4010&vid=6&hid=4209>
16. Estêvão, Cristina Maria Santos, ir Ferreira João J. 2009. „The tourism clusters role in regional development: presenting a competitiveness conceptual model.“ *Eilat* 14 (17): 127-139. <https://repositorio.ipcb.pt/bitstream/10400.11/1479/1/tourism.pdf>
17. Ferreira, João, ir Cristina Estêvão. 2009. „Regional Competitiveness of Tourism Cluster: A Conceptual Model Proposal.“ *Munich Personal RePEc Archive* 14853 (27): 1-18. https://mpra.ub.uni-muenchen.de/14853/1/MPRA_paper_14853.pdf
18. Florida, Richard. 2003. „Cities and the Creative Class.“ *City & Community* 2 (1): 3-19. <http://creativeclass.com/rfcgdb/articles/4%20Cities%20and%20the%20Creative%20Class.pdf>
19. Fung, Anthony Y. H., ir John Nguyet Erni. 2013. „Cultural clusters and cultural industries in China.” *Inter-Asia Cultural Studies* 14 (4): 644-656. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=4&sid=47b0f423-5ea1-4906-bbd4-f5da98c29b88%40sessionmgr120>
20. Gilienė, Renata. 2014. „Klasterių politika Lietuvoje. Medicinos įmonių ir įstaigų klasterizacija.“ *Sveikatos politika ir valdymas* 1 (16): 39-54. <https://www.mruni.eu/upload/iblock/0f2/SPV-14-1-6-03.pdf>
21. Huang, Fang, ir John Rice. 2012. „Openness in product and process innovation.“ *Australia: Imperial College press, International Journal of Innovation Management* 16 (4): 1-27. <http://web.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=14368181-f932-42bc-a6ef-f8aec7f94f1f%40sessionmgr11&vid=2&hid=1>.

22. Iordache, Carmen, Iuliana Ciochină, ir Mihaela Asandei. 2010. „Clusters – Tourism Activity Increase Competitiveness Support.“ *Theoretical and Applied Economics* 17 (5): 99-112. <http://www.store.ectap.ro/articole/470.pdf>
23. Jackson, Julie, ir Peter Murphy. 2002. „Tourism Destinations as Clusters: Analytical Experiences From The New World.“ *Tourism and Hospitality Research* 4 (1): 36-52. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=60b92224-07b3-44c1-ba48-471f2719c3a3%40sessionmgr4006&vid=18&hid=4209>
24. Jagminas, Jonas, ir Laura Paulauskienė. 2011. „Turizmo valdymo funkcijos ir jų subalansuotumas Lietuvoje.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 3 (23): 90-100. http://www.su.lt/bylos/mokslo_leidiniai/ekonomika/2011_3_23/jagminas_paulauskiene.pdf
25. Kucinskiene, Marija, ir Aida Macerinskiene. 2012. „Tourism in Lithuania: the role of public governance.“ *Public Administration* 3 (35): 61-70. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=2898210b-a0d6-444e-99d5-da31e59ca44f%40sessionmgr107&vid=5&hid=123>
26. Liutkutė, Rasa, ir Juozas Vijeikis. 2012. „Inovatyvių įmonių plėtros Lietuvoje vertinimas.“ *Tiltai* (1): 71-90. http://www.ku.lt/leidykla/files/2012/09/tiltai_2012_158.pdf
27. Malakauskaitė, Asta, ir Valentinas Navickas. 2010. „The Role of Clusters in the Formation Process of Tourism Sector Competitiveness: Conceptual Novelties.“ *Ekonomika ir vadyba* 15: 149-154. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=60b92224-07b3-44c1-ba48-471f2719c3a3%40sessionmgr4006&vid=11&hid=4209>
28. Mihai, Daniela. 2014. „Procedural Particularities of Creating and Valuating a Tourism Product.“ *Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol* 16 (4): 71-76. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=11&sid=74dacc01-fcd8-451b-8cdd-a9efaa449f12%40sessionmgr1>
29. Mureșan, Daniela Mirela, ir Ilie Cristescu. 2009. „Considerations on Product Policy in Tourism.“ *Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol* 11 (4): 1-8. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=5&sid=74dacc01-fcd8-451b-8cdd-a9efaa449f12%40sessionmgr1>
30. Navickas, Valentinas, ir Asta Malakauskaitė. 2009. „Pažangios užsienio šalių patirties diegimas formuojant turizmo klasterius Lietuvoje.“ *Taikomoji ekonomika: sisteminiai tyrimai* 3 (1): 13-26. <http://web.a.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?sid=60b92224-07b3-44c1-ba48-471f2719c3a3%40sessionmgr4006&vid=8&hid=4209>
31. Paulauskienė, Laura. 2014. „Prospects for Improving the Governance of Tourism in Lithuania: Interaction of the National and Local Levels.“ *Management Theory and Studies for Rural Business and Infrastructure Development* 36 (1): 92-105.

- <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=29&sid=74dacc01-fcd8-451b-8cdd-a9efaa449f12%40sessionmgr1>
32. Peiró-Signes, Angel, María-del-Val Segarra-Oña, Luis Miret-Pastor ir Rohit Verma. 2014. „The Effect of Tourism Clusters on US Hotel Performance.“ *Cornell Hospitality Quarterly* 55: 1-13. <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1610&context=articles>
 33. Pogosian, Simona, ir Ignas Dzemyda. 2012. „Inovacijos versle ir jas lemiantys veiksniai teoriniu ir politiniu aspektu.“ *Ekonomika ir vadyba: aktualijos ir perspektyvos* 1 (25): 63-75. http://vddb.library.lt/fedora/get/LT-aeLABa-0001:J.04~2012~ISSN_1648-9098.N_1_25.PG_63-76/DS.002.0.01.ARTIC.
 34. Porter, Michael E. 1998. „Clusters and the New Economics of Competition.“ *Harvard Business Review* 76 (6): 77-90. http://im.univie.ac.at/fileadmin/user_upload/proj_windsperger/KFK/KfK/ClusterStrategy.pdf
 35. Porter, Michael E. 2000. „Location, Competition, and Economic Development: Local Clusters in a Global Economy.“ *Economic Development Quarterly* 14 (1): 1-15. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=41&sid=74dacc01-fcd8-451b-8cdd-a9efaa449f12%40sessionmgr1&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=2811322&db=bth>
 36. Scott, Allen J. 2006. „Creative cities: Conceptual issues and policy questions.“ *Journal of Urban Affairs* 28 (1): 1-17. <http://escholarship.org/uc/item/77m9g2g6#page-1>
 37. Segarra-Oña, Maria-Del-Val, Lluís Gaspar Miretpastor, Angel Peiro-Signes ir Rohit Verma. 2012. „The Effects of Localization on Economic Performance: Analysis of Spanish Tourism Clusters.“ *European Planning Studies* 20 (8): 1319-1334. <http://scholarship.sha.cornell.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1501&context=articles>
 38. Stalgienė, Aldona. 2010. „Klasterių vystymosi barjerai.“ *Management theory and studies for rural business and infrastructure development* 5 (24): 155-164. http://www.laei.lt/x_file_download.php?pid=643
 39. Tigu, Gabriela, Silvia Elena Cristache, Elena Cristina Mahika, ir Lavinia Totan. 2014. „Analysis of the cultural tourism trends and perspectives in Romania.“ *Journal for Communication Studies* 7 (13): 191-207. www.essachess.com/index.php/jcs/article/download/242/268
 40. Tuță, Loredana, ir Cristina Micu. 2014. „Analysing Tourism Flow Indicators in Central and Eastern Europe.“ *Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol* 16 (4): 58-64. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/pdfviewer/pdfviewer?vid=33&sid=74dacc01-fcd8-451b-8cdd-a9efaa449f12%40sessionmgr1>

41. Vaškaitis, Edgaras, ir Aušrinė Armaitienė. 2013. „Turizmo inovacijų taikymo Lietuvos turizmo versle prielaidos.“ *Tiltai* 4: 19-35. <http://journals.ku.lt/index.php/tiltai/article/viewFile/473/pdf>
42. Wight, Alexander Craig. 2013. „Identifying Best Practice in National Tourism Organisations: Lessons for the United Kingdom.“ *Journal of Vacation Marketing* 19 (2): 133-148. <http://web.b.ebscohost.com.skaitykla.mruni.eu/ehost/detail/detail?vid=13&sid=74dacc01-fcd8-451b-8cdd-a9efaa449f12%40sessionmgr1&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=86768467&db=bth>

Teisės ir kiti normatyviniai aktai:

43. „2020 m. EUROPA. Pažangaus, tvaraus ir integracinio augimo strategija.“ 2010. Europos komisija. Žiūrėta lapkričio 9 d. <http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=COM:2010:2020:FIN:LT:PDF>.
44. „Dėl Lietuvos inovacijų 2010–2020 metų strategijos.“ 2010. Teisės aktų registras. Žiūrėta lapkričio 9 d. <https://www.e-tar.lt/portal/lt/legalAct/TAR.C83B3A35D7D6>.
45. „Dėl Lietuvos klasterių plėtros koncepcijos patvirtinimo.“ 2014. *Teisės aktų registras* 4-131 (2182).
„Vilniaus miesto savivaldybės 2011–2020 metų kultūros strategijos gairės.“ 2017. Vilniaus miesto savivaldybė. Žiūrėta 2017 kovo 16 d. <http://www.vilnius.lt/index.php?2704303226>

Kiti šaltiniai:

46. „Anykščių turizmo klasteris.“ 2017. KlasterLT. Žiūrėta kovo 15 d. <http://www.klaster.lt/lt/klasteriai/anyksciu-turizmo-klasteris>
47. „Apie Pamario turizmo klasterį.“ 2017. Klaipėdos rajono turizmo informacijos centras. Žiūrėta kovo 15 d. <http://www.klaipedosrajonas.lt/apie-pamario-turizmo-klasteri/>
48. Asociacija „Žemaitijos turizmo klasteris.“ 2017. Žemaitijos turizmo klasteris. Žiūrėta kovo 15 d. <http://www.klasteris.net/>
49. ATLAS Report. 2010. „Cultural Tourism Research Methods.“ Preston, UK: CAB International. http://www.academia.edu/1314837/Cultural_Tourism_Research_Methods
50. „Biržų turizmo klasteris.“ 2017. Biržų turizmo klasteris. Žiūrėta kovo 15 d. <http://www.birzuklasteris.lt/klasterio-nariai>
51. „Cluster members.“ 2017. LITCARE. Žiūrėta kovo 15 d. <http://www.litcare.com/members>
52. „ES inovacijų srityje Lietuva – tarp sparčiausiai augančių novatorių.“ 2016. Mokslo, inovacijų ir technologijų agentūra (MITA). Žiūrėta lapkričio 9 d.

- http://www.mita.lt/lt/naujienos/inovacijos/es_inovaciju_srityje_lietuva_-_tarp_sparciausiai_auganciu_novatoriu.
53. „Ignalinos turizmo klasteris.“ 2017. KlasterLT. Žiūrėta kovo 15 d. <http://www.klaster.lt/lt/klasteriai/ignalinos-turizmo-klasteris>
 54. „International Recommendations for Tourism Statistics Draft Compilation Guide.“ 2008. UNWTO. Žiūrėta Kovo 16 d. <http://unstats.un.org/unsd/tradeserv/egts/CG/IRTS%20compilation%20guide%207%20march%202011%20-%20final.pdf>
 55. „Įkurtas Kėdainių krašto turizmo klasteris.“ 2014. KlasterLT. Žiūrėta kovo 15 d. <http://www.klaster.lt/lt/naujienos/naujienos/1/ikurtas-kedainiu-krasto-turizmo-klasteris>
 56. „Įmonės.“ 2017. Rekvizitai.lt. Žiūrėta 2017 kovo 16 d. <http://rekvizitai.vz.lt/imones/1/>
 57. Jucevičius, Robertas. 2008. „Klasterių ABC.“ *Klasterių kompetencijos tinklas*: 1-36. http://www.klaster.lt/uploads/documents/KKT_Jucevicius_Klasteriu_ABC_200811-1.pdf
 58. „Kėdainių krašto turizmo klasteris.“ 2017. KlasterLT. Žiūrėta kovo 15 d. <http://www.klaster.lt/lt/klasteriai/kedainiu-krasto-turizmo-klasteris>
 59. „Klasteriai.“ 2017. KlasterLT. Žiūrėta 2017 kovo 16 d. <http://www.klaster.lt/lt/clusters>
 60. „Klasterio nariai.“ 2017. Klaipėdos rajono turizmo informacijos centras. Žiūrėta kovo 15 d. [http://www.klaipedosrajonas.lt/lankyimos-vietos/klasterio-nariai/www.klaipedosrajonas.lt/lankyimos-vietos/?filterForm\[category\]\[19\]=19](http://www.klaipedosrajonas.lt/lankyimos-vietos/klasterio-nariai/www.klaipedosrajonas.lt/lankyimos-vietos/?filterForm[category][19]=19)
 61. Lietuvos turizmo departamentas. 2016. „Turizmas Lietuvoje. 2015.“ Vilnius. http://www.tourism.lt/uploads/documents/Turizmas-Lietuvoje_2015.pdf
 62. „Oficialios statistikos portalas.“ 2017. Lietuvos statistikos departamentas. Žiūrėta kovo 27 d. <https://osp.stat.gov.lt/statistiniu-rodikliu-analize1>
 63. Švetkauskas, Česlovas. 2003. „Pramonės sektoriaus klasterizacija Lietuvoje.“ *Euroverslo naujienos*. <http://verslas.banga.lt/lt/leidinys.printer/3fc61c2d51d2f?vbanga2=6a249c77e661c06bd15a6d542d0f7aab>
 64. „The chain of services and added values.“ 2017. LITCARE. Žiūrėta kovo 15 d. <http://www.litcare.com/services>
 65. Vilniaus miesto 2010–2020 metų strateginis planas. 2010. Vilniaus miesto savivaldybės taryba. Žiūrėta balandžio 18 d. http://www.vilnius.lt/lit/planavimo_dokumentai/902
 66. Vilniaus regiono plėtros planas 2014–2020 m. 2015. Vilniaus regiono plėtros taryba. Žiūrėta balandžio 18 d. <http://www.lietuvosregionai.lt/upload/Lietuvos%20regionai/Vilniaus%20apskritis/RPP/Vilniaus%20regiono%20pletros%20plano-analize-strategija%202014-2020%20Strategija.pdf>

67. „Žemaitijos turizmo klasteris.“ 2017. KlasterLT. Žiūrėta kovo 15 d.
<http://www.klaster.lt/lt/klasteriai/zemaitijos-turizmo-klasteris>

Pabarčius, Laurynas. Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės / Magistro darbas. Vadovas prof. dr. Alvydas Baležentis. – Vilnius: Mykolo Romerio universitetas, Viešojo valdymo fakultetas, Vadybos institutas, 2017. – 93 p.

SANTRAUKA

Temos aktualumas. Inovacijos – tai žengimo į priekį, visuomenės, ekonomikos vystymosi variklis. Šiuo metu inovacijoms skiriamas ypač didelis dėmesys. Viena iš plačiausiai šiuo metu taikomų inovacijų turizmo sektoriuje – klasteriai. Autoriai Jackson ir Murphy teigia, jog klasterių koncepcijos pritaikymas turizmo industrijoje yra labai tinkamas, nes produktas yra lokalus, skatina tarpusavyje susijusių įmonių jungimąsi, veda link aglomeracijų (Jackson ir Murphy 2002). Lietuvos turizmo klasterių kūrimosi ir plėtojimo reikšmingumą taip pat rodo pastaruju metu augantis jų skaičius.

Problema. Tyrimu siekiama atsakyti į klausimą – kokios yra Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės?

Tyrimo objektas – turizmo klasterio Vilniaus mieste formavimosi galimybės.

Tyrimo tikslas – ištirti Vilniaus miesto turizmo klasterio formavimosi galimybes.

Tyrimo uždaviniai: išanalizuoti klasterius kaip strateginę turizmo sektoriaus inovaciją; atlikti Lietuvos turizmo klasterių apžvalgą; ištirti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi veiksniai; išanalizuoti Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidas ir trukdžius.

Tyrimo metodai: mokslinės literatūros analizė, statistinių duomenų analizė, ekspertiniai vertinimai, interviu.

Tyrimo rezultatai ir išvados. Vilniaus mieste yra itin palankios sąlygos kultūrinio turizmo klasteriams formuotis, tačiau per stiprus konkurencijos jausmas trukdo apsijungti sprendžiant bendras problemas. Taip pat nustatyta, jog turizmo klasterį formuoti labiausiai skatina finansiniai privalumai ir geresnės sąlygos inovacijoms.

Darbo struktūra. Magistro baigiamąjį darbą sudaro 3 skyriai: „Klasteris – strateginė turizmo sektoriaus inovacija“, „Lietuvos turizmo klasterių apžvalga“, „Vilniaus miesto kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidų ir trukdžių tyrimas“. Trečiajame skyriuje pateikiami tyrimai: Vilniaus apskritis ir miestas – statistinių duomenų analizė; Kultūrinio turizmo klasterio formavimosi veiksnių tyrimas – ekspertinis vertinimas; kultūrinio turizmo klasterio formavimosi prielaidų ir trukdžių tyrimas – interviu.

Raktiniai žodžiai: turizmo klasteriai, kultūrinis turizmas, turizmo sektorius, inovacijos.

Pabarčius, Laurynas. Factors for the development of tourism clusters: potentialities of formation of Vilnius city cultural tourism cluster / Master's thesis. Supervisor prof. dr. Alvydas Baležentis. – Vilnius: Mykolas Romeris university, Faculty of Public Governance, Institute of Management, 2017. – 94 p.

SUMMARY

Relevance of the topic. Innovations are the development mover of society, economy and looking forward and these days innovations are at the center of attention. One of the most applied innovations in tourism sector are clusters. Jackson and Murphy (2002) says that cluster concept adaptation in tourism industry is very suitable because tourism product is local and stimulates agglomeration of interconnected organizations. Significance of Lithuanians tourism clusters creation and development can also be seen in growing number of these derivatives.

Problem. What are the potentialities of formation of Vilnius city cultural tourism cluster?

Object. Potentialities of formation of Vilnius city cultural tourism cluster.

Purpose. To research potentialities of formation of Vilnius city cultural tourism cluster.

Goals: to analyze clusters as a strategic innovation of tourism sector; to do a review of Lithuanian tourism clusters; to examine formation factors of Vilnius city cultural tourism cluster; to analyze assumptions and interruptions of formation of Vilnius city cultural tourism cluster.

Methods: analysis of scientific literature, statistical analysis, experts evaluations, interview.

Outcomes and conclusions. Conditions of formation of cultural tourism cluster in Vilnius city are particularly favorable, but too strong feeling of competition troubles interconnection. It is also established that formation of tourism cluster are most likely stimulated by financial benefits and better conditions for innovations.

Structure. This research contains of 3 chapters: “Cluster – strategic innovation of tourism sector”, “Review of Lithuanian tourism clusters“, „Research of formation factors of Vilnius city cultural tourism cluster“. Third chapter consists of three researches: Vilnius district and city – statistical analysis; research of cultural tourism cluster formation factors – experts evaluations; research of assumptions and interruptions of cultural tourism cluster formation – interview.

Key words: tourism cluster, cultural tourism, tourism sector, innovations.

PRIEDAI

1 priedas. Klausimynas

„Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“

Gerb. klasterio atstove,

Aš, Mykolo Romerio universiteto Strateginio inovacijų valdymo studijų programos studentas Laurynas Pabarčius, rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“.

Tyrimo tikslas: įvertinti Vilniaus miesto turizmo klasterio formavimosi galimybes bei pateikti Vilniaus miesto turizmo klasterio modelį. Maloniai prašau atsakyti į klausimus remiantis Jūsų klasterio kūrimo ir veiklos patyrimu. Anketinio tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Tinkamus atsakymus pažymėkite ženklų X.

Jūsų klasterio pavadinimas

1.1. Klasterio privalumai, skatinantys organizacijas jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Mažesnės</i> kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios <i>išlaidos</i>			
<i>Apyvartos padidinimas</i> apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas			
Remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau <i>ginami bendri interesai</i>			
Veikiant klasteriams didesnėmis sumomis <i>pasipildo vietinis biudžetas</i> (taip skatinamas tolimesnis nacionalinis, regioninis ar vietinis ekonomikos vystymasis)			
Lengviau ir pigiau gauti <i>specializuotą informaciją</i>			
Klasteryje veikia <i>kvalifikuota</i> darbo jėga, vystoma <i>socializacija</i> ir <i>bendruomeninė kultūra</i>			
<i>Paprastesnė konkurencija</i> vidaus ir tarptautinėse rinkose			
Geresnės sąlygos <i>inovacijoms</i>			
Kita (įrašykite)			
1.2. Priežastys, trukdančios organizacijoms jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Paslaugų verslui trūkumas</i>			
Regioninis <i>izoliavimasis</i> ir <i>uždarumas</i>			
Klasterio <i>hierarchija</i> (kai dominuoja kelios didelės įmonės ir mažoms nėra galimybės prisijungti prie klasterio)			
<i>Koordinavimo stoka</i>			
<i>Lyderystės stoka</i>			
<i>Nevienodas</i> atskirų verslo subjektų <i>technologinis</i> ir <i>vadybinis lygis</i>			
<i>Patirties</i> ir <i>kompetencijos stoka</i> veiklos partnerystėje			
Interesų <i>konfliktai</i>			
<i>Informacijos, institucijų, kompetencijos stoka. neefektyvi</i> inovacijų <i>politika</i>			
<i>Investavimo baimė</i> (atsiradusi dėl vietinio „elito“ sukurtų sudėtingų neformalių ryšių, norint išlaikyti kontrolę)			
<i>Neigiamas</i> bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų <i>poveikis</i>			
<i>Ne visi</i> nariai yra pasirengę <i>diegti inovacijas</i>			
<i>Nelankstus biudžetas</i>			
Kita (įrašykite)			

2. Jūsų pasiūlymai klasterio organizavimui

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

3. Bendrieji klausimai

Vardas Pavardė

Darbovietė

Pareigos

Išsilavinimas

Darbo stažas:

1) Turizmo srityje

2) Darbe su klasteriu

Dėkoju už skirtą laiką!

2 priedas. Klausimyno atsakymai (Anykščių turizmo klasteris)

„Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“

Gerb. klasterio atstove,

Aš, Mykolo Romerio universiteto Strateginio inovacijų valdymo studijų programos studentas Laurynas Pabarčius, rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“.

Tyrimo tikslas: įvertinti Vilniaus miesto turizmo klasterio formavimosi galimybes bei pateikti Vilniaus miesto turizmo klasterio modelį. Maloniai prašau atsakyti į klausimus remiantis Jūsų klasterio kūrimo ir veiklos patyrimu. Anketinio tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Tinkamus atsakymus pažymėkite ženklų X.

Jūsų klasterio pavadinimas Anykščių turizmo klasteris.....

1.1. Klasterio privalumai, skatinantys organizacijas jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Mažesnės</i> kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios <i>išlaidos</i>	X		
<i>Apyvartos padidinimas</i> apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas	X		
Remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau <i>ginami bendri interesai</i>	X		
Veikiant klasteriams didesnėmis sumomis <i>pasipildo vietinis biudžetas</i> (taip skatinamas tolimesnis nacionalinis, regioninis ar vietinis ekonomikos vystymasis)	X		
Lengviau ir pigiau gauti <i>specializuotą informaciją</i>	X		
Klasteryje veikia <i>kvalifikuota</i> darbo jėga, vystoma <i>socializacija</i> ir <i>bendruomeninė kultūra</i>	X		
<i>Paprastesnė konkurencija</i> vidaus ir tarptautinėse rinkose			X
Geresnės sąlygos <i>inovacijoms</i>	X		
Kita (įrašykite) Bendradarbiavimo galimybė			

1.2. Priežastys, trukdančios organizacijoms jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Paslaugų</i> verslui <i>trūkumas</i>	X		
Regioninis <i>izoliavimasis</i> ir <i>uždarumas</i>			X
Klasterio <i>hierarchija</i> (kai dominuoja kelios didelės įmonės ir mažoms nėra galimybės prisijungti prie klasterio)			X
<i>Koordinavimo</i> stoka	X		
<i>Lyderystės</i> stoka			X
<i>Nevienodas</i> atskirų verslo subjektų <i>technologinis</i> ir <i>vadybinis lygis</i>	X		
<i>Patirties</i> ir <i>kompetencijos stoka</i> veiklos partnerystėje	X		
Interesų <i>konfliktai</i>			X
<i>Informacijos, institucijų, kompetencijos stoka. neefektyvi</i> inovacijų <i>politika</i>	X		
<i>Investavimo baimė</i> (atsiradusi dėl vietinio „elito“ sukurtų sudėtingų neformalių ryšių, norint išlaikyti kontrolę)	X		
<i>Neigiamas</i> bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų <i>poveikis</i>			X
<i>Ne visi</i> nariai yra pasirengę <i>diegti inovacijas</i>			X
<i>Nelankstus biudžetas</i>	X		
Kita (įrašykite) Nėra suformuluotų aiškių jungimosi į klasterį tikslų, aiškių produktų ir stipraus bendradarbiavimo tarp įmonių			

2. Jūsų pasiūlymai klasterio organizavimui

Norint, kad klasteris veiktų kuo efektyviau, jis turi turėti ofisą, kuriame dirbtų vadybininkai ne visuomeniniais pagrindais. Reikia kurti mažą įmonę, ne asociaciją, ir tuomet pasimatyti ekonominis efektyvumas

.....
.....

3. Bendrieji klausimai

Vardas Pavardė Sonata Veršelienė.....

Darbovietė Viešoji įstaiga „Sveikatos oazė“.....

Pareigos direktorė.....

Išsilavinimas aukštasis universitetinis.....

Darbo stažas:

3) Turizmo srityje 8.....

4) Darbe su klasteriu 3.....

Dėkoju už skirtą laiką!

3 priedas. Klausimyno atsakymai (Biržų turizmo klasteris)

„Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“

Gerb. klasterio atstove,

Aš, Mykolo Romerio universiteto Strateginio inovacijų valdymo studijų programos studentas Laurynas Pabarčius, rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“.

Tyrimo tikslas: įvertinti Vilniaus miesto turizmo klasterio formavimosi galimybes bei pateikti Vilniaus miesto turizmo klasterio modelį. Maloniai prašau atsakyti į klausimus remiantis Jūsų klasterio kūrimo ir veiklos patyrimu. Anketinio tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Tinkamus atsakymus pažymėkite ženklų X.

Jūsų klasterio pavadinimas

Biržų turizmo klasteris

1.1. Klasterio privalumai, skatinantys organizacijas jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Mažesnės kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios išlaidos</i>	X		
<i>Apyvartos padidinimas</i> apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas	X		
Remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau <i>ginami bendri interesai</i>	X		
Veikiant klasteriams didesnėmis sumomis <i>pasipildo vietinis biudžetas</i> (taip skatinamas tolimesnis nacionalinis, regioninis ar vietinis ekonomikos vystymasis)	X		
Lengviau ir pigiau gauti <i>specializuotą informaciją</i>	X		
Klasteryje veikia <i>kvalifikuota darbo jėga, vystoma socializacija ir bendruomeninė kultūra</i>	X		
<i>Paprastesnė konkurencija</i> vidaus ir tarptautinėse rinkose	X		
Geresnės sąlygos <i>inovacijoms</i>	X		
Kita (įrašykite)			
.....			
.....			

1.2. Priežastys, trukdančios organizacijoms jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Paslaugų verslui trūkumas</i>			X
Regioninis <i>izoliavimasis</i> ir <i>uždarumas</i>			X
Klasterio <i>hierarchija</i> (kai dominuoja kelios didelės įmonės ir mažoms nėra galimybės prisijungti prie klasterio)			X
<i>Koordinavimo stoka</i>	X		
<i>Lyderystės stoka</i>			X
<i>Nevienodas</i> atskirų verslo subjektų <i>technologinis</i> ir <i>vadybinis lygis</i>	X		
<i>Patirties</i> ir <i>kompetencijos stoka</i> veiklos partnerystėje			X
<i>Interesų konfliktai</i>			X
<i>Informacijos, institucijų, kompetencijos stoka. neefektyvi inovacijų politika</i>		X	
<i>Investavimo baimė</i> (atsiradusi dėl vietinio „elito“ sukurtų sudėtingų neformalių ryšių, norint išlaikyti kontrolę)		X	
<i>Neigiamas</i> bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų <i>poveikis</i>			X
<i>Ne visi</i> nariai yra pasirengę <i>diegti inovacijas</i>			X
<i>Nelankstus biudžetas</i>	X		
Kita (įrašykite)			
.....			
.....			

2. Jūsų pasiūlymai klasterio organizavimui

Didesnis klasterio narių aktyvumas.

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Bendrieji klausimai

Vardas Pavardė	Raminta Indriulėnienė
Darbovietė	Biržų turizmo informacijos centras
Pareigos	Vyr.specialistė, vykdanči direktoriaus funkcijas, Biržų klasterio pirmininkė
Išsilavinimas	Aukštasis neuniversitetinis /kolegija ir aukštasis universitetinis
Darbo stažas:	
5) Turizmo srityje	9 metai.
6) Darbe su klasteriu	2 metai.

Dėkoju už skirtą laiką!

4 priedas. Klausimyno atsakymai (Ignalinos turizmo klasteris)

„Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“

Gerb. klasterio atstove,

Aš, Mykolo Romerio universiteto Strateginio inovacijų valdymo studijų programos studentas Laurynas Pabarčius, rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“.

Tyrimo tikslas: įvertinti Vilniaus miesto turizmo klasterio formavimosi galimybes bei pateikti Vilniaus miesto turizmo klasterio modelį. Maloniai prašau atsakyti į klausimus remiantis Jūsų klasterio kūrimo ir veiklos patyrimu. Anketinio tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Tinkamus atsakymus pažymėkite ženklų X.

Jūsų klasterio pavadinimas

Ignalinos turizmo klasteris

1.1. Klasterio privalumai, skatinantys organizacijas jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Mažesnės</i> kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios <i>išlaidos</i>	X		
<i>Apyvartos padidinimas</i> apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas	X		
Remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau <i>ginami bendri interesai</i>	X		
Veikiant klasteriams didesnėmis sumomis <i>pasipildo vietinis biudžetas</i> (taip skatinamas tolimesnis nacionalinis, regioninis ar vietinis ekonomikos vystymasis)		X	
Lengviau ir pigiau gauti <i>specializuotą informaciją</i>	X		
Klasteryje veikia <i>kvalifikuota</i> darbo jėga, vystoma <i>socializacija</i> ir <i>bendruomeninė kultūra</i>	X		
<i>Paprastesnė konkurencija</i> vidaus ir tarptautinėse rinkose	X		
Geresnės sąlygos <i>inovacijoms</i>	X		
Kita (įrašykite)			
.....			
.....			

1.2. Priežastys, trukdančios organizacijoms jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Paslaugų</i> verslui <i>trūkumas</i>		X	
Regioninis <i>izoliavimasis</i> ir <i>uždarumas</i>	X		
Klasterio <i>hierarchija</i> (kai dominuoja kelios didelės įmonės ir mažoms nėra galimybės prisijungti prie klasterio)	X		
<i>Koordinavimo</i> stoka	X		
<i>Lyderystės</i> stoka	X		
<i>Nevienodas</i> atskirų verslo subjektų <i>technologinis</i> ir <i>vadybinis lygis</i>	X		
<i>Patirties</i> ir <i>kompetencijos stoka</i> veiklos partnerystėje	X		
Interesų <i>konfliktai</i>	X		
<i>Informacijos, institucijų, kompetencijos stoka. neefektyvi inovacijų politika</i>			X
<i>Investavimo baimė</i> (atsiradusi dėl vietinio „elito“ sukurtų sudėtingų neformalių ryšių, norint išlaikyti kontrolę)	X		
<i>Neigiamas</i> bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų <i>poveikis</i>		X	
<i>Ne visi</i> nariai yra pasirengę <i>diegti inovacijas</i>	X		
<i>Nelankstus biudžetas</i>		X	
Kita (įrašykite)			
.....			
.....			

2. Jūsų pasiūlymai klasterio organizavimui

Manau, kad turėtų būti priskirtas moderatorius klasteriui, kuris, ilgesnį laiką dirbtų su klasteriu, taip pat galėtų būti lankstesnės klasterių rėmimo formos ir didesnis dėmesys kreipiamas į mažuosius klasterius.

.....
.....
.....
.....

3. Bendrieji klausimai

Vardas Pavardė	Rasa Turlienė.....
Darbovietė	VŠĮ Ignalinos r. turizmo informacijos centras.....
Pareigos	Turizmo vadybininkė.....
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis.....
Darbo stažas:	
7) Turizmo srityje	aštuoneri metai.....
8) Darbe su klasteriu	vieneri metai.....

Dėkoju už skirtą laiką!

5 priedas. Klausimyno atsakymai (Kėdainių krašto turizmo klasteris)

„Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“

Gerb. klasterio atstove,

Aš, Mykolo Romerio universiteto Strateginio inovacijų valdymo studijų programos studentas Laurynas Pabarčius, rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“.

Tyrimo tikslas: įvertinti Vilniaus miesto turizmo klasterio formavimosi galimybes bei pateikti Vilniaus miesto turizmo klasterio modelį. Maloniai prašau atsakyti į klausimus remiantis Jūsų klasterio kūrimo ir veiklos patyrimu. Anketinio tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Tinkamus atsakymus pažymėkite ženklų X.

Jūsų klasterio pavadinimas Kėdainių krašto turizmo klasteris.....

1.1. Klasterio privalumai, skatinantys organizacijas jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Mažesnės</i> kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios <i>išlaidos</i>	X		
<i>Apyvartos padidinimas</i> apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas	X		
Remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau <i>ginami bendri interesai</i>	X		
Veikiant klasteriams didesnėmis sumomis <i>pasipildo vietinis biudžetas</i> (taip skatinamas tolimesnis nacionalinis, regioninis ar vietinis ekonomikos vystymasis)		X	
Lengviau ir pigiau gauti <i>specializuotą informaciją</i>	X		
Klasteryje veikia <i>kvalifikuota</i> darbo jėga, vystoma <i>socializacija</i> ir <i>bendruomeninė kultūra</i>	X		
<i>Paprastesnė konkurencija</i> vidaus ir tarptautinėse rinkose	X		
Geresnės sąlygos <i>inovacijoms</i>	X		
Kita (įrašykite)			
.....			
.....			

1.2. Priežastys, trukdančios organizacijoms jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Paslaugų</i> verslui <i>trūkumas</i>			X
Regioninis <i>izoliavimasis</i> ir <i>uždarumas</i>	X		
Klasterio <i>hierarchija</i> (kai dominuoja kelios didelės įmonės ir mažoms nėra galimybės prisijungti prie klasterio)	X		
<i>Koordinavimo</i> stoka	X		
<i>Lyderystės</i> stoka	X		
<i>Nevienodas</i> atskirų verslo subjektų <i>technologinis</i> ir <i>vadybinis lygis</i>	X		
<i>Patirties</i> ir <i>kompetencijos stoka</i> veiklos partnerystėje	X		
Interesų <i>konfliktai</i>			X
<i>Informacijos, institucijų, kompetencijos stoka. neefektyvi</i> inovacijų <i>politika</i>			X
<i>Investavimo baimė</i> (atsiradusi dėl vietinio „elito“ sukurtų sudėtingų neformalių ryšių, norint išlaikyti kontrolę)			X
<i>Neigiamas</i> bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų <i>poveikis</i>		X	
<i>Ne visi</i> nariai yra pasirengę <i>diegti inovacijas</i>	X		
<i>Nelankstus biudžetas</i>	X		
Kita (įrašykite)			
.....			
.....			

2. Jūsų pasiūlymai klasterio organizavimui

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

3. Bendrieji klausimai

Daina Balasevičienė

Vardas Pavardė

Darbovietė .VšĮ Kėdainių turizmo ir verslo informacijos centras.....

Pareigos direktorė.....

Išsilavinimas aukštasis.....

Darbo stažas:

9) Turizmo srityje 4 metai.....

10) Darbe su klasteriu .3 metai.....

Dėkoju už skirtą laiką!

6 priedas. Klausimyno atsakymai (Pamario turizmo klasteris)

„Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“

Gerb. klasterio atstove,

Aš, Mykolo Romerio universiteto Strateginio inovacijų valdymo studijų programos studentas Laurynas Pabarčius, rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“.

Tyrimo tikslas: įvertinti Vilniaus miesto turizmo klasterio formavimosi galimybes bei pateikti Vilniaus miesto turizmo klasterio modelį. Maloniai prašau atsakyti į klausimus remiantis Jūsų klasterio kūrimo ir veiklos patyrimu. Anketinio tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Tinkamus atsakymus pažymėkite ženklų X.

Jūsų klasterio pavadinimas

Pamario turizmo klasteris

1.1. Klasterio privalumai, skatinantys organizacijas jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Mažesnės</i> kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios išlaidos	X		
<i>Apyvartos padidinimas</i> apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas	X		
Remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau <i>ginami bendri interesai</i>	X		
Veikiant klasteriams didesnėmis sumomis <i>pasipildo vietinis biudžetas</i> (taip skatinamas tolimesnis nacionalinis, regioninis ar vietinis ekonomikos vystymasis)	X		
Lengviau ir pigiau gauti <i>specializuotą informaciją</i>	X		
Klasteryje veikia <i>kvalifikuota</i> darbo jėga, vystoma <i>socializacija ir bendruomeninė kultūra</i>	X		
<i>Paprastesnė konkurencija</i> vidaus ir tarptautinėse rinkose	X		
Geresnės sąlygos <i>inovacijoms</i>	X		
Kita (įrašykite)			
.....			
.....			

1.2. Priežastys, trukdančios organizacijoms jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Paslaugų verslui trūkumas</i>	X		
Regioninis <i>izoliavimasis</i> ir <i>uždarumas</i>	X		
Klasterio <i>hierarchija</i> (kai dominuoja kelios didelės įmonės ir mažoms nėra galimybės prisijungti prie klasterio)			X
<i>Koordinavimo stoka</i>	X		
<i>Lyderystės stoka</i>	X		
<i>Nevienodas</i> atskirų verslo subjektų <i>technologinis</i> ir <i>vadybinis lygis</i>	X		
<i>Patirties</i> ir <i>kompetencijos stoka</i> veiklos partnerystėje	X		
Interesų <i>konfliktai</i>	X		
<i>Informacijos, institucijų, kompetencijos stoka. neefektyvi inovacijų politika</i>			X
<i>Investavimo baimė</i> (atsiradusi dėl vietinio „elito“ sukurtų sudėtingų neformalių ryšių, norint išlaikyti kontrolę)			X
<i>Neigiamas</i> bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų <i>poveikis</i>			X
<i>Ne visi</i> nariai yra pasirengę <i>diegti inovacijas</i>	X		
<i>Nelankstus biudžetas</i>	X		
Kita (įrašykite)			
.....			
.....			

2. Jūsų pasiūlymai klasterio organizavimui

Jei kuriamas turizmo klasteris, vadinasi orientuojamasi į paslaugų turistams teikimą. Todėl turi būti parengti turizmo paslaugų paketai, kuriuos galės pardavinėti kelionių agentūros, turizmo informacijos centrai ir kt.

.....
.....
.....
.....

3. Bendrieji klausimai

Vardas Pavardė	Daiva Buivydienė
Darbovietė	Klaipėdos rajono turizmo informacijos centras
Pareigos	Direktorė
Išsilavinimas	Aukštasis universitetinis
Darbo stažas:	
11) Turizmo srityje	19 m.
12) Darbe su klasteriu	3 m.

Dėkoju už skirtą laiką!

7 priedas. Klausimyno atsakymai (Žemaitijos turizmo klasteris)

„Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“

Gerb. klasterio atstove,

Aš, Mykolo Romerio universiteto Strateginio inovacijų valdymo studijų programos studentas Laurynas Pabarčius, rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“.

Tyrimo tikslas: įvertinti Vilniaus miesto turizmo klasterio formavimosi galimybes bei pateikti Vilniaus miesto turizmo klasterio modelį. Maloniai prašau atsakyti į klausimus remiantis Jūsų klasterio kūrimo ir veiklos patyrimu. Anketinio tyrimo rezultatai bus panaudoti magistro baigiamajame darbe.

Tinkamus atsakymus pažymėkite ženklų X.

Jūsų klasterio pavadinimas Asociacija Žemaitijos turizmo klasteris.....

1.1. Klasterio privalumai, skatinantys organizacijas jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Mažesnės</i> kiekvienos, klasteryje esančios organizacijos, individualios <i>išlaidos</i>	X		
<i>Apyvartos padidinimas</i> apjungiant klasterio narių produktus/paslaugas	X		
Remiantis tvarumo ir konkurencijos principais geriau <i>ginami bendri interesai</i>	X		
Veikiant klasteriams didesnėmis sumomis <i>pasipildo vietinis biudžetas</i> (taip skatinamas tolimesnis nacionalinis, regioninis ar vietinis ekonomikos vystymasis)	X		
Lengviau ir pigiau gauti <i>specializuotą informaciją</i>	X		
Klasteryje veikia <i>kvalifikuota</i> darbo jėga, vystoma <i>socializacija ir bendruomeninė kultūra</i>	X		
<i>Paprastesnė konkurencija</i> vidaus ir tarptautinėse rinkose	X		
Geresnės sąlygos <i>inovacijoms</i>	X		
Kita (įrašykite) Mokymasis bendradarbiauti, o nežiūrėjimas į konkurentą kaip į verslo konkurentą, nes mes teikiame skirtingas paslaugas ir tik bendradarbiaudami pajutome naudą.....			
1.2. Priežastys, trukdančios organizacijoms jungtis į klasterius:	Sutinku	Nežinau	Nesutinku
<i>Paslaugų verslui trūkumas</i>			X
Regioninis <i>izoliavimasis ir uždarumas</i>	X		
Klasterio <i>hierarchija</i> (kai dominuoja kelios didelės įmonės ir mažoms nėra galimybės prisijungti prie klasterio)	X		
<i>Koordinavimo stoka</i>	X		
<i>Lyderystės stoka</i>	X		
<i>Nevienodas</i> atskirų verslo subjektų <i>technologinis ir vadybinis lygis</i>	X		
<i>Patirties ir kompetencijos stoka</i> veiklos partnerystėje	X		
Interesų <i>konfliktai</i>	X		
<i>Informacijos, institucijų, kompetencijos stoka. neefektyvi inovacijų politika</i>	X		
<i>Investavimo baimė</i> (atsiradusi dėl vietinio „elito“ sukurtų sudėtingų neformalių ryšių, norint išlaikyti kontrolę)			X
<i>Neigiamas</i> bendros infrastruktūros, transporto, telekomunikacijų <i>poveikis</i>	X		
<i>Ne visi nariai yra pasirengę diegti inovacijas</i>	X		
<i>Nelankstus biudžetas</i>	X		
Kita (įrašykite) Rajono savivaldybės nenoras gilintis ir padėti klasteriams - privatus verslas, kapstykitės patys ir jokios pagalbos ar rėmino nesitikėkite. Tačiau savivaldybėse yra smulkiojo verslo rėmimo eilutė ir Vyriausybė rėkia, padėkime smulkiajam verslui, bet viskas tuo rėkimu ir baigiasi. Klasteriečiai priklauso smulkiems verslininkams, bet požiūris neigiamas. Net vienas seimo narys su pašaipa viešai pasijuokė, kad mūsų klasteris labai greitai sugrius. Na, mes optimistai, taip smagiai. Laikomės ir toliau.....			

2. Jūsų pasiūlymai klasterio organizavimui

Vis tik klasteriai yra naujovė rajonuose. Vyriausybės atstovai turėtų dar kartą paaikškinti besikeičiantiems merams, kas tai yra klasteris ir jo nauda. Inicijuoti klasterių palaikymą.

.....
.....

3. Bendrieji klausimai

Elena Klimienė

Vardas Pavardė

DarbovietėPlungės kaimo turizmo sodyba Iešnalė“.....

PareigosSodybos savininkė.....

IšsilavinimasUniversitetinis.....

Darbo stažas:

13) Turizmo srityje ...16 metų.....

14) Darbe su klasteriu3metai.....

Dėkoju už skirtą laiką!

8 priedas. Interviu klausimai

Gerb. Jolanta Beniuliene/Rasuole Andruliene,

Aš, Mykolo Romerio universiteto Strateginio inovacijų valdymo studijų programos studentas Laurynas Pabarčius, rengiu magistro baigiamąjį darbą tema „Turizmo klasterių plėtros veiksniai: Vilniaus kultūrinio turizmo klasterio formavimosi galimybės“.

Tyrimo tikslas: įvertinti Viliaus miesto turizmo klasterio formavimosi galimybes bei pateikti Vilniaus miesto turizmo klasterio modelį. Maloniai prašau Jus atsakyti į pateiktus klausimus.

1. Kokios priežastys skatina jungtis į turizmo klasterius?
2. Kokios priežastys trukdo jungtis į turizmo klasterius?
3. Kokios priemonės reikalingos turizmo klasterio vystymui Lietuvoje?
4. Ar reikia Vilniaus mieste turizmo klasterio, kodėl?
5. Kodėl tokio klasterio nėra šiuo metu?
6. Kokios klasterio kūrimosi Vilniaus mieste galimybės?

Darbo autorius

Laurynas Pabarčius

Ar reikia Vilniaus mieste turizmo klasterio? Kodėl?

Tokios, kokios yra tendencijos Lietuvoje ir vertinant, kokia yra klasterių nauda, aš manyčiau, kad klasteriai yra geras instrumentas regionams, kurie nutolę nuo didžiųjų Lietuvos miestų. Koks tas klasterio darinys, junginys, verslo, mokslo institucijų ar kažkokių kitų organizacijų galėtų būti, kokia forma ar asociacija... Negalėčiau tvirtinti, kad klasteris galėtų padėti išspręsti kažkokiais problemas ar siekti kažkokių rezultatų. Svarbu, kad būtų bendradarbiavimas ir veiklos sinergija keičiantis informacija, įgyvendinant bendras rinkodaros priemones sprendžiant kažkokiais problemas turizmo sektoriuje. Vienas iš geresnių pavyzdžių Lietuvoje yra Lietuvos Medicinos turizmo klasteris LITCARE, kuris neapsiriboja vien tik geografinė vietovė, bet veikia visoje Lietuvoje. Tai būtų vienas geriausių pavyzdžių, bet, jeigu tas klasteris yra pamaryje arba šiaurės Lietuvoje – tai yra tiesiog pasirinkta bendradarbiavimo forma. Tai, kad Vilniuje atsirastų būtent klasteris aš nebūčiau tokia tikra. Jeigu verslas nuspręstų bendradarbiauti su universitetais, kolegijomis, kitomis viešosiomis įstaigomis ir asociacijomis, ta prasme, iš apačios nuspręstų, kad to reikia, tai puiku – būtų galimybė bendradarbiauti, bet ar būtent per klasterį ar asociaciją ar kokį kitą bendradarbiavimo vienetą....

Kodėl tokio klasterio nėra šiuo metu?

Vilnius turi Lietuvos restoranų ir viešbučių asociaciją, Lietuvos turizmo rūmus, kurie vienija visą Lietuvą – aktyviausi nariai ir veikėjai visuomet koncentruojasi šalies sostinėje. Sunku būtų atsakyti, kur yra niša, kad turizmo klasteris neštų didžiausią naudą. Ar tikrai klasteris dideliame mieste? Gali būti sveikatos, SPA, gastronomijos, teminiai klasteriai, o visam Vilniaus regionui dalyvauti parodose po vieno klasterio vėliava – turbūt yra per daug žaidėjų. Taip pat yra Vilniaus turizmo informacijos centras ir konferencijų biuras, kurie reklamuoja visas turizmo galimybes Vilniaus regione. Čia turi atsakyti verslas – ar jie mato naudą atsiradus tokiam klasteriui, nes ne iš viršaus tai turi būti daroma. Mes labai palaikom tokias iniciatyvas, tačiau to turi reikėti verslui. Manau, kad į tokį klasterį būtų sudėtinga pritraukti narius ir įtikinti, kad to reikia, juo labiau, kad asociacijų Vilniaus mieste yra nemažai, kurios iš dalies dengia klasterių funkcijas. Būtų sudėtinga klasterio nariams įrodyti naudą. Be to, Vilniuje yra labai daug žaidėjų, klasteriui jiems būtų sunku, o juk jie turėtų konkuruoti ne tarpusavyje, o tarp kitų Europos miestų.

Kokios klasterio kūrimosi Vilniaus mieste galimybės?

Manau, kad reikėtų kalbėti ne apie geografinę padėtį, bet apie produktą, tikslą, ko klasterio nariai savo tuo dariniu siekia. Pvz.: Lietuvos Medicinos turizmo klasterio yra aiškiai suformuluotas tikslas – vienyti narius, kurie dirba medicininio turizmo srityje, kad įgyvendintų bendrą rinkodarą, kad Lietuva būtų atpažįstama, kaip medicininiam turizmui patraukli šalis. Tarkim turizmo klasteris pamaryje, kiek žinau, yra susijęs su žuvies keliu – produktu. Pvz.: Anykščių klasteris yra susijęs su geografinė vietovė, bet,

kiek žinau jie diskutuoja su Panevėžio kolegija, kad ruošų specialistų pagal poreikį, nes verslas žino, kokių specialistų trūksta, kokia jų kompetencija turi būti. Aš nesu tikra ar reikia būtent Vilniaus turizmo klasterio ar pagal produktus. Nes, jeigu verslas sako, kad reikia, tada – kokius tikslus jie sau kelia: tam, kad sustiprintų bendradarbiavimą su mokslo įstaigom? Man žiūrint į turizmo sektorių Vilniaus mieste, turistų srautą Viliaus mieste (lyginant visos Lietuvos kontekste) ir į užsienio šalių pavyzdžius, man mintyse iškyla MICE turizmo klasteris. Vienas iš pasiūlymų galėtų būti konferencinio turizmo klasteris, nes čia visa pagrindinė infrastruktūra, paslaugų tiekėjai, visi žaidėjai, kelionių organizatoriai, kurie kongresą, konferenciją organizuoja Vilniuje, bet po to išveža pažintinį turą po visą Lietuvą. Tai va tokį hub'ą turėti Vilniuje konferencinio turizmo srityje būtų, turbūt, realiausia, nes per daug yra žaidėjų – viešbučiai, restoranai, medicininis turizmas, konferencijos, pramogos – labai labai daug, kad būtų nauda, kai klasterį jungia šimtas ar daugiau, tada ateitų vienas kelionių organizatorius stiprus, kitas silpnas – ar tas stiprus neužgožtų to labai mažiuko. Tai aš siūlyčiau į produktus daugiau orientuotis. Nes kultūrinis turizmas gal kai kada užgožia MICE turizmą ir galbūt jie taptų labiau matomi, labiau žinomi ir neapsiribojant tik Vilniumi – galbūt į klasterį galėtų būti įtraukti ir Kaunas ir Klaipėda. Reikėtų žiūrėti, kas ruošia specialistus dirbti konferenciniame turizme.

Kokios priežastys skatina jungtis į turizmo klasterius?

Kai reikia išspręsti problemą. Kai matai tikslą ir tau reikia formalizuoti to tikslo pasiekimo būdą. Galbūt reikalinga asociacija, galbūt klasteris – formalus darinys, kuris padėtų pasiekti tam tikrus tikslus. Gal vieniems reikia klasterio tam, kad pradėtų dirbti su verslu, nes nemoka bendradarbiauti, neturi pagrindų, tai klasteris suburia ir jie pradeda kartu dirbti. Gali būti klasteris reikalingas finansavimui gauti, jeigu yra šaltinis.

Kokios priežastys trukdo jungtis į turizmo klasterius?

Verslui jungtis gali trukdyti konkurencija – kai kurie dominuojantys žaidėjai. Bet, antra vertus, mažiukams susibūrus į klasterį atsidaro naujos galimybės, tai geriau jau būti klasteryje tam tikrame rate, nei būti už borto.

Kokios priemonės reikalingos turizmo klasterio vystymui Lietuvoje?

Teorinės priemonės ir prielaidos kaip ir yra. Klasterizavimo programos ant popieriaus yra surašytos, bet aš manau, kad nėra fondų klasterio veiklai finansuoti. Tie fondai buvo tam tikrų klasterių sritims anksčiau, dabar viskas yra pasikeitę, kai nebėra europinių pinigų. O, jeigu ne europiniai, tai nėra Lietuvoje fondų šaltinių, kur klasteriai galėtų kreiptis pagalbos savo veiklai įgyvendinti.

Ar reikia Vilniaus mieste turizmo klasterio, kodėl?

Nėra poreikio. Poreikis iš verslo pusės buvo užgimęs, bet numirė, nes buvo prieita prie bendros išvados, kad nėra priemonių tikslams pasiekti. Klasteris tai yra formalizuota iniciatyva tam tikro juridinių vienetų skaičiaus, kurie nori pasiekti tam tikrų bendrų tikslų. Prieš porą metų diskusija dėl Vilniaus klasterio buvo užvirusi, nes verslas manė, kad klasteriai galės aplikuoti europiniams pinigams gauti, tačiau pasirodė, kad tokios galimybės nebus (bent jau pagal turizmo priemones) ir gavosi taip, kad klasteris be jokių finansinių resursų pasidaro popierinis ir ta iniciatyva iš verslo ir užgeso, verslas liko nusivylęs, kad nebus priemonių. O kaip, žinia, tos visos biurokratinės iniciatyvos nebūna labai vertingos, jeigu jų nepalaiko verslas. Čia ir esmė tame, kad verslas turėtų inicijuoti klasterio steigimą keldamas tam tikrus tikslus.

Kodėl tokio klasterio nėra šiuo metu?

Mes, turbūt, kalbame apie formalų klasterį, kuris kažkaip juridškai užregistruotas, bet turime kitą pavyzdį, kur verslas dirba gražiai su viešuoju sektoriumi ir be jokio formalaus klasterio – ten, kur sutampa tikslai. Tada atsiranda motyvacija iš apačios sumesti jėgas siekti tų bendrų tikslų ir nebūtinai reikalingas klasteris. Pvz.: vienas iš prioritetinių Vilniaus turizmo plėtros kryptių yra turizmo verslo plėtra, tad turime savo įstaigoje veikiančią Konferencijų biurą. Prieš penkerius metus Konferencijų biuras ėmėsi iniciatyvos organizuoti kontaktų mugę CONVENE. Tai buvo viešojo sektoriaus iniciatyva. Miestas pasakė: „Oho, tai yra labai gerai. Mes darysime Vilniuje viso Baltijos regiono kontaktų mugę,

pasikviesim savo paslaugų teikėjus – viešbučius, agentūras – iš kaimyninių Baltijos jūros šalių, padarysime parodą ir pasikviesime užsienio renginių planuotojus – mūsų potencialius klientus“. Tuomet atsiranda finansavimo klausimas. Viešasis sektorius pasakė: „Mums tas renginys yra svarbus, mes skiriame pinigų“, paantrino ir Ūkio ministerija. Tada verslas pasakė: „Mes irgi norime dalyvauti“. Verslas jau penkti metai prisideda prie šio projekto įgyvendinimo, pvz.: mes gauname virš 500 nemokamų nakvynių kiekvieną kartą iš 4-5 žvaigždučių Vilniaus viešbučių, agentūros dirba su mumis nemokamai, organizuoja svečių pasitikimus, vakaro renginius, daro viską už AČIŪ, nes jie vertina artimesnį kontaktą su klientu. Tai yra pavyzdys, kaip viešasis sektorius bendradarbiauja su privačiu, kai jų tikslai sutampa ir aš tai pavadinčiau neformaliu klasteriu. Ir mums formalizuoti šio projekto net nėra prasmės, nes visų interesai tiek sinchronizuojasi, kad mes tuos partnerystės procesus valdom patys, sutartis su kiekvienu pasirašom, penkti metai visi su mumis bendrauja. Tai klausimas: ar buvo būtina prieš tai įsteigti klasterį, kad gimtų ši idėja? Visiškai ne. Idėja yra pirma. Kai yra gera idėja, susiformuoja neformalus klasteris. Klasteris, matyt, reikalingas tuomet, kai jį galima panaudoti kaip įrankį aukštesniems tikslams pasiekti.

Kokios klasterio kūrimosi Vilniaus mieste galimybės?

Aš įsivaizduoju kultūrinio turizmo kryptį: kodėl negali atsirasti klasteris, jungiantis kultūros renginių organizatorius ir marketingo įstaigas? Nes kultūros renginių planavimas, marketingas yra pas mus pilkoji zona, tai, galbūt čia galėtų atsirasti klasteris.