

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**Daiva Mockaitytė**

**KLASTERIO FORMAVIMOSI PRIELAIIDOS:  
MEDIENOS IR BALDŲ KLASTERIO TAURAGĖS REGIONE ATVEJIS**

**MAGISTRO DARBAS**

**Darbo vadovas doc. dr. Kęstutis Duoba**

**KAUNAS 2015**

**KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS  
EKONOMIKOS IR VERSLO FAKULTETAS**

**KLASTERIO FORMAVIMOSI PRIELAIIDOS:  
MEDIENOS IR BALDŲ KLASTERIO TAURAGĖS REGIONE ATVEJIS**

**Įmonių valdymas**

**MAGISTRO DARBAS**

**Studentė**

Daiva Mockaitytė, VMGTVL -4

**2015-12-18**

**Vadovas**

Doc. dr. Kęstutis Duoba

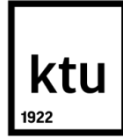
**2015-12-18**

**Recenzentas**

Prof. V. Kumpikaitė-Valiūnienė

**2015-12-**

**KAUNAS 2015**



KAUNO TECHNOLOGIJOS UNIVERSITETAS

Ekonomikos ir verslo fakultetas

---

Daiva Mockaitytė

---

Įmonių valdymas, 621N22001

---

Baigiamojo magistro darbo „Klasterio formavimosi prielaidos: medienos ir baldų klasterio  
Tauragės regione atvejis“

**AKADEMINIO SAŽININGUMO DEKLARACIJA**

20 15 m. gruodžio 18 d.  
\_\_\_\_\_

Kaunas

Patvirtinu, kad mano **Daivos Mockaitytės** baigiamasis magistro darbas tema „Klasterio formavimosi prielaidos: medienos ir baldų klasterio Tauragės regione atvejis“ yra parašytas visiškai savarankiškai, o visi pateikti duomenys ar tyrimų rezultatai yra teisingi ir gauti sąžiningai. Šiame darbe nei viena dalis nėra plagijuota nuo jokių spausdintinių ar internetinių šaltinių, visos kitų šaltinių tiesioginės ir netiesioginės citatos nurodytos literatūros nuorodose. Įstatymų nenumatytų piniginių sumų už šį darbą niekam nesu mokėjęs.

Aš suprantu, kad išaiškėjus nesąžiningumo faktui, man bus taikomos nuobaudos, remiantis Kauno technologijos universitete galiojančia tvarka.

Mockaitytė, D. (2015). Cluster Formation Assumptions: Case of Taurage Wood and Furniture Cluster. Master's Final Thesis in Business Management. Study Programme 621N22001. Supervisor assoc. dr. K. Duoba. Kaunas: School of Economics and Business, Kaunas University of Technology.

## SUMMARY

**Theme relevance.** Wood industry is the most important Lithuanian manufacturing sector after food and drink sector. In order to reinforce industry competitiveness and increase productivity, companies attach to the cluster (s). No exception and wood (furniture) industry, which clustering processes and cluster formation is very important and necessary. Was **raised problematic question** - what are the assumptions which allow / interfere to form wood and furniture cluster?

**The final work object** – wood and furniture cluster in Taurage region.

**The final work aim** – analyze the wood and furniture cluster formation peculiarities from the theoretical point of view, and evaluate the possibility to form the cluster in Taurage region.

**The final work tasks:**

1. Make a theoretical cluster's definition problematic analysis;
2. Examine the cluster formation in theoretical terms;
3. Create a theoretical model for wood and furniture cluster formation assessment;
4. Investigate the possibility to form a wood and furniture cluster in Taurage region.
5. Identify wood and furniture cluster formation in Taurage region problematic areas and provide solutions.

**The final work results:** studied the possibilities to form the wood and furniture cluster in Taurage region. The study revealed, that statistically, cluster has possibilities to be formed, but a qualitative study revealed that the majority of experts believe that cluster do not have possibilities, although there were some attempts. To form a cluster interferes small companies that specialize in different fields and which are concentrated on their own goals, there is a great competition, so business trying to survive in the market. In addition, cluster formation hampered by various external and internal environmental factors. The study found that in the Taurage region infrastructure is well-developed. The problem is that, despite the fact that infrastructure is well developed: there is a railway line, regional roads, the sea and the airport are close, most entrepreneurs have lack of initiative to form a cluster. Also in the Taurage region haven't formed communications and networks, which could connect wood and furniture industry members. Local and national authorities are passive. Financial institutions attitude is also passive, or just immature, because there is no specific project to have an opinion on. In order to change the entrepreneurs, financial institutions and representatives of

government representatives' attitude to form wood and furniture cluster, is offered: to consult companies about cluster formation issues, to develop the project, which is based on the economic cluster benefits, strengthen cooperation and networking finances, to provide funding for innovations.

**The final work consists:** 75 pp., 17 tables, 28 figures, 1 appendix.

**Key words:** cluster, cluster formation, cluster formation assumptions.

## TURINYS

<b>PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>7</b>
<b>LENTELIŲ SĄRAŠAS .....</b>	<b>8</b>
<b>ĮVADAS.....</b>	<b>9</b>
<b>1. KLASTERIO FORMAVIMOSI PROBLEMINIAI ASPEKTAI.....</b>	<b>11</b>
1.1. Klasterio sąvokos apibrėžties problematika.....	11
1.2. Klasterio formavimosi būtinumas ir reikšmė.....	14
<b>2. TEORINIAI KLASTERIO FORMAVIMOSI ASPEKTAI.....</b>	<b>19</b>
2.1. Klasterio ypatumai .....	19
2.2. Veiksniai skatinantys/ ribojantys klasterio formavimąsi .....	24
2.3. Klasterio formavimosi teoriniai modeliai .....	29
2.4. Klasterio vertinimo būdai .....	33
<b>3. MEDIENOS IR BALDŲ KLASTERIO FORMAVIMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA .....</b>	<b>36</b>
3.1. Tyrimo metodologija .....	36
3.1.1. Tyrimo objekto pristatymas.....	36
3.1.2. Tyrimo organizavimas ir metodai.....	41
3.2. Teorinis medienos ir baldų klasterio formavimosi vertinimo modelis .....	43
<b>4. MEDIENOS IR BALDŲ KLASTERIO FORMAVIMO VERTINIMO TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA.....</b>	<b>45</b>
4.1. Medienos ir baldų pramonės Lietuvoje ir Tauragės regione: esamos situacijos analizė .....	45
4.1.1. Medienos ir baldų pramonė Lietuvoje.....	45
4.1.2. Medienos ir baldų pramonė Tauragės regione .....	53
4.2. Tyrimo rezultatai.....	54
4.3. Medienos ir baldų klasterio Tauragės regione formavimosi probleminės sritys .....	65
4.4. Medienos ir baldų klasterio Tauragės regione formavimosi perspektyvos .....	68
<b>IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS .....</b>	<b>71</b>
<b>LITERATŪRA .....</b>	<b>73</b>
<b>PRIEDAI .....</b>	<b>76</b>

## PAVEIKSLŲ SĄRAŠAS

1 pav. Klasterių tipai (pagal Jucevičių R., 2012; Malinauskienę E., 2013) .....	13
2 pav. Klasterių ir bendrosios makroekonominės politikos ryšys (pagal Navicką M., Malakauskaitę A., 2008).....	15
3 pav. Klasterių kūrimo tikslai (pagal Malkin I., 2011).....	16
4 pav. Geografinis ir funkcinis klasterio aspektai (pagal Jucevičių R., 2012).....	21
5 pav. Klasterio veikėjai (pagal Jucevičių R., 2008).....	22
6 pav. Klasterių poveikio verslo konkurencingumui vertinimo modelis (sudaryta pagal Navicką V., Malakauskaitę A., 2008) .....	27
7 pav. Klasterių formavimo trikdžiai (pagal ekonominių tyrimų centro ir Kauno technologijos universiteto Verslo strategijos instituto studiją, 2004).....	27
8 pav. Klasterio formavimosi etapai (pagal Jucevičių R., 2007; 2008; 2009; 2011).....	31
9 pav. Klasterio kūrimo proceso loginė seka (pagal Navicką V., Malakauskaitę A., 2008).....	32
10 pav. Klasterio veiklos vertintojai (sudaryta pagal P. Andriani ir kt., 2005).....	34
11 pav. Subalansuota klasterių vertinimo taškų kortelė (pagal Malinauskienę E., 2013).....	35
12 pav. Medienos pramonės struktūra.....	36
13 pav. Medienos, popieriaus ir baldų gamybos pramonės struktūra pagal EVRK (pagal Jucevičių R., 2008).....	37
14 pav. Medienos, popieriaus ir baldų gamybos sektorius (pagal Jucevičių R., 2007) .....	40
15 pav. Medienos ir baldų klasterio Tauragės regione vertinimo eiga bei rodiklių sistema.....	42
16 pav. Teorinis medienos ir baldų klasterio formavimosi vertinimo modelis.....	43
17 pav. Medienos ir baldų pramonės sektoriaus gamybos apimtys 2006 – 2013 m., mln. Lt .....	45
18 pav. Medienos ir baldų pramonės verslo subjektų pajamos 2006 – 2013 m., mln. Lt.....	46
19 pav. Medienos ir baldų pramonės verslo subjektų pelnas 2006 – 2012 m., mln. Lt.....	47
20 pav. TUI medienos ir baldų pramonės sektoriuose 2008 – 2013 m., mln. Lt.....	47
21 pav. Medienos pramonės sektorių užsienio prekybos balansas 2009 – 2013 m., mln. Lt .....	48
22 pav. Baldų eksporto geografija, proc. ....	49
23 pav. Didžiausi medienos prekių eksportuotojai 2012 – 2013 m., mln. Lt .....	49
24 pav. Medienos ir baldų pramonės sektoriaus sukurtos pridėtinės vertės apdirbamosios pramonės sukurtos pridėtinės vertės kaitos kontekste 2006 – 2013 m., proc.....	50
25 pav. Medienos ir baldų pramonės sektoriaus darbo našumo rodikliai 2006 – 2012 m. ....	51
26 pav. Darbuotojų skaičius medienos ir baldų pramonės sektoriuje 2006 – 2013 m., tūkst. vnt. ....	51
27 pav. Įmonių skaičius medienos pramonės sektoriuje 2006 – 2013 m., tūkst. vnt. ....	52
28 pav. Medienos ir baldų klasteris Tauragės regione .....	66

## LENTELIŲ SĄRAŠAS

1 lentelė. Klasterio sampratos apibrėžimai (sudaryta autorės pagal lentelėje pateiktus autorius) .....	12
2 lentelė. Klasterio ypatumai (sudaryta pagal Jucevičių R., 2009; Malkin I., 2011; Stalgienę A., 2010; Malinauskienę E., 2013; Navicką V., Malakaskaitę A., 2008) .....	19
3 lentelė. Sąlygos lemiančios klasterio formavimąsi (sudaryta pagal Gulimar V. ir kt., 2011; Navicką V., Malakauskaitę A., 2008; 2009; Stalgienę A., 2010; Vaitkevičių S., Stalgienę A., 2010).....	25
4 lentelė. Klasterių politikos priemonės rinkos ir sisteminių trūkumams šalinti (pagal Stalgienę A., 2010).....	28
5 lentelė. Tauragės apskrityje užimtų darbuotojų ir veikiančių įmonių skaičius, 2015 m. ....	54
6 lentelė. Respondentų nuomonė apie medienos ir baldų klasterio susiformavimo galimybes Tauragės regione .....	55
7 lentelė. Respondentų nuomonė apie išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, turinčius poveikį klasterio formavimuisi .....	56
8 lentelė. Respondentų nuomonė apie susikūrusius ryšius ir tinklus, kurie jungtų medienos ir baldų pramonės narius Tauragės regione .....	57
9 lentelė. Respondentų nuomonė apie Tauragės regiono infrastruktūros tinkamumą medienos ir baldų klasterio formavimui .....	58
10 lentelė. Respondentų nuomonė apie lyderius Tauragės regione, kurie galėtų dalyvauti klasterio kūrime.....	58
11 lentelė. Respondentų nuomonė apie didžiausius galimus Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio konkurentus .....	59
12 lentelė. Respondentų nuomonė apie valdžios požiūrį, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione .....	60
13 lentelė. Respondentų nuomonė apie finansinių institucijų požiūrį, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione.....	60
14 lentelė. Respondentų nuomonė galimybes įsigyti specialybę Tauragės regione, susijusią su medienos ir baldų pramone .....	61
15 lentelė. Respondentų nuomonė apie inovacijų diegimą medienos ir baldų srityje Tauragės regione.....	62
16 lentelė. Respondentų nuomonė apie pagrindines problemas, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione .....	62
17 lentelė. Respondentų nuomonė apie jų galimą dalyvavimą medienos ir baldų klasterio formavime .....	63



## IVADAS

**Temos aktualumas.** Pramonė yra viena svarbiausių gamybos šakų, užtikrinančių aukštą ekonomikos augimą, nuo kurios išsivystymo lygio labai priklauso šalies išsivystymo bei pragyvenimo lygis, augantis bendrasis nacionalinis produktas, gyventojų užimtumas ir socialinė gerovė. Pramonę sudaro trys jos šakų grupės – apdirbamoji, gavybos (arba kasybos), elektros, dujų ir vandens tiekimo pramonė. Magistro baigiamajame darbe pasirinkta analizuoti apdirbamosios pramonės šaka – medienos ir baldų pramonė.

Medienos pramonės sektorius yra svarbiausias Lietuvos apdirbamosios gamybos sektorius po maisto ir gėrimų gamybos. Kaip teigia R. Jucevičius (2009: 8), „Lietuvos medienos pramonė pasižymi augimu ir tai svarbi, ir reikšminga viena šalies apdirbamosios pramonės dalis. Tačiau kaip ir daugelis kitų Lietuvos ekonomikos sričių, šis sektorius patiria tiesioginį ir intensyvių ekonominių svyravimų ir tendencijų kitose ūkio srityse poveikį. Poveikis pasireiškia pardavimų ir gamybos apimčių kitimu“. Pramonės sektoriaus vystymosi galimybes lemia tiriamos pramonės šakos padėtis pagrindinėse eksporto rinkose, stabilizacijos procesai šalies ekonomikoje. Siekiant susistiprinti konkurencingumą ir didinti pramonės šakos produktyvumą, įmonės jungiasi į klasterį (-ius). Ne išimtis ir medienos (baldų) pramonė, kuriai klasterizacijos procesai ir pats klasterių formavimasis yra reikšmingas ir būtinas.

Nors medienos pramonę analizuoja daugelis Lietuvos ir užsienio mokslininkų, viešasis sektorius, vis dėl to nedaug pavyksta rasti darbų, kuriuose būtų atlikta išsami medienos ir baldų klasterio analizė, išskiriant teorinius ir praktinius klasterio formavimosi bruožus. Pasigendama metodikų, kaip vertinti medienos ir baldų klasterio formavimąsi ir numatyti klasterio gyvavimo tendencijas. Klasterių kūrimas yra labai svarbus veiksnys, didinantis tiek ekonomikos efektyvumą, tiek regiono konkurencingumą. Ne išimtis medienos ir baldų pramonė. Pastaroji yra svarbiausias apdirbamosios gamybos sektorius, po maisto ir gėrimų pramonės. Pasak, Lietuvos ekonominės plėtros agentūros (2009) baldų gamybos sektorius pastarąjį dešimtmetį augo labai sparčiai, bet visuomet buvo vienas iš stipriausių ir svarbiausių ekonomikai. R. Jucevičius ir kt., (2012) analizuodami medienos ir baldų pramonės šakos gamybos struktūrą, pagal parduotą produkciją, teigia, kad duomenys rodo pozityvų vaizdą link klasterizacijos. Taigi medienos ir baldų pramonės klasterio formavimasis ir aktuali tema, kurią tikslinga tirti regioniniu lygiu.

**Problema.** Nepaisant gausių tyrimų klasterių formavimosi tema, trūksta tyrimų, praktinių pavyzdžių, kaip vertinti, ar klasterizacijos procesai jau prasidėjo, kokie šių procesų tolimesnės tendencijos, kokie veiksniai apsprendžia klasterizacijos procesų sėkmę ar nesėkmę. Todėl tikslinga analizuoti, kas yra klasteris, kokie yra klasterių bruožai, išskirti, veiksnius, skatinančius ar ribojančius klasterių formavimąsi, identifikuoti klasterių formavimosi modelius ir pateikti autorinį teorinį

medienos ir baldų pramonės klasterio formavimosi modelį, kuriuo remiantis būtų identifikuojama, ar pasirinktame Tauragės regione formuojasi minėtos pramonės šakos klasteris.

**Keliamas probleminis klausimas** – kokios prielaidos leidžia/trukdo formuotis medienos ir baldų klasteriams?

**Tyrimo objektas** – medienos ir baldų klasteris Tauragės regione.

**Tyrimo tikslas** – išnagrinėjus medienos ir baldų klasterio formavimosi ypatumus teorinius aspektu, įvertinti, kokios yra galimybės šiam klasteriui formuotis Tauragės regione.

**Uždaviniai:**

1. Atlikti teorinę klasterio sampratos apibrėžties probleminę analizę;
2. Išnagrinėti klasterio formavimąsi teoriniu aspektu;
3. Sudaryti teorinį modelį medienos ir baldų klasterio formavimuisi įvertinti;
4. Ištirti, kokios yra galimybės formuotis medienos ir baldų klasteriui Tauragės regione.
5. Identifikuoti problemines medienos ir baldų klasterio Tauragės regione formavimosi sritis ir pateikti sprendimus.

**Tyrimo metodai:** mokslinės literatūros analizė, ekspertų apklausa, turinio analizė, statistinė duomenų analizė, lyginamoji – vertinamoji analizė, loginės išvados, apibendrinimas.

# 1. KLASTERIO FORMAVIMOSI PROBLEMINIAI ASPEKTAI

Mokslinėje literatūroje (Jucevičius R., 2006; 2009; Kamarulzaman A. ir Mariati N., 2008; Navickas V., Malakauskaitė A., 2008; Han-ShengLei, Chin-HuaHuang, 2014; Malkin I., 2011; Jucevivičius R. ir kt., 2012; Felzensztein C. ir kt., 2012; Connell J. ir kt., 2014; Andersen P., Bøllingtoft A., 2011; Grublienė V., 2008; ir kt.) plačiai ir išsamiai analizuojami klasteriai, ypatingai klasteriai, kurie formuojasi apdirbamosios pramonės srityje. Tačiau šie tyrimai paprastai atliekami analizuojant konkrečią pramonės šaką, nes kaip žinia, kiekviena pramonės šaka, turi tik jai būdingus veiklos bruožus. Šiame darbe analizuojamas medienos ir baldų klasterio formavimosi procesas, šį procesą sąlygojantys veiksniai bei šį procesą lydintys veiksmai, pateikiami nariai, dalyvaujantys šiame procese. Tačiau, tam, kad suprasti visus minėtus procesus, tikslinga apibrėžti pagrindines sąvokas ir šio reiškimo reikšmę. Taigi šiame magistrinio baigiamojo darbo skyriuje, remiantis skirtingų autorių požiūriu analizuojama klasterio samprata, pateikiama šios sampratos apibrėžties problematika. Taip pat įvardijamas, koks klasterių formavimosi būtinumas ir reikšmė šalies ekonomikai ir konkrečiam verslo sektoriui.

Siekiant suprasti, kas yra klasteris, kaip jis formuojasi, todėl tikslinga atlikti šios sąvokos apibrėžties probleminę analizę. Tik supratęs, kas yra klasteris, kokie elementai sudaro sąvokos apibrėžimą, galima bus išskirti šiam reiškiniai būdingus bruožus, priskirti procesus, kurie lemia klasterio susiformavimą, identifikuoti veiksnius, kurie skatina arba riboja klasterio formavimąsi, taip pat tikslinga pateikti klasterio formavimo modelius ir vertinimo būdus.

## 1.1. Klasterio sąvokos apibrėžties problematika

„Niekas nežino ir negali pasakyti, kada ir kur susikūrė pirmasis klasteris, kadangi, atsižvelgiant į klasterio, kaip reiškinio, turinį bei sampratą, galima teigti, jog jie egzistavo jau prieš šimtus ar tūkstančius metų, tik tada niekas jų taip nevadino“ (Gilienė, 2014). M. Porteris 1990 metais, savo knygoje „Tautų konkurencinis pranašumas“ pirmasis klasterius argumentavo ir pagrindė jų reikalingumą. Kelerius metus knyga nesulaukė didelio atgarsio ir susidomėjimo, tačiau šiandien įvairių šalių mokslininkai, studentai, politika ir kiti specialistai remiasi M. Porterio ideologija.

„Klasterių sąvoka traktuojama skirtingai, nes iki šiol nėra bendro teorinio klasterių analizei pagrindo“ (Gilienė, 2014). R. Kazlauskaitė (2003) teigia, kad „nėra bendros klasterių teorijos, egzistuoja tik daugybė skirtingų teorijų bei samprotavimų, kuriais mėginama pagrįsti klasterių logiką“. Anot R. Gilienės, „atsargesnieji mano, kad tokia situacija gali lemti netikėtus ir neigiamus padarinius, nes šalys, bandydamos paskubomis kurti klasterius, gali neįvertinti tokių esminių veiksnių kaip klasterių tyrimo metodai ir formavimosi principai“. V. Grublienė (2008) tęsia, kad „neįvertinus

klasterio privalumų ir trūkumų galima sulaukti neigiamų pasekmių, o klasteris, vos spėjęs susiformuoti, gali žlugti, taip padarydamas įmonėms daugiau žalos negu naudos“.

Šios problemos atsiradimą iš dalies galima paaiškinti skirtingų klasterio apibrėžimų įvairove (žr. 1 lentelė).

**1 lentelė. Klasterio sampratos apibrėžimai (sudaryta autorės pagal lentelėje pateiktus autorius)**

<b>Autorius (-iai)</b>	<b>Apibrėžimas</b>
R. Jucevičius (2006)	Tai <b>verslo sistema</b> , kurios paskirtis yra sukurti sąlygas šios sistemos dalyviams gauti didžiausią ekonominę naudą.
R. Jucevičius (2009)	„Nusistovėję <b>įmonių ir organizacijų tarpusavio ryšiai</b> (tarpusavio pasitikėjimas, bendros vertybės, normos, veiklos metodai) taip pat laikomi itin vertingomis kolektyvinėmis žiniomis, kurias sunku nukopijuoti ir perkelti į kitos šalies kontekstą“.
A. Kamarulzaman ir N. Mariati (2008)	„ <b>Grupės subjektų turinčių panašumų ir papildančių vienas kitą</b> ; reikšminga <b>geografinė subjektų koncentracija</b> , sukelianti subjektų betarpiškumą bei oficialią ir neoficialią jų sąveiką, aglomeracijos ekonomiką ir aukštą socialinį kapitalą, kuris skatina sklaidą ir visa tai daro reikšmingą įtaką nacionalinei ar regiono ekonomikai“.
V. Navickas, A. Malakauskaitė (2008); Han-ShengLei, Chin-HuaHuang, (2014)	Klasteriai – <b>geografiniai tarpusavyje susijusių tam tikros srities įmonių ir asocijuotų institucijų susitelkimai</b> , kuriuos jungia informacijos tinklai bei vertės (kaštų) grandinės elementai. Pagrindinis akcentas – geografinė koncentracija ir ryšys per vertės (kaštų) grandinę
I. Malkin (2011)	Tai geografinė tarpusavyje susijusių <b>įmonių, specializuotų tiekėjų, paslaugų tiekėjų, susietų pramonės šakų įmonių ir tam tikros krypties asocijuotų struktūrų</b> (universitetų, standartų ir prekybinių asociacijų), kurios konkuruoja, bet taip pat ir bendradarbiauja, <b>koncentracija</b> .
R. Jucevičius ir kt. (2012)	Klasteris – tai sudėtinga <b>įvairių veikėjų organizacija</b> , orientuota į kokybiškai naujų, unikalių ir konkurencingų galutinių produktų sukūrimą, paskleidimą ir realizavimą.
C. Felzensztein ir kt. (2012)	Klasteris apibrėžiamas per geografinį įmonių pasiskirstymo, priklausymo tai pačiai šakai, ir veiklos bendrumo aspektą.
J. Connell ir kt. (2014)	<b>Tarpusavyje susijusių įmonių koncentracija</b> tam tikroje geografinėje vietoje, regione, tai suteikia įmonėms privalumą veikti.
P. Andersen, A. Bøllingtoft (2011)	<b>Įmonės ir jų koncentracija</b> , susijungimai, kurių veikla grįsta išnaudojant vietos privalumus.
E. Malinauskienė(2013)	„Tai <b>ekonominė aglomeracija</b> , kurią sudaro įmonės, veikiančios viena su kita susijusiose ir viena kitą palaikančiose veiklos srityse (t.y. besispecializuojančios konkrečiame produkto vertės grandinės etape ir gaunančios naudą iš bendradarbiavimo su tiekėjais bei klientais)“.
Lietuvos klasterių plėtros koncepcija (2014)	„Tai <b>įmonių ir (arba) mokslo ir studijų institucijų bei kitų subjektų santalka</b> , funkcionuojanti partnerystės principu, kurios nariai, veikdami tarpusavyje susijusiose įvairiose ekonominės veiklos ir iniciatyvų srityse, siekia padidinti ekonominę veiklos efektyvumą“.

Pateiktoje lentelėje matyti, kad yra daug ir skirtingų klasterio sąvokos apibrėžčių. Visose galima išžvelgti ir panašumų, ir prieštaravimų, tačiau lig šiol vis dar nėra universalios ir išbaigtos klasterio sampratos. Lietuvos mokslininkas R. Jucevičius, kuris nuolat nagrinėja klasterius ir jų formavimąsi, taip pat nepateikia vieningos sampratos, ją tobulina. Taigi, klasteris – tiesiog savita verslo sistema, kurios narius sieja bendri ekonominiai interesai, tam tikrame geografiniame regione. Kaip teigia R. Jucevičius (2008: 9), „klasteris siejamas su **veikla** apibrėžtoje srityje (versle), **geografinė koncentracija** ir **bendradarbiavimu** papildant vieniems kitus. Klasteris siaurąja prasme yra

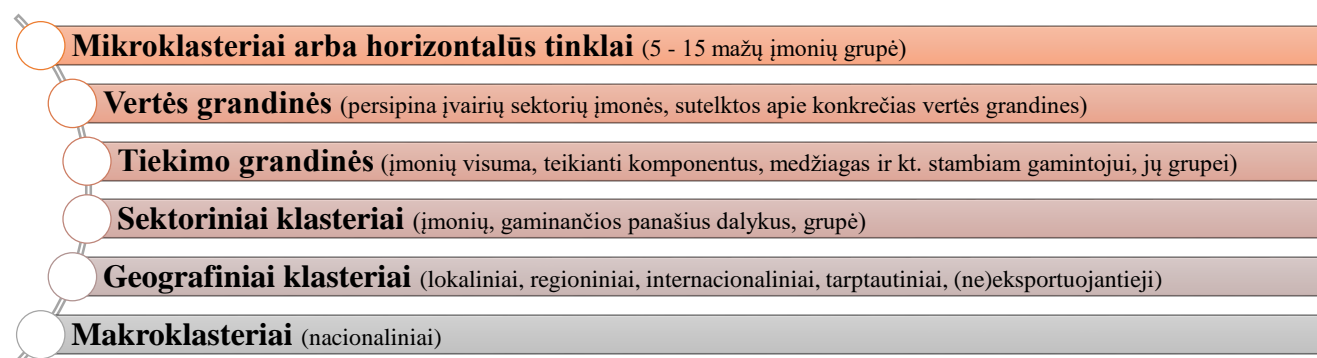
**ekonominė aglomeracija**, kurią sudaro įmonės, veikiančios viena su kita susijusiose ir vieną kitą palaikančiose veiklos srityse (t.y. besispecializuojančios konkrečiame produkto vertės grandinės etape ir gaunančios naudą iš bendradarbiavimo su tiekėjais ir klientais). Tačiau plačiąja prasme klasteris yra **regiono/sektorius socialinė gamybos ir inovacijų sistema**, pasižyminti didele veikėjų su skirtingomis kompetencijomis (t.y. įmonių, universitetų, kitų aukštųjų mokyklų, mokymo organizacijų, savivaldos struktūrų, finansinių institucijų ir kt.) koncentracija, kurių glaudūs tarpusavio ryšiai ne tik garantuoja ekonominę veiklos efektyvumą, bet ir skatina dalijamasi žiniomis, technologijų perkėlimą ir naujų produktų kūrimą“. Būtina pažymėti, kad magistro baigiamajame projekte bus remiamasi siaurąja klasterio prasme, kadangi aktualu tirti tam tikros pramonės šakos geografinę koncentraciją ir bendradarbiavimo tinklo mastą.

Kadangi vis dar konkrečios klasterio sampratos suformuluotos nėra, nėra aiškios ir paskirties, tad galima atkreipti dėmesį į elementus, kurie dominuoja beveik visose klasterių apibrėžtyse.

V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2008: 589) cituodami Bekar'ą ir Lipsey'ų (2001) išskiria tokius elementus:

- „klasteriai suvokiami kaip įmonių, kurias jungia tvirti **formalūs ir neformalūs tarpusavio ryšiai bei sąveika** su kitomis institucijomis (vietiniais universitetais, nacionalinėmis tyrimų laboratorijomis ir kitais technologinės bei verslo infrastruktūros vienetais), koncentracija“ (Navickas, Malakauskaitė, 2008: 589).
- „išryškinama **klasterio apimtys reikšmė**: kuo didesnis klasteris, tuo didesnė tikimybė, kad kritinių išteklių pakaks. Porteris (2000) pabrėžia, kad šis „savęs palaikymo“ mechanizmas yra labai reikšmingas, nes jo dydis ir ryšių tinklų apimtis tarp įmonių lemia klasterio vystymąsi“ (Navickas, Malakauskaitė, 2008: 589).

Anot R. Jucevičiaus (2012: 10), klasteriai yra klasifikuojami. 1 paveiksle pateikiami pagrindiniai klasterių tipai.



### 1 pav. Klasterių tipai (pagal Jucevičių R., 2012; Malinauskienė E., 2013)

R. Jucevičius (2008: 18) taip pat klasterius klasifikuoja pagal geografinius parametrus: klasteris pagal geografinę padėtį (lokaliniai, regioniniai, nacionaliniai, internacionaliniai, tarptautiniai), produkcijos geografinis platinimas (eksportuojantieji ir neeksportuojantieji), dominuojančių įmonių

gamybos orientacijos klasteriai (pramoniniai, žinioms imlūs), klasteriai pagal išsivystymo lygį (embrionai, besiplėtojantys, įsitvirtinę, brandūs, mirštantys), klasteriai pagal gylį, klasteriai pagal užimtumo dinamiką.

*Apibendrinant galima teigti, kad yra daug ir skirtingų klasterio sąvokos apibrėžčių. Visose galima išvelgti ir panašumų, ir prieštaravimų, tačiau lig šiol vis dar nėra universalios ir išbaigtos klasterio sampratos. Atlikus klasterio apibrėžimų probleminę analizę, galima teigti, kad klasteris - tiesiog savita verslo sistema, kurios narius sieja bendri ekonominiai interesai, tam tikrame geografiniame regione. Klasteriai klasifikuojami pagal geografinius parametrus, produkcijos geografinį platinimą, dominuojančių įmonių gamybos orientaciją, pagal išsivystymo lygį, gylį, užimtumo dinamiką.*

## 1.2. Klasterio formavimosi būtinumas ir reikšmė

Klasterių analizė dabartiniu metu itin paplitęs tyrimų būdas, kai analizuojami pasirinkto sektoriaus ryšiai su kitais pagalbiniais sektoriais. Vienas iš veiksnių, skatinančių augantį domėjimąsi klasteriais, yra globalizacijos įtaka konkurencijos prigimčiai ir intensyvumui (Stalgienė, Paunksnienė, 2009: 108). Klasteriai pramonės sektoriui suteikia konkurencinio pranašumo ir turi trejopą teigiamą poveikį (Stalgienė, Paunksnienė, 2009: 109):

- „padidina klasterį sudarančių kompanijų ir pramonės šakų našumą“;
- „pagerina kompanijų ir pramonės šakų prisitaikymą prie inovacijų ir taip didina jų našumą“;
- „skatina naujų verslų atsiradimą, kurie palaiko inovacijas ir tokiu būdu išplečia klasterio ribas“.

Pasak R. Gilienės (2014: 40) „klasteriai formuojasi ar yra formuojami dar dėl to, kad sukuria prielaidas didinti vieną iš pagrindinių įmonių konkurencingumo šaltinių – produktyvumą. Todėl, klasterių kūrimas tampa svarbus visoms įmonėms ar organizacijoms, taip pat ir vyriausybei, nes „nubrėžia ekonominės politikos, kuri pažangiose valstybėse remiasi makroekonominė stabilizacija, privatizacija ir rinkų liberalizacija, gaires“.

Taigi klasterių reikšmė ir formavimasis yra **konkurencijos sąlygotas procesas**, reiškinys. Ten, kur skatinama konkurencija, ten pasireiškia ir ekonomikos augimo skatinimo veiksnys, didinamas verslo subjektų produktyvumas. Be to, kaip teigia S. Vaitkevičius ir A. Stalgienė (2010: 2), „klasteriai negali būti sukurti dirbtinai“.

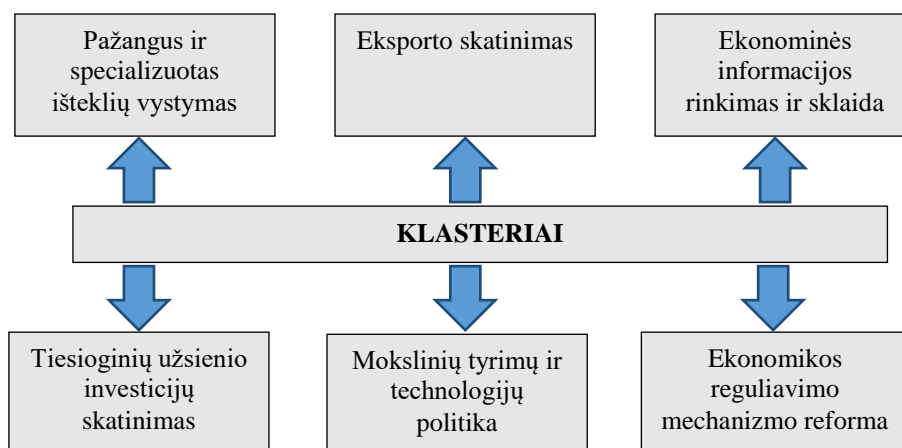
„Klasterių kūrimas, kaip **ekonominio augimo skatinimas**, tapo populiari ekonominės politikos priemonė visame pasaulyje. Tačiau, jei klasteris reikštų tik nedidelę įmonių grupelę su keliomis kitomis organizacijomis, tai nesukeltų tokio akademinės visuomenės ar politikų susidomėjimo“ (Stalgienė, 2010: 155). R. Viederytė (2014) papildo, kad „daug kalbama apie klasterizacijos sukuriamą

naudą pavieniams grupės nariams, taip pat ir valstybei“. Pasak R. Gilienės (2014: 40), „klasteriai yra nacionalinio ir regioninio konkurencingumo bei ekonomikos efektyvumo ir našumo didinimo priemonė. Todėl skatinti klasterių kūrimą ir padėti jiems tapti sėkmingiems yra valstybės ir vietos valdžios institucijų interesas“. Kaip teigiama Lietuvos klasterio koncepcijoje (2014), „klasteris kaip veiklos forma ne tik keičia valstybės ar regiono (apskrities), ar tam tikro miesto ekonominę struktūrą ir potencialą, bet ir stiprina atskirų klasterio narių žmogiškuosius, techninius, mokslinius, kapitalo, inovacinius, partnerystės ar kitokius pajėgumus. Produktyvumas, konkurencinis pranašumas tiek vietinėje, tiek tarptautinėje rinkoje, inovatyvūs produktai ar personalo kompetencijos gerinimas, ir partneriams, ir įmonių klientams teikiama nauda gali būti tik vieni iš daugelio rezultatų, kurių gali pasiekti klasterio nariai, veikdami išvien“.

„Atėjus momentui, kai klasterio įmonių grupė nebeapsiriboja vien individualiais sprendimais, tampa aktualios klasterio formavimo iniciatyvos. Pradedama ieškoti verslo sprendimų, kaip veikiant **kartu išplėsti rinkas, kaip dalijantis bendrais gebėjimais ir ištekliais sustiprinti konkurencines pozicijas**“ (Viederytė, 2014).

M. Delgado, M. Porterio ir S. Sterno (2010) teigimu „bendrame moksliniame darbe nustatyta, kad klasteriai **skatina verslumą**. Verslumas klasteryje skatinamas, nes klasteris padeda sumažinti išlaidas, reikalingas naujo verslo pradžiai, palengvina sąlygas investicijoms ir suteikia lengvesnę prieigą prie papildomų produktų ir įvairesnio tiekimo. Vien tai, kad įmonės, klientai, tiekėjai ir kitos institucijos susiburia į vieną vietą, atsiranda lengvas spaudimas, kad reikia kuri naujoves ir didinti inovacijų galimybes“. Verslininkai yra pagrindiniai inovacijų atstovai, todėl stipraus klasterio aplinka turėtų skatinti verslių veiklą.

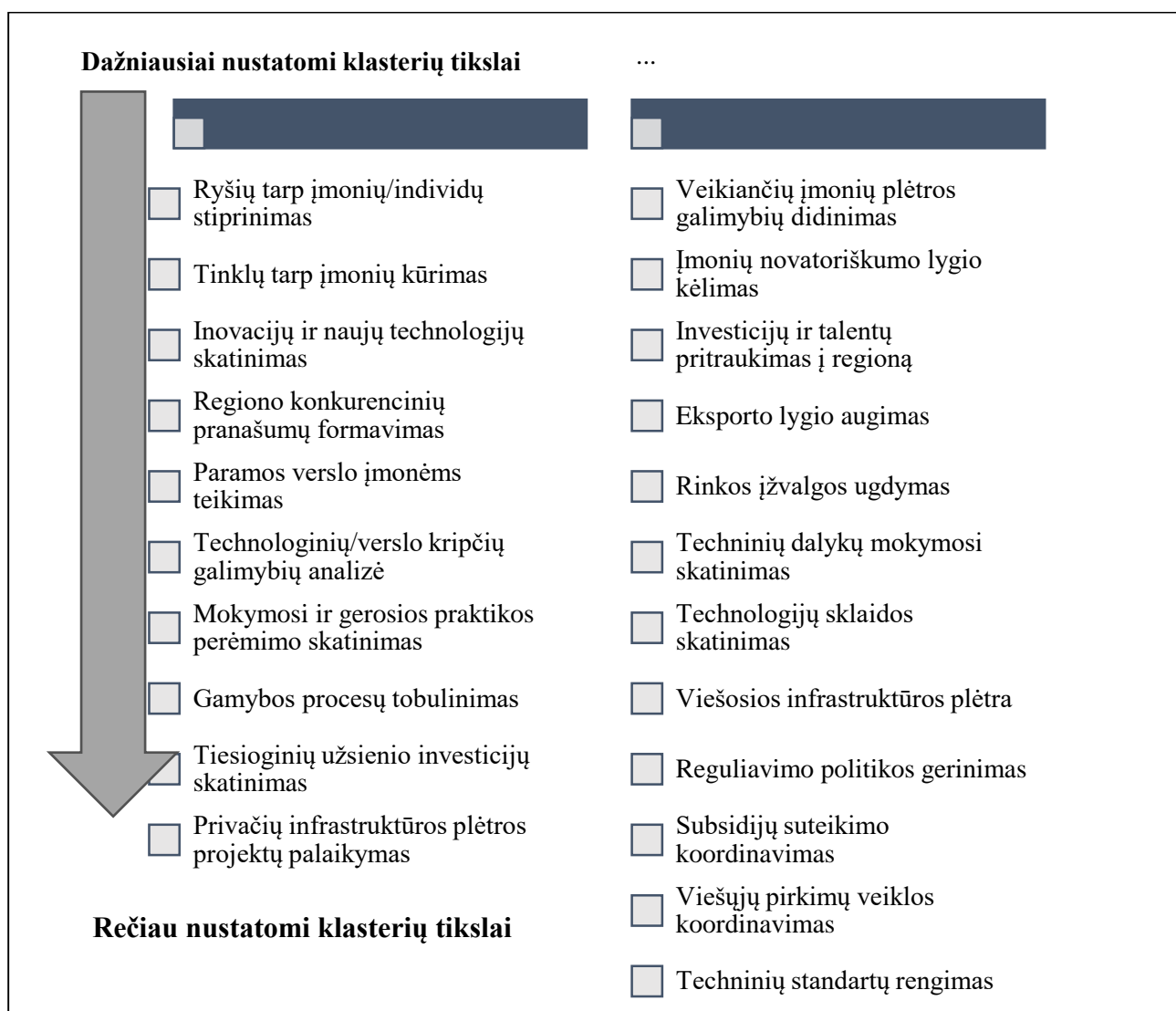
Bendros ekonominės politikos kontekste klasteriais požiūriu grindžiama politika turi tapti veiksniumi, integruojančiu skirtingas ekonominės veiklos sferas, kurias reguliuoja valdžios institucijos (žr. 2 pav.).



**2 pav. Klasterių ir bendrosios makroekonominės politikos ryšys (pagal Navicką M., Malakauskaitę A., 2008)**

Šiuolaikinė pramonės politika remiasi klasterių koncepcija. Klasterių požiūriu, grindžiamą politiką galima nagrinėti kaip pramonės politikos sritį, kurioje valstybė įgyvendina ir formuoja priemones, kurios galėtų skatinti įmonių, priklausančių klasteriams, vidinio tarpusavio ryšio stiprinimą ir strateginių tinklų klasterio išorinėje aplinkoje plėtojimą. M. Porteris (2000) teigia, kad „vyriausybės ekonominė politika, nukreipta į klasterius, gali būti daug efektyvesnė negu politika, daranti įtaką individualiosioms įmonėms“. Taip yra todėl, kad „vyriausybė gali veikti daugelį susijusių gamintojų neiškreipdama konkurencinės aplinkos“ (Navickas, Malakauskaitė, 2008: 248).

I. Malkin (2011), išskiria dažniausiai ir rečiausiai nustatomus klasterių tikslus (žr. 3 pav.).



3 pav. Klasterių kūrimo tikslai (pagal Malkin I., 2011)

Taigi klasteriai kuria didelį **sinergetinį efektą**. Tai vyksta dėl to, kad klasteris veikia kaip efektyvi verslo sistema, jame veikiančios įmonės tampa produktyvesnės ir efektyvesnės. G. Mačys, (2007) išskyrė keletą priežasčių, dėl kurių tai yra pasiekama:



- „įmonės ir mokslo įstaigos jaučia labai didelę informacijos stoką, o klasteryje veikiančiai įmonei yra daug lengviau ir pigiau gauti specializuotą informaciją apie rinkas, technologijas ir kitus verslui svarbius aspektus“;
- „klasteriuose įmonės gali padidinti savo pelningumą, kadangi turi galimybę specializuotis tik tose vietose, kuriose geriausiai išreiškia savo kompetencijas, taip yra sudaromos sąlygos pigiausiai pagaminti ar gauti, geros kokybės produktą ar paslaugą“;
- „klasteris, dėl aktyvių inovacinių procesų, įmonių ir organizacijų specializacijos, tampa patraukli vieta, kurioje telkiasi kompetentingi specialistai. Jie ne tik tampa siauros specializacijos ekspertais, bet dėl nuolatinio ryšio su partneriais įgyja ir sisteminę problemų sprendimo kompetenciją“;
- „klasteris nėra ta ekonominė sistema, kurios viduje nėra konkurencijos. Priešingai – joje konkurencija netgi dar didesnė, nes susiduriama su tokiais pat konkurencingais ir specializuotais konkurentais. Be to, reikia atlaikyti ir išorės konkurentų, siekiančių integruotis į klasterį, spaudimą“;
- „klasteris, būdamas mažų įmonių visuma, veikia kaip didelė, bet virtuali organizacija. Klasterio įmonėms dėl didesnio veiklos efektyvumo, sisteminės kompetencijos, lengviau įsilieti į naujas rinkas ir juose konkuruoti. Ne paslaptis, kad kas daug kainuoja atskirai įmonei, daug paprasčiau didelei verslo sistemai. Klasteris, būdamas mažų įmonių visuma, šiuo atveju veikia kaip didelė, tačiau virtuali organizacija“;
- „klasterio įmonėms, priklausančioms didelei virtualiai organizacijai, lengviau derėtis aptariant tiekimo ar pardavimo sąlygas“;
- „klasteryje formuojasi bendruomeninė kultūra, kuri pastaruoju metu tampa vis svarbesnė ir ekonomine, ir socialine prasme. Tai labai pozityviai veikia visuomenę ar vietos bendruomenę“.

Lietuvos klasterių plėtros koncepcijoje (2014) yra išskiriama klasterizacijos nauda bei skirtumai nuo kitų bendradarbiavimo formų. Visų pirma klasteriai nuo kitų bendradarbiavimo formų skiriasi tuo, kad klasterio narius sieja bendri ekonominiai interesai dalyvaujant produktų ir paslaugų vertės kūrimo grandinės veikloje. Rasti bendri tarp sektorinio bendradarbiavimo sąlyčio taškai ir jų plėtojimas, aktyviai veikiant klasterių fasilitatoriams, padeda klasterio nariams efektyviau kurti produktus ir (arba) paslaugas.

S. Vaitkevičiaus ir A. Stalgienės (2010) nuomone, „klasterizacijos barjerus sąlyginai galima suskirstyti į tris stambias grupes: barjerai, kylantys dėl rinkos netobulumų, barjerai, kylantys dėl sisteminių netobulumų, barjerai, kylantys dėl netinkamų valdžios veiksmų“. Anot A. Stalgienės (2010, p. 175), „tinkami politiniai sprendimai gali visiškai ar iš dalies eliminuoti klasterių barjerus ir taip paskatinti klasterizaciją“.

*Apibendrinant galima teigti, kad klasteriai yra geografiškai susiję, įmonių ir institucijų susitelkimai, kuriuos jungia informacijos tinklai ir vertės (sąnaudų) grandinės elementai. Klasteriai turi reikšmingą poveikį šalies ūkio konkurencingumui, ekonomikos augimui, eksportui, tiesioginių užsienio investicijų apimtims, pažangumui, mokslo ir technologijų vystymui, t.y. klasteriai sukuria sinerginį efektą. Nesant klasteriams, įmonės funkcionuoja atskirai, tačiau vykstant klasterizacijos procesams, įmonės įgyja galimybių didinti ne tik savo rodiklius, tačiau gerinti regiono vystymąsi. Kadangi paprastai klasteriai formuojasi regionuose, klasterių formavimasis juose tampa aktualia verslo ekonomikos sritimi.*

## 2. TEORINIAI KLASTERIO FORMAVIMOSI ASPEKTAI

Šiame skyriuje pateikiami teoriniai klasterio formavimo aspektai, atskleidžiant klasterio ypatumus, identifikuojant veiksnius, kurie skatina arba riboja klasterio formavimąsi, pateikiant klasterio formavimosi teorinius modelis bei nagrinėjant klasterio vertinimo būdus.

### 2.1. Klasterio ypatumai

Vis labiau suvokiant klasterių kūrimo svarbą ir naudą šalies ekonomikai, o ypač verslo sektoriui, vis daugiau dėmesio skiriama klasterių analizei, jų bruožų ir ypatumų analizei. R. Jucevičius (2012: 10) teigia, kad „galima išskirti pagrindinius bruožus, apibūdinančius klasterius: tarpusavyje susijusių įmonių, tiekėjų, mokslo įstaigų, susijusių institucijų ir kitų veikėjų grupė, kuri bendradarbiauja tarpusavyje įvairiose ekonominės veiklos ir iniciatyvų srityse, siekiant padidinti ekonominę veiklos efektyvumą, dalinimąsi žiniomis, technologijų perkėlimą ir naujų produktų kūrimą“. Tačiau tai labai abstraktūs ir bendri bruožai, todėl tikslinga sisteminti ir analizuoti įvairius mokslininkų pateikiamus klasterio bruožus.

R. Jucevičius (2009), I. Malkin (2011), A. Stalgienė (2010), E. Malonauskienė (2013) išskyrė keletą pagrindinių bruožų, kurie išskiria klasterį iš aplinkos ir padeda lengviau suprasti klasterio naudą ir reikalingumą. Svarbiausi klasterio bruožai ir jų detalizavimas pateikiami 2 lentelėje.

**2 lentelė. Klasterio ypatumai (sudaryta pagal Jucevičių R., 2009; Malkin I., 2011; Stalgienę A., 2010; Malinauskienę E., 2013; Navicką V., Malakaskaitę A., 2008)**

<b>Klasterio bruožas</b>	<b>Bruožo detalizavimas</b>
<i>Geografinė koncentracija (ribota koncentracija)</i>	Skiriama geografinė lokalizacija išteklių prieinamumo požiūriu ir įmonės supančios aplinkos požiūriu.
<i>Konkurencingi verslo dariniai bei organizacijos</i>	„Klasteriai apima platų susijusių pramonės ir verslo ar kitų rinkos veikėjų, kurie yra svarbūs konkurencingumui, ratą. Klasteriai dažnai išsiplečia vertikalčiai iki pardavimo kanalų ir vartotojų, ir horizontaliai iki papildančių produktų ir įmonių“.
<i>Didelis įmonių/organizacijų skaičius (kritinė masė)</i>	Pakankamas klasterio įmonių skaičius – tai tam tikras įmonių santalkos svoris globaliame verslo kontekste, kurį galima nustatyti kritinės masės ar kritinės kūrybinės masės terminu (10 – 15 dalyvių).
<i>Klasteriai neturi aiškių ribų</i>	Klasteriai yra skiriami lokaliniai, regioniniai, nacionaliniai ar tarptautiniai klasteriai. Klasteris gali išeiti už valstybės ribų.
<i>Netelpa į standartines pramonės klasifikavimo sistemas (unikalumas)</i>	Strateginiu požiūriu didelė klaida remtis tik tradicinėmis klasifikavimo priemonėmis. Nors tame pačiame ar panašiam sektoriuje veikiančios klasteriai turi daug bendrų bruožų, tačiau vis vien kiekvienas klasteris yra unikalus.
<i>Klasteriai skatina ir konkurenciją, ir kooperavimąsi (komunikacija ir ryšiai)</i>	Klasterio kūrimosi etape labai svarbu vengti konkurencijos tarp klasterio narių, kitu atveju labai sunku būtų suformuoti pasitikėjimą tarp įmonių. Todėl šiame etape labai svarbus bendradarbiavimas ir kooperacija. Konkurencija paskatina narius dirbti kokybiškai.
<i>Klasteriai yra saviorganizuojantys</i>	Dauguma klasterio įmonių savarankiškos, nėra vadovo, kuris pasakytų visiems dalyviams ką ir kada reikia daryti. Kadangi klasterio įmonės savarankiškos ir bendradarbiaujančios, o ne viena kitai pavaldžios, todėl tarp narių vyrauja susitarimai.
<i>Specializacija</i>	Atsižvelgiant į turimas kompetencijas ir naudojamas technologijas, klasterio įmonės specializuojasi skirtinguose vertės grandinės aspektuose.

Analizuoiant 2 lentelėje pateiktus duomenis galima teigti, kad klasteris turi labai konkrečius bruožus, ir besiformuojanti ar susiformavusi verslo sistema, tarpusavio ryšiai, objektų grupė, įmonių, specializuotų tiekėjų, paslaugų tiekėjų, susietų pramonės šakų įmonių koncentracija, ekonominė aglomeracija, pasižyminti geografiniu sutelktumu, konkurencingumu, komunikacija, ribotu skaičiumi dalyvių, unikalia specializuota veikla, saviorganizacija. Tai pagrindiniai klasterius charakterizuojantys ypatumai, kuriais bus remiamasi magistro darbe.

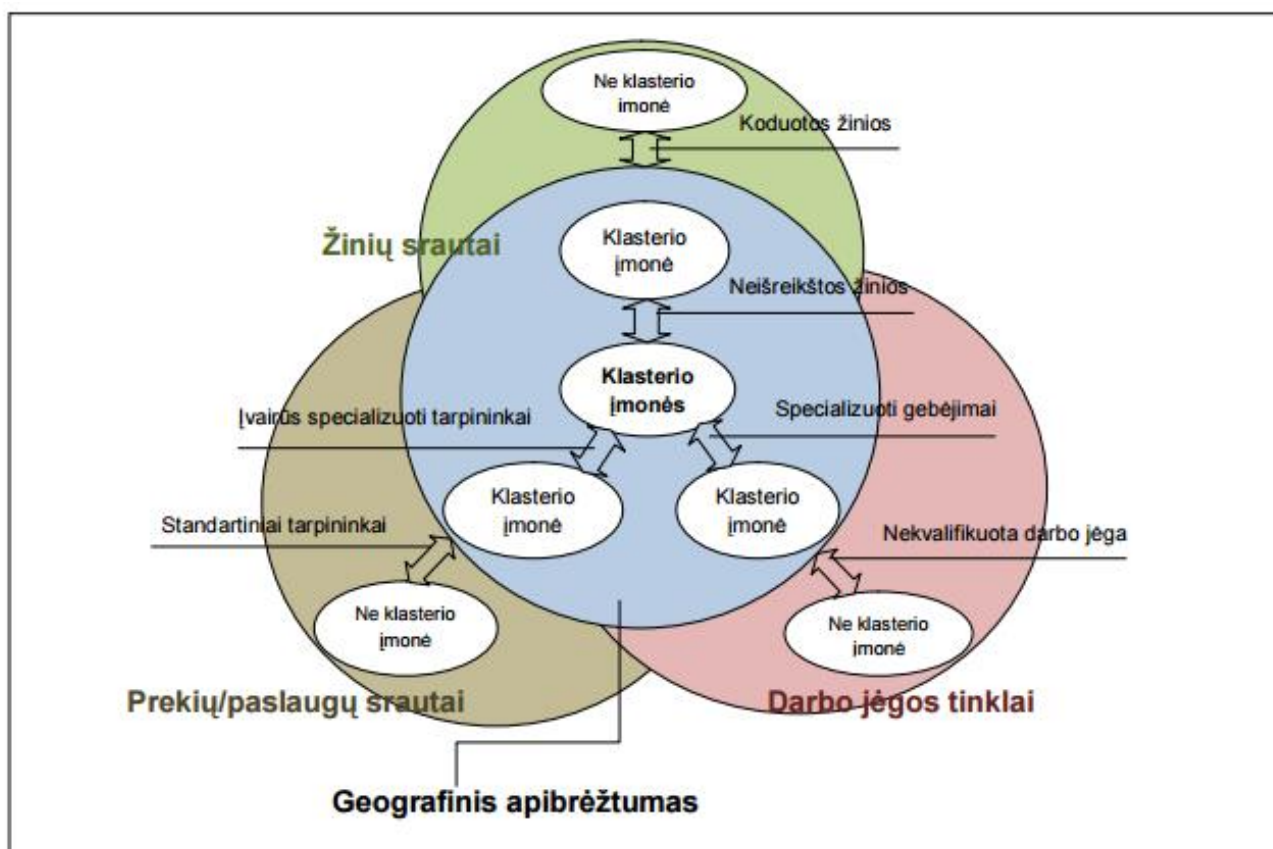
Tačiau R. Jucevičius (2008) pastebi, kad besiformuojantis ar susiformavęs klasteris skiriasi nuo stabiliai veikiančio klasterio. R. Jucevičius (2008: 12) papildo, kad *bendrosios stabiliai veikiančio klasterio charakteristikos* yra šios:

- „šalys gerai pažįsta viena kitą, o informacija apie klasterį yra pakankama. Klasterio įmonės turi bendrą istoriją, kuri stiprina bendradarbiavimą“ (Jucevičius, 2008: 12). Tai reiškia, anot M. Conle ir M. Taube (2012: 126), kad, „nors įmonės tarpusavyje vis dar konkuruoja, tačiau noriai dalinasi informacija ir efektyviai komunikuoja. Informacija, kuria dalijasi, nėra koduota“;
- „aišku, kas yra pagrindiniai klasterio veikėjai, kuria kryptimi turi plėtotis klasteris, ir kas yra pagrindiniai konkurentai“ (Jucevičius, 2008: 12). Vadinasi, kaip teigia C. Felzensztein ir kt. (2012: 393), „klasteris yra susiformavęs, visi nariai ir dalyviai klasterio nariams yra aiškūs, plėtros strategija jungia visus narius“;
- „klasteris turi centrinį organą (ar keletą jų), atsakingą už tokias svarbias funkcijas, kaip tarpininkavimas, lobistinė veikla, informavimas ir kt. Toks organas nebūtinai yra klasterio branduolys – pagrindinė įmonė ar vertės grandinės dalis, tai turi būti tokia organizacija, kuri geriausiai atlieka interesus vienijančios institucijos funkciją“ (Jucevičius, 2008: 12);
- „klasteris turi tvirtą įvaizdį, kurį pripažįsta klasterio įmonės ir veikėjai už klasterio ribų“ (Jucevičius, 2008: 12). Tai reiškia, anot Y. Yu ir kt. (2014: 42), kad „klasteris yra gerai žinomas ne tik regione, nacionaliniu lygiu, tačiau ir pripažįstamas, ir tarptautinėje rinkoje“.
- „klasteris turi įgijęs kritinę masę, arba „kūrybinį tankį“, kuriais ima traukti dideles užsienio įmones, aukštos kvalifikacijos darbuotojus iš kitų regionų ir šalių“ (Jucevičius, 2008: 12). Tai reiškia, anot P. Andersen ir A. Bollingtoft (2011: 1089), kad „darbuotojai įdarbinami ne tik nacionalinėje darbo rinkoje, tačiau jie yra „importuojami“ iš kitų besivystančių ar išsivysčiusių šalių“;
- „technologijų įsisavinimu paremti klasteriai sąlygoja spartų inovatyvių, pradedančių ir „atplaišinių“ (angl. *spin-off*) įmonių augimą“ (Jucevičius, 2008: 12);
- „visapusiškai funkcionuojantis klasteris pasižymi gyvybingumu ir dėl to jam mažai reikia visuomeninės paramos“ (Jucevičius, 2008: 12).

Esminis skirtumas tarp besiformuojančio ir susiformavusio ir stabiliai funkcionuojančio klasterio yra veiklos mastas, konkurencingumo lygis, komunikacijos kanalų atvirumas, dalyvių skaičius, darbuotojų specializacijos lygis, technologijų panaudojimo klasterio veikloje kokybė, finansinis potencialas.

Tikslinga analizuoti klasterių bruožus atsižvelgiant į atliktas studijas ir tyrimus, kurie koncentruojasi į konkrečius bruožus ir klasterių charakteristikas.

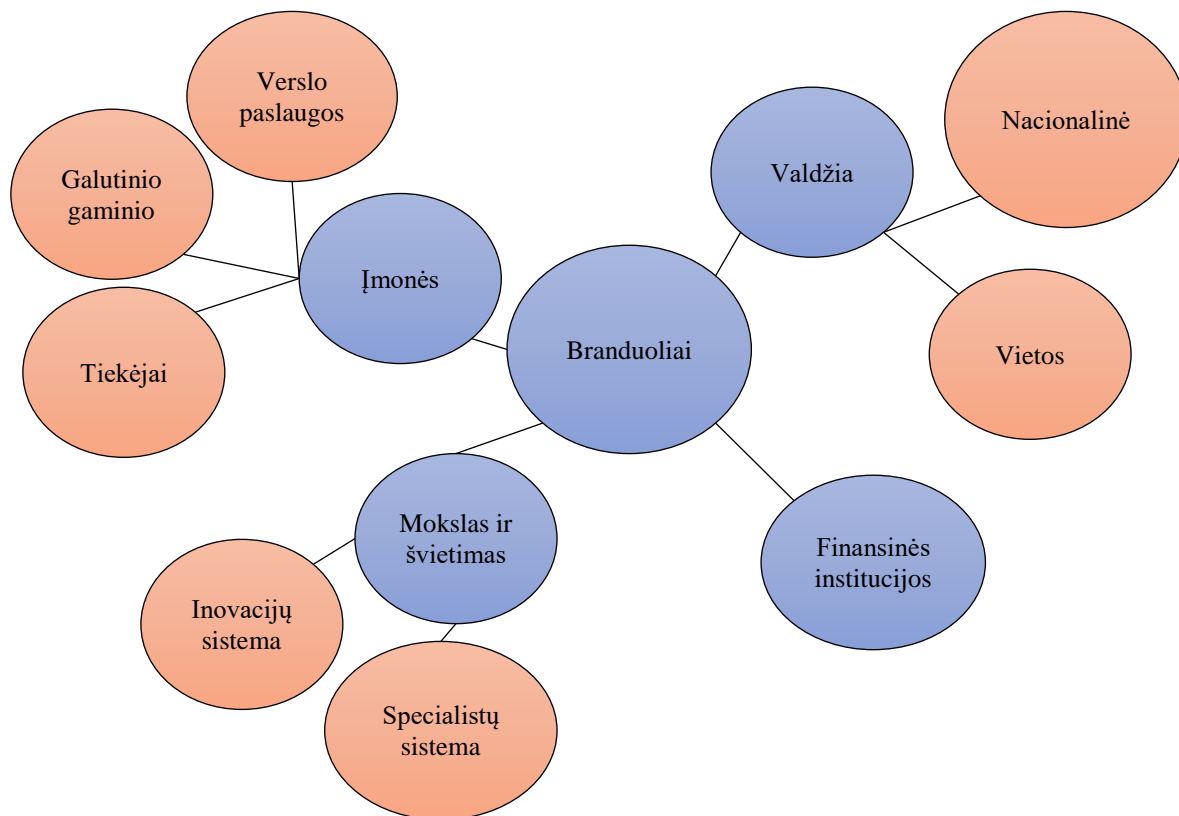
Anot R. Jucevičius (2012: 9), apibendrinamas savo ankstesnes studijas 2008 – 2009 m. klasterių ypatumų analizės ir formavimosi temomis, pateikia klasterio aspektus, kurie apima geografinį ir funkcinį klasterių bruožus (žr. 4 pav.).



4 pav. Geografinis ir funkcinis klasterio aspektai (pagal Jucevičių R., 2012)

4 paveiksle pateikti klasterio aspektai apima daugelį 2 lentelėje išvardintus ir susistemintus klasterio bruožus. Klasterius charakterizuoja 3 sritys: žinių srautai, prekių/paslaugų srautai ir darbo jėgos tinklai. Visos šios sritys sudaro sinerginį efektą klasteriui priklausančioms įmonėms, kadangi sujungiami darbo ištekliai, prekės ir paslaugos bei žinios. Darbuotojai specializuojasi klasterio veikimo lauke, jie įgiję specializuotų gebėjimų. Žinios, kurios reikalingos klasterio gyvavimui, tampa aiškios, jos nebekoduojamos. Prekių ir paslaugų srautai paremti įvairiais specializuotais tarpininkais. Ir visą šį klasterį jungia vienas pagrindinis bruožas – geografinis apibrėžtumas. Anot Y. Yu ir kt. (2014: 46), „priklausomai nuo pramonės šakos, kurioje specializuojasi klasteris, priklauso jo klasterio tipas“.

Dar vienas klasterių ypatumas yra jo dalyviai. Kaip teigiama Lietuvos klasterių plėtros koncepcijoje (2014: 2), „klasterio nariai – fiziniai ir juridiniai asmenys, priklausantys klasteriui ir bendradarbiaujantys tarpusavyje“. R. Jucevičius (2008) dalyvius vadina klasterio sudėtimi. Iš nuo šios sudėties priklauso daugelis aplinkybių. Pageidaujančių ir galinčių dalyvauti klasteryje, verslo pobūdžio, naudojamų technologijų ar žinių, valdžios institucijų požiūrio ir kt. Tačiau visada pagrindiniai klasterio dalyviai yra verslo įmonės. Skiriamos šios pagrindinės klasterio dalyvių grupės: branduoliai, valdžia, įmonės, mokslo ir švietimo sektorius ir finansinės institucijos.



**5 pav. Klasterio veikėjai (pagal Jucevičių R., 2008)**

Anot R. Jucevičiaus (2008: 13), „didelės įmonės paprastai nėra itin pageidautinos, ypač pradiniame klasterio kūrimosi etape. Tai pasiteisina nebent tuo atveju, jei visi pagrindiniai žaidėjai yra stambūs. Klasteriu labiausiai suinteresuoti maži rinkos dalyviai, nes jiems reikia specifinių išteklių, kurių jie patys neturi. Stambi įmonė gali pradėti dominuoti ir versti mažus dalyvius daryti tai, kas jiems strategiškai nėra labai naudinga. Taip didinama bendros veiklos nesėkmės rizika“. Kaip tęsia R. Jucevičius (2008: 13), „sėkmingiausia verslo įmonių kompozicija bus tuomet, kai klasteryje dalyvaus kiek įmanoma įvairesnę veiklą vykdančios įmonės, apimančios daugelį vidinės vertės – kaštų grandinės veiklos rūšių. Tai joms leis specializuotis ir tapti šios veiklos ekspertėmis. Tik dalis įmonių gamins galutinį produktą. Jei klasteryje vyrautų galutinį produktą rinkai teikiantys veikėjai, konkurencija tarp jų neišvengiamai nusvertų norą bendradarbiauti“. Kaip teigia R. Jucevičius (2008:

13), „vietos valdžios institucijų dalyvavimas klasterio veikloje yra pageidautinas. Jų aktyvi pozicija ir interesas leistų ženkliai lengviau spręsti tas problemas, kurios neperžengia savivaldos institucijų kompetencijos, taip pat kompensuoti tai, ko nesugeba rinkos mechanizmai“. Anot R. Jucevičiaus (2008: 13), „kita interesų grupė yra mokslo ir švietimo įstaigos. Galima būtų diskutuoti, kam – švietimo ir mokslo institucijoms ar verslui šis dalyvavimas svarbesnis, tačiau aišku tai, jog tik jiems glaudžiai bendradarbiaujant galima tikėtis, kad bus rengiami tokie specialistai, kokių reikia verslui, o kuriamas išmanymas (angl. *know-how*) taip pat bus ne „popierinis“, bet pritaikomas konkrečiose įmonėse. Be šių institucijų aktyvaus ir produktyvaus dalyvavimo, vargu ar inovacijų kūrimo ir diegimo procesai vyks sparčiai. O be inovacijų tikėtis tvarios ir ilgalaikės sėkmės – iš esmės neįmanoma“. Finansinės institucijos, anot R. Jucevičiaus (2008: 14), „bankai – taip pat svarbūs klasterio dalyviai. Jais labiausiai suinteresuotos įmonės, nes kaip tik joms labiausiai reikia investicinio kapitalo ar apyvartinių lėšų“. Anot R. Jucevičiaus (2008: 14), „tačiau ir finansinės institucijos gali žvelgti į padėtį iniciatyviai ir strategiškai – kas pirmiau ir geresnėmis sąlygomis taps finansinių paslaugų teikėju kritinei klasterio dalyvių masei, beveik neabejotinai gali tikėtis tapti visos šios virtualios verslo sistemos finansų valdytoju“.

Pasak Lietuvos inžinerinės pramonės asociacijos (2013), „klasteriai, skirtingai negu viena pramonės šaka, apima daug susijusių pramonės šakų ir kitų subjektų, svarbių konkurencijai“. Anot G. Tulušienės ir J. Tutlytės (2011: 6), „klasteris yra ne vien tik verslo dalis. Klasteris, tai – socio ekonominis darinys, kuriam būdinga socialinių žmonių bendruomenės ir ekonominių subjektų populiacija, sukonzentruota tam tikrame geografiniame regione“. R. Viederytė (2014: 692) papildo, kad „sukonzentruoti tarpusavio ryšiai yra geresnių verslo galimybių ir bendradarbiavimo konkrečiose veiklų srityse pagrindas. Klasterio formavimas apima eilę proceso etapų: perėjimą nuo bendradarbiavimo tarp įmonių nebuvimo iki glaudaus įmonių bendradarbiavimo, kartu kuriant inovatyvius produktus, didinant pardavimo apimtis ir plečiant rinkas“. Dažnai klasterių pagalba galima lengviau prieiti prie klientų, tam tikrų produktų gamintojų ar įmonių. Klasteriai apima ne tik privačias įmones, bet ir valstybines bei kitas institucijas, tokias kaip universitetai, profesinės mokyklos įvairios agentūros, asociacijos ir t.t. Be abejonės, klasteryje gali būti ir užsienio įmonės, tačiau jos nuolat turi investuoti į reikšmingas vietines veiklas. Taigi į klasterius nereikia žiūrėti tik kaip į verslo įmonių susijungimą, į jį tikslinga žiūrėti, kaip į žmonių bendruomenės ir ekonominių subjektų sąjungą, siekiant inovatyvių verslo sprendimų, kurie gerina visų, klasteryje dalyvaujančių dalyvių veiklą, didinat rinkos dalį, įtraukiant valstybines institucijas į verslo vystymą. Tai tarsi bendruomenės, verslo ir viešojo sektoriaus sąjunga skirta verslumui skatinti.

*Apibendrinant galima teigti, kad pagrindiniai klasterio bruožai: besiformuojanti ar susiformavusi verslo sistema, tarpusavio ryšiai, objektų grupė, įmonių, specializuotų tiekėjų, paslaugų tiekėjų, susietų pramonės šakų įmonių koncentracija, ekonominė aglomeracija, pasižymi geografiniu*

*sutelktumu, konkurencingumu, komunikacija, ribotu skaičiumi dalyvių, unikalios specializuota veikla, saviorganizacija. Esminis skirtumas tarp besiformuojančio ir susiformavusio ir stabiliai funkcionuojančio klasterio yra veiklos mastas, konkurencingumo lygis, komunikacijos kanalų atvirumas, dalyvių skaičius, darbuotojų specializacijos lygis, technologijų panaudojimo klasterio veikloje kokybė, finansinis potencialas. Klasterius charakterizuoja 3 sritys: žinių srautai, prekių/paslaugų srautai ir darbo jėgos tinklai. Visos šios sritys sudaro sinerginį efektą klasteriui priklausančioms įmonėms, kadangi sujungiami darbo išteklių, prekės ir paslaugos bei žinios. Dar vienas klasterių ypatumas yra jo dalyviai. Skiriamos šios pagrindinės klasterio dalyvių grupės: branduoliai, valdžia, įmonės, mokslo ir švietimo sektorius ir finansinės institucijos.*

## **2.2. Veiksniai skatinantys/ ribojantys klasterio formavimąsi**

Įmonės, siekiančios dalyvauti klasterio formavimosi etape įvertina veiksnius, kurie juos skatina arba riboja dalyvauti minėtame procese. Tikslinga nagrinėti, kokie veiksniai skatina ir, kurie riboja klasterio formavimąsi. Išsiaiškinus šiuos veiksnius, galima daryti prielaidas, ar aplinka, kurioje veikia verslo subjektai, yra tinkama klasterio formavimuisi.

Anot R. Viederytės (2014), „klasterio formavimo iniciatyvos aktualios tampa tuomet, kai įmonių grupė nebeapsiriboja vien individualistiniais sprendimais kaip išplėsti rinkas, kaip pasinaudoti rinkos galimybėmis veikiant kartu, kaip stiprinti konkurencines pozicijas rinkose, dalijantis bendrais išteklių ir gebėjimais“. Kaip teigia V. Gumilar ir kt. (2011: 48), „kuriantis klasteriui iš pradžių nustatomos klasterio kūrimosi galimybės. Jas galima skatinti pasiremiant įvairiais kitais sektoriais (vyriausybe, regioninėmis agentūromis ir t.t.) arba gali būti plėtojamos pagal bendrus tos srities plėtojimo principus“. Daugeliu atvejų, anot V. Grublienės (2008: 206) „asmuo arba asmenų grupės yra įtraukiamos į šį procesą. Galimybių gali atsirasti dėl globalizacijos iššūkių, kurie dažnai yra susiję su aplinka, verslo poreikiais, moksliniais tyrimais ir kitais aspektais. Klasterių skatinimas, rėmimas yra kita pakopa metodologijoje“. A. Kamarulzaman ir kt. (2008: 251) teigimu, „tai procesas, kuris apima klasterio akcininkų nustatymą iki pirmojo klasterio projekto arba veiklos pobūdžio. Klasterio plėtojimosi pradžioje turi būti planuojama jo veikla, projektai ir jų įdiegimo priemonės. Pirmieji projektai turi būti remiami, numatytas jų įvykdymo terminas ir rezultatai, kurie per trumpiausią laiką būtų naudingi. Šioje pakopoje klasteriai turi būti remiami iš vyriausybinių (regioninių arba nacionalinių) fondų, kurie naudojami organizacijai sukurti, infrastruktūrai plėtoti, personalui ugdyti“. Įvertinus klasterio formavimo ar dalyvavime formavimesi priežastis, tikslinga įvertinti, ar dalyvavimas klasteryje yra naudingas, ir kokie veiksniai nulemia įmonių pasiryžimą dalyvauti klasteryje. Kaip teigia R. Jucevičius (2007: 13), „per pastarąjį dešimtmetį klasteriai tapo bene universaliausiu skirtingų pasaulio šalių ekonominės plėtros politikos prioritetu. Gerai nesuprantant klasterių privalumų ir



potencialių ribotumų, galima padaryti strateginių klaidų. Tai ypač aktualu „vėluojančioms“ (arba „besivejančioms“) šalims, kurios tam tikra prasme užima tarpinę padėtį tarp išsivysčiusių ir besivystančių ekonomikų bei visuomenių, ir atitinkamai reikalaujančios adekvačių politikos priemonių“. Taigi poreikis dalyvauti klasteryje kyla ne tik iš vidinių įmonės plėtros paskatų, bet ir dėl bendro ekonomikos vystymosi.

3 lentelėje pateikiama susisteminta informacija apie tai, kokie veiksniai skatina klasterio formavimąsi.

**3 lentelė. Sąlygos lemiančios klasterio formavimąsi (sudaryta pagal Gulimar V. ir kt., 2011; Navicką V., Malakauskaitę A., 2008; 2009; Stalgienę A., 2010; Vaitkevičių S., Stalgienę A., 2010)**

Sąlygos	Autorius (-iai)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sumažinamos operacijų sąnaudos;</li> <li>• sukuriamas teigiamas požiūris į save, savo produkciją arba paslaugas;</li> <li>• mažinamos gamybos sąnaudos;</li> <li>• diegiama efektyvi mokymosi sistema;</li> <li>• labiau panaudojamos rinkos tiekėjų paslaugos ir svarbiausia padidinama pridedamoji vertė.</li> </ul>	V. Gumilar ir kt. (2011)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• padidina klasterį sudarančių įmonių esamą (statinį) produktyvumo lygį: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ specializuotos informacijos prieinamumas;</li> <li>○ pelningumas;</li> <li>○ specializuotos darbo jėgos prieinamumas;</li> <li>○ konkurencija vietos ir užsienio rinkose;</li> <li>○ visuomeninių prekių ir paslaugų prieinamumas;</li> <li>○ patekimas į rinkas;</li> <li>○ tarpusavio priklausomybė bei papildymas;</li> <li>○ komplementarios prekės (paslaugos);</li> <li>○ bendras marketingas;</li> <li>○ veiklos sričių integravimas ir koordinavimas;</li> <li>○ veiklos palyginimo galimybė;</li> <li>○ tiekimo ypatumai;</li> <li>○ visuomeninė bendradarbiavimo nauda.</li> </ul> </li> <li>• sudaro sąlygas produktyvumo augimui, padidina klasterio dalyvių inovacinį potencialą;</li> <li>• skatina naujų įmonių bei pramonės šakų, plėtojančių inovacijas ir sudarančių prielaidas klasterio plėtrai, atsiradimą.</li> </ul>	V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2008)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• politikos formavimas,</li> <li>• suinteresuotųjų pusių partnerystės skatinimas;</li> <li>• empiriniai klasterių tyrimai;</li> <li>• klasterizacijos politikos formavimas.</li> </ul>	A. Stalgienė (2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• regionų, šalių ar šalių sąjungų istorinis vystymasis;</li> <li>• geografinė vieta;</li> <li>• prekybos kelių susikirtimai,</li> <li>• pramonės vystymosi konkrečiame regione ypatumai;</li> <li>• universitetai ar įmonės, kurios gali būti klasterio užuomazga, pritraukianti naujų investicijų iš išorės ir pan.</li> </ul>	S. Vaitkevičius, A. Stalgienė (2010)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• sėkmingo klasterio formavimas remiasi pažangios užsienio šalių patirties analize ir diegimu.</li> </ul>	V. Navickas, Malakauskaitė (2009)

Taigi sąlygos, skatinančios klasterio formavimąsi yra įvairios, ir apima įvairias įmonių veiklos sritis, šalies ekonominį vystymąsi. Pagrindinės sąlygos, kurios skatina klasterių formavimąsi būtų:

įmonės veiklos plėtros poreikis, produktyvumo didinimas, inovacijų diegimas, ekonominės politikos vystymasis, žmogiškųjų išteklių įdarbinimo ir mokymo poreikis, geografinės vietos poveikis prekybos plėtrai, naujų įmonių susikūrimo skatinimas, regiono ekonominė politika ir jos poveikis pramonės vystymosi kryptims. S. Vaitkevičius ir A. Stalgienė, apibendrinami klasterių vystymąsi skatinančias sąlygas teigia, kad „galima pastebėti, kad visuose akcentuojama žmogiškųjų išteklių, ryšių tarp organizacijų, antrepreneriško svarba. Skirtingai yra vertinama įstatyminės bazės, finansinių išteklių, investicijų, inovacijų įtaka klasterių vystymuisi. Tai svarbios sąlygos, kurios turi būti įgyvendintos, siekiant, kad klasteriai kurtųsi ar vystytųsi sparčiau“. Kaip papildo J. Čiburienė ir R. Keršienė (2002: 56), „būdamos klasterio dalimi, įmonės gali veikti daug našiau, apsirūpinant gamybos veiksniais, informacija, technologija ir reikiamų institucijų paslaugomis, koordinuojantis su giminingomis įmonėmis, įvertinant ir motyvuojant mokslinę techninę pažangą“. Anot J. Čiburienės ir R. Keršienės, „gerai išvystytas klasteris taip pat teikia efektyvius kitų gamybos veiksnių įsigijimo būdus. Artumas pagerina ryšius ir leidžia tiekėjams lengviau teikti parduotų prekių aptarnavimo paslaugas“. Taigi autoriai išvelgia nemažai privalumų, kodėl įmonės turėtų jungtis į klasterius, tiksliai įvardina privalumus, tačiau ne visada veiksnių ir tinkamų sąlygų buvimas reikš, kad įmonių klasterizacija bus sėkminga.

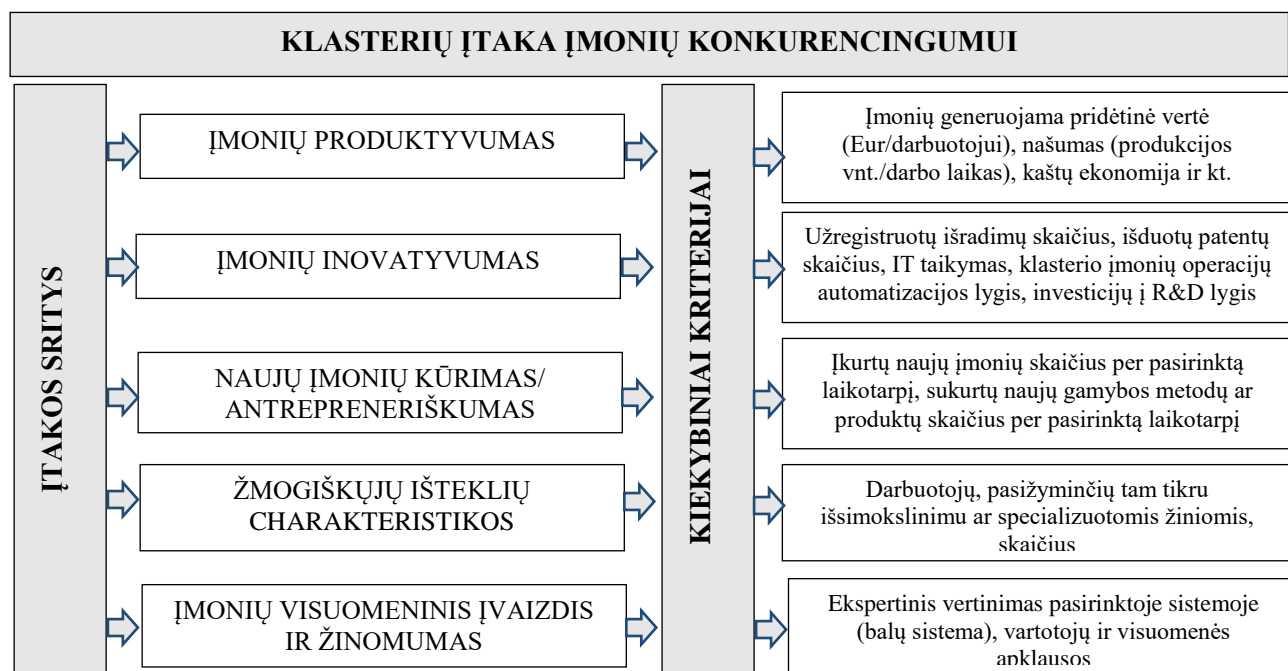
Šiame kontekste S. Vaitkevičius ir A. Stalgienė (2010: 176) išskiria veiksnius, lemiančius sėkmingą įmonių klasterizaciją:

- „*lemiami sėkmės veiksniai*. Išskiriami trys lemiami sėkmės veiksniai: tinklų ir partnerystės buvimas, stipri inovacinė bazė, remianti atitinkamas R&D veiklas, stipri įgūdžių bazė“;
- „*pagalbiniai sėkmės veiksniai*. Jie taip pat prisideda prie sėkmingos klasterio veiklos, tačiau jų įtaka nėra aiškiai išreikšta: atitinkama fizinė infrastruktūra, didelių įmonių buvimas klasteryje, stipri antrepreneriška kultūra, prieiga prie finansinių išteklių“;
- „*papildomi sėkmės veiksniai*. Šie veiksniai papildo klasterio sėkmės veiksnius, priklausomai nuo aplinkybių. Pavyzdžiui, konsultacijos gali daryti įtaką atskiros įmonės sėkmei, o ne visam klasteriui, tačiau tokių konsultacijų naudą gali pajusti klasterio narės“.

Taigi, kaip teigia S. Vaitkevičius ir A. Stalgienė (2010), „sėkmė labiau priklauso nuo pačio klasterio veiklos nei nuo regiono, šalies sudarytų sąlygų verslui. Pagalbinių ir papildomų veiksnių (pavyzdžiui, fizinė infrastruktūra, prieiga prie kapitalo) pakankamumas lems spartesnę klasterio veiklos plėtrą, naujų įmonių pritraukimą, veiklos plėtojimą“.

Anot V. Navicko ir A. Malakauskaitės (2008: 597) klasterių formavimąsi lemia ir jo nauda konkurencingumui. Kaip teigia J. Čiburienė ir R. Keršienė (2002: 56), „klasteris sudaro galimybes kiekvienam jo struktūriniam nariui gauti naudos, nes jis turi didesnę gamybos masto ekonomiją arba formaliai sujungia įmonę su kitais nariais, nepakenkiant jos individualiam lankstumui“.

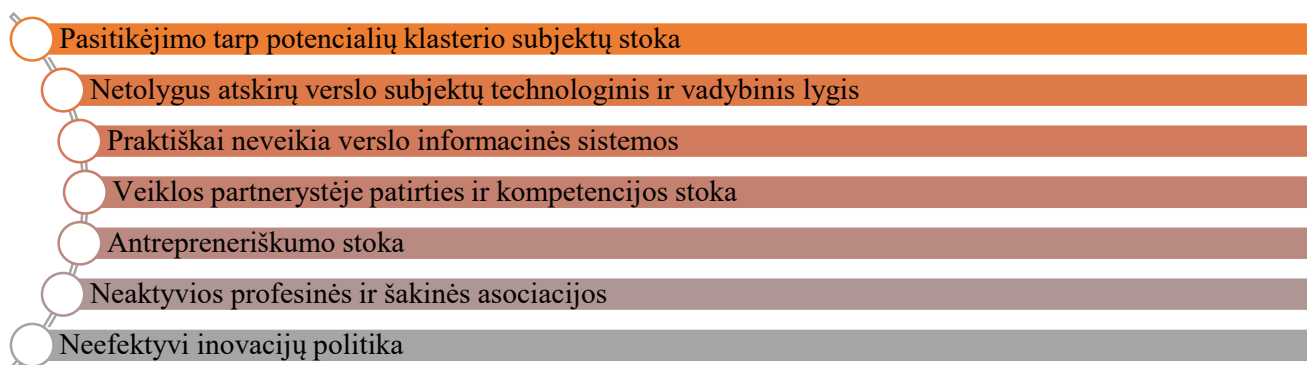
6 paveiksle pateikta, kaip klasterio formavimasis nulemia konkurencinę aplinką ir kokią to nauda klasterio dalyviams.



**6 pav. Klasterių poveikio verslo konkurencingumui vertinimo modelis (sudaryta pagal Navicką V., Malakauskaitę A., 2008)**

Remiantis 6 paveiksle pateikta informacija, klasterio naudą galima išmatuoti kiekybiškai ir tiksliai įvardyti, kuriai įmonių veiklos sričiai klasterizacija yra naudinga. Todėl galima teigti, kad veiksniai, kurie neša įmonei, įmonių grupei naudą ir yra veiksniai, skatinantys juos formotis į klasterius.

„Ekonominių tyrimų centro ir KTU Verslo strategijos instituto atlikti Lietuvos pramonės įmonių tyrimai atskleidė pagrindinius klasterizacijos trikdžius“ (2004):



**7 pav. Klasterių formavimo trikdžiai (pagal ekonominių tyrimų centro ir Kauno technologijos universiteto Verslo strategijos instituto studiją, 2004)**

Anot A. Skaržauskienės ir kt. (2014: 195), pagrindiniai veiksniai, trukdantys klasteriams vystytis yra: visuomenės mentalitetas ir bendra verslo kultūra, nepakankamas pasitikėjimas tarp verslo

partnerių, netolygus verslo partnerių technologinis ir vadybinis lygis, patirties ir kompetencijos stoka, neaktyvios sektoriaus įmonių asociacijos, neefektyvi inovacijų politika“. Taigi iš esmės trikdžiai, kliūtys yra panašios. Kiekvienam pramonės sektoriui galima išskirti jam būdingus trikdžius, tačiau aukščiau išvardyti yra bendri, tinkantys kiekvienam Lietuvos besiformuojančiam klasteriui.

„Klasteriai yra galingas inovacijų kūrimo ir spartaus diegimo vietos ekonomikoje instrumentas“ (KTU studija, 2003). „Būtent inovacijos tampa viena iš esmingiausių kiekvienos pramonės šakų sėkmės sąlygų. Būtent klasterių lygmeniu ir kuriamos inovacijas palaikančios sąlygos, lemiančios novacijų bazę netgi nacionaliniu mastu“. Kaip teigiama studijoje (2003), „visų pirma klasteryje veikiančios organizacijos turi geras galimybes mokytis vienoms iš kitų, kartu ieškoti būdų bendroms ar susijusioms problemoms spręsti. Dėl geografinio artumo įmonės klasteryje gali greičiau aptikti ir pritaikyti atplaišinio pobūdžio inovacijas“. Taip pat studijoje (2003) teigiama, kad „siekiant spartesnės ir paprastesnės informacijos sklaidos tarp gamintojų ir rinkos, sukuriama didelis produktų ir paslaugų tobulinimo potencialas. Klasterio įmonės patiria nuolatinį savo verslo partnerių ir konkurentų spaudimą inovuoti, nes netgi partneriai nepirks produkto ar paslaugos iš klasterio įmonės, jei galės kur nors rasti pigiau“.

Anot A. Stalgienės (2010: 161), „tinkami politiniai sprendimai gali visiškai ar iš dalies eliminuoti klasterių barjerus ir taip paskatinti klasterizaciją, todėl būtina išanalizuoti klasterių politiką, kaip vieną iš barjerų eliminavimo priemonių“. Kaip teigia A. Stalgienė (2010: 162), „priemonės skirtos sudaryti klasterių veiklai palankias sąlygas parenkamos pagal skirtingus kriterijus. Pirmiausia reikia atsižvelgti į problemas, su kuriomis susiduria klasteriai savo veikloje“. 4 lentelėje pateikiamos klasterių politikos priemonės ir rinkos ir sisteminių trūkumams šalinti.

**4 lentelė. Klasterių politikos priemonės rinkos ir sisteminių trūkumams šalinti (pagal Stalgienę A., 2010)**

<b>Sisteminiai ir rinkos trūkumai</b>	<b>Politikos priemonės</b>
<b>Neefektyvus rinkos funkcionavimas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konkurencingumo politika ir teisės bazės gerinimas</li> </ul>
<b>Informacijos trūkumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Technologijų numatymas</li> <li>• Strateginė rinkos informacija ir strateginės klasterių studijos</li> </ul>
<b>Ribota inovacinių sistemų dalyvių tarpusavio sąveika</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tarpininkų ir jungimosi į tinklus agentūros bei schemos</li> <li>• Konstruktivių dialogų platformų rėmimas</li> <li>• Tinklinio bendradarbiavimo skatinimas (klasterių vystymo schemos)</li> </ul>
<b>Instituciniai neatitikimai tarp žinių infrastruktūros ir rinkos poreikių</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jungtiniai pramonės tyrimo centrai</li> <li>• Jungtinių pramonės tyrimų iniciatyvų rėmimas</li> <li>• Žmogiškojo kapitalo vystymas</li> <li>• Technologijų perkėlimo programos</li> </ul>
<b>Paklausos trūkumas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viešųjų pirkimų politika</li> </ul>
<b>Valdžios nesėkmės</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Privatizacija</li> <li>• Verslo racionalizavimas</li> <li>• Horizontaliosios politikos vykdymas</li> <li>• Viešos konsultacijos</li> <li>• Valdžios intervencijos mažinimas</li> </ul>

Kaip teigia A. Stalgienė (2010: 163), „skirtingos klasterių vystymo politikos rodo, kad valdžios institucijų veikla turi remtis aktualia situacija rinkoje, atitikti klasterizacijos proceso vystymosi stadijas, mažinti klasterizacijos barjerus. Klasterių vystymui palankias sąlygas gali sudaryti skirtingų lygmenų valdžios (vietos, regioninės, nacionalinės ir tarptautinės) institucijos. Bene dažniausiai pasitaiko regioninės ir nacionalinės valdžios vykdomos klasterių vystymo iniciatyvos. Tokių iniciatyvų intervencija į rinką turi būti ribojama“. Anot V. Navicko ir A. Malakauskaitės (2008), „klasteriai formuojasi ir (ar) yra formuojami todėl, kad jie sukuria prielaidas didinti produktyvumą – vieną iš pagrindinių įmonių konkurencingumo šaltinių“. Taigi, kaip tęsia V. Navikas ir A. Malakauskaitė (2008), „klasterių kūrimas ir reformavimas tampa reikšmingu uždaviniu vyriausybėms, įmonėms bei kitoms organizacijoms, o klasterių kūrimo iniciatyvos nubrėžia naujas ekonominės politikos, kuri pažangiose valstybėse remiasi makroekonominė stabilizacija, privatizacija ir rinkų liberalizacija, gaires“.

*Apibendrinant galima teigti, kad pagrindinės sąlygos, kurios lemia klasterių formavimąsi būtų: įmonės veiklos plėtros poreikis, produktyvumo didinimas, inovacijų diegimas, ekonominės politikos vystymasis, žmogiškųjų išteklių įdarbinimo ir mokymo poreikis, geografinės vietos poveikis prekybos plėtrai, naujų įmonių susikūrimo skatinimas, regiono ekonominė politika ir jos poveikis pramonės vystymosi kryptims. Klasterio naudą galima išmatuoti kiekybiškai ir tiksliai įvardyti, kuriai įmonių veiklos sričiai klasterizacija yra naudinga. Todėl galima teigti, kad veiksniai, kurie neša įmonei, įmonių grupei naudą ir yra veiksniai, skatinantys juos formuotis į klasterius. Veiksniai ribojantys klasterio formavimąsi yra: pasitikėjimo tarp potencialių klasterio subjektų stoka, netolygus atskirų verslo subjektų technologinis ir vadybinis lygis, praktiškai neveikia verslo informacinės sistemos, veiklos partnerystėje patirties ir kompetencijos stoka, atpreneriškumo stoka, neaktyvios profesinės ir šakinės asociacijos, neefektyvi inovacijų politika. Siekiant panaikinti klasterio formavimąsi ribojančius veiksnius, pasitelkiamos įvairios ekonominės politikos priemonės, priklausančios nuo problemų, su kuriomis susiduria besiformuojantys klasteriai.*

### **2.3. Klasterio formavimosi teoriniai modeliai**

Siekiant išsiaiškinti, kas būdinga klasteriams bei kokie veiksniai skatina arba riboja klasterių formavimąsi, tikslinga analizuoti patį klasterio formavimo procesą. Klasteriai formuojasi etapais, be to, klasterių susiformavimas gali būti dvejopas: dirbtinis arba savaiminis. Anot S. Vaitkevičiaus ir A. Stalgienės (2010: 175), „galimybė dirbtinai sukurti klasterį yra vertinama skeptiškai. Klasteriai negali būti sukurti dirbtinai. Klasterio kūrimas užima daug laiko ir yra labai brangus procesas. Be to, egzistuoja didelė nesėkmės rizika. Daugelyje regionų ši investicija neatsiperka ir reikalauja iš valstybės finansavimo“. Tai rodo, kad dirbtinai kuriami klasteriai yra silpni ir priklausomi nuo

valstybės teikiamų subsidijų. Kaip tęsia S. Vaitkevičius ir A. Stalgienė (2010: 175), „išskiriama, kad bene vienintelė išeitis tokiu atveju – sudaryti tinkamas sąlygas klasteriams vystytis. Didžioji dauguma klasterių susiformavo savaime. Tai labiausiai sąlygojo rinkos paklausa ir antrepreneriška dvasia. Taigi šis požiūris paremia aukščiau pateiktas mintis, kad geresnis žingsnis – sudaryti palankias sąlygas klasteriams kurtis ir vystytis“.

Kadangi paprastai klasteriai formuojasi savaime, tikslinga analizuoti, kokie yra šių klasterių formavimo etapai. Būtina pažymėti, kad toliau bus analizuojamas, tik savaime susiformuojančių klasterių procesas.

Anot R. Jucevičiaus (2012: 8), klasterio formavimo etapai galėtų būti šie:

- „klasterių formavimas yra glaudžiai susijęs su įmonių geografinė koncentracija: identifikuojama įmonių veiklos teritorinio sutelktumo vieta; dalinamasi ta sutelktumo vieta ir joje prieinama infrastruktūra; dalijamasi priėjimu prie natūralių išteklių“ (Jucevičius, 2012: 8);
- „klasterių formavimas yra glaudžiai susijęs su veiklos pobūdžio (sandorių) koncentracija: dalijamasi sektoriaus ir rinkos koncentracija ir specializacija; plėtojami „vertikalūs“ prekybos ir produkcijos gamybos ryšiai, apimantys pirkėjo – pardavėjo santykius, išorinį kontraktavimą, tiekimo grandines; koncentruojamasi aplink dideles įmones, išskaidant realizavimo kanalų nepastovumo riziką ir pasinaudojant galimybėmis gauti didesnės vertės užsakymus“ (Jucevičius, 2012: 8);
- „klasterių formavimas yra glaudžiai susijęs su žinių kūrimo ir paskirstymo centrais, tokiais kaip universitetai ir tyrimų centrai, profesinio ugdymo įstaigos ir kt. išoriniai susiję juridiniai asmenys sėkmingai gali skatinti bendradarbiavimą, dalyvaujant įvairiose tyrimų grupėse ir sprendžiant konkrečias įmonių problemas ir/ar inicijuojant mokslinius tyrimus ir eksperimentinę plėtrą“ (Jucevičius, 2012: 8).

Galima teigti, kad klasterio formavimasis yra tiesiogiai susijęs su klasterių ypatumais: geografinė koncentracija, veiklos pobūdžio koncentracija ir žinių kūrimo ir paskirstymo centrų buvimas regione.

R. Jucevičius (2012: 8), teigia, kad „klasterius dažnai suformuoja galutinį produktą gaminančios įmonės, tiekėjai, artimai susijusių paslaugų teikėjai, mokslo įstaigos, paramą teikiančios ir valdžios institucijos. Klasterių dalyviai (veikėjai) yra susiję bendromis technologijomis ir žiniomis“. Taigi klasterių formavimasis taip pat susijęs ir su visais klasteryje dalyvaujančiais dalyviais.

Kaip teigia J. Čiburienė ir R. Keršienė (2002: 57), teorijoje skiriami trys pagrindiniai klasterių susiformavimo modelių tipai, „kurių pirmieji du išsivystė iš (neo-) klasikinės ekonomikos teorijos, o trečiasis – nuo pat sukūrimo pradžios neturėjo ryšio su šia teorija, o labiau siejosi su sociologija“:

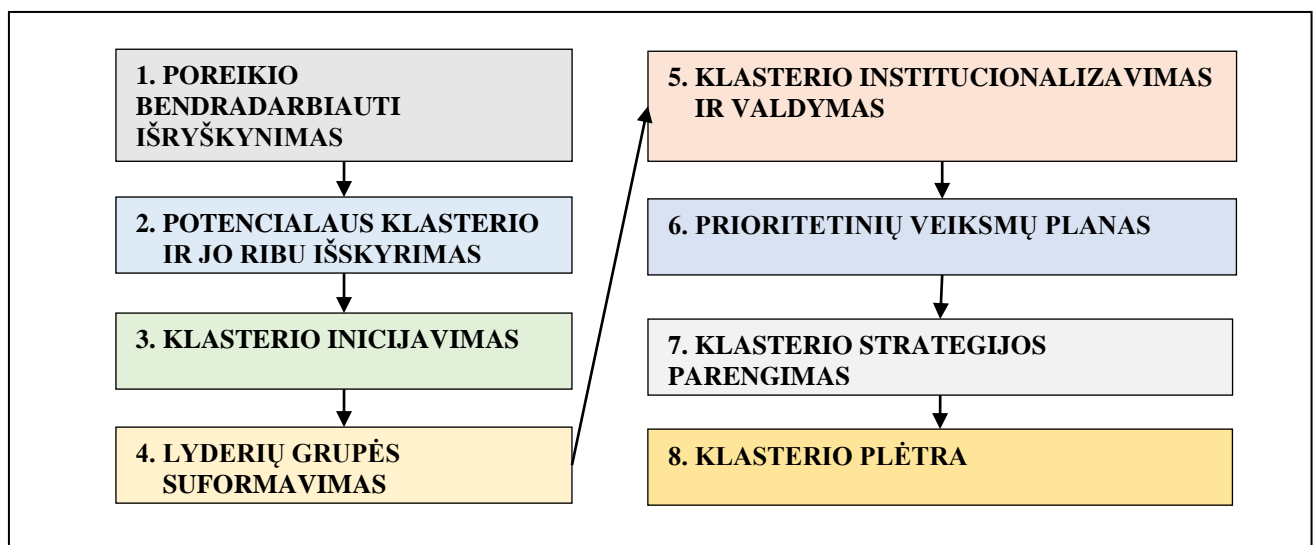
- „klasikinis grynosios aglomeracijos (lot. *agglomeratio* – prijungiu, sukaupiu) modelis. Šiam modeliui būdinga: vietinis specializuotos darbo jėgos fondas; didesnis nemainomų gamybos

veiksnių, būdingų šakai, vietinis tiekimas; maksimalus informacijos bei idėjų srautas. Šis grynosios aglomeracijos modelis teigia, jog nėra jokios kooperacijos tarp rinkos dalyvių, jei jie patys neturi individualių interesų suskaldytoje ir konkurencinėje aplinkoje“ (Čiburienė, Keršienė, 2002: 57);

- „šakinio komplekso modelis. Šakiniai kompleksai apibūdinami tapatingais ir pastoviais ryšiais tarp įmonių, kurie dalinai yra išreikšti jų erdvinėje elgsenoje. Šakinis komplekso modelis – tai išplėstas gamybos veiksnių–gamybos rezultatų modelis, apimantis erdvės sandėrių kaštus ir geografinio įsikurdirimo įtaką. Praktiškai nustatyta, kad atskiros įmonės, siekdamos minimizuoti erdvinius sandėrių kaštus turi įsikurti arti kitų įmonių, esančių klasterio viduje. Šis modelis yra iš esmės statiškas ir numanomas (pagal savo prigimtį)“ (Čiburienė, Keršienė, 2002: 57).
- „socialinių ryšių (arba klubo) modelis. Socialinių ryšių modelis nėra erdvinis, nors ir jam būdingas erdvinis požymis. Socialiniai ryšiai yra ilgalaikio socialinio kapitalo forma, sukurta ir palaikoma visuomenės istorijos ir vykstančios kolektyvinės veiklos sąveikos“ (Čiburienė, Keršienė, 2002: 57).

Taigi visi šie trys išvardyti klasterių susiformavimo modeliai buvo pagrindas šiuolaikinių klasterių susiformavusiems ypatumams. Visų pirma atsirado poreikis klasterius kurti tam tikroje geografinėje vietoje, turint tam tikrą darbo jėgos fondą, kur konkurencija yra nuosaiki, rinkos dalyviai nėra suskaldyti turimų individualių interesų. Vėliau formavosi į gamybą orientuoti klasteriai, kuriems klasteriai buvo sąnaudų ir kaštų mažinimo galimybė. Galiausiai klasterių formavimuisi įtaka padarė komunikacijos ir informacija.

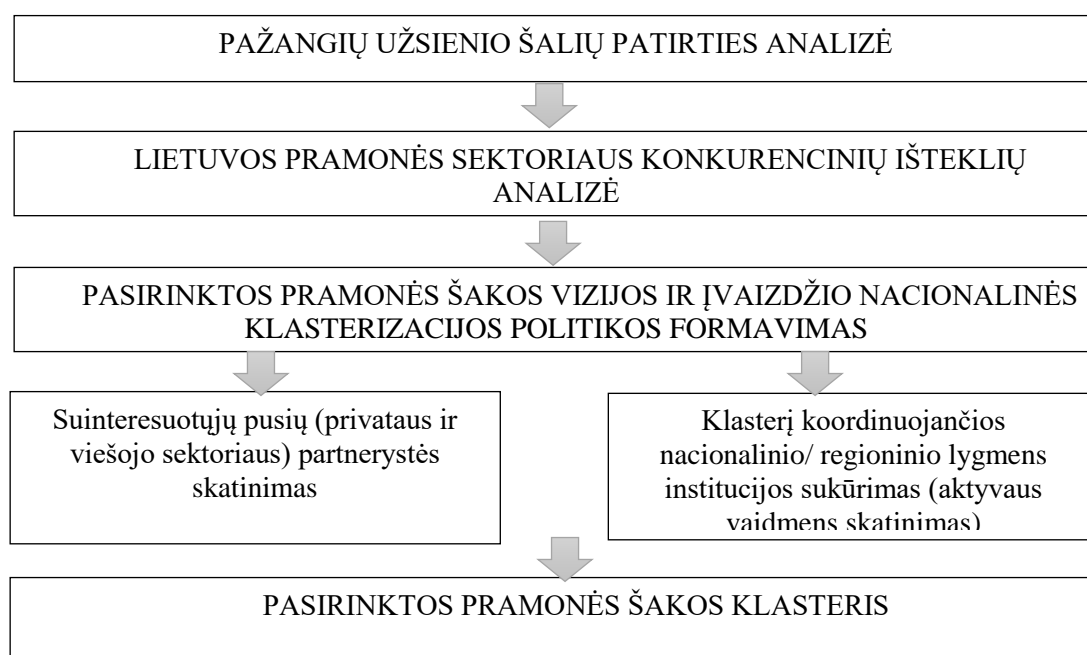
R. Jucevičius (2007; 2008; 2009; 2012) savo studijose apie klasterius pateikia klasterio formavimo(si) etapus šiuolaikinės rinkos sąlygomis (žr. 8 pav.).



8 pav. Klasterio formavimosi etapai (pagal Jucevičių R., 2007; 2008; 2009; 2011)

Pirmajame žingsnyje, apibrėžiamos verslo veiklos sritys, identifikuojami potencialūs partneriai, formuojama klasterio iniciatyvinė grupė, išskiriami keletas bendrų tikslų. Antrame žingsnyje jau atrenkami potencialūs klasterio nariai, nustatomas galutinis klasterio veiklos rezultatas, nusprendžiama, kur bus klasterio ribos (regionas, veikla, subjektai ir kt.), konstruojama vertės kūrimo grandinė. Trečiajame etape sukuriama bendros veiklos struktūra, planuojami ir identifikuojami reikalingi ištekliai, pasiskirstomos funkcijos ir atsakomybės, nustatomos galimos klasterio veiklos formos. Ketvirtajame žingsnyje formuojama lyderių grupė. Organizuojami narių periodiniai susitikimai, į dalyvavimą įtraukiami savininkai ir/ar vadovai, identifikuojami lyderiai ir deleguojamos jiems funkcijos, nustatomi bendravimo būdai ir formos. Penktajame žingsnyje rengiama klasterio strategija. Suformuojami klasterio strateginiai tikslai ir taktiniai veiksmai, nustatomi veiklos principai ir prioritetai, kuriama pasitikėjimo atmosfera ir bendradarbiavimo kultūra, suplanuojami galimi finansavimo šaltiniai, nustatomi kriterijai. Šeštajame žingsnyje formalizuojamas klasteris. Išrenkamas klasterio koordinatorius, apibrėžiamos klasterio narių atsakomybės ir teisės, formuojamas biudžetas, formalizuojama klasterio juridinė veikla. Septintajame žingsnyje planuojami klasterio prioritetiniai veiksmai. Suformuluojami aiškūs trumpalaikiai tikslai, inicijuojamas tikslų įgyvendinimas, rengiami ir įgyvendinami projektai, kuriama bendra klasterio veikla, vertės grandinė. Aštuntajame žingsnyje plečiama klasterio veikla. Būtina pažymėti, kad klasterių veikla turi cikliškumą, su ciklui būdingomis fazėmis (įkūrimas, augimas, branda ir nuosmukis). Taigi šiame etape peržiūrimi ir patikslinami ilgalaikiai strateginiai tikslai, inicijuojami ilgalaikiai projektai ir jie įgyvendinami, įsijungiama į tarptautinius tinklus ir užsiimama lobizmu, vystomos inovacijos, tyrimai ir vystomos kompetencijos.

V. Navickas ir A. Malakauskaitė (2008) taip pat pateikė supaprastintą schemą (žr. 9 pav.), kaip anot jų, formuojasi klasteriai ir kaip jie turėtų būti formuojami.



9 pav. Klasterio kūrimo proceso loginė seka (pagal Navicką V., Malakauskaitę A., 2008)



Kaip matyti iš 10 paveikslo, siekiant suformuoti klasterį, visų pirma tikslinga atlikti pažangių užsienio šalių patirties analizę. Įvertinus kitų šalių patirtį, tikslinga atlikti šalies aplinkos, ypač konkurencinių išteklių, analizę. Toliau jau galima formuoti konkrečios pramonės šakos (ar sektoriaus) vizijos ir įvaizdžio nacionalinę klasterizacijos politiką. Įvertintus suinteresuotųjų pusių nuomonę ir partnerystės skatinimo galimybes, į procesą įjungiami suformuoti klasterį koordinuojantį nacionalinio/regioninio lygmens institucija. Galiausiai formuojamas pasirinktos pramonės šakos klasteris. Lyginant R. Jucevičiaus (2012) ir V. Navicko, A. Malakauskaites (2008) modelius galima teigti, kad pastarasis skirtas klasterio formavimui makro lygmeniu, o R. Jucevičiaus, konkretaus klasterio, veikiančio konkrečioje verslo sektoriuje formavimas.

*Apibendrinant galima teigti, kad klasterio formavimasis yra tiesiogiai susijęs su klasterių ypatumais: geografinė koncentracija, veiklos pobūdžio koncentracija ir žinių kūrimo ir paskirstymo centrų buvimas regione, dalyviais. Skiriami trys klasterių formavimosi teoriniai modeliai, kurie yra šiuolaikinės ekonominės rinkos klasterio pagrindas: klasikinis grynosios aglomeracijos, šakinio komplekso ir socialinių ryšių (arba klubo) modelis. Išvardyti klasterių susiformavimo modeliai buvo pagrindas šiuolaikinių klasterių susiformavusiems ypatumams. Visų pirma atsirado poreikis klasterius kurti tam tikroje geografinėje vietoje, turint tam tikrą darbo jėgos fondą, kur konkurencija yra nuosaiki, rinkos dalyviai nėra suskaldyti turimų individualių interesų. Vėliau formavosi į gamybą orientuoti klasteriai, kuriems klasteriai buvo sąnaudų ir kaštų mažinimo galimybė. Galiausiai klasterių formavimuisi įtaka padarė komunikacijos ir informacija. Dabartiniai klasteriai formuojasi pagal R. Jucevičiaus (2008; 2009; 2011; 2012) 8 žingsnių teorinį modelį.*

## **2.4. Klasterio vertinimo būdai**

Išnagrinėjus klasterio formavimo teorinius modelius, tikslinga analizuoti, kaip vertinti klasterius. Klasteris būdamas įmonių, institucijų ir kitų dalyvių koncentracinis darinys, yra kompleksinis, todėl jo vertinimas nėra paprastas, o susidedantis iš tam tikrų etapų, apimantis įvairius vertinimo būdus ir kriterijus (elementus).

Anot A. Stalgienės ir J. Paunksienės (2009: 108), „klasterių analizė ir vertinimas dabartiniu metu itin paplitęs tyrimų būdas, kuomet analizuojami pasirinkto sektoriaus ryšiai su kitais pagalbiniais sektoriais. Vienas iš veiksnių, skatinančių augantį domėjimąsi klasteriais, yra globalizacijos įtaka konkurencijos prigimčiai ir intensyvumui. Klasterių analizė praktiškai reiškia, jog nagrinėjamas visas produkto gamybos procesas nuo žaliavų gavimo iki jo pateikimo vartotojui“.

Kaip teigia S. C. Z. Cruz ir A. A. C. Teizeira (2007: 16), „klasterio veiklos vertinimas – tai planuotų ir faktinių rodiklių palyginimas praėjus tam tikram numatytam laikotarpiui (skirtingai nei

veiklos stebėjimas, kuris yra tęstinis procesas). Veiklos vertinimas turi būti paremtas sudaryta rodiklių sistema“.

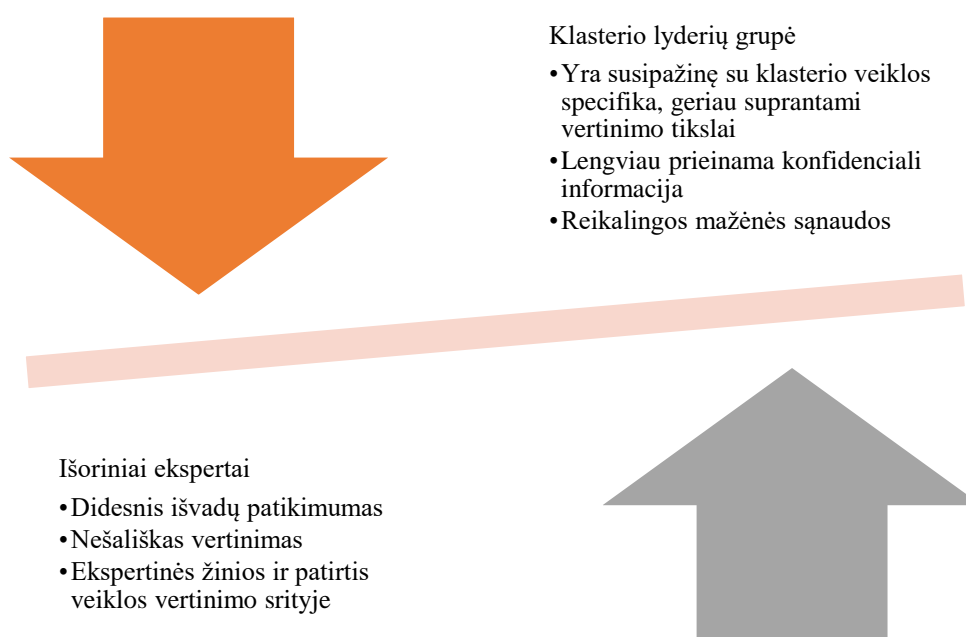
Anot O. Frerot (2008: 146), „sudarant rodiklių sistemą tikslinga atsižvelgti į tarptautiniu mastu pripažintus organizacijos veiklos matavimo rodiklius – OVMR (angl. *keyperformanceindicators*), tai sistema, padedanti tikslingai sukurti tinkamą rodiklių sistemą. Veiklos matavimo rodikliams taikytini žemiau pateikti reikalavimai:

- įvertinama ar pasiekti planuoti rezultatai ir ar išsikelti tikslai yra vis dar aktualūs ir reikalingi.
- veiklos vertinimo rezultatai naudojami priimant tolesnės veiklos sprendimus (parodoma kaip paskirstomi ir panaudojami turimi ištekliai);
- veiklos vertinimas yra klasterio veiklos kryptį vystymo ir tobulinimo pagrindas (remiantis vertinimo rezultatais daromos išvados apie reikiamus strategijos, veiksmų plano ir operatyvios veiklos pokyčius).

Vertinant veiklą turėtų būti atsižvelgiama į dviejų pagrindinių tipų vertinimo kriterijus (Jucevičius R., 2012):

- rezultatyvumas (*effectiveness*) – gebėjimas pasiekti suplanuotą rezultatą;
- efektyvumas (*efficiency*) – išlaidos, sunaudotos suplanuotiems rezultatams pasiekti.

Kaip teigia P. Andriani ir kt. (2005: 122), „klasterio veiklos vertinimas gali būti atliekamas klasterio viduje (klasterio lyderių grupės) arba išorinių ekspertų. Kiekvienas iš būdų turi tam tikrų privalumų ir trūkumų“. 10 paveiksle pateikiami kiekvieno iš būdų privalumai.



**10 pav. Klasterio veiklos vertintojai (sudaryta pagal P. Andriani ir kt., 2005)**

Kiekvienas iš vertinimo būdų turi tam tikrų privalumų, optimalu vertinimą atlikti samdant išorinius ekspertus, tačiau į vertinimą įsitraukiant ir klasterio lyderiams. Bendradarbiaujant atliekamas vertinimas leidžia išnaudoti tiek išorinių vertintojų, tiek klasterio lyderių turimas žinias ir taip pasiekti optimalų rezultatą. Taip pat galimas taikyti vertinimas pasikviečiant ekspertą į vidinę lyderių grupę, padedant moderuoti diskusijas viduje.

E. Malinauskienė (2013) pateikia subalansuota klasterių vertinimo taškų kortelę (žr. 11 pav.).



**11 pav. Subalansuota klasterių vertinimo taškų kortelė (pagal Malinauskienę E., 2013)**

*Apibendrinant galima teigti, kad klasterio sudaryta rodiklių vertinimo sistema yra klasterio veiklos stebėjimo ir vertinimo pagrindas. Reikiami veiklos stebėjimo ir vertinimo rodikliai turi būti sudaryti atsižvelgiant į apibrėžtus klasterio veiklos tikslus. Praktikoje nėra apibrėžiamas optimalus rodiklių skaičius – jis turi priklausyti nuo klasterio veiklos apimtys. Veiklos stebėjimo ir vertinimo rodikliai turi apimti visus apibrėžtus tikslus, tačiau per didelis rodiklių skaičius sukuria per daug administracinės naštos ir perteklinės informacijos. Kaip ir klasterio veiklos tikslai, stebėjimo ir vertinimo rodikliai turi būti sudaryti komunikuojant ir įsitraukiant visiems klasterio nariams (ne izoliuotai klasterio vadovų). Tinkamai apibrėžti rodikliai yra pagrindinis aspektas, leidžiantis sklandžiai vykdyti veiklos stebėjimo ir vertinimo procesus.*

### 3. MEDIENOS IR BALDŲ KLASTERIO FORMAVIMO VERTINIMO TYRIMO METODOLOGIJA

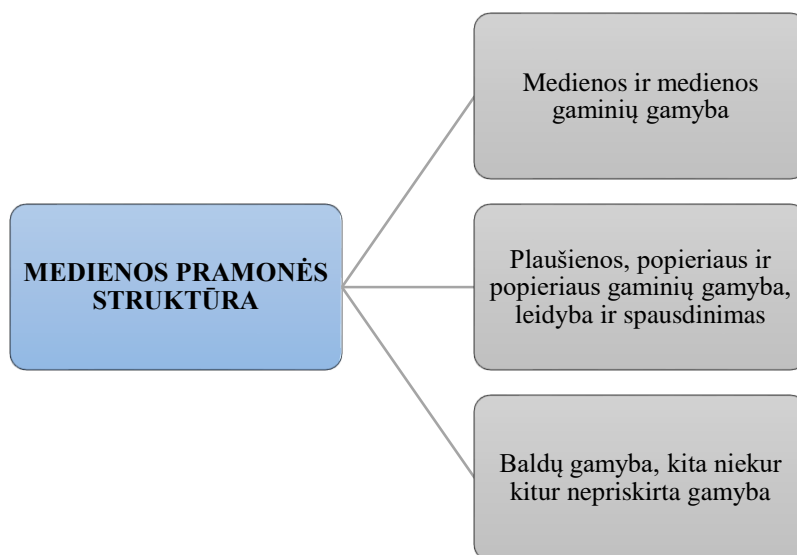
Šioje dalyje pateikiama medienos ir baldų klasterio formavimo vertinimo tyrimo metodologija. Pristatomas tyrimo objektas, apibūdinama kaip organizuojamas tyrimas ir pagrindžiami pasirinkti tyrimo metodai. Formuojamas teorinis medienos ir baldų klasterio formavimosi vertinimo modelis. Remiantis sukonstruotu modeliu bus atliekamas tyrimas.

#### 3.1. Tyrimo metodologija

##### 3.1.1. Tyrimo objekto pristatymas

Magistriniame darbe analizuojama medienos ir baldų klasteris. Bet tam, kad jį nagrinėti, tikslinga pateikti, kas sudaro medienos pramonę, paaiškinti, kad baldų pramonė, yra sudedamoji medienos pramonės dalis. Ir tik tada analizuoti klasterio formavimosi galimybes.

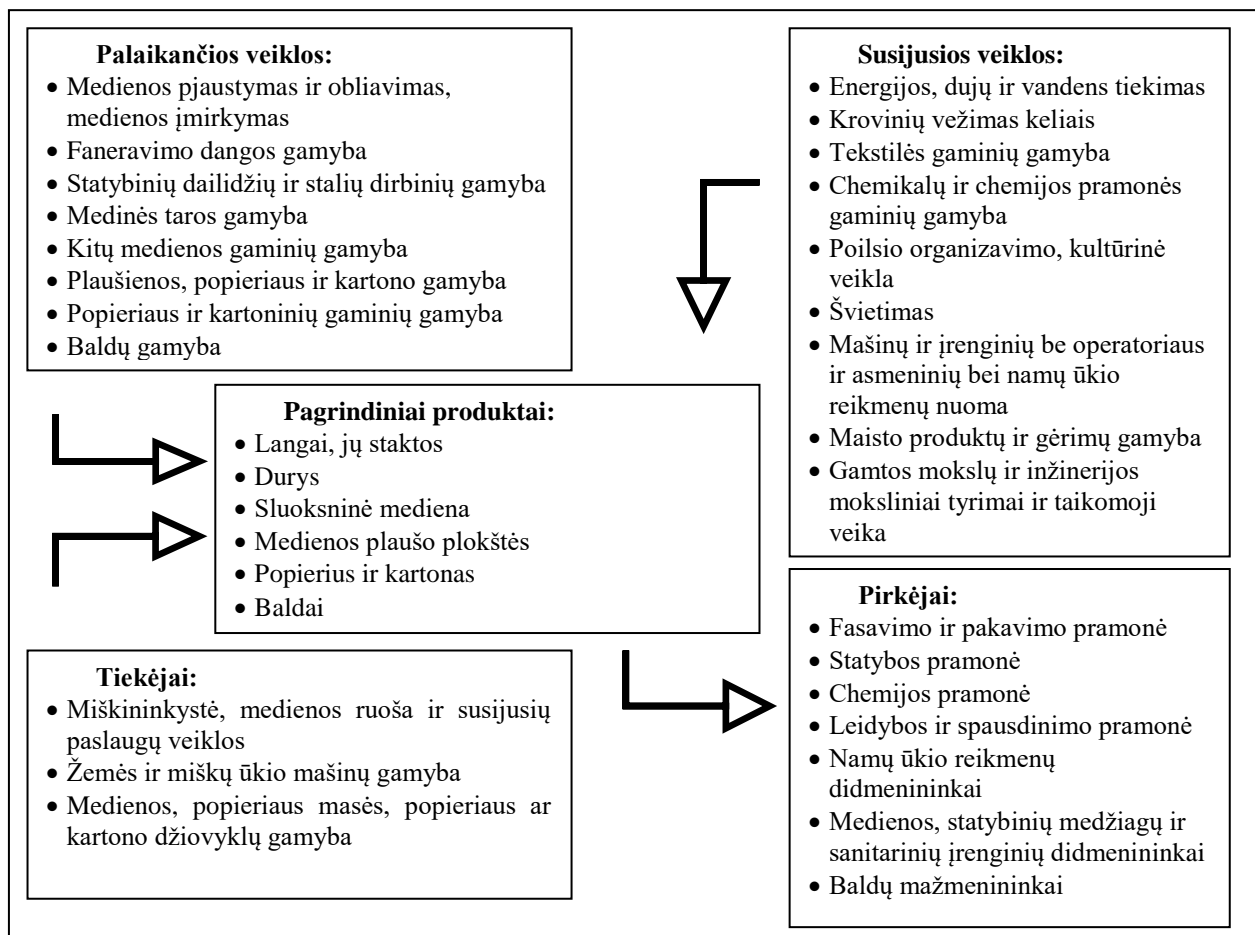
Kaip teigia R. Jucevičius ir kt. (2007: 172) „medienos apdirbimo, popieriaus ir baldų gamybos pramonė yra viena svarbiausių ekonomikoje“. „Šią pramonės šaką sudaro 3 subsektoriai: medienos bei medienos ir kamštienos gaminių, išskyrus baldus, gamyba; popieriaus ir popieriaus gaminių gamyba ir baldų gamyba“ (Jucevičius ir kt., 2007: 88). Supaprastinta medienos pramonės struktūra, pateikiama 12 paveiksle.



12 pav. Medienos pramonės struktūra

Ši medienos pramonės struktūra pagal EVRK (Ekonominės veiklos rūšių klasifikatorių) suteikia informacijos, kokia yra medienos pramonė, kas ją sudaro, kokie yra šios pramonės pošakiai.

Svarbiausi medienos pramonės, taip pat kitų jos funkcionavimą palaikančių pramonės sektorių rodikliai pateikti 13 pav.



**13 pav. Medienos, popieriaus ir baldų gamybos pramonės struktūra pagal EVRK (pagal JucevičiųR., 2008)**

Kaip teigia R. Jucevičius (2008: 32), „medienos pramonės branduolį sudaro trys pagrindiniai sektoriai: medienos ir medinių gaminių gamybos, plaušienos, popieriaus ir popierinių gaminių bei baldų gamybos. Branduoliniai produktai yra neapdorota mediena, plaušiena, popierius ir mediniai gaminiai bei baldai“. Anot R. Jucevičiaus ir kt. (2007: 175), „medienos ir medinių gaminių gamybos sektorius yra dominuojantis sektorius, kuris apima medienos produktų, pavyzdžiui, pjautinės medienos, klijuotos sluoksninės medienos, medinės taros, medinės grindų dangos, medinių atramų ir surenkamų medinių statinių ir kt. gamybą. Į gamybos procesą įeina pjovimas, obliavimas, drožimas, sluoksniavimas ir medienos gaminių surinkimas“. Kaip tęsia R. Jucevičius ir kt. (2007: 175), „pagrindinės susijusios su medienos apdirbimu ir medinių gaminių gamyba pramonės šakos yra chemijos pramonė, miško ūkio mašinų gamyba, statyba, pakavimas ir transportavimas, energijos tiekimas“. „Svarbiausi žaliavų tiekėjai yra medžių kirtimu ir medienos ruošą užsiimančios įmonės. Pagrindiniai pirkėjai yra statybos, leidybos ir spausdinimo bei fasavimo ir pakavimo sektoriai“ (Jucevičius ir kt., 2007: 175).

**Medienos ir medienos gaminių pramonė.** Kaip teigia Č. Švetkauskas (2004: 2), „medienos perdirbimas yra labai sena ir tradicinė pramonės šaka. Taip yra todėl, kad Lietuvoje medienos perdirbimui yra palankios sąlygos, beveik trečdalis Lietuvos teritorijos padengtas miškais. Siekiant

geriausiai panaudoti nuolat atsinaujinančius vietinius medienos išteklius, reikėtų derinti vietinių medienos išteklių panaudojimo galimybes ir perdirbamosios pramonės pajėgumų didinimo interesus“. Taigi mediena yra labai universali pramonės žaliava, iš jos gaminama daug įvairių prekių. Dėl nevienodo miškų išteklių, medžių rūšių ir perdirbamosios pramonės geografinio pasiskirstymo, skirtingų vartojimo tradicijų, daug medienos žaliavų ir prekių pateikiama pasaulinėje prekyboje.

**Baldų gamybos pramonė.** Kaip teigia V. Barkauskas (2011: 10), „baldų pramonė yra viena svarbiausių ir seniausių pramonės šakų Europos Sąjungoje ir pasaulyje“. P. Lingės (2010: 187) nuomonė, „baldų gamyba yra savarankiška pramonės šaka, tačiau ji labai susijusi su kitą medienos produkcija (lentas, fanerą, plokštes) gaminančių įmonių veikla. Neretai visos šios gamybos rūšys būna apjungtos vienoje įmonėje“.

A. Morkevičiaus (2006: 3) teigimu „Lietuvos baldų pramonės raida yra daug kuo ypatinga. Pirmiausia, skirtingai nuo kitų pramonės šakų, ji išliko „nacionalinė“, kol kas auga ir vystosi be užsienio investicijų. Ji mažiau nei kitos pramonės šakos patyrė ir privatizavimo nuostolių. Dabartinės įmonės technologinę ir vadybinę patirtį skausmingai kaupė daugelį metų, kai dažnai buvo pertvarkomos, reorganizuojamos. Dauguma jų išaugo iš anksčiau buvusių lentpjūvių ar kito profilio įmonių. Ypač daug technologinės ir organizacinės patirties buvo sukaupta 1950-1960 m.“

Medienos ir baldų sektorius yra svarbiausias Lietuvos apdirbamosios gamybos sektorius po maisto ir gėrimų gamybos. Lietuvos baldų pramonė dabar yra viena iš sėkmingiausiai dirbančių ir neabejotinai perspektyvių Lietuvos pramonės šakų.

T. Juškos (2004: 15) teigimu, „šiais laikais medienos ir baldų pramonę priimta laikyti labai tradicine ir senstančia pramone. Naujausių technologijų fone kitaip ir negali būti, bet dažnai nuvertinama šios pramonės svarba Lietuvai. Savaime aišku, kad labai staigių plėtros šuolių sunku tikėtis, bet prie stabilaus ir sveiko Lietuvos ūkio augimo su medienos perdirbimu susijusi pramonė netgi ilgalaikėje perspektyvoje gali labai stipriai prisidėti“.

Nors baldų pramonė yra viena svarbiausių ir seniausių pramonės šakų, būdama savarankiška pramonės šaka ji yra vis dėl to priklausoma nuo medienos gaminių pramonės. Baldų sektorius yra vienas svarbiausių apdirbamosios gamybos sektorius bei viena iš sėkmingiausiai dirbančių ir neabejotinai perspektyvių Lietuvos pramonės šakų. Nors baldų pramonė turi tvirtas pozicijas apdirbamosios pramonės sektoriuje, ši pramonės šaka itin jautri finansiniam nestabilumui ir vartotojų perkamosios galios mažėjimui. Taip pat nekvalifikuotos darbo jėgos emigracija daro neigiamą poveikį šios pramonės šakos vystymuisi.

**Popieriaus pramonė.** Kaip teigia A. Morkevičius (2004: 8), „popieriaus pramonės pagrindas – miško ūkio produkcija – apvalioji, skaldyta mediena“. A. Morkevičiaus (2004: 8) nuomone, „praktikos patirtis rodo, kad ši pramonės šaka siekia dirbti sėkmingai tose šalyse, kurios turi arba pakankamai nuosavos medienos, arba geras jos importo sąlygas, taip pat, kur daug pigios energijos bei gėlo

vandens“. A. Morkevičius pažymi (2004: 8), kad „popieriaus gamybai galima panaudoti visas medienos rūšis. Tačiau dėl technologijos ypatumų atskiros įmonės paprastai specializuojasi tik vienoje žaliavų rūšyje: eglinė, pušinė, drebulinė bei kt. mediena“. Ši pramonė, anot A. Morkevičiaus (2004, p. 8), „skirtingai nuo kitų šakų, ypatinga ir tuo, kad, kaip visavertės žaliavas gali visiškai sunaudoti visas savo produkcijos gamybos bei vartojimo atliekas - makulatūrą. Popierius gali būti pagamintas ir iš natūralių bei sintetinių tekstilės pluoštų. Tekstilės pluoštas (skudurai) buvo pirmoji šios pramonės žaliava“.

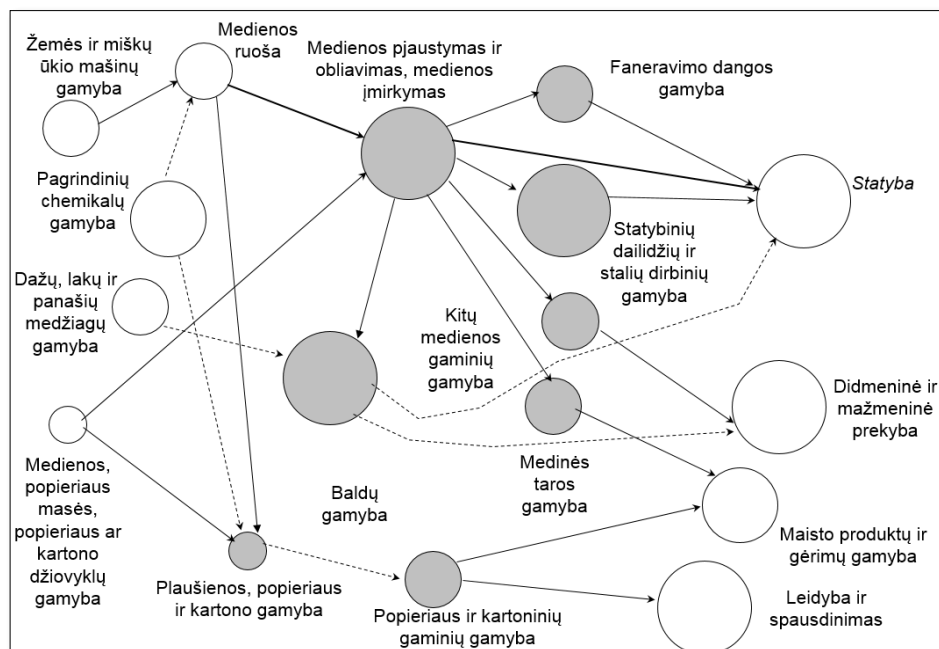
Anot A. Morkevičiaus (2004: 9), „popieriaus pramonei veikti ir sėkmingai augti reikia ne tik nuolat augančios jos produkcijos paklausos ir medienos žaliavų. Ši pramonė, ypač celiuliozės gamyba, reikalauja didelių investicijų, yra jau seniai globalizuota, kontroliuojama keleto stambių tarptautinių korporacijų“.

Pramonė yra sparčiausiai besivystanti ir strateginė ekonomikos dalis, kuri gamina įvairius vartojimo produktus, gamybos priemones bei žaliavas ir medžiagas kitoms ūkio veiklos rūšims. Nuo jos išsivystymo lygio labai priklauso šalies ekonominė galia, gyventojų užimtumas ir socialinė gerovė. Kalbant apie medienos pramonės struktūrą, galima teigti, kad pagrindiniai šios pramonės tiekėjai: miškininkystės, medienos ruošos ir chemijos pramonės sektoriai, taip pat miškų ūkio mašinas bei džiovyklas gaminančios įmonės. Svarbiausi pramonės gaminių pirkėjai: statybos, maisto produktų ir gėrimų, leidybos, baldų sektorius, didmenine ir mažmenine prekyba užsiimančios įmonės. Kitos svarbios susijusios pramonės šakos yra energijos ir vandens tiekimas, logistika ir transportavimas.

Medienos pramonės klasteris klasifikuojamas kaip sektorinis klasteris. „Sektoriniai klasteriai – tai įmonių, gaminančių panašius produktus, grupė. Toks klasteris yra daugiau kompetencijos tinklas, nei vertės kūrimo grandinė, kadangi nėra visiškos specializacijos tarp įmonių. Kai kurios įmonės užsiima ir medienos ruoša, ir lentpjūvyste. Baldų gamybos įmonės taip pat turi ir lentpjūves“ (Jucevičius ir kt., 2012: 89).

Kaip teigiama LR ūkio ministerijos internetinėje svetainėje „medienos pramonės klasteris skirstomas į šias veiklos šakas: pagrindines ir pagalbines. Kaip pagrindines šakas (subjektus) galima išskirti miško ūkio savininkus, medienos apdirbimo ar ruošos įmones, taip pat priklauso lentpjūvės, medienos gaminių (dirbinių) gamintojai, plokščių iš medienos gamintojai, popieriaus (kartono, pakuotės) gamintojai. Kaip vieną iš svarbių medienos pramonės šakų išskiriama atskirai baldų pramonė. Pagalbinės baldų pramonės šakos yra įvairių reikalingų ir darbo procese naudojamų technologijų, įrangos tiekėjai, baldų dalių, tekstilės tiekėjai, medienos gaminių didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės, medienos kuro ruošos įmonės, katilinės, transporto sektorius, chemijos pramonė, energetikos, finansų paslaugų įmonės, švietimo ir tyrimų sektorius.“ (LR ūkio ministerija, 2014).

Kaip matyti iš 14paveikslo, viduryje pateiktos pagrindinės medienos pramonės šakos ir pošakiai, ir parodyta kaip jos tarpusavyje ir susijusios. Taip pat pateikiamos kitų pramonės šakų ir pošakių veiklos sektoriai: žemės ūkio, chemijos pramonės, statybos sektoriaus, didmeninės ir mažmeninės prekybos sektoriaus, maisto ir gėrimų gamybos pramonės ir kt. Kaip matyti, visos pramonės šakos ir pošakiai tarpusavyje yra glaudžiai susiję, vienas kitą papildo, teikia reikalingą medžiagą produkcijai. Anot E. Leichterio ir kt. (2013: 87), Lietuvos medienos pramonės klasteriuose vertės kūrimo grandinėse gali sėkmingai bendradarbiauti miško savininkai, medienos ruošos įmonės, lentpjūvės, medienos gaminių gamintojai, medienos plokščių gamintojai, popieriaus (pakuotės) gamintojai, baldininkai, technologijų, įrangos tiekėjai, furnitūros tiekėjai, medienos prekybininkai, medienos kuro ruošos įmonės, katilinės, transporto sektorius, chemijos pramonė, audimo ir odos pramonė, energetika, paslaugos (finansų, rizikos valdymo) bei švietimas ir tyrimai. Kai kurie Europos klasteriai (pvz., Suomijos) įtraukia ir leidybos šaką.



**14 pav. Medienos, popieriaus ir baldų gamybos sektorius (pagal Jucevičių R., 2007)**

Kaip matyti iš paveikslo, medienos, popieriaus ir baldų gamybos sektorių savyje jungia daug įvairių pramonės šakų ir pošakių. Be to, galima daryti prielaidą, kad įmonės šioje pramonės šakoje turi būti besispecializuojančios, tarpusavyje bendradarbiauti, kooperuotis. Žiūrint į 12 paveikslą ryškėja, kas yra klasterio branduolys ir, kur yra įmonės, kurios taip pat priskiriamos galimam klasteriui. Vis dėl to, čia nesimato tokių svarbių veikėjų kaip švietimo ir valdžios institucijos, finansinės institucijos.

Tam, kad susidarytų medienos ir baldų pramonės klasteris, būtina, kad dalyvautų valdžios įstaigos: ministerijos, vietos savivaldybės, klasterio veiklą ir inovacijų kūrimą ir diegimą finansuotų finansinės institucijos. Mokslo ir švietimo įstaigos ruošų specialistus ir būtų kuriamos inovacijos. Tokios būtų pagrindinės klasterio formavimo sąlygos medienos ir baldų pramonės sektoriuje.



*Apibendrinant tyrimo objektą galima teigti, kad medienos pramonės klasteris – medienos ir medienos dirbinių, plaušienos, popieriaus ir popieriaus gaminių, baldų gamybos taip pat leidybos ir spausdinimo sektorių bendra veikla, kuriuos sieja atsinaujinti žaliava – mediena. Medienos pramonės klasteris skirstomas į šias veiklos šakas: pagrindines ir pagalbines. Kaip pagrindines šakas (subjektus) galima išskirti miško ūkio savininkus, medienos apdirbimo ar ruošos įmones, taip pat priklauso lentpjūvės, medienos gaminių (dirbinių) gamintojai, plokščių iš medienos gamintojai, popieriaus (kartono, pakuotės) gamintojai. Pagalbinės baldų pramonės šakos yra įvairių reikalingų ir darbo procese naudojamų technologijų, įrangos tiekėjai, baldų dalių, tekstilės tiekėjai, medienos gaminių didmeninės ir mažmeninės prekybos įmonės, medienos kuro ruošos įmonės, katilinės, transporto sektorius, chemijos pramonė, energetikos, finansų paslaugų įmonės, švietimo ir tyrimų sektorius. Tam, kad susidarytų medienos ir baldų pramonės klasteris, būtina, kad dalyvautų valdžios įstaigos: ministerijos, vietos savivaldybės, klasterio veiklą ir inovacijų kūrimą ir diegimą finansuotų finansinės institucijos*

### **3.1.2. Tyrimo organizavimas ir metodai**

Siekiant analizuoti medienos ir baldų klasterio formavimąsi ir jį įvertinti, tikslinga pateikti, kaip tai bus atliekama.

**Tyrimo problema.** Tauragės apskrityje jau krizės (2008 – 2010 m.) laikotarpiu buvo bandymų suformuoti medienos ir baldų klasterį, tačiau visi tikslai ir vizija liko neįgyvendinti. Siekiama išsiaiškinti, ar vis dar idėja sukurti medienos ir baldų pramonę Tauragės regione yra realizuojama. Taip pat svarbu pasirinkti tinkamus kiekybinius ir kokybinius rodiklius, kuriais remiantis galima identifikuoti, ar minėtas klasteris formuojasi.

**Tyrimo tikslas** – įvertinti medienos ir baldų pramonės klasterio formavimosi galimybes Tauragės regione.

#### **Tyrimo metodika:**

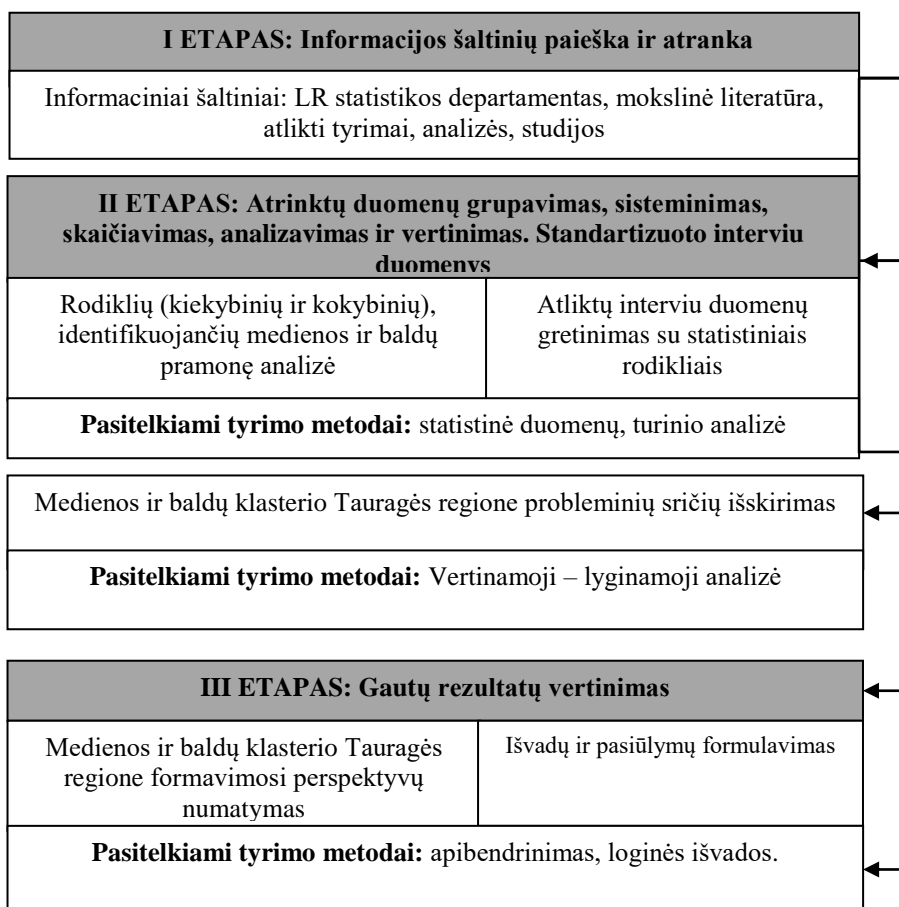
- statistinė analizė. Analizuojami Tauragės apskrities ir Lietuvos medienos ir baldų pramonės statistiniai rodikliai 2006 – 2013 m. laikotarpyje. Analizuojant statistinius rodiklius remiamasi rodiklių pasiskirstymu pagal lokalizaciją, pagal specializaciją ir galimą aglomeraciją;
- standartizuotas interviu. Ekspertų kokybinė apklausa (struktūrizuoto interviu metodas). Kaip teigia R. Tidikis (2003: 467), „ekspertų interviu svarbus tuo, jog tyrėjas gali gauti maksimalią ir detalią informaciją apie tiriamą problemą. B. Bitinas ir kt. (2008: 294) teigia, kad struktūrizuotam interviu būdingas tam tikro laipsnio formalizavimas (iš anksto numatomi visi arba dalis klausimų)“. Kaip teigia R. Tidikis (2003: 467), apklausiami bus

ekspertai, nes „tai asmenys, kurie dėl savo profesinės ir gyvenimo patirties turi didžiausią kompetenciją ir patikimiausią bei pakankamai išsamią informaciją apie tiriamą problemą“. Pasirinktas pusiau standartizuotas – struktūrizuotas interviu tipas žodžiu. Buvo iš anksto numatyti būtini ir galimi klausimai. Ši interviu rūšis, pasak R. Tidikio (2003, p. 467), „patogi tuo, kad griežtai neformalizuojamas pašnekesys ir tarp klausėjo su respondentu būna laisvesnė atmosfera“.

Nuspręsta apklausti Tauragės regiono medienos ir baldų pramonės įmonių vadovus, pagal iš anksto paruoštus klausimus (žr. 1 priedas). Ekspertų darbo patirtis minėtoje srityje ne mažiau kaip 3 metai;

- remiamasi susisteminta mokslinė literatūra analizuojama tema. Anot V. Žydžiūnaitės (2007: 72), „literatūros analizė įgalina tyrėją atskleisti, kokios žinios apie problemą, kurią nori tirti, jau publikuotos; apibrėžti, kuo vykdoma studija skirsis nuo egzistuojančių darbų, ir kokiomis naujomis žiniomis pasipildys konkreti mokslo sritis. Tai įgalina tyrėją konceptualizuoti planuojamo tyrimo rėmą“.

Atsižvelgiant į visus aukščiau išdėstytus faktus 15 paveiksle medienos ir baldų klasterio formavimosi vertinimo metodikos procesas bei rodiklių sistema.

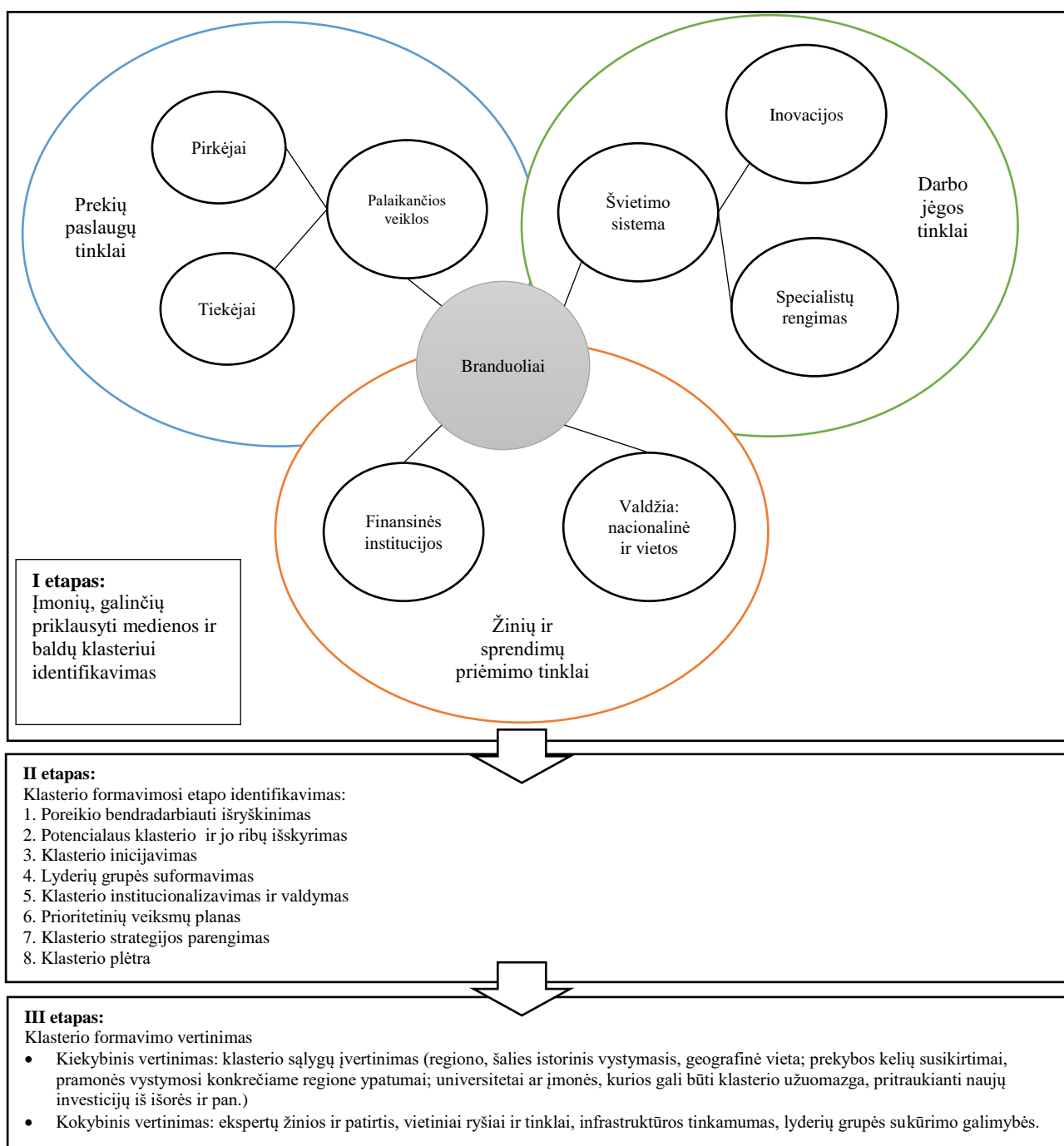


15 pav. Medienos ir baldų klasterio Tauragės regione vertinimo eiga bei rodiklių sistema

Remiantis 15 paveiksle pateikta tyrimo eiga ir schema, atliekamas medienos ir baldų klasterio formavimo vertinimo tyrimas. Tikslinga toliau pateikti teorinį medienos ir baldų klasterio formavimo vertinimo modelį, kuriame pateikiama, kaip konkrečiai, ir kokiais rodikliais remiantis bus atliekamas tyrimas.

### 3.2. Teorinis medienos ir baldų klasterio formavimosi vertinimo modelis

Šiandieninėje literatūroje – nerandamas optimalus medienos ir baldų klasterio formavimosi vertimo modelis, todėl remiantis atlikta mokslinės literatūros analize ir pateikta tyrimo metodologija, darbo autorė pateikia autorinį teorinį modelį (žr. 16 pav.).



16 pav. Teorinis medienos ir baldų klasterio formavimosi vertinimo modelis

Tikslinga paaiškinti, koku būdu remiantis pateiktu teoriniu modeliu atliekamas medienos ir baldų klasterio formavimo vertinimas Tauragės regione.

**I etape** surenkama informacija apie klasterio narius, kurių branduolį sudaro įmonės, kurios specializuojasi baldų ir medienos pramonėje. Taip pat pateikiamos palaikančios įmonės, į kurių sudėtį įeina įvairūs tiekėjai ir pirkėjai. Pirkėjai: fasavimo ir pakavimo pramonė, statybos pramonė, chemijos pramonė, leidybos ir spausdinimo pramonė, namų ūkio reikmenų didmenininkai, medienos, statybinių medžiagų ir sanitarinių įrenginių didmenininkai, baldų mažmenininkai ir kt. Tiekėjai: miškininkystė, medienos ruošą ir susijusių paslaugų veiklos, žemės ir miškų ūkio mašinų gamyba, medienos, popieriaus masės, popieriaus ar kartono džiovyklų gamyba ir kt. Susijusios veiklos: energijos, dujų ir vandens tiekimas, krovinių vežimas keliais, tekstilės gaminių gamyba, chemikalų ir chemijos pramonės gaminių gamyba, poilsio organizavimo, kultūrinė veikla ir kt. Švietimo sistemą sudaro įmonės ir įstaigos, kurios kuriamos inovacijos, paruošiami reikalingi specialistai. Kitą grupę sudaro finansinės institucijos ir valdžios atstovai. Visi šie nariai atlikus tyrimą įvardijami konkrečiais pavadinimais.

**II etape:** pagal etapams būdingus bruožus nustatoma, kuriame klasterio formavimosi etape, šiuo metu yra medienos ir baldų klasteris Tauragės regione. Pateikiami šiam etapui būdingi bruožai, įvertinamos klasterio formavimosi tolimesnės kryptys.

**III etape:** remiantis 15 paveikslu, atliekamas tyrimas. Tyrimas yra kompleksinis ir apima kiekybinį ir kokybinį tyrimus. Kiekybinis tyrimas pagrįstas statistinės informacijos analize. Analizuojami Tauragės regiono medienos ir baldų pramonės rodikliai. Atliekant kokybinį tyrimą, apklausiami ekspertai, dirbantys medienos ir baldų pramonės srityje, Tauragės regione, nemažiau kaip 3 metus. Pasitelkiant šiuos tyrimo būdus galima nustatyti, kokia dabartinė situacija Tauragės regione bei kokia išorinių ekspertų nuomone analizuojamu klausimu.

Pateikus medienos ir baldų klasterio formavimo(si) vertinimo tyrimo metodologiją, atliekamas medienos ir baldų klasterio formavimo(si) vertinimo tyrimas.

## 4. MEDIENOS IR BALDŲ KLASTERIO FORMAVIMO VERTINIMO TYRIMŲ REZULTATAI IR DISKUSIJA

Šiame skyriuje pateikiami medienos ir baldų klasterio formavimo vertinimo tyrimų rezultatų analizė ir atliekama rezultatų interpretacija, diskusija. Siekiant pasiekti tikslą, buvo tikslinga atlikti medienos ir baldų pramonės Lietuvoje ir Tauragės regione esamos situacijos analizę, analizuojami gauti kokybinio tyrimo rezultatai, taip pat identifikuojamos probleminės medienos ir baldų klasterio Tauragės regione formavimosi sritis, pateikiamos galimos klasterio formavimosi perspektyvos.

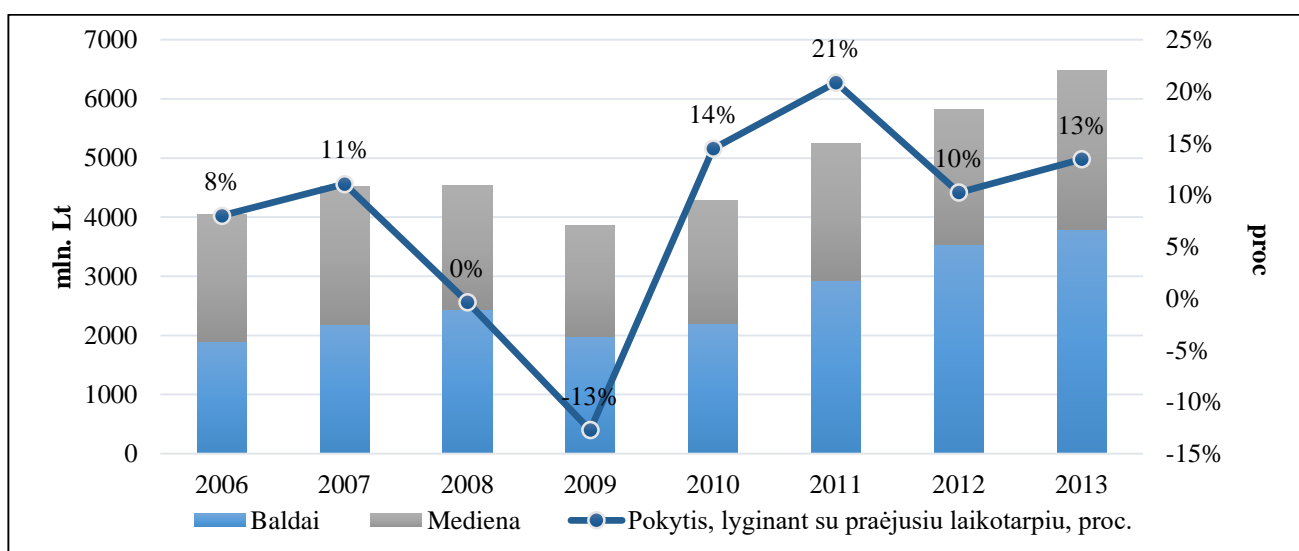
### 4.1. Medienos ir baldų pramonės Lietuvoje ir Tauragės regione: esamos situacijos analizė

Siekiant nagrinėti medienos ir baldų pramonės situacija Tauragės regione, visų pirma tikslinga analizuoti situacija visoje Lietuvoje. Bendrą tendencijų supratimas ir gebėjimas jas analizuoti, sudaro prielaidas, suprasti, kaip yra susiklostę rezultatai atskirose regionuose.

#### 4.1.1. Medienos ir baldų pramonė Lietuvoje

Visų pirma analizuojama medienos ir baldų pramonės situacija Lietuvoje. Būtina pažymėti, kad LR statistikos departamentas nebepateikia baldų pramonės rodiklių išsamiai, todėl remiamasi duomenimis, kuriuos dar galima gauti iki 2013 m. Taip pat LR statistikos departamentas nepateikia Tauragės apskrities duomenų apie baldų pramonę, ji pateikiama sustambintai, tik analizuojant apdirbamąją pramonę bendrai.

Analizuojami Lietuvos medienos ir baldų pramonės rodikliai. Pirmasis rodiklis yra medienos pramonės sektoriaus gamybos apimtys (žr. 17 pav.).



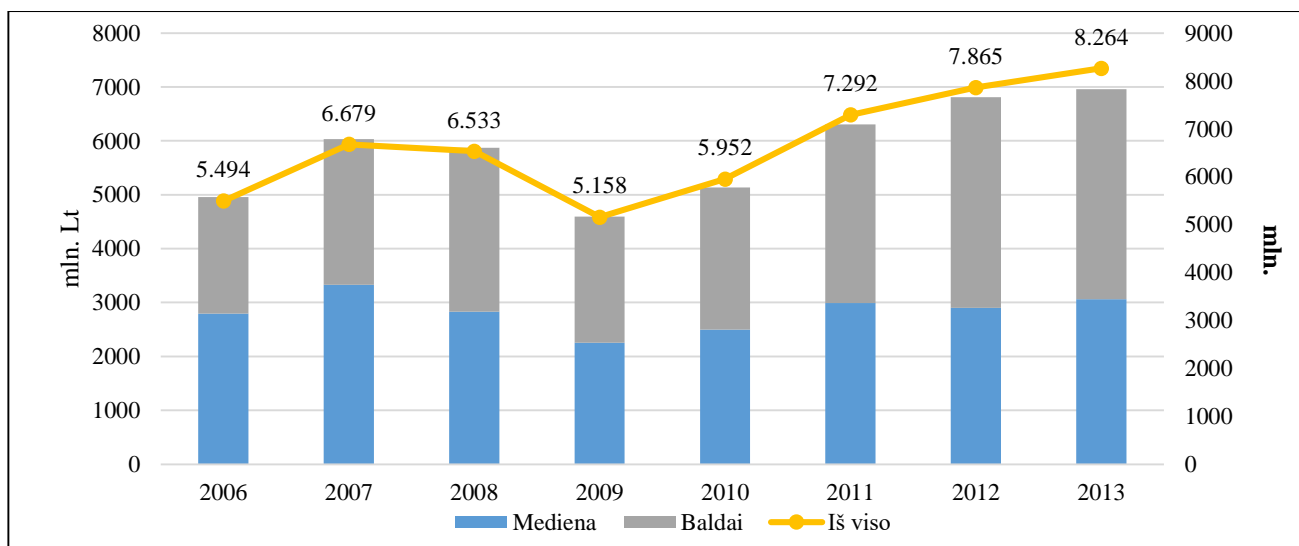
17 pav. Medienos ir baldų pramonės sektoriaus gamybos apimtys 2006 – 2013 m., mln. Lt

17 paveiksle pateikti duomenys atskleidžia, kad medienos ir baldų pramonės sektoriaus gamybos apimtys buvo tiesiogiai susijusios su ekonominiais svyravimais. 2008 – 2009 m. finansų

krizės metu, mažėjo medienos gamybos apimtys 13 proc., BVP tuo metu mažėjo 14,9 proc. 2010 m. atsigaunant šalies ekonomikai, didėjo ir medienos pramonės gamybos apimtys 14 proc., tačiau BVP jau augo nuosaikiau tik 1,7 proc. Taigi medienos pramonė po ekonominės krizės atsigavo sparčiau negu visas šalies ūkis. 2011 m. medienos pramonės gamybos apimtys augo net 21 proc. 2012 – 2013 m. gamybos apimtys buvo nuosaikesnės ir siekė ~12 proc. kasmet. Neabejotina, kad gamybos augimo tolygumui dar nemažai įtakos turi ir medienos produkcijos paklausos sezoniškumas. Žinoma, kad daugiau baldų parduodama antroje metų pusėje, o didesnė pjautinės medienos ir plokščių paklausa būna vasaros statybų sezono metu.

Labai svarbu pažymėti, kad ateityje numatomas resursų trūkumas, o naujos technologijos tik dalinai galės tai kompensuoti. Siekiant išlaikyti medienos pramonę konkurencinga, reikia galvoti kaip panaudoti šiuo metu eksportuojamą medienos kiekį, sukuriant jam didesnę pridėtinę vertę. Dėl subalansuotos ir prognozuojamos miškų pramonės veiklos reikia stabilizuoti ir garantuoti resursų paėmimą iš visų Lietuvos miškų. Lietuvos medienos pramonės sektorius kartu su tarpusavyje susijusiomis pramonės šakomis, turinčiomis apie 80 tūkst. darbuotojų, kasmet panaudodavo ~6,5 mln. m<sup>3</sup> medienos. Jeigu pritrūktų medienos resursų ~ 1,5 mln. m<sup>3</sup> per metus, apie ~15 tūkst. darbo vietų būtų ties praradimo riba.

Kitas rodiklis – verslo subjektų veiklos rezultatai. 18 paveiksle pateikiama, kiek per 2006 – 2013 m. medienos pramonės įmonės uždirbo pajamų.

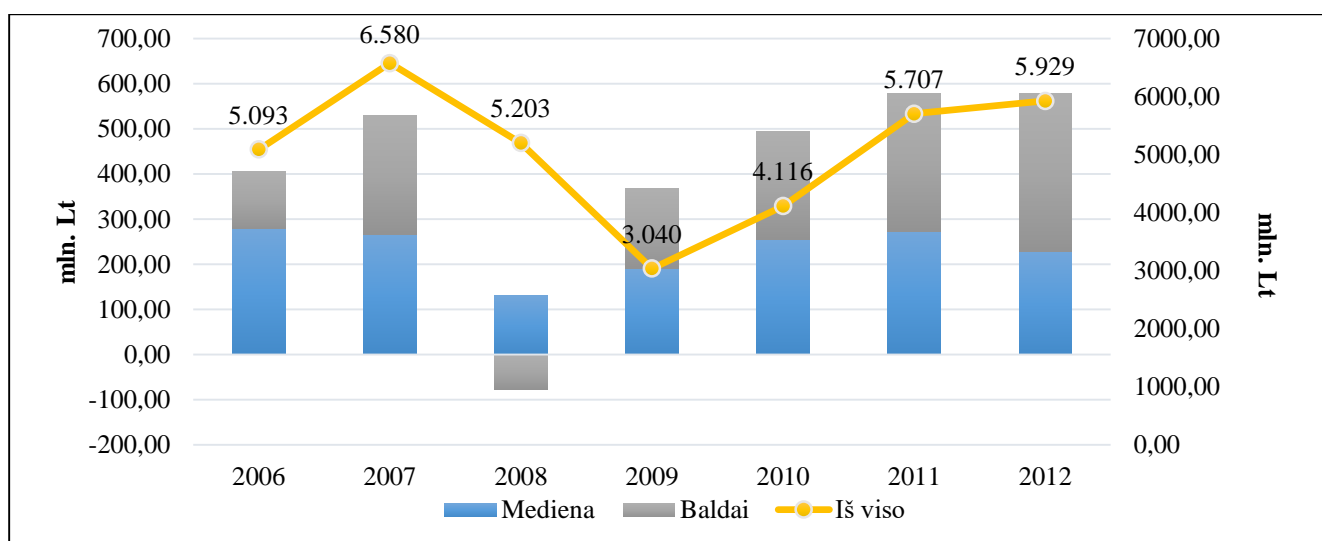


**18 pav. Medienos ir baldų pramonės verslo subjektų pajamos 2006 – 2013 m., mln. Lt**

Kaip matyti iš 18 paveiksle pateiktų duomenų, verslo subjektų pajamos kito panašia kreive kaip ir šios pramonės šakos gamybos apimtys. 2008 – 2009 m. medienos pramonės pajamos sumažėjo 1,34 mlrd. Lt arba 26 proc. 2010 m. pramonės pajamos augo 15,3 proc. Jau 2011 m. medienos pramonės pajamos viršijo 2008 m. lygį, o 2013 m. pajamų apimtys, lyginant su 2009 m. išaugo 60 proc. Analizuojant atskirus medienos pramonės sektorius, tai medienos apdirbimo pramonės rezultatai

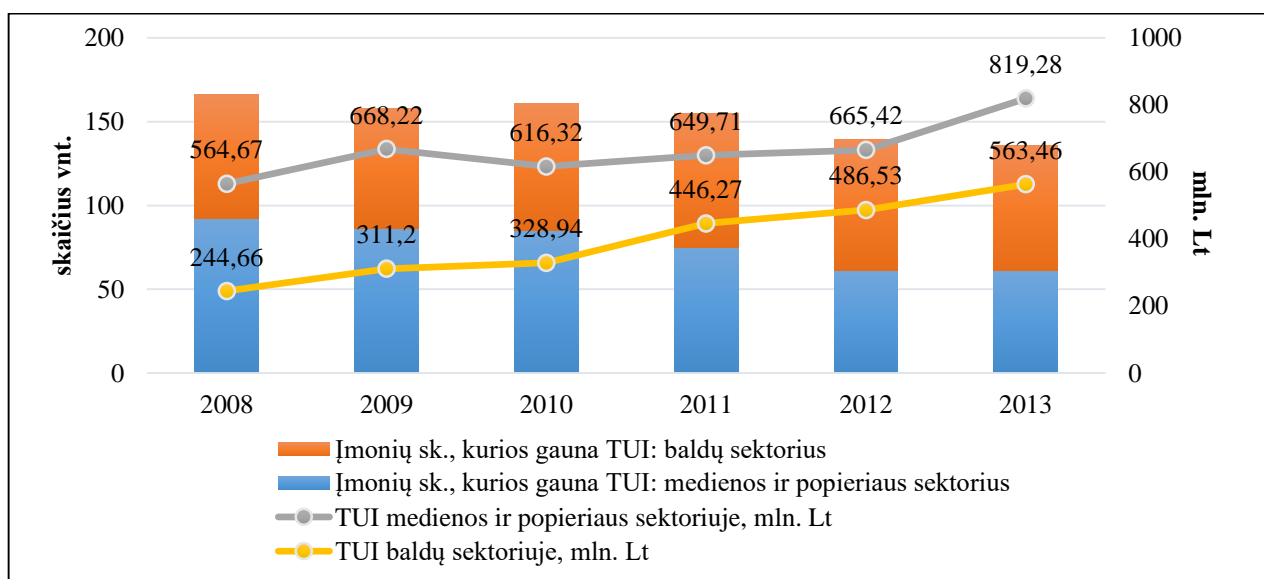
lyginant 2006 m. su 2013 m. gerėjo 9,5 proc. arba 266 mln. Lt. Baldų pramonės rezultatai per analizuojamą laikotarpį augo 80 proc. arba 1,73 mlrd. Lt.

Toliau analizuojama, kaip 2006 – 2012 m. kito medienos pramonės sektorių verslo subjektų pelnas (žr. 19 pav.). Kaip matyti iš 19 paveikslo, per visą analizuojamą laikotarpį, tik vienas sektorius (baldų) patyrė nuostolius, ir tai įvyko tik vieneriais metais – finansų krizės metais. Visais kitais laikotarpiais, medienos pramonės verslo subjektai dirbo pelningai. Medienos pramonės verslo subjektai prasčiausiai pelno atžvilgiu dirbo 2009 m., tuomet įmonių pelnas sumenko 41 proc. Lyginant 2012 m. rezultatus su 2006 m., galima teigti, kad pelningumas išaugo 16 proc., tačiau 2007 m. lygis dar nepasiektas, kai verslo subjektų pelningumas siekė 6,5 mlrd. Lt.



**19 pav. Medienos ir baldų pramonės verslo subjektų pelnas 2006 – 2012 m., mln. Lt**

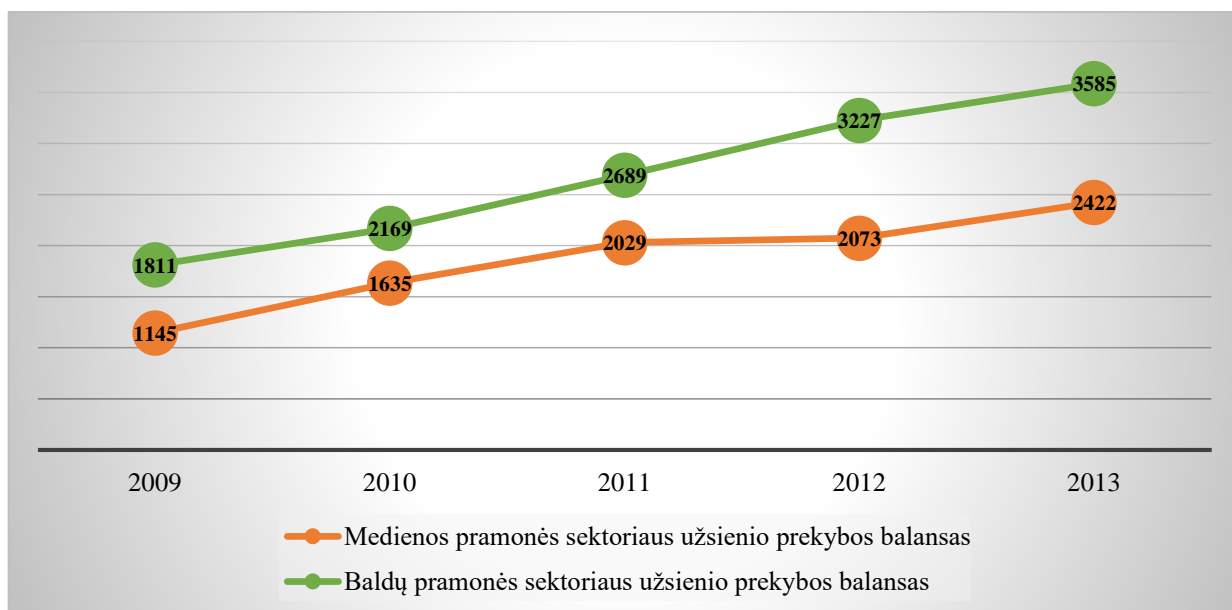
Kitas rodiklis – tiesioginės užsienio investicijos. 20 paveiksle pateikta, kaip kito tiesioginės užsienio investicijos į medienos pramonės sektorius 2008 – 2013 m.



**20 pav. TUI medienos ir baldų pramonės sektoriuose 2008 – 2013 m., mln. Lt**

Įmonių skaičius, kurios gauna tiesioginių užsienio investicijų baldų sektoriuje išaugo 1,3 proc., o medienos ir popieriaus sektoriuje sumažėjo 33 proc. Tačiau nepaisant to, tiesioginių užsienio investicijų apimtys auga. Medienos ir popieriaus pramonėje, TUI augo 45 proc., o baldų pramonėje 130 proc. Tai, jog šie sektoriai sulaukia vis daugiau TUI reiškia, kad Lietuvos medienos pramonės įmonės yra įdomios užsienio investuotojams, į jas vis daugiau yra investuojama ir šios investicijos yra koncentruotos, t.y. nedidėja investicijų į atskiras įmones, o investicijos yra nukreiptos į kelias įmones.

Tikslinga analizuoti užsienio prekybos rodiklius. Pažymėtina, kad šalies užsienio prekyba medienos gaminiais ir baldais visuomet pasižymi dideliu teigiamu balansu (žr. 21 pav.).

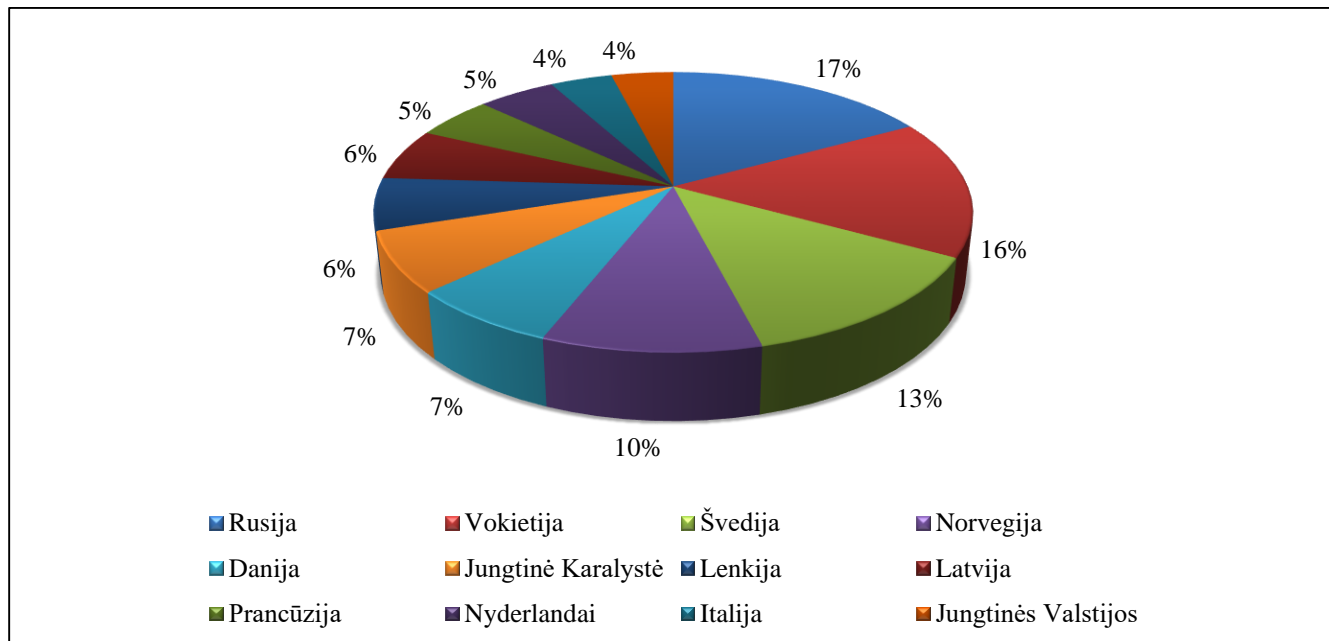


**21 pav. Medienos pramonės sektorių užsienio prekybos balansas 2009 – 2013 m., mln. Lt**

Medienos sektorius yra vienas iš nedaugelio ūkio sektorių jau daug metų turintis akivaizdžiai teigiamą ir dar gerėjantį užsienio prekybos balansą. Būtina pažymėti, kad didžioji dauguma Lietuvoje gaminamos medienos produkcijos yra skirta ne vietiniam naudojimui, o eksportui. Todėl šios pramonės būklę, pakankamai patikimai, apibūdina medienos prekių eksporto dydis ir dinamika. Eksporto mažėjimai bendroje dinamikos eilutėje gali būti vertinamas ir kaip kai kurių medienos prekių paklausos sezoniškumo svyravimo pasekmė. Žinoma, kad atostogų metų mažiau perkama baldų, kad šiltuoju metu laiku didėja statybinių medienos prekių paklausa. Nepageidautinai vystosi tik žaliavinės medienos eksportas: pernelyg sparčiai didėja išvežamos apvaliosios padarginės medienos dalis. Medienos žaliavų eksportas, esant išvystytai vietinei perdirbamajai pramonei, visapusiškai žalingas visos šalies ūkiui, neabejotinai turėtų būti valstybės kontroliuojamas ir valdomas. 2011 m. į kitas šalis buvo išvežta 220 tūkst. m<sup>3</sup> tik spygliuočių pjautinųjų rastų. Viena iš eksporto mažėjimo priežasčių – nepakankami darbo jėgos ištekliai. Todėl gamybos plėtrai reikėtų ieškoti kitų šaltinių, pavyzdžiui, didinti darbo našumą, kuris šiuo metu yra gana žemas. Vidutinis mėnesinis bruto darbo užmokestis irgi turėtų augti, o tai sudarytų patrauklesnes sąlygas darbui medienos pramonės įmonėse.



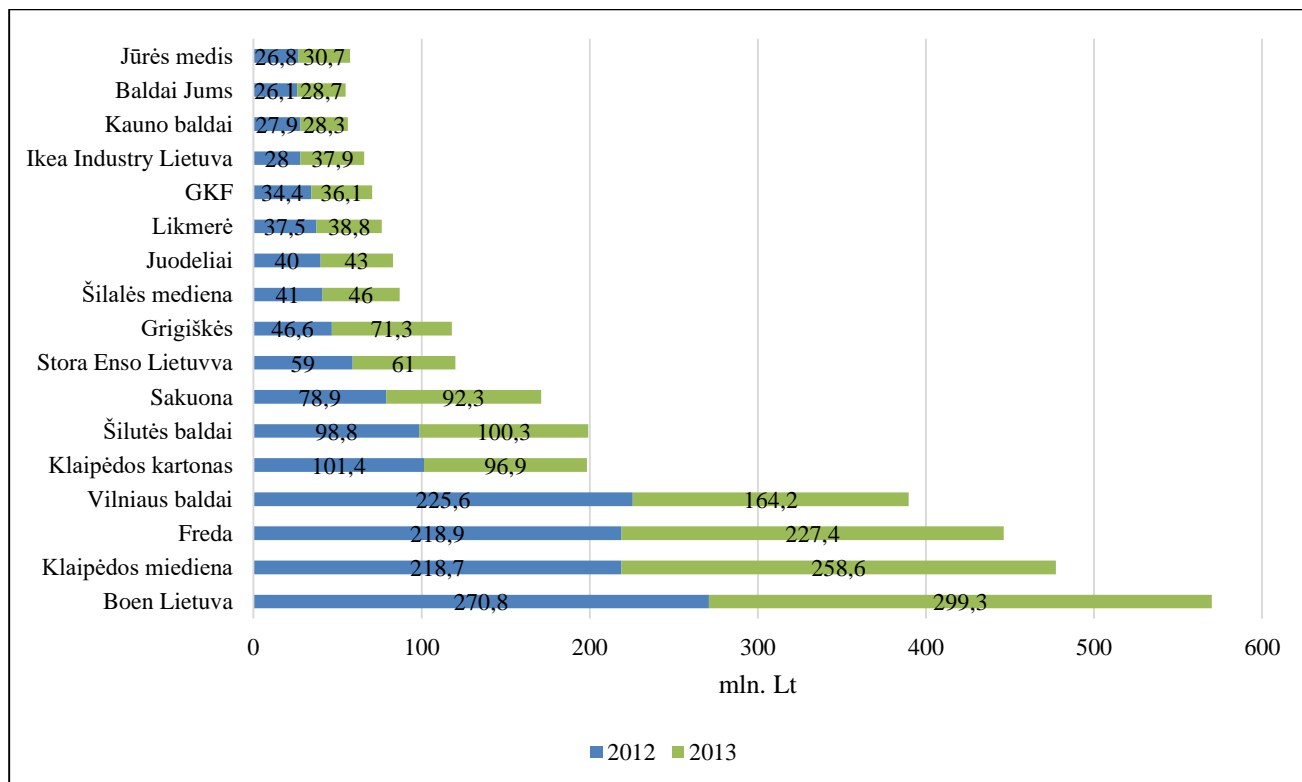
Tikslinga pateikti medienos žaliavų eksporto geografiją: jos išvežamos ne tik į kaimynines ir artimas šalis (Latvija, Lenkija, Švedija, Vokietija, Norvegija), bet ir į Jungtines Valstijas. Vystosi Lietuvos baldų pramonės produkcijos eksporto geografija (žr. 22 pav.).



22 pav. Baldų eksporto geografija, proc.

Baldai, jau keletas metų, parduodami pačių didžiausių Europos valstybių, JAV vartojams, o pastaruoju metu vis daugiau jų užima ir Rusijos rinka.

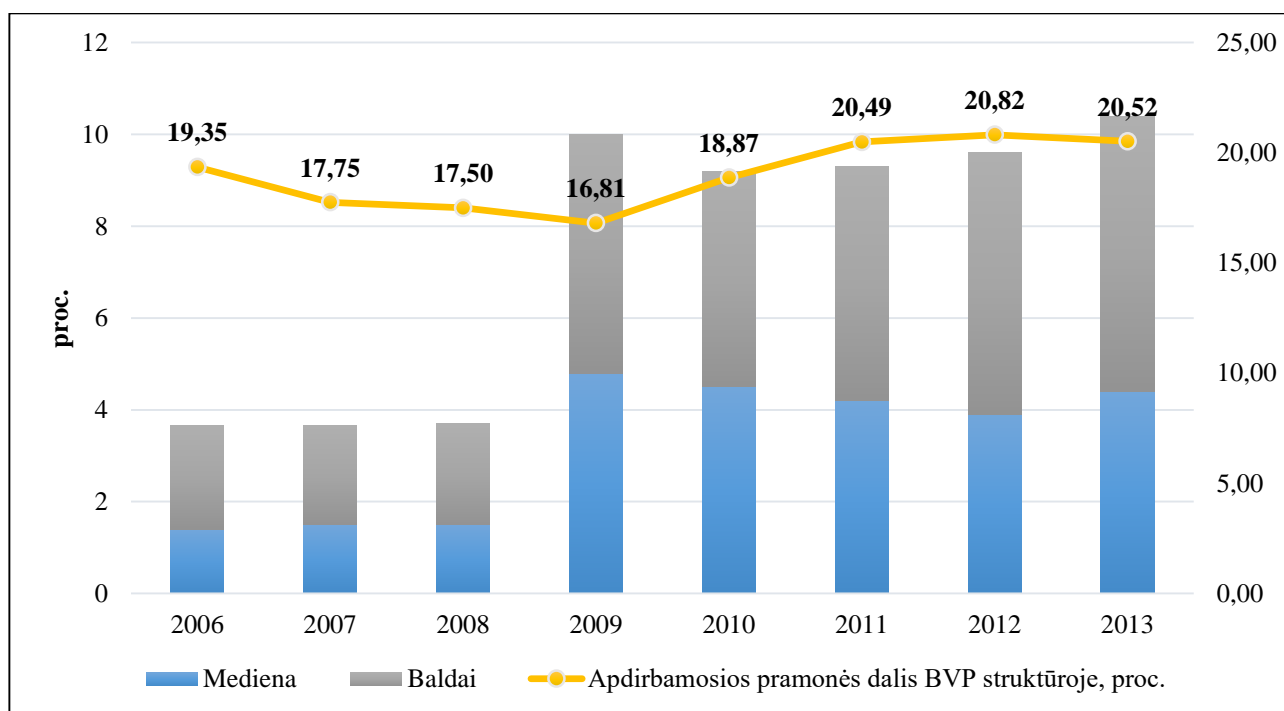
23 paveiksle pateikiami didžiausi Lietuvos medienos prekių eksportuotojai 2012 – 2013 m.



23 pav. Didžiausi medienos prekių eksportuotojai 2012 – 2013 m., mln. Lt

Kaip matyti iš paveikslo, daugiausia eksportuoja tokios įmonės kaip „Boen Lietuva“, „Klaipėdos mediena“, „Freda“ ar „Vilniaus baldai“. Šių įmonių eksportuojamos produkcijos dalis bendroje eksporto struktūroje sudaro apie 58 proc. Taigi 2013 m. bendra Lietuvos pramonės eksportuojamų produktų vertė yra 84,7 mlrd. Lt, o eksportuojami medienos produktai sudaro 9,3 proc. nuo bendro Lietuvos prekių eksporto. Lietuvoje yra ir bus didelis medienos produktų eksporto potencialas.

Kaip matyti iš 24 paveikslo, Lietuvos medienos, baldų pramonės pridėtinės vertės apimtis bendroje apdirbamosios pramonės struktūroje didėjo (~8 proc.). Vis dėl to, tai nedidino pačios apdirbamosios pramonės pridėtinės vertės.

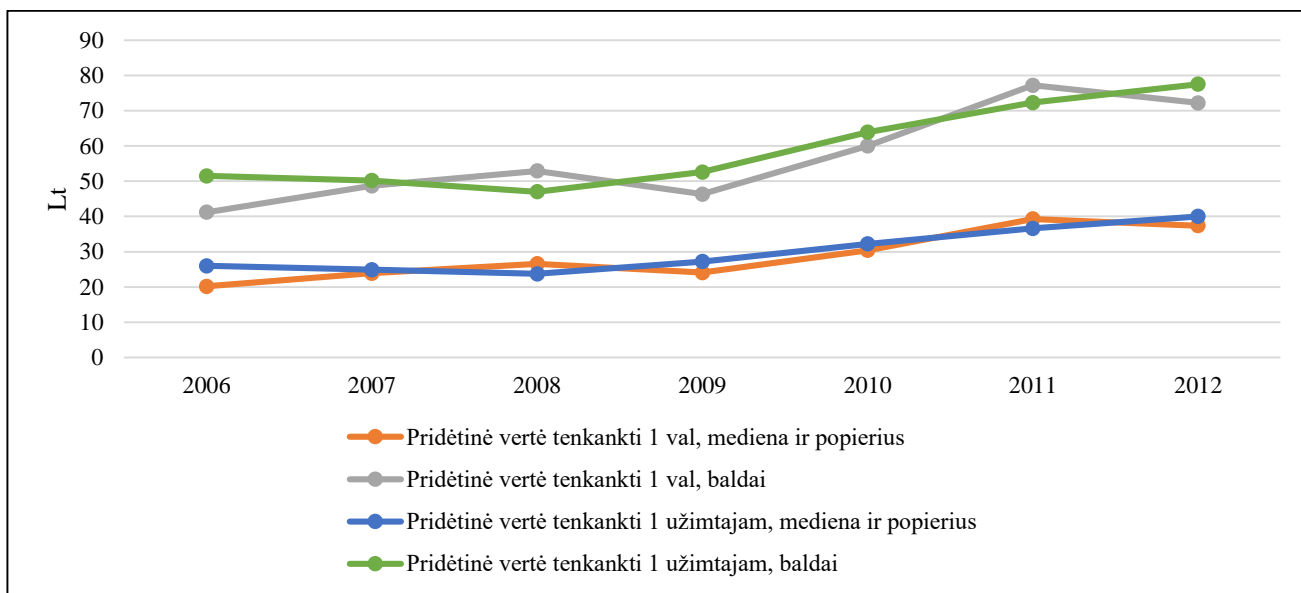


**24 pav. Medienos ir baldų pramonės sektoriaus sukurtos pridėtinės vertės apdirbamosios pramonės sukurtos pridėtinės vertės kaitos kontekste 2006 – 2013 m., proc.**

Analizuojant 24 paveiksle pateiktus duomenis galima teigti, kad 2008 – 2009 m. didžiausias šuolis buvo stebimas medienos ir baldų pramonėse, kuomet medienos pramonės pridėtinė vertė padidėjo nuo 1,5 proc. iki 4,8 proc., o baldų pramonės pridėtinė vertė didėjo nuo 2,2 proc. iki 6,0 proc. Medienos pramonės pridėtinė vertė susitraukė iki 4,4 proc., baldų pramonės pridėtinė vertė augo iki 6,0 proc. Visos medienos pramonės šaka apdirbamosios pramonės pridėtinės vertės kontekste sudarė 12,1 proc.

Kitas ne mažiau svarbus rodiklis – darbo našumas analizuojamoje pramonės šakoje. 25 paveiksle pateikti darbo našumo rodikliai medienos ir popieriaus bei baldų pramonėje. Kaip matyti iš 25 paveikslo, medienos ir popieriaus gamybos pramonėje 1 užimamajam vidutiniškai teko 30 Lt.

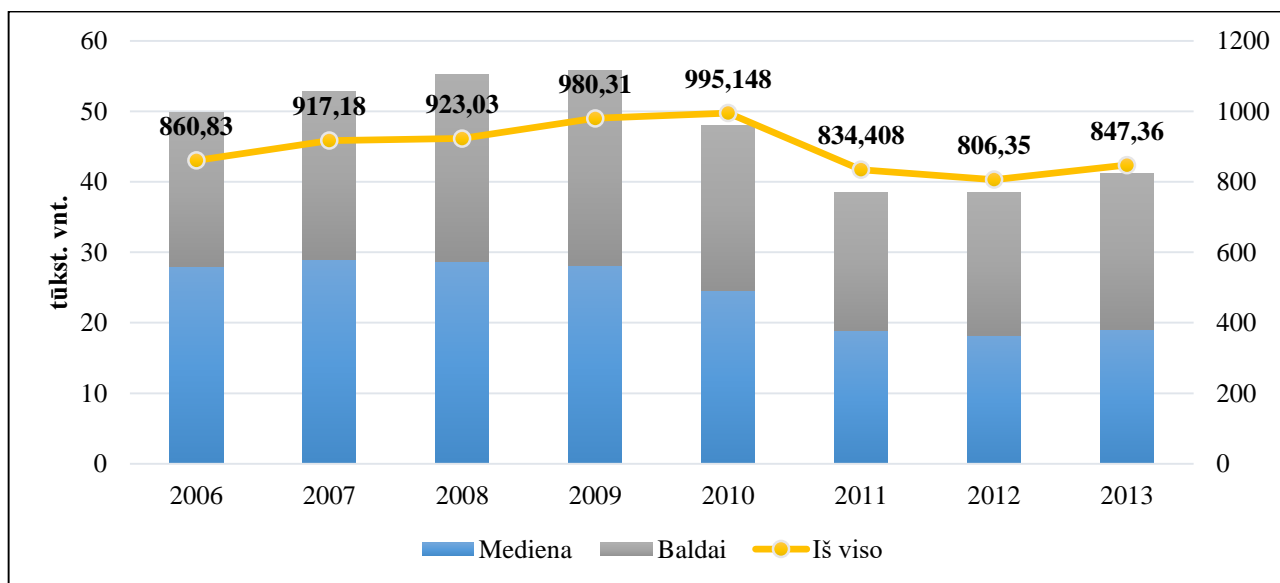
Didžiausia pridėtinė vertė tenkanti 1 užimtajam medienos ir popieriaus pramonėje teko 2012 Lt ir ši reikšmė sudarė 40 Lt. Baldų pramonėje, vidutiniškai vienam užimtajam analizuojamu laikotarpiu teko 59,29 Lt. Didžiausia pridėtinė vertė tenkanti 1 užimtajam baldų pramonėje teko 2012 m. ir ši reikšmė siekė 77,5 Lt. Taigi daugiau pridėtinės vertės 1 užimtajam teko baldų pramonėje. Pridėtinė vertė tenkanti 1 valandai medienos pramonėje vidutiniškai sudarė 28,84 Lt. Didžiausia vertė buvo pasiekta 2011 m. ir sudarė 39,3 Lt. Baldų pramonėje vidutinė pridėtinė vertė 1 valandai siekė 56,93 Lt. Didžiausia vertė baldų pramonėje buvo pasiekta taip pat 2011 m. ir siekė 77,2 Lt.



### 25 pav. Medienos ir baldų pramonės sektoriaus darbo našumo rodikliai 2006 – 2012 m.

Taigi didžiausi darbo našumo rezultatai pasiekti analizuojamu laikotarpiu buvo baldų pramonėje ir viršijo medienos pramonės darbo našumo rodiklius.

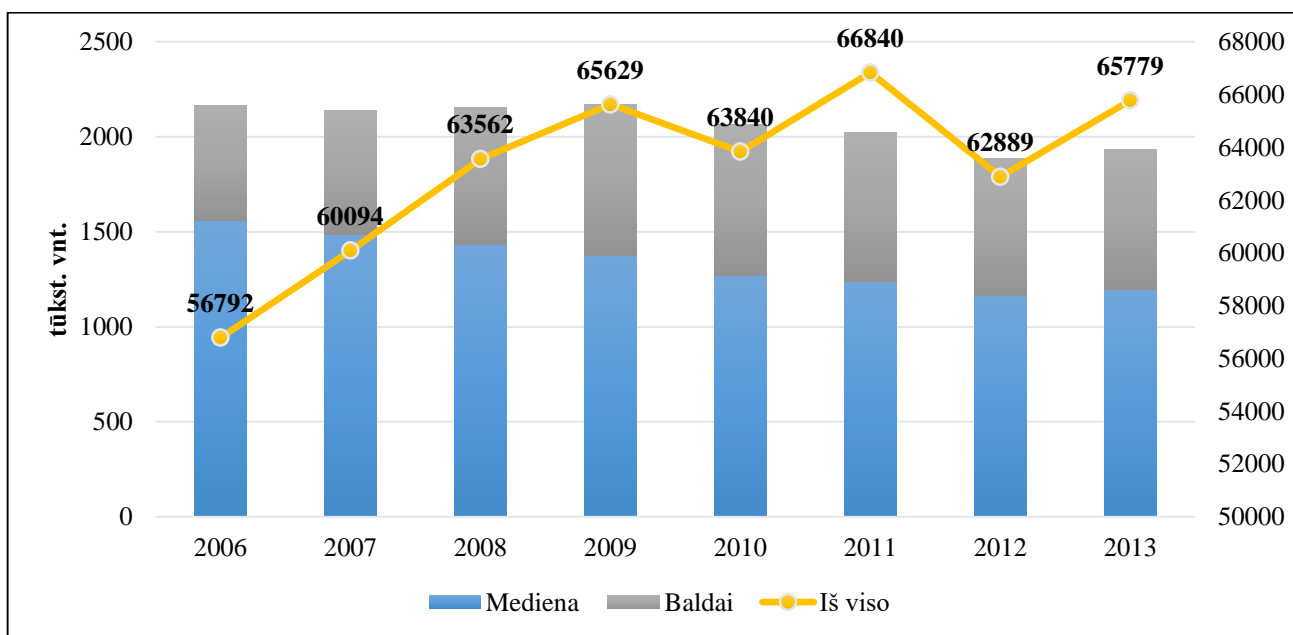
Tikslinga tirti, kiek darbuotojų dirbo medienos pramonėje 2006 – 2013 m. Gauti darbo rezultatai pateikti 26 paveiksle.



### 26 pav. Darbuotojų skaičius medienos ir baldų pramonės sektoriuje 2006 – 2013 m., tūkst. vnt.

Kaip matyti iš 26 paveikslo, medienos pramonės sektoriuje darbuotojų skaičius nuo 2006 – 2009 m. didėjo ir šis prieaugis sudarė 12 proc. 2009 – 2013 m. darbuotojų skaičius mažėjo ir mažėjimas sudarė 24,5 proc. Darbuotojų dalis bendroje šalies dirbančiųjų dalyje buvo apie 5–6 proc. Analizuojant kiekvieno sektoriaus rezultatus atskirai, galima teigti, kad daugiausia darbuotojų dirbo baldų sektoriuje (vidutiniškai šiame sektoriuje per 2006 – 2013 m. dirbo 23 tūkst. darbuotojų). Galima teigti, kad daugiausia darbuotojų dirba baldų pramonėje, tačiau mažėjant darbuotojų skaičiui šiame sektoriuje, mažėja ir darbuotojų dalis bendroje dirbančiųjų struktūroje. Būtina pažymėti, kad Lietuvos medienos pramonė tiesiogiai aprūpina darbu ~ 45 tūkst. žmonių (miškininkystė, pirminis ir tolimesnis medienos apdirbimas, baldų gamyba) ir netiesiogiai įdarbina ~20 tūkst. žmonių (transportas, metalo apdirbimas, švietimas, mokslas, statyba, energetika, ir kitos paslaugos), taigi bendrai aprūpina darbu ~80 tūkst. Lietuvos žmonių. Nemaža dalis šio sektoriaus įmonių yra atokesniuose šalies rajonuose, todėl jo dirbančiųjų mažėjimas ypač didina nedarbo lygį kaime (kur bedarbystė ir taip gerokai aukštesnė nei didmiesčiuose), tačiau paklausos smukimo sąlygomis teigiamai veikia darbo našumą.

Taip pat tikslinga tirti įmonių skaičių medienos pramonėje 2006 – 2013 m. Gauti tyrimo rezultatai pateikti 27 paveiksle.



**27 pav. Įmonių skaičius medienos pramonės sektoriuje 2006 – 2013 m., tūkst. vnt.**

Kaip matyti iš 27 paveikslo, daugiausia įmonių dirbo medienos pramonėje (įmonių skaičiaus vidurkis 2006 – 2013 m. siekė 1340 vnt.). Taip pat nemažai įmonių dirbo ir baldų pramonėje (vidurkis 2006 – 2013 m. siekė 726 vnt.). Lyginant 2013 m. buvusį įmonių skaičių su 2006 m., nustatyta, kad įmonių skaičius medienos pramonėje mažėjo 11 proc. Lyginant įmonių skaičių, kuris veikė medienos pramonėje su visu Lietuvos įmonių skaičiumi, medienos pramonės įmonių dalis bendroje struktūroje 2009 – 2013 m. sudarė 3 proc. (2006 – 2008 m. dalis siekė 4 proc.). Galima teigti, kad medienos

pramonėje registruotų ir dirbančių įmonių skaičius mažėja, mažėja ir medienos pramonės įmonių skaičiaus dalis bendroje įmonių struktūroje.

Apibendrinant galima teigti, kad gamybos apimtys medienos pramonėje ir baldų pramonėje yra didėjančios, pajamos yra augančios, pelnas taip pat yra didėjantis. Taip pat nustatyta, kad medienos pramonės šakų užsienio prekybos balansas visada yra teigiamas, kadangi medienos produkcijos yra daugiau pagaminama Lietuvoje ir eksportuojama nei suvartojama šalies gyventojų poreikiams. Tiesioginės užsienio investicijos medienos pramonėje taip pat augančios, tačiau jos labiau koncentruotos ir nukreiptos į keletą bendrovių, o ne į didelį įmonių skaičių. Būtina pažymėti, kad šios pramonės srities verslas yra specializuotas. Vis dėl to, Lietuvos baldų ir medienos pramonė yra labai jautri ekonominiams svyravimams, taip pat labai imli užsienio investicijoms. Ne viena didžiausių baldų ir medienos pramonių yra užsienio kapitalo, nes vietiniai verslininkai siekdami plėstis jungia kapitalą, arba parduodamą turimą dalį. Siekiant skatinti medienos ir baldų pramonės augimą, tikslinga vystyti technologijas ir inovacijas šioje srityje, optimizuoti vietinius išteklius.

#### **4.1.2. Medienos ir baldų pramonė Tauragės regione**

Regiono charakteristika. Tauragės apskritis – vidurio vakarų Lietuvoje esanti apskritis. Apskričių sudaro šios savivaldybės: Pagėgių, Jurbarko, Šilalės ir Tauragės rajono. Apskrities plotas sudaro 6,8 proc. nuo bendro šalies ploto. Tai yra viena mažiausių apskričių Lietuvoje.

Kalbant apie demografinę padėtį Tauragės regione (apskirtyje), tai Tauragės regionui būdinga, kad tai regionas, kur gyventojų skaičius mažėja daugiau nei 1 proc. per metus. Regionui būdingas neigiamas gyventojų prieaugis (2014 m. - -533 gyventojai). Taip pat regionui būdingas neigiamas migracijos saldo (2014 m. - -1100 gyventojų). Taigi demografinė situacija regione yra blogėjanti, gyventojų skaičius mažėja, ir ateityje numatoma, kad ir toliau mažės.

Kalbant apie ekonominę regiono padėtį, tai Tauragės regionas sukuria vos 1,8 proc. viso BVP. Tačiau vienam gyventojui Tauragės regione 2014 m. pridėtinė vertė pramonėje tenkanti vienam užimtajam sudarė 17,22 tūkst. Lt. (pvz., Klaipėdos apskrityje šis dydis siekė 14,32 tūkst. Lt). Tačiau materialinės ir tiesioginės užsienio investicijos šiame regione yra vienos mažiausių Lietuvoje (2014 m. materialinių investicijų 1 gyventojui buvo 2672 Lt (Vilniuje – 8307 Lt/1 gyv.; Marijampolės apskrityje – 3595 LT/1 gyv.), tiesioginės užsienio investicijos Tauragės regione 1 gyventojui 555 Lt (Klaipėdos apskrityje – 10101 Lt/ 1 gyv.; Utenos apskrityje –1796 Lt/ 1 gyv.).

Tauragės apskrityje 2015 m. pradžioje veikė 1954 įmonės, kuriose dirbo apie 40,3 tūkst. darbuotojų. Šioje apskrityje dirbančių žmonių santykinis svoris lygus 3 proc. nuo visų šalies darbuotojų skaičiaus.

Kaip minėta prieš tai buvusiam skyrelyje, Lietuvos Respublikos statistikos departamentas nepateikia duomenų apie Lietuvos apskričių įmones, darbuotojus, veiklos rezultatus, pagal detalų

EVRK. Duomenys kurie analizuojami surinkti iš Tauragės regione esančių savivaldybių merų ir administracijos direktorių veiklos ataskaitų, arba duomenys buvo minėti žiniasklaidoje.

Atlikus antrinių dokumentų analizę paaiškėjo, kad daugiausia dirbančiųjų yra Tauragės rajone ir jie sudaro 41,94 proc. visų Tauragės apskrityje dirbančių gyventojų. 26,3 proc. visų dirbančių gyvena Šilalės rajone. Mažiausia dirbančiųjų gyvena Pagėgių savivaldybėje ir tai sudaro 7,44 proc. visų apskrities gyventojų (Pagėgiai – tai su Rusijos pasieniu besiribojanti savivaldybė, pasižyminti dideliu nedarbu). Būtina pažymėti, kad Tauragės regionas pasižymi aukštu darbuotojų užimtumo lygiu (64,8 proc.), tačiau darbuotojų našumas yra vienas mažiausių šalyje (59,40 proc.).

Analizuojant įmonių koncentraciją regione nustatyta, kad daugiausia įmonių yra Tauragės rajono savivaldybėje – 51,24 proc. (1001 įmonė), Jurbarko rajono savivaldybėje – 21,8 proc. (426 įmonės). Pagėgių savivaldybėje įregistruota tik 131 įmonė (6,7 proc.).

5 lentelėje pateikiama susisteminta informacija apie 2015 m. esančių įmonių skaičių baldų ir medienos pramonės srityje.

5 lentelė. Tauragės apskrityje užimtų darbuotojų ir veikiančių įmonių skaičius, 2015 m.

Teritorija	Darbuotojai		Įmonės	
	Skaičius, tūkst. vnt.	Dalis, proc.	Skaičius, vnt.	Dalis, proc.
Jurbarko r. sav.	10,6	26,3	426	21,8
Pagėgių sav.	3,0	7,44	131	6,7
Šilalės r. sav.	9,8	24,31	396	20,26
Tauragės r. sav.	16,8	41,95	1001	51,24
Viso Tauragės apskrityje	<b>40,3</b>	<b>100</b>	<b>1954</b>	<b>100</b>

Ištyrus Tauragės regiono savivaldybių merų ir administracijos direktorių veiklos ataskaitas paaiškėjo, kad Tauragės apskritis specializuojasi keliose srityse: mėsos ir mėsos produktų gamyba, statyba, medienos apdirbimas ir baldų gamyba, tekstilės pramonė. Šiose srityse, o jeigu konkrečiau apdirbamosios pramonės sektoriuje, dirba daugiau nei trečdalis visos apskrities darbuotojų.

Tai, kad regioną charakterizuoja, kad didžioji dalis darbuotojų dirba ir baldų ir medienos pramonėje nurodo, kad regione yra palankios sąlygos klasterio formavimuisi, t.y. aukštas darbuotojų skaičius šioje pramonės šakoje, didelė įmonių koncentracija, tinkama infrastruktūra, specializacija. Tikslinga analizuoti, kokios yra realios prielaidos ir sąlygos Tauragės regione susiformuoti medienos ir baldų klasteriui. Tam pasitelkiamas kitas tyrimo būdas – kokybinis, struktūrizuotas interviu.

## 4.2. Tyrimo rezultatai

Pirmiausia aptariami socio – demografiniai ekspertų požymiai.

Kokybiniame tyrime, siekiant įvertinti medienos ir baldų klasterio susiformavimo galimybes, ekspertų paklausta, koks jų amžius. Nustatyta, kad vidutinis apklaustų ekspertų amžius – 49 metai. Taip pat paaiškėjo, kad 5 iš 6 ekspertų yra įgiję aukštąjį išsilavinimą, 1 ekspertas – specialųjį vidurinį

išsilavinimą. Vidutiniškai medienos ir baldų pramonėje ekspertai dirba 12,5 metų. Ekspertai dirba medienos apdirbimo, baldų plokščių pjaustymo, kantavimo, apdirbimo, lentpjūvystės (dvigubo pjovimo medienos gamybos, medienos obliavimo/ kalibravimo, dygliuotos medienos gamybos, medienos granuliu gamybos), baldų detalių pjaustymo, grindinių lentų gamybos, baldų pagal individualius užsakymus gamybos srityse.

Remiantis šiais duomenimis galima teigti, kad apklaustieji ekspertai – reprezentatyvi tiriamoji imtis, nes jų darbo trukmė yra ilgesnė nei 3 metai, o sritis susijusi su baldų ir medienos pramone, tai leidžia teigti, kad jų atsakymai į interviu klausimus yra validūs ir reprezentatyvūs.

Visų pirma buvo siekiama išsiaiškinti, kokios yra medienos ir baldų klasterio susiformavimo Tauragės regione galimybės. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 6 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – medienos ir baldų klasterio susiformavimo Tauragės regione galimybės ir dvi subkategorijos – medienos ir baldų klasteris turi galimybių susiformuoti Tauragės regione ir neturi.

**6 lentelė. Respondentų nuomonė apie medienos ir baldų klasterio susiformavimo galimybes Tauragės regione**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Medienos ir baldų klasterio susiformavimo Tauragės regione galimybės	Medienos ir baldų klasteris turi galimybių susiformuoti Tauragės regione	„Yra nemažai problemų ir kliūčių tam, tačiau sumažinus konkurenciją galima būtų“. E3 „Čia manau labai subjektyvu atsakyti į šį klausimą. Tačiau įmonės tikrai sugebėtų susijungti, vien dėl to, kad specifinis verslas, nes kai kurie neturi galimybių susirasti partnerius ir tai daroma individualiai“ E5
	Medienos ir baldų klasteris neturi galimybių susiformuoti Tauragės regione	„Bandė, bet nėra galimybių, nes niekas tuo neužsiima, o buvęs bandymas nepavyko“ E1 „Galimybių praktiškai nėra, nes nėra patirties, niekas tuo neužsiima ir per mažas regionas“ E2 „Neturi, nes tai yra neįdomu mažoms įmonėms, nes visų veikla specializuota“ E4 „Buvo steigiamas klasteris, bet nepavyko, nes mūsų įmonės yra mažos ir labai sudėtinga palaikyti ryšius, nes dauguma susitelkę į savo tikslus ir poreikius“ E6

Išanalizavus tyrimo rezultatus matyti, kad dauguma ekspertų laikosi nuomonė, kad klasteriui susiformuoti galimybių Tauragės regione nėra, nors ir būta bandymų. Klasteriui trukdo susiformuoti medienos ir baldų pramonės verslo specifika, kad šią pramonę Tauragės regione sudaro mažos įmonės, kurios specializuojasi įvairiose srityse, yra susitelkusios į savo tikslus, jaučia didelę konkurenciją ir stengiasi išlikti rinkoje. Vienas iš ekspertų teigė, kad medienos ir baldų pramonė yra labai konkurencinga. Tauragės regione rinka netgi perpildyta. Baldų mediena negaminama dideliais kiekiais, nes iš esmės baldų pramonę Lietuvoje valdo SBA baldų koncernas. Prie jo prisideda Šiaulių „Venta“. Žinoma, ne taip senai atsirado „IKEA“, kurie medieną gana labai konkurencingom kainom. Bendrai, pjautinės medienos kainos pastaruoju metu priklauso nuo Švedijos lentpjūvių, tai yra „SODRA“ ir „VIDA“ lentpjūvių, kurios yra milžinės savo srityje. Situacija Rusijoje, kurios valiuta šiuo metu yra mediena, negelbėja. Dar viena problema tai, kad Latvijos lentpjūvės perka lietuvišką

medieną aukštomiskainomis, nes savos neužtenka, o tai sukelia kainas vidaus rinkai. Taigi medienos ir baldų pramonė yra labai konkurencinga, ir ją reguliuoja kelios didelės užsienio kapitalo įmonės, taip pat baldų ir medienos pramonę Tauragės regione veikia žaliavų kainos, kurios neretai yra dirbtinai sukkeliamos. Būtina pažymėti, kad mediena yra neatsinaujinantis gamtos išteklius, todėl kaina šokinėja priklausomai nuo jos kirtimų apimtys ir žaliavų valstybių tiekėjų politikos.

Taip pat buvo svarbu išsiaiškinti, kokie išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai turi poveikį klasterio formavimuisi. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 7 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – aplinkos veiksniai, turintys poveikį medienos ir baldų klasterio formavimuisi ir dvi subkategorijos – išoriniai aplinkos veiksniai ir vidiniai aplinkos veiksniai, turintys poveikį medienos ir baldų klasterio formavimuisi Tauragės regione.

**7 lentelė. Respondentų nuomonė apie išorinės ir vidinės aplinkos veiksnius, turinčius poveikį klasterio formavimuisi**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Aplinkos veiksniai, turintys poveikį medienos ir baldų klasterio formavimuisi	Išoriniai aplinkos veiksniai, turintys poveikį medienos ir baldų klasterio formavimuisi Tauragės regione	<p>„Klasteriui formuotis reikalinga palanki išorinė aplinka, t.y. kad valdžia palaikytų, kad rinkoje būtų geros žaliavų kainos, kad visi nariai būtų suinteresuoti, kad mokesčių politika būtų švelnesnė klasteriui. Taip pat, kad užsienio įmonės, didžiosios rinkos žaidėjos skatintų tokių klasterių susiformavimą“ E1</p> <p>„Prie išorinės aplinkos veiksnių priskirčiau ekonominę šalies situaciją, nes ji labai veikia pramonės rodiklius, kokią kainodarą taikyti, kokius verslo ryšius megzti. Taip pat esant palankiai ekonominei situacijai, daugiau sulaukiama ir TUI. Mums kaip baldų pramonės daliai, svarbūs ir pagrindinių baldų ir medienos pramonės dalyvių elgsena rinkoje. Nors jie nediktuoja esminių žaliavų kainų, tačiau nuo jų daug kas priklauso rinkoje, nes būtent jie ir bendrauja su didžiausiais žaliavų tiekėjais“ E2</p> <p>„Išorės veiksniai tie, kad Švedija valdo medienos rinką. Vietinės Lietuvos įmonės neturi pirmenybės Lietuvoje. Tai kelia žaliavos kainas, kas automatiškai kelia gatavo produkto kainą ir su tokia kaina sunku konkuruoti“ E3</p> <p>„Negalėčiau išskirti jokių konkrečių išorės veiksnių“ E4</p> <p>„Valdžia turėtų skatinti burtis į klasterius, sudaryti palankias verslo sąlygas, finansinės institucijos teikti lengvatines paskolas, nes įmonės vis tiek gi dirba ir uždirba, tiesiog finansuoti projektus“ E5</p> <p>„Reikėtų koreguoti teisės aktus, reikėtų aiškiai reglamentuoti klasterių veiklą, naudą, privalumus ir trūkumus. Klasteris turėtų figūruoti ne tik studijose, pasiūlymuose, o realiai palaikyti šią iniciatyvą nacionaliniu lygiu“ E6</p>
	Vidiniai aplinkos veiksniai, turintys poveikį medienos ir baldų klasterio formavimuisi Tauragės regione	<p>„Tik iniciatyva, lyderystė ir skaidri finansinė politika, galėtų padėti klasteriui susiformuoti. Kol kas nėra nei aiškių lyderių, nei noro, nei valdžios palaikymo“ E1</p> <p>„Pačiame regione nėra labai palanki atmosfera klasteriui formuotis. Įmonės – mažos, regionas – mažas, niekas neinicijuoja klasterio kūrimo, nors neabejoju, naudos būtų“ E2</p> <p>„Tauragės regionas yra perpildytas, plus žaliavų kainos yra nekonkurencingos“ E3</p> <p>„Didelė konkurencija vidaus rinkoje. Tauragės regionas yra perpildytas, ir tos įmonės visos smulkios, nėra konkrečiai didelių įmonių, kurios sujungtų visus į bendrą klasterį“ E4</p> <p>„Klasteris visada gerai, jeigu tame galima rasti bendrų tikslų, tačiau klasteris tai tarsi kooperatyvas. O tam, kad kooperuotis, reikia suinteresuotumo, kad vieni galėtų padaryti kažko mažiau, arba kažko daugiau“ E5</p> <p>„Viskas priklauso nuo pačių įmonių vadovų, jų veiklos tikslų“ E6</p>



Galima teigti, kad prie išorinių veiksnių priskiriama bendraekonominė situacija Lietuvoje ir šalyse, kurios yra medienos žaliavų tiekėjos, žaliavų kainos, teisinis reglamentavimas, monetarinė politika, regiono išsivystymo lygis, finansų institucijų požiūris į klasterių kūrimą – tai pagrindiniai veiksniai, nuo kurių priklauso medienos ir baldų klasterio formavimosi galimybės Tauragės regione. Kalbant apie vidinius aplinkos veiksnius, tai išskiriami šie veiksniai: įmonių vadovų iniciatyvumas, lyderystė, skaidri veikla, infrastruktūra, konkurencingumo mažinimas įvedant klasterį, savivaldybių iniciatyvumas. Būtent nuo šių vidinių aplinkos veiksnių priklauso medienos ir baldų klasterio formavimasis Tauragės regione.

Buvo svarbu tyrimu išsiaiškinti, ar yra Tauragės regione susikūrę ryšiai, tinklai, kurie jungtų medienos ir baldų pramonės narius. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 8 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – tinklai ir ryšiai Tauragės regione, kurie vienija medienos ir baldų pramonės narius ir dvi subkategorijos – tinklai ir ryšiai Tauragės regione, kurie vienija medienos ir baldų pramonės narius ir tinklų ir ryšių Tauragės regione nėra, kurie vienytų medienos ir baldų pramonės narius.

**8 lentelė. Respondentų nuomonė apie susikūrusius ryšius ir tinklus, kurie jungtų medienos ir baldų pramonės narius Tauragės regione**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Tinklai ir ryšiai Tauragės regione, kurie vienija medienos ir baldų pramonės narius	Tinklai ir ryšiai Tauragės regione, kurie vienija medienos ir baldų pramonės narius	„Ryšiai yra tokie, kad vieni iš kitų įsigyja įvairios žaliavos, bendradarbiauja, bendrauja, tačiau kažkokių kooperatyvų, asociacijų nemanau, kad būtų“ E3 „Tinklai ar ryšiai, kažkokie yra, tačiau jie neturi konkretaus pavadinimo. Įmonės tarpusavyje bendrauja, keičiasi informacija, nebaigta gamybos produkcija, kartai ir baigta, priklausomai koks verslas, kuom užsiima. Tauragėje daug smulkių įmonių, jos privalo tarpusavyje bendradarbiauti, kad išliktų, nes ne visos turi potencialo bendradarbiauti su didelėmis įmonėmis, ar kelti savo veiklą į kitus regionus. Taigi tie tinklai yra labai individualus, kiekvienos įmonės labai skirtingi. Nors tikiu, kad kai kurie ryšiai ar tinklai persipina, pasikartoja ir tiekėjai, ir partneriai. Štai nuo čia ir reikėtų rinkti informaciją, nes tai būtų klasterio formavimosi užuomazgos“ E5
	Tinklų ir ryšių Tauragės regione nėra	„Ne nėra“ E1 „Nėra“ E2 „Nėra“ E3 „Nėra E6

Galima teigti, kad ryšių ir tinklų Tauragės regione nėra, kurie jungtų medienos ir baldų pramonės narius. Vis dėl to, įmonės jungia verslo ryšiai, įmonės dalinasi informacija apie žaliavų, produkcijos tiekėjus regione, yra susiformavę partnerystės ryšiai, kurie galbūt ir neturi konkretaus pavadinimo, tačiau regione įmonės tarpusavyje bendrauja ir bendradarbiauja.

Tyrimu siekta nustatyti, ar Tauragės regione yra tinkama infrastruktūra medienos ir baldų klasterio formavimui. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 9 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – Tauragės regiono infrastruktūros tinkamumas medienos ir baldų klasterio formavimui ir viena subkategorija – Tauragės regiono infrastruktūra tinka medienos ir baldų klasterio formavimui.

**9 lentelė. Respondentų nuomonė apie Tauragės regiono infrastruktūros tinkamumą medienos ir baldų klasterio formavimui**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Tauragės regiono infrastruktūros tinkamumas medienos ir baldų klasterio formavimui	Tauragės regiono infrastruktūra tinka medienos ir baldų klasterio formavimui	<p>„Infrastruktūra Tauragės regione yra. Visos įmonės turi savo patalpas, patalpos, kuriose būtų sprendžiamos su klasteriu susiję reikalai taip pat atsirastų. Esmė ta, kad infrastruktūra yra, nėra noro klasterį kurti“ E1</p> <p>„Taip yra infrastruktūra. Viskas Tauragės regione su infrastruktūra gerai, nes pačios įmonės rūpinasi ja, kad jų veikla nenutrūktų ir vyktų pelningai“ E2</p> <p>„Netoli yra geležinkelis, yra regioninės reikšmės keliai, netoli jūros uostas, oro uostas, elektros ir dujų trąšos“ E3</p> <p>„Yra infrastruktūra, bet tai jokios reikšmės neturi“ E4</p> <p>„Nemanau, kad tai turi įtakos. Įmonės, darbuotojai, jų bendravimas, bendrų interesų ieškojimas, štai kur esmė. Tauragės regionas nėra didelis, atstumai nėra dideli, todėl ir nemanau, kad infrastruktūra galėtų sukelti papildomų problemų“ E5</p> <p>„Infrastruktūra yra, viskas yra gerai su ja“ E6</p>

Galima teigti, kad Tauragės regione infrastruktūra yra tinkamai išvystyta, ji labai palanki verslui vystyti, tame tarpe ir medienos ir baldų klasterio formavimui. Didžiausia problema ta, kad nepaisant to, kad infrastruktūra yra, yra geležinkelio linija, regioniniai keliai, netoli yra jūros ir oro uostas, trūksta pačių verslininkų iniciatyvos, formuoti klasterį, kad išnaudoti infrastruktūros privalumus. Jeigu klasteris susikurtų, papildomų sąnaudų infrastruktūros įrengimui nereikėtų.

Svarbu buvo tyrimu nustatyti, ar yra aiškūs lyderiai Tauragės regione, kurie galėtų dalyvauti klasterio kūrimo. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 10 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – lyderiai Tauragės regione, kurie gali formuoti medienos ir baldų klasterį ir viena subkategorija – aiškūs lyderiai Tauragės regione, kurie gali formuoti medienos ir baldų klasterį.

**10 lentelė. Respondentų nuomonė apie lyderius Tauragės regione, kurie galėtų dalyvauti klasterio kūrimo**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Lyderiai Tauragės regione, kurie gali formuoti medienos ir baldų klasterį ir viena subkategorija	Aiškūs lyderiai Tauragės regione, kurie gali formuoti medienos ir baldų klasterį	<p>„Prieš keletą metų formuojant klasterį Tauragės regione, dalyvavo įmonės tokios kaip UAB „Alantas“, UAB „Laukbaldis“ ir kt. Tačiau manau, įmonės Tauragės regione per mažos, kad jos būtų lyderiais“ E1</p> <p>„Tauragės regione taip pat buvo klasterizacijos iniciatyvų. „Tauragės regiono medienos ir baldų klasteris“ vienijo šešias įmones nuo medienos apdirbimo iki galutinio aukštos pridėtinės vertės produkto sukūrimo, bet junginys netapo gyvybingas dėl tarpusavio pasitikėjimo ir bendradarbiavimo naudos suvokimo stokos. Klasteriui išsivystyti taip pat kliudė mažųjų gamintojų nenoras specializuotis ir nepakankama valstybės parama klasterizacijai. Todėl manau, kad ir kokie lyderiai regione atsirastų, jie susidurtų su analogiškais problemomis“ E2</p> <p>„Mano subjektyvia nuomone, šiuo metu pati stipriausia lėptįjūvė yra „Šilalės mediena“, baldų gamyba – UAB „Ileda“, UAB „Kristensen &amp; Kristensen“. Tai ir galėtų sudaryti branduolį“ E3</p> <p>„Nežinau, visi per smulkūs ir pernelyg skirtingi“ E4</p> <p>„Jeigu nėra galimybių suformuoti klasterio, nėra ką kalbėti ir apie galimus lyderius“ E5</p> <p>„Negaliu konkrečiai įvardinti. Esu smulkaus verslo atstovas ir specializuojosi savoje srityje. Mano nuomone lyderiai yra didžiosios Lietuvos įmonės dirbančios baldų ar medienos pramonėje. Tai yra realūs lyderiai ir klasteris turėtų būti visos Lietuvos mastu, o ne tik Tauragės“ E6</p>

Tyrimo rezultatai atskleidė, kad Tauragės regione yra lyderių galinčių suformuoti medienos ir baldų klasterį, kurie galėtų sudaryti branduolį, tačiau ekspertai labai akcentuoja, kad Tauragės regione yra susitelkę smulkios įmonės (uždarnosios bendrovės, individualios įmonės, asmenys dirbantys pagal verslo liudijimus) ir mažai didelių įmonių, kurie galėtų tinkamai reprezentuoti Tauragės regioną. Siūloma formuoti medienos ir baldų klasterį visos šalies mastu, nes visos didžiosios įmonės koncentruojasi didžiuosiuose Lietuvos miestuose ir labai sunku kitiems regiono dalyviams su jais konkuruoti, netgi susiformavus į klasterį.

Tikslinga buvo nustatyti, kad yra didžiausi galimi Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio konkurentai. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 11 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – didžiausi galimi Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio konkurentai ir viena subkategorija – didžiausi Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio konkurentai.

**11 lentelė. Respondentų nuomonė apie didžiausius galimus Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio konkurentus**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Didžiausi galimi Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio konkurentai	Didžiausi Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio konkurentai	<p>„Didžiausi Tauragės regiono baldų ir medienos pramonės įmonių konkurentai yra SBA baldai, IKEA, Vilniaus valdai ir visos kitos didžiausios Lietuvos įmonės, kurios ne tik diktuoja žaliavų ir baigtos produkcijos kainas, bet ir jos sukuria didelę konkurenciją vidaus rinkoje“ E1</p> <p>„Konkurencija vidaus rinkoje didelė, net sukūrus klasterį, liktų konkurencija regione, tačiau patys didžiausi konkurentai išorėje. SBA baldų grupė, Klaipėdos mediena, Freda, Vilniaus baldai, IKEA, Grigiškės ir t.t. Tai yra tos įmonės, kurios valdo baldų ir medienos pramonę Lietuvoje ir yra branduolys“ E2</p> <p>„IKEA ir SBA baldų grupė“ E3</p> <p>„Bent mūsų įmonei konkurentų nėra“ E4</p> <p>„Visi kas dirba medienos ir baldų pramonėje, vienas kitam esame konkurentai, tiesioginiai ir netiesioginiai. Visi dirbame savo nišoje. Vis dėl to, Lietuvoje labai sunku nustebinti, nes veikia labai didelės užsienio kapitalo įmonės – SBA baldų grupė, IKEA atėjusi, Kaunas ir Vilnius turi labai dideles įmones, Klaipėdoje yra didelė medienos perdirbimo įmonė. Štai didieji rinkos dalyviai“ E5</p> <p>„Ikea, SBA baldai, ir kitos didelės įmonės“ E6</p>

Galima teigti, kad didžiausi konkurentai Tauragės regiono medienos ir baldų klasteriui yra „SBA“ grupė. SBA sudaro 27 Lietuvoje ir užsienio šalyse veikiančios įmonės, kuriose dirba daugiau nei 4900 žmonių. Taip pat didelis konkurentas – IKEA. Šiuo metu IKEA parduotuvės yra 47–niose šalyse. IKEA verslo idėja yra pasiūlyti didelį gražaus dizaino, praktiškų baldų bei namų apstatymo prekių pasirinkimą tokiomis kainomis, kad jas galėtų įsigyti kuo daugiau žmonių. UAB „Vakarų medienos grupė“ dar vienas stiprus konkurentas. UAB „Vakarų medienos grupė“ valdo 6 įmones Lietuvoje ir užsienyje, tokias kaip AB „Klaipėdos mediena“, UAB „Girių bizonas“, UAB „Sakuona“ ir t.t. Dar vienas didelis konkurentas – AB „Vilniaus baldai“. AB „Vilniaus baldai“ yra pirmaujanti korpusinių baldų gamybos įmonė, taikanti moderniausias korinio skydo technologijas. Įmonėje dirba virš 600 darbuotojų. Įmonė gamina korpusinius baldus Švedijos baldų prekybos koncernui „IKEA“.

Galima teigti, kad konkurencija baldų ir medienos srityje yra didelė, bet būtina pastebėti, kad įmonės kuriasi į koncernus, grupes, vienijasi, tam, kad stiprėtų ir išgyventų.

Taip pat tyrimu siekta nustatyti, koks yra valdžios požiūris, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 12 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – valdžios požiūris formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione ir viena subkategorija – pasyvus valdžios požiūris formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione.

**12 lentelė. Respondentų nuomonė apie valdžios požiūrį, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Valdžios požiūris formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione	Pasyvus valdžios požiūris formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione	<p>„Savivaldybių lygiu, niekas nesprenžžiama, tema uždaryta. Nacionaliniu lygiu nežinau ar kas vyksta, o jeigu ir vyksta, mes to nežinome“ E1</p> <p>„Kol tai naudinga ir madinga, apie tai šnekama, o taip niekas šios temos nebekelia nei regione, nei verslininkai“ E2</p> <p>„Mes bandome spausti politikos, kad suteiktų lengvatų, kad pvz., perkant rąstus, pirmumo teisė tektų lietuviškai medienai, tačiau suprantame, kad toks prašymas prieštarauja laisvos rinkos formavimuisi. Iš esmės, jeigu kiltų realus poreikis, jeigu būtų parodyta iniciatyva, politikai šią idėją palaikytų“ E3</p> <p>„Nežinau, koks požiūris“ E4</p> <p>„Požiūris pasyvus, nes kol nejudini ir jie nieko nedaro, nesiūlo, o kai pradedi judint, žiūrėk į savo rinkimo kampaniją įtraukia pasiūlymus“ E5</p> <p>„Manau teigiamas, bet labai jau neryžtingas“ E6</p>

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad vietos ir nacionalinė valdžios yra pasyvios Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio formavimosi požiūriu. Esant verslininkų iniciatyvai, klasterio idėja palaikytų, ją paskatintų, tačiau kol niekas nevyksta, niekas pernelyg ir nesiūlo verslininkams kooperuotis į klasterį.

Tyrimu buvo tikslinga nustatyti, koks finansinių institucijų požiūris, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 13 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – finansinių institucijų požiūris formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione ir viena subkategorija – pasyvus finansinių institucijų požiūris formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione.

**13 lentelė. Respondentų nuomonė apie finansinių institucijų požiūrį, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Finansinių institucijų požiūris formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione	Pasyvus finansinių institucijų požiūris formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione	<p>„Nemanau, kad bankams įdomūs tokie projektai, jie turi išvelgti tikrą naudą iš projekto. Kadangi vienas toks jau nepavyko, o finansavimo prieš tai buvęs klasteris negavo, manau yra didelė rizika“ E1</p> <p>„Manau konkretaus požiūrio finansinės institucijos neturi“ E2</p> <p>„Bankai paskolą duos, reikia tik įtikinamo ir gerai paruošto projekto“ E3</p> <p>„Bankai labai atsargiai žiūri į mūsų verslą, į bet kokias investicijas šioje srityje, ypatingai jeigu verslininkai smulkūs, būtų didesni, su didesnėmis apyvartomis, gal kitaip žiūrėtų“ E4</p> <p>„Jeigu niekas nėra į bankus su pasiūlymais, tai ir nėra jokio požiūrio“ E5</p> <p>„Jeigu finansinės institucijos susidomės, tai tik, jeigu tai bus susiję ir ES parama ar INVEGA parama susiję“ E6</p>

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentų nuomone, finansinių institucijų požiūris yra pasyvus, arba tiesiog nesusiformavęs, nes nesant projekto, negali būti ir nuomonės. Taip pat atkreipiamas dėmesys į neigiamą patirtį praeityje, kad prieš tai buvęs klasteris negavo paramos, dėl ko, tai buvo pagrindinė jo iširimo priežastis. Vadinasi, finansinės institucijos tikrai atkreips į tai dėmesį, nežiūrint į tai, koks gali būti geras projektas „popieriuje“. Taip pat turi būti labai stiprus valdžios palaikymas, t.y. jeigu būtų skirta parama ir ES paramos fondų ar paskolą garantuotų valstybinė įmonė „INVEGA“.

Svarbu tyrimu buvo nustatyti, ar Tauragės regione galima įgyti specialybę, susijusią su medienos ir baldų pramone. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 14 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – galimybės įgyti specialybę Tauragės regione, susijusią su medienos ir baldų pramonės sritimi ir viena subkategorija – darbuotojų funkcijos.

**14 lentelė. Respondentų nuomonė galimybes įsigyti specialybę Tauragės regione, susijusią su medienos ir baldų pramone**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Galimybės įgyti specialybę Tauragės regione, susijusią su medienos ir baldų pramonės sritimi	Palankos galimybės įgyti specialybę Tauragės regione, susijusią su medienos ir baldų pramonės sritimi	„Gerų darbuotojų trūksta, todėl ši specialybė būtų populiari“ E2 „Taip yra, rengia universitetai ir kolegijos inžinerinės pakraipos studentus. Dėl profesinių mokyklų negaliu pasakyti tiksliai. Tačiau atėjusius ir norinčius dirbti apmokome įmonėje patys“ E4 „Manau yra profesinės mokyklos, kurios rengia. Tokios įstaigos reikalingos. Kadangi tai specifinė pramonės sritis, priimame į darbą geriau žmogų su patirtim ir išsilavinimu, negu neišmanantį savo darbą“ E5 „Taip yra profesinis mokymas, Darbo birža siunčia mokyti, būna ir mes apmokome ir praktiką leidžiame atlikti. Tai labai reikalinga specialybė“
	Nepalankios galimybės įgyti specialybę Tauragės regione, susijusią su medienos ir baldų pramonės sritimi	„Tokiam regionui vargu ar reikia, nes priruoš tų specialistų ir ką su jais veikti reikės“ E1 „Lietuvoje nežinau ar, kas rengia medienos pramonės specialistus. Berods tuo užsiima Kauno kolegija, KTU, VGTU, na tos įstaigos, kurios susijusios su pramonės inžinerija“ E3

Galima teigti, kad įstaigų, kur įgyti specialybę susiję su medienos ir baldų pramone yra: Kauno technologijų universitetas (Medienos inžinerijos ir technologijų programa), Kauno kolegija (Baldų ir medienos dirbinių gamybos programa), Vilniaus Gedimino Technikos universitetas (gamybos inžinerija). Tauragės profesinio rengimo centre galima įgyti baldžiaus specialybę. Taigi vietų, kur įgyti specialybę yra, tačiau ir pačios įmonės apmoko darbuotojus, suteikia jiems praktinių žinių ir įgūdžių.

Tyrimu siekta nustatyti, kokios inovacijos yra diegiamos medienos ir baldų srityje Tauragės regione. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 15 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – inovacijų

diegimas medienos ir baldų srityje Tauragės regione ir viena subkategorija – inovacijos medienos ir baldų srityje Tauragės regione pakankamos.

**15 lentelė. Respondentų nuomonė apie inovacijų diegimą medienos ir baldų srityje Tauragės regione**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Inovacijų diegimas medienos ir baldų srityje Tauragės regione	Inovacijos medienos ir baldų srityje Tauragės regione pakankamos	<p>„Diegiame įmonėje tiek, kiek tai reikalinga, jei sulūžta dabartinė technika, įrankiai, idėjų semiamės parodose, kažką pritaikome savo gamyboje, tačiau didelių investicijų nedarome, nesame didelė įmonė“ E1</p> <p>„Stengiamės priimti kuo daugiau naujovių ir diegti jas savo įmonėse“ E2</p> <p>„Pas mus inovacijos jau antri metai vyksta. Inovacijos pačioj pramonėj yra milžiniškos. Man teko lankytis Vokietijoje WEINIG gamykloje, kurie yra lyderiai medienos apdirbimo staklių gamyboje. Mačiau stakles į kurias paduoda blankes ir išlenda medinis langas... Žmogaus, kaip ir nereikia... nustebino. Tai pas mus per paskutinius du metus pastatėme LINCK stakles pjovimo linijoje, visiškai naujas WEINIG obliavimo stakles (greitai eigos, kalibravimui po išilginio dygiavimo ir didžiagabarites obliuoti Glulam'a (dideliem balkiam tokiem)). Smulkių verslininkų vaidmuo... Negaliu atsakyti“ E3</p> <p>„Konkrečiai negaliu įvardyti, nes tu inovacijų būna, bet jos tokios nežymios, esame smulkieji verslininkai, pjaustom baldų detales“ E4</p> <p>„Inovacijos reikalingos, jas diegiame, nemažai važinėjame į parodas, semiamės žinių“ E5</p> <p>„Kiekvienas galvoja apie save ir inovacijas savo versle, bendrų projektų nežinau ar kas buvo daręs regiono mastu“ E6</p>

Gauti rezultatai atskleidė, kad inovacijos baldų ir medienos pramonėje yra, ir jos yra vykdomos individualiai pagal įmonių poreikius. Kiekvienas pagal savo galimybes, įmonės dydį ir apyvartą sprendžia kokių inovacijų jam reikia, domisi tiek, kiek jam tai reikalinga verslui.

Tyrimu siekta išsiaiškinti, su kokiomis problemomis susiduriama siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 16 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – problemos su kuriomis susiduriama formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione ir viena subkategorija – pagrindinės problemos su kuriomis susiduriama formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione.

**16 lentelė. Respondentų nuomonė apie pagrindines problemas, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Problemoms su kuriomis susiduriama formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione	Pagrindinės problemos su kuriomis susiduriama formuojant medienos ir baldų klasterį Tauragės regione	<p>„Pagrindinės problemos: noro ir iniciatyvos stoka, lyderių nebuvimas, o jeigu ir buvimas tai lyderiai ne tokie lyderiai kaip didžiosios Lietuvos baldų ir medienos įmonės, taip pat pernelyg daug smulkių verslininkų regione, taip pat didelė konkurencija ir kainos“ E1</p> <p>„Didelių problemų nėra, nes nėra ir klasterio. Tačiau jam formotis trukdo patys verslininkai, ir tai, jog nėra lėšų“ E2</p> <p>„Konkurencija, žaliavų kainos, pati idėja turėtų apimti ne tik Tauragę, bet didesniąjį regionų skaičių“ E3</p> <p>„Susirasti produkcijos pirkėjus, suformuoti strategiją ir įgyvendinti klasterį“ E4</p> <p>„Lėšų nėra, niekas nefinansuoja“ E5</p> <p>„Niekas nenori lysti ten, kur nepatikrinta. Visiems buvo siūlyta dėtis į bendrą katilą, pasiūlytos nuolaidos, duotos galimybės nemokamai važiuoti į parodas, daryti bendrus katalogus. Tačiau viskas ir liko idėjos lygmenyje“ E6</p>

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad klasteriui formuotis trukdo didelė konkurencija, taip pat lyderių nebuvimas, iniciatyvumo stoka, regiono specifika, žaliavų rinkos ypatumai, lėšų trūkumas. Bendros vizijos ir strategijos nebuvimas taip pat labai svarbi problema, nes idėją pristačius netinkamai, nepateikus konkretaus plano, sudėtinga įtikinti narius dalyvauti klasterio formavime.

Galiausiai buvo siekiama išsiaiškinti, ar respondentai dalyvautų medienos ir baldų klasterio Tauragės regione formavime. Nagrinėjant informantų atsakymus (žr. 17 lentelė) buvo išskirta viena kategorija – galimybės dalyvauti medienos ir baldų klasterio formavime Tauragės regione ir dvi subkategorijos – teigiamas požiūris į dalyvavimą medienos ir baldų klasterio formavime ir neigiamas požiūris į dalyvavimą medienos ir baldų klasterio formavime

**17 lentelė. Respondentų nuomonė apie jų galimą dalyvavimą medienos ir baldų klasterio formavime**

Kategorija	Subkategorija	Pagrindžiantys teiginiai
Galimybės dalyvauti medienos ir baldų klasterio formavime Tauragės regione	Teigiamas požiūris į dalyvavimą medienos ir baldų klasterio formavime	„Galbūt, domintų galimos perspektyvos“ E2 „Minimaliais kiekiais mes galėtume tiekti kažkokią tai dalį medienos ruošinių baldų gamybai. Bet, hipotetiškai kalbant, prognozuoju, kad Tauragės baldų klasteriui mūsų tiekiamos medienos ruošinių kainos bus per aukštos“ E3 „Manau, kad taip. Tačiau kiti turėtų įdėti daug pastangų, kiti mažiau, priklausomai nuo intereso ir gamybos apimčių, kurios reiktų“ E6
	Neigiamas požiūris į dalyvavimą medienos ir baldų klasterio formavime	„Ne nedalyvaučiau, mano verslas pernelyg specifinis“ E1 „Ne, nes netikiu šia idėja“ E4 „Nemanau, nes mūsų gamyba labai specializuota. Susirasti suinteresuotų būtų labai sudėtinga ir realiai mes būtume ko gero pagal apimtį tikrai stipresnė pusė, kiti iš mūsų naudosis galbūt turėtų, bet ne mes“ E5

Gauti tyrimo rezultatai atskleidė, kad respondentų nuomonė yra labai nevienoda, vieni sutiktų dalyvauti klasterio formavime su išlygomis, kiti iš vis nesutiktų dalyvauti. Respondentų nuomonė iliustruoja tikrą situaciją, ir ką jie galvoja apie pramonės klasterizaciją, kad idėja teoriškai gera, tačiau praktiškai labai sudėtinga įgyvendinti.

Apibendrinant gautus tyrimo rezultatus galima teigti, kad dauguma ekspertų laikosi nuomonės, kad klasteriui susiformuoti galimybių Tauragės regione nėra, nors ir būta bandymų. Klasteriui trukdo susiformuoti medienos ir baldų pramonės verslo specifika, kad šią pramonę Tauragės regione sudaro mažos įmonės, kurios specializuojasi įvairiose srityse, yra susitelkusios į savo tikslus, jaučia didelę konkurenciją ir stengiasi išlikti rinkoje. Vienas iš ekspertų teigė, kad Tauragės regione rinka perpildyta.

Klasteriui formuotis trukdo įvairūs išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai. Prie išorinių veiksnių priskiriama bendra ekonominė situacija Lietuvoje ir šalyse, kurios yra medienos žaliavų tiekėjos, žaliavų kainos, teisinis reglamentavimas, monetarinė politika, regiono išsivystymo lygis, finansų institucijų požiūris į klasterių kūrimą – tai pagrindiniai veiksniai, nuo kurių priklauso medienos ir baldų klasterio formavimosi galimybės Tauragės regione. Kalbant apie vidinius aplinkos veiksnius, tai

išskiriami šie veiksniai: įmonių vadovų iniciatyvumas, lyderystė, skaidri veikla, infrastruktūra, konkurencingumo mažinimas įvedant klasterį, savivaldybių iniciatyvumas. Būtent nuo šių vidinių aplinkos veiksnių priklauso medienos ir baldų klasterio formavimasis Tauragės regione.

Kalbant apie dar vieną bruožą, kuris charakterizuoja klasterius: ryšiai ir tinklai, tai ryšių ir tinklų Tauragės regione nėra, kurie jungtų medienos ir baldų pramonės narius. Vis dėl to, įmonės jungia verslo ryšiai, įmonės dalinasi informacija apie žaliavų, produkcijos tiekėjus regione, yra susiformavę partnerystės ryšiai, kurie galbūt ir neturi konkretaus pavadinimo, tačiau regione įmonės tarpusavyje bendrauja ir bendradarbiauja.

Tyrimu nustatyta, kad Tauragės regione infrastruktūra yra tinkamai išvystyta, ji labai palanki verslui vystyti, tame tarpe ir medienos ir baldų klasterio formavimui. Didžiausia problema ta, kad nepaisant to, kad infrastruktūra yra, yra geležinkelio linija, regioniniai keliai, netoli yra jūros ir oro uostas, trūksta pačių verslininkų iniciatyvos, formuoti klasterį, kad išnaudoti infrastruktūros privalumus. Jeigu klasteris susikurtų, papildomų sąnaudų infrastruktūros įrengimui nereikėtų.

Tam, kad klasteris formuotųsi reikalingi lyderiai. Tauragės regione yra lyderių galinčių suformuoti medienos ir baldų klasterį, kurie galėtų sudaryti branduolį, tačiau ekspertai labai akcentuoja, kad Tauragės regione yra susitelkusios smulkios įmonės (uždarnosios bendrovės, individualios įmonės, asmenys dirbantys pagal verslo liudijimus) ir mažai didelių įmonių, kurie galėtų tinkamai reprezentuoti Tauragės regioną. Siūloma formuoti medienos ir baldų klasterį visos šalies mastu, nes visos didžiosios įmonės koncentruojasi didžiuosiuose Lietuvos miestuose ir labai sunku kitiems regiono dalyviams su jais konkuruoti, netgi susiformavus į klasterį.

Nustatyti didžiausi konkurentai Tauragės regiono medienos ir baldų klasteriui: „SBA“ grupė, IKEA, UAB „Vakarų medienos grupė“ ir AB „Vilniaus baldai“. Konkurencija baldų ir medienos srityje yra didelė, bet būtina pastebėti, kad įmonės kuriasi į koncernus, grupes, vienijasi, tam, kad stiprėtų ir išgyventų.

Tyrimas atskleidė, kad vietos ir nacionalinė valdžios yra pasyvios Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio formavimosi požiūriu. Esant verslininkų iniciatyvai, klasterio idėją palaikytų, ją paskatintų, tačiau kol niekas nevyksta, niekas pernelyg ir nesiūlo verslininkams kooperuotis į klasterį.

Finansinių institucijų požiūris taip pat yra pasyvus, arba tiesiog nesusiformavęs, nes nesant projektų, negali būti ir nuomonės. Taip pat atkreipiamas dėmesys į neigiamą patirtį praeityje, kad prieš tai buvęs klasteris negavo paramos, dėl ko, tai buvo pagrindinė jo iširimo priežastis. Vadinasi, finansinės institucijos tikrai atkreips į tai dėmesį, nežiūrint į tai, koks gali būti geras projektas „popieriuje“. Taip pat turi būti labai stiprus valdžios palaikymas, t.y. jeigu būtų skirta parama ir ES paramos fondų ar paskolą garantuotų valstybinė įmonė „INVEGA“.

Įstaigų, kur įgyti specialybę susiję su medienos ir baldų pramone yra: Kauno technologijų universitetas (Medienos inžinerijos ir technologijų programa), Kauno kolegija (Baldų ir medienos



dirbinių gamybos programa), Vilniaus Gedimino Technikos universitetas (gamybos inžinerija). Tauragės profesinio rengimo centre galima įgyti baldžiaus specialybę. Taigi vietų, kur įgyti specialybę yra, tačiau ir pačios įmonės apmoko darbuotojus, suteikia jiems praktinių žinių ir įgūdžių.

Inovacijos baldų ir medienos pramonėje yra, ir jos yra vykdomos individualiai pagal įmonių poreikius. Kiekvienas pagal savo galimybes, įmonės dydį ir apyvartą sprendžia kokių inovacijų jam reikia, domisi tiek, kiek jam tai reikalinga verslui.

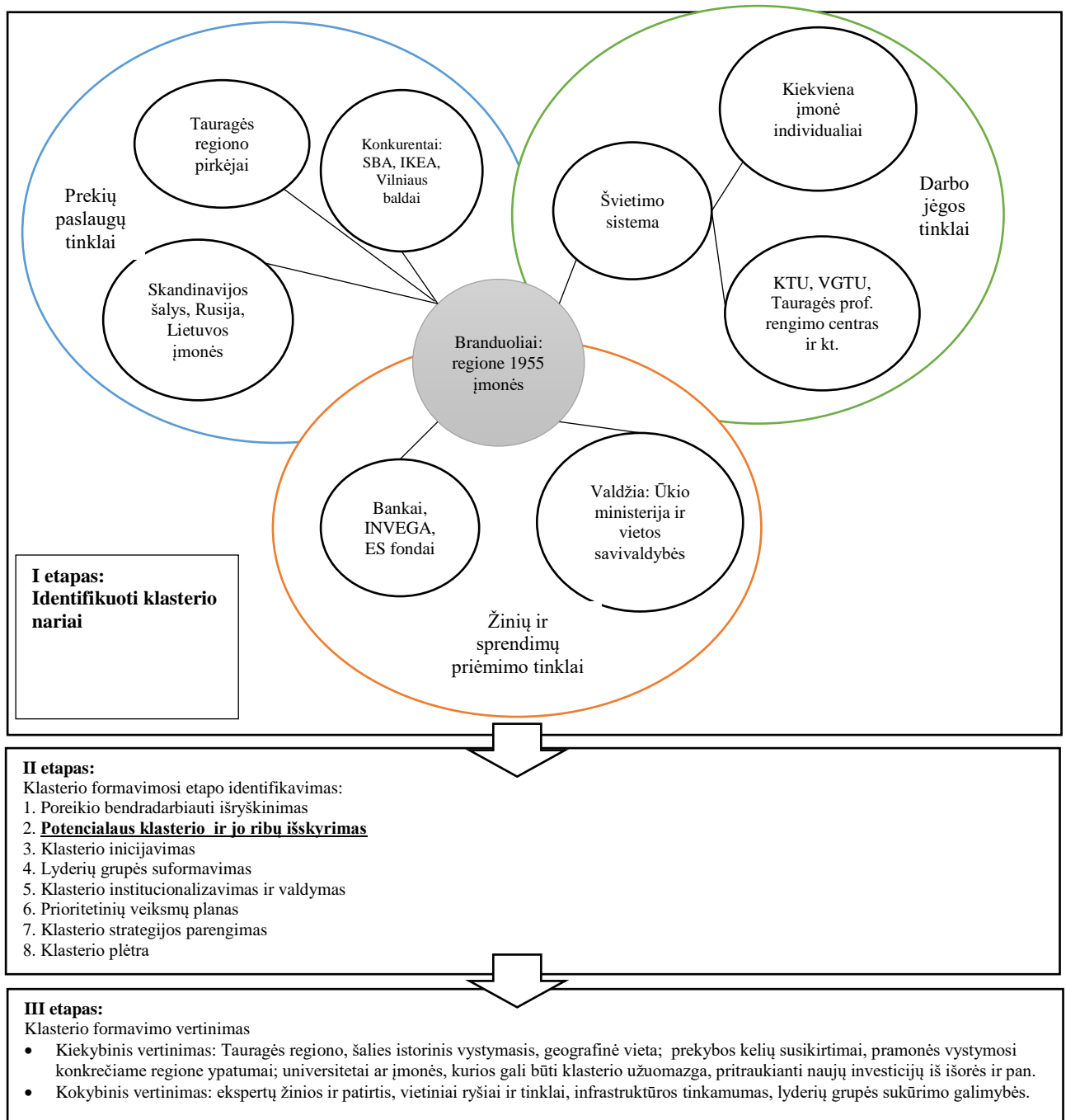
Išskirtos pagrindinės problemos, kurios trukdo Tauragės medienos ir baldų klasteriui susiformuoti: didelė konkurencija, taip pat lyderių nebuvimas, iniciatyvumo stoka, regiono specifika, žaliavų rinkos ypatumai, lėšų trūkumas. Bendros vizijos ir strategijos nebuvimas taip pat labai svarbi problema.

### **4.3. Medienos ir baldų klasterio Tauragės regione formavimosi probleminės sritys**

Pateikiamas papildytas teorinis modelis, jau su konkrečiais įmonės pavadinimais, įstaigų pavadinimais (žr. 28 pav.).

I etapas atskleidė, kad viso Tauragės regione 2015 m. veikė 1955 įmonės, kurios galėtų sudaryti klasterio branduolį. Galimi klasterio lyderiai galėtų būti didžiausios medienos ir baldų pramonės įmonės regione. Palaikančios veiklos tai klientai ir tiekėjai. Klientų trūkumų ekspertai nesiskundė, vadinai klientų pakanka. Tiesiog klientų perkamąją galią veikia ekonominė situacija Lietuvoje. Tiekėjų situacija kiek sudėtingesnė. Dalis medienos yra importuojama, dalis yra perkama vidaus rinkoje. Žaliavų rinkos kainą diktuoja Skandinavijos šalys ir Rusija, tai formuoja kainodarą ir Tauragės regione. Konkurentai yra didžiausia problema Tauragės regione. Rinka yra perpildyta ir ją dar veikia kituose regionuose esančios baldų ir medienos pramonės įmonės: „SBA“ grupė“ IKEA, AB „Vilniaus baldai“ UAB „Vakarų medienos grupė“. Tiekėjus, klientus ir konkurentus veikia išoriniai ir vidiniai veiksniai. Prie išorinių veiksnių priskiriama bendra ekonominė situacija Lietuvoje ir šalyse, kurios yra medienos žaliavų tiekėjos, žaliavų kainos, teisinis reglamentavimas, monetarinė politika, regiono išsivystymo lygis, finansų institucijų požiūris į klasterių kūrimą. Kalbant apie vidinius aplinkos veiksnius, tai išskiriami šie veiksniai: įmonių vadovų iniciatyvumas, lyderystė, skaidri veikla, infrastruktūra, konkurencingumo mažinimas įvedant klasterį, savivaldybių iniciatyvumas. Kalbant apie švietimo sistemą, yra pakankama įstaigų, kurios gali ruošti medienos ir baldų pramonės specialistus, kurie gali ne tik dirbti šiame sektoriuje bet ir dirbti šioje srityje kaip mokslo atstovai. Taigi darbo tinklas yra susiformavęs ir tinkamas Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio formavimuisi. Nagrinėjant žinių ir sprendimų priėmimo tinklą: regione yra pakankama finansinių institucijų, kurios galėtų finansuoti klasterio kūrimąsi. Tačiau reikalingas ir valdžios ir valstybės palaikymas. Galimas finansavimas iš ES paramos lėšų ir INVEGA. Esant susidomėjimui iš finansų institucijų ir valstybės

atstovų, klasterio formavimasis būtų lengvesnis ir paprastesnis. Taigi identifikuoti pagrindiniai galimi klasterio nariai, kurie apima visas reikalingas klasterio formavimui reikalingas sritis: nariai, palaikančios institucijos, specialistus rengiančios institucijos, valdžios institucijos ir finansinės institucijos.



**28 pav. Medienos ir baldų klasteris Tauragės regione**

Nagrinėjant dabartinę situaciją Tauragės regione, tai medienos ir baldų klasteris šiuo metu galėtų būti 2 etape: potencialaus klasterio ir jo ribų išskyrimas. Kokybinio tyrimo rezultatai atskleidė, kad klasterio susiformavimo galimybių ribos yra labai aiškios (I etapo rezultatai), tačiau nėra iniciatyvos kurti klasterį, nėra konkrečių lyderių, nėra tikslų, vizijos ir strategijos, todėl pereiti į 3 etapą

įmanoma, vėl atsiradus iniciatyviems verslininkams, kurie paruoštą projektą, pristatytą visuomenei, valdžiai, regiono verslininkams, gautų pagal ją finansavimą, susiburtų komanda, būtų įkurta klasterio organizacinė struktūra. Prieš tai buvo bandymų kurti klasterį, ir jis liko 5 klasterio formavimo etape, nes negavus finansavimo, nepavyko įgyvendinti veiksmų planų.

III etapo rezultatai atskleidė, kad pagal Tauragės regiono geografinę vietą; prekybos kelių susikirtimus, medienos ir baldų pramonės vystymąsi regione; universitetus ar įmones, kurios gali būti klasterio užuomazga, pritraukianti naujų investicijų iš išorės ir pan., regionas tinkamas klasterio formavimui. Kokybinis tyrimas atskleidė, kad nors infrastruktūra yra tinkama, nors yra daug įmonių ir darbuotojų, tačiau nėra noro, iniciatyvos, nėra lyderių, niekas nemato realios klasterio naudos. Taip pat atliktas tyrimas atskleidė, kad Tauragės regione buvo bandymų kurti medienos ir baldų klasterį, tačiau bandymas nepavyko dėl įvairių priežasčių. Klasteris buvo kuriamas gerais tikslais. Po finansų krizės šalyje, baldų ir medienos pramonė patyrė didžiulį nuostolių, ir siekiant greičiau reabilituoti regiono verslininkų padėtį, pasireiškė iniciatyvos kurti klasterį, bendromis jėgomis kovoti su neigiamais išorinės aplinkos padariniais. Klasteris turėjo pavadinimą – „Tauragės regiono medienos ir baldų klasteris“. Šį klasterį iniciavo 6 įmonės. Būtina pažymėti, kad nė vienas šaltinis neatskleidžia, kokios tai buvo įmonės. Tikriausiai jos siekdamos išsaugoti įvaizdį, nusprendė neskelbti šios informacijos. Klasteris patyrė nesėkmę, nes nariai siekė individualių tikslų, nesispecializavo, juos jungė bendros veiklos, darinys pasidarė nefunkcionalus ir nustojo veikti. Būtina pažymėti, kad klasteris negavo valstybės paramos, kadangi baldų ir medienos pramonė nepriskiriama prie pramonės šakų, kuriose galimas inovacijų vystymas.

Taigi medienos ir baldų klasteris Tauragėje susiduria su šiomis problemomis:

- finansinės paramos stygius. Klasteriui reikalinga parama iš ES lėšų, tačiau aukštosioms technologijoms nepriskiriama baldų pramonės, todėl lėšų gauti yra praktiškai neįmanoma. Taip pat vargu ar klasterį finansuos bankai, dėl ankstesnio klasterio nesėkmės. Įvairias rinkodaros priemones turėtų finansuoti klasterio narės savo lėšomis, tačiau ne visoms pakanka apyvartinių lėšų. Naujų klientų siekiama susirasti dalyvaujant užsienio parodose, dalyvaujant įvairiose verslo misijose. Tačiau vėlgi dalyvauti parodose reikia lėšų;
- projektas „popieriuje“. Provincijos smulkieji gamintojai nesugeba dar dirbti bendrai, jų požiūris į darbą klasteryje yra siauras. Mažieji gamintojai gal ir sutiktų specializuotis, klasteris tuomet imtųsi stambesnių eksporto užsakymų, tačiau gamintojai laikosi nuomonės, kad privalu turėti platų asortimentą. Ši situacija pasikeistų, jeigu darbai buvo pasiskirstyti, būtų gaminami 2-3 produktai, taip sumažintos būtų sąnaudos, produkcijos savikaina stipriai mažėtų;

- didelė konkurencija. Šalyje labai didelė konkurencija, jau nekalbant apie konkurenciją regione, kur labai daug smulkių besispecializuojančių įmonių ir verslininkų. Konkurenciją sudėtinga suvaldyti;
- situacija žaliavų rinkoje. Lietuvos medienos pardavėjai savo produkcija priversti pardavinėti pigiau nei tai daro Skandinavijos šalys ar Rusija, o tai labai sudėtinga, nes jų miško išteklių yra nepalyginamai didesni už Lietuvos.

Apibendrinant galima teigti, kad didžiausios problemos, kurios trukdo formuotis medienos ir baldų klasteriui Tauragės regione: lėšų, paramos trūkumas, projekto įgyvendinimas, didelė konkurencija situacija žaliavų rinkoje. Taip pat kurti klasterį atbaido nesėkminga patirtis. Siekiant sumažinti problemų mastą arba jas likviduoti, reikia numatyti priemones.

#### **4.4. Medienos ir baldų klasterio Tauragės regione formavimosi perspektyvos**

Tauragės regionas yra pajėgus suformuoti medienos ir baldų klasterį. Šiuo metu įmonės Tauragės regione kooperuojasi, ryšiai ir tinklai jungia tam tikras įmonių grupes, o tai reiškia, kad įmonės veikia pagal redukuotą klasterio modelį. Vis dėl to, struktūrizuoto interviu turinys atskleidė, kad verslininkai neigiamai nusiteikę klasterio požiūriu, tačiau vykdydami veiklą naudojami vertikaliaja ir horizontaliaja kooperacija. Siekiant pakeisti verslininkų, finansinių institucijų atstovų ir valdžios atstovų požiūrį į klasterio formavimą siūloma:

- konsultuoti įmones klasterio formavimo klausimais, skleisti informaciją apie klasterio formavimo naudą;
- parengti projektą, kuris pagrįstų ekonominę klasterio naudą, išskaičiuoti, kas galėtų būti klasterio nariais, kokia dalimi nariai turėtų dalyvauti klasterio formavime, t.y. paruošti tokį projektą, kuris įtikintų paramos ir finansavimo išteklių turėtojus remti klasterio formavimą;
- finansuoti bendradarbiavimo ryšių ir tinklų kūrimą. Galima iš pradžių formuoti tinklus, kooperatyvus, suformuoti tokią sistemą, kurios sėkmingos plėtros sekantis etapas būtų klasterio formavimas;
- teikti finansavimą inovacijų srityje. Kadangi Tauragės regionas pritraukia mažiausiai tiesioginių ir materialinių investicijų, tikslinga pritraukti investicijas į tą sritį, kuri viena populiariausių Tauragės regione – į baldų ir medienos pramonę;

Perspektyvos Tauragės regione kurti klasterį didele dalimi siejasi su atsiveriančiomis naujomis rinkomis ir globalizacijos tendencijomis. Tai dalyvavimas parodose, naujų pirkėjų paieškos, savos produkcijos pristatymas naujose rinkose, nuosavų prekybos taškų atidarymas bei aplinkinių rinkų augimas. Pagerinus rinkodaros veiksmų valdymą, sukūrus / įsigijus naują dizainą ar stilių, priderinus produkciją prie ES poreikių, sukūrus stiprų klasterio prekinį ženklą (brendą) bei pagerinus visos

Tauragės regiono medienos ir baldų pramonės įvaizdį galima įgyti papildomus konkurencinius pranašumus, padidinti pardavimų apimtį ir sukuriama pridėtinę vertę. Atnaujinus įrengimų parką (išnaudojant ES struktūrinius fondus), padidinus specializaciją, įdiegus naujas technologijas bei padidinus darbo našumą (kas leistų minimizuoti darbo jėgos trūkumą) atsivertų naujos galimybės ir naujos rinkos. Interneto ir elektroninės prekybos išnaudojimas prisidėtų prie pardavimų geografijos plėtimo ir naujų pirkėjų pritraukimo, leistų pristatyti naujausią produkciją su mažiausiomis laiko ir materialinėmis sąnaudomis. Įdiegus kokybės valdymo ir aplinkosaugos sistemas būtų pritraukti nauji pirkėjai, ypač iš patrauklių Vakarų Europos ir Skandinavijos šalių, kur šiems klausimams skiriamas ypatingas dėmesys.

Tačiau negalima neatsižvelgti į kylančias medienos ir baldų pramonei grėsmes. Tai visų pirma didėjantis darbuotojų trūkumas, vedantis prie atlyginimų didinimo bei papildomų išlaidų naujiems, našesniems įrengimams, kas padidintų gamybos sąnaudas. Kita grėsmė - žemoms gamybos sąnaudoms yra brangstantys energetiniai ištekliai, žaliavos trūkumas ir brangimas.

Nors Tauragės regiono medienos ir baldų gamintojos, perspektyvos yra neblogos, tačiau šiuo metu medienos ir baldų pramonė gamina darbui imlią, mažą pridėtinę vertę sukuriančią produkciją. Vieno darbuotojo sukuriama pridėtinė vertė baldų pramonėje yra daugiau nei dešimt kartų mažesnė už šios šakos šalių lyderių sukuriama pridėtinę vertę. Situaciją galim pagerinti laikantis vieningos veiklos strategijos: investuojant į naujas technologijas, intensyvinant gamybą, kuriant naujus gaminius, pristatant prekinį ženklą (brendą) bei kuriant aukšto dizaino lygio gaminius ir formuojant teigiamą Tauragės regiono medienos ir baldų pramonės įvaizdį, kaip gaminančios aukštos kokybės gaminius su priimtina kaina.

Vis didesnę įtaką baldų prekybai daro internetas ir elektroninė prekyba. Medienos, o ypač baldų pramonėje gaminio vertė yra pagrįsta dizaino, gamybos, pardavimo ir marketingo veiksmų. Visus šiuos segmentus galima panaudoti įgyvendinant elektroninės komercijos iniciatyvas. Elektroninė komercija galima kaip parduodant išbaigtą gaminį galutiniam vartotojui, taip ir žaliavų bei pusfabrikačių tiekimo srityje, kur galima pasiekti ženklias kaštų sąnaudas ir padidintą efektyvumą. Internetą ir intranetą apjungiančios elektroninės sistemos kompleksiskai gali padėti pasiekti visos tiekimo grandinės automatizavimą ir optimizuoti ryšius tarp gamintojų ir prekybininkų. Tokia sistema leistų išvengti didelių prekybinių sąnaudų, susidarančių dėl brangių patalpų nuomos ar įsigijimo bei pardavėjų atlyginimų.

*Apibendrinant atliktos analizės rezultatus, galima teigti, kad neabejotinai baldų pramonė yra labai svarbus apdirbamosios gamybos sektorius, kuris ne tik sukuria darbo vietas, bet ir sukuria reikšmingą pridėtinę vertę. Medienos ir baldų pramonė Tauragės regione, siekdama pagerinti finansinius-ekonominius rodiklius, turi pastoviai analizuoti konkurencinę aplinką, kas vyksta joje, taip pat privalo parengti tam tikrą strategiją bei tobulinti savo teikiamų produktų ar paslaugų kokybę, kaip*

*sukurti sėkmingai funkcionuojantį klasterį. Siekiant pakeisti verslininkų, finansinių institucijų atstovų ir valdžios atstovų požiūrį į klasteri formavimą siūloma: konsultuoti įmones klasterio formavimo klausimais, parengti projektą, kuris pagrįstų ekonominę klasterio naudą, finansuoti bendradarbiavimo ryšių ir tinklų kūrimą, teikti finansavimą inovacijų srityje. Pašalinus problemines sritis, Tauragės regionas bus pajėgus suformuoti medienos ir baldų klasterį.*

## IŠVADOS IR REKOMENDACIJOS

1. Atlikus teorinę klasterio sampratos apibrėžties probleminę analizę, paaiškėjo, kad yra daug ir skirtingų klasterio sąvokos apibrėžčių. Visose galima išvelgti ir panašumų, ir prieštaravimų, tačiau lig šiol vis dar nėra universalios ir išbaigtos klasterio sampratos. Klasteris - tiesiog savita verslo sistema, kurios narius sieja bendri ekonominiai interesai, tam tikrame geografiniame regione. Klasteriai klasifikuojami pagal geografinius parametrus, produkcijos geografinį platinimą, dominuojančių įmonių gamybos orientaciją, pagal išsivystymo lygį, gylį, užimtumo dinamiką.
2. Išnagrinėjus klasterio formavimąsi teoriniu aspektu, nustatyta, kad pagrindiniai veiksniai, kurie skatina klasterių formavimąsi būtų: įmonės veiklos plėtros poreikis, produktyvumo didinimas, inovacijų diegimas, ekonominės politikos vystymasis, žmogiškųjų išteklių įdarbinimo ir mokymo poreikis, geografinės vietos poveikis prekybos plėtrai, naujų įmonių susikūrimo skatinimas, regiono ekonominė politika ir jos poveikis pramonės vystymosi kryptims. Klasterio formavimasis yra tiesiogiai susijęs su klasterių ypatumais: geografinė koncentracija, veiklos pobūdžio koncentracija ir žinių kūrimo ir paskirstymo centrų buvimas regione, dalyviais. Skiriami trys klasterių formavimosi teoriniai modeliai, kurie yra šiuolaikinės ekonominės rinkos klasterio pagrindas: klasikinis gryniosios aglomeracijos, šakinio komplekso ir socialinių ryšių (arba klubo) modelis. Dabartiniai klasteriai identifikuojami pagal tai, kokiam etape jie yra: poreikio bendradarbiauti išryškėjimas; potencialaus klasterio ir jo ribų išskyrimas; klasterio inicijavimas, lyderių grupės suformavimas; klasterio institucionalizavimas ir valdymas; prioritetinių veiksmų planas; klasterio strategijos parengimas; klasterio plėtra.
3. Sudarytas teorinis modelis medienos ir baldų klasterio formavimuisi įvertinti. Modelis apie 3 svarbius etapus. 1 etape surenkama informacija apie klasterio narius, kurių branduolį sudaro įmonės, kurios specializuojasi baldų ir medienos pramonėje. Taip pat pateikiamos palaikančios įmonės, į kurių sudėtį įeina įvairūs tiekėjai ir pirkėjai. 2 etape: pagal klasterio formavimosi etapus būdingus bruožus nustatoma, kuriame klasterio formavimosi etape, šiuo metu yra medienos ir baldų klasteris Tauragės regione. Pateikiami šiam etapui būdingi bruožai, įvertinamos klasterio formavimosi tolimesnės kryptys. 3 etape: atliekami kiekybinis ir kokybinis tyrimai. Kiekybinis tyrimas pagrįstas statistinės informacijos analize. Analizuojami Tauragės regiono medienos ir baldų pramonės rodikliai. Atliekant kokybinį tyrimą, apklausiami ekspertai, dirbantys medienos ir baldų pramonės srityje, Tauragės regione, nemažiau kaip 3 metus. Pasitelkiant šiuos tyrimo būdus galima nustatyti, kokia dabartinė situacija Tauragės regione bei kokia išorinių ekspertų nuomonė analizuojamu klausimu.
4. Ištirtos, kokios yra galimybės formuoti medienos ir baldų klasteriui Tauragės regione. Tyrimu nustatyta, kad statistiškai klasteriui susiformuoti yra visos galimybės, sąlygos, tačiau kokybinis

tyrimas atskleidė, kad daugumos ekspertų nuomone, klasteriui susiformuoti galimybių Tauragės regione nėra, nors ir būta bandymų. Klasteriui trukdo susiformuoti medienos ir baldų pramonės verslo specifika, kad šią pramonę Tauragės regione sudaro mažos įmonės, kurios specializuojasi įvairiose srityse, yra susitelkusios į savo tikslus, jaučia didelę konkurenciją ir stengiasi išlikti rinkoje. Be to, klasteriui formuotis trukdo įvairūs išoriniai ir vidiniai aplinkos veiksniai. Taip pat Tauragės regione nėra ryšių ir tinklų, kurie jungtų medienos ir baldų pramonės narius. Vietos ir nacionalinė valdžios yra pasyvios Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio formavimosi požiūriu. Finansinių institucijų požiūris taip pat yra pasyvus, arba tiesiog nesusiformavęs, nes nesant projektų, negali būti ir nuomonės.

5. Identifikuotos probleminės medienos ir baldų klasterio Tauragės regione formavimosi sritys ir pateikiami sprendimai. Pagrindinės problemos, kurios trukdo Tauragės medienos ir baldų klasteriui susiformuoti: didelė konkurencija, taip pat lyderių nebuvimas, iniciatyvumo stoka, regiono specifika, žaliavų rinkos ypatumai, lėšų trūkumas. Bendros vizijos ir strategijos nebuvimas taip pat labai svarbi problema. Siekiant pakeisti verslininkų, finansinių institucijų atstovų ir valdžios atstovų požiūrį į klasterio formavimą siūloma: konsultuoti įmones klasterio formavimo klausimais, parengti projektą, kuris pagrįstų ekonominę klasterio naudą, finansuoti bendradarbiavimo ryšių ir tinklų kūrimą, teikti finansavimą inovacijų srityje.



## LITERATŪRA

1. Andersen, P., Bøllingtoft, A. (2011). Cluster-based global firms' use of local capabilities. *Management Research Review*, Vol. 34 (10), p. 1087–1106.
2. Andriani, P., Jones, C., Perkmann, M., DePropris, L., Sena, V., Delbridge, R., Möslin, K., Neely, A. (2005). *Challenging Clusters. The Prospects and Pitfalls of Clustering for Innovation and Economic Development*. Advanced Institute of Management Research.
3. Barkauskas, V. (2011). Baldų pramonės ekonominės raidos ypatybės Lietuvoje. *Inžinerinė ekonomika*, Nr. 1 (21), p. 9-14.
4. Bitinas, B. (2008). *Kokybinių tyrimų metodologija*. Klaipėda: S. Jokužio leidykla-spaustuvė.
5. Conle, M., Taube, M. (2012). Anatomy of cluster development in China: the case of Health Biotech Cluster. *Journal of Science and Technology Policy in China*, Vol. 3 (2), p. 124 – 144.
6. Connell, J., Ippé, J., Holland, D., Israel, A. D., Kiess, L. (2014). Global Cluster. *Management Research Review*, Vol. 64 (7), p. 107–116.
7. Cruz, S. C. S., Teixeira, A. A. C. (2007). A New Look into the Evolution of Clusters Literature: A Bibliometric Exercise. *FEP Working Papers*, p. 1–37.
8. Čiburienė, J., Keršienė, R. (2002). Klasterių esmė ir jų formavimasis. *Tiltai*, Nr. 10, p. 54 – 61.
9. Delgado, M., Porter M., Stern S. (2010). Clusters and Entrepreneurship. *Journal of Economic Geography*, Vol. 10 (4), p. 495 – 518.
10. Felzensztein, C., Gimmon, E., Aqueveque, C. (2012). Clusters or un-clustered industries? Where inter-firm marketing cooperation matters. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 27(5), p. 392–402.
11. Frerot, O. (2008). *Cities and Clusters in Europe, How Cities are Supporting Clusters*. Agence d'Urbanisme pour le développement de l'agglomération lyonnaise, December.
12. Gilienė, R. (2014). Klasterių politika Lietuvoje. Medicinos įmonių ir įstaigų klasterizacija. Sveikatos politika ir valdymas, Nr. 1 (6), p. 39 – 54.
13. Grublienė, V. (2008). Lithuanian Fishery Sector Development Problems and cluster Formation Opportunities. *Tiltai*, Nr. 39, p. 203 – 214.
14. Gumilar, V., Zarnic, R., Selih, J. (2011). Increasing competitiveness of the construction sector by adopting innovative clustering. *Engineering Economics*. Vol. 22, No. 1, p. 42.
15. Inovacijų versle plėtra: strateginiai prioritetai ir veiksmai. (2007). Sud. Mačys G., Jucevičius R., Jakubavičius A., Kriaučionienė M., Jucevičius G., Severinis J., Leichteris E., Žitinskaitė R.
16. Yu, Y., Ma Z., Hu H., Wang Y. (2014). Local government policies and pharmaceutical clusters in China. *Journal of Science and Technology Policy Management*, Vol. 5 (1), p. 41–58.

17. Jucevičius, R. (2006). Klasterizacijos procesai ir Lietuva [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. lapkričio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.infobalt.lt/docs/JUCEVICI.pdf>>.
18. Jucevičius, R. (2008). Klasterių ABC. Vilnius.
19. Jucevičius, R. (2009). Klasterių vadovas. Vilnius.
20. Jucevičius, R. Lietuvos pramonės ir verslo klasterių žemėlapis [interaktyvus]. 2007, [žiūrėta 2015 m. spalio 23 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.ukmin.lt/web/lt/inovacijos/klasteriai2>>.
21. Juška, T. (2004). Ateitis - mūsų pačių rankose. Baltijos miškai ir mediena, Nr. 1(3) [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. gruodžio 13 d.]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/bmm-straipsnis.cfm?id=61>>.
22. Kamarulzaman, A., Mariati, N. (2008). Cluster-Based Policy Making: Assessing Performance and Sustaining Competitiveness. Review of Policy Research. Vol. 4 (25), p. 349–375.
23. Kauno technologijos universiteto verslo strategijos institutas. (2003). Lietuvos pramonės klasterių plėtros programinė studija. Kaunas: KTU.
24. Kazlauskaitė, R. (2003). Klasterių politikos užsienio šalyse ir Lietuvoje analizė. Tiltai, Nr. 13, p. 562-569.
25. Klasterių studija. (2012). Sud. prof. Jucevičius R., dr. Kiškienė A., dr. Leichteris E., Stumbrytė G. Vilnius.
26. Lietuvos ekonominės plėtros agentūra. (2009). Lietuvos baldų gamybos sektoriaus konkurencingumo studija. Kaunas.
27. Lietuvos inžinerinės pramonės asociacija. (2013). Ateities gamybos verslo aplinkos analizė. [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. lapkričio 16 d.]. Prieiga per internetą: <[www.linpra.lt/download/1349/galutinė%20studija\\_linprai.pdf](http://www.linpra.lt/download/1349/galutinė%20studija_linprai.pdf)>.
28. Lietuvos klasterių plėtros koncepcija (2014). Nr. 4–131, p. 1–6.
29. Lingė, P. (2010). Pasaulio pramonės apžvalga. Vilnius: Litimo.
30. LR Ūkio ministerija. (2014). Klasteriai [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. gruodžio 10 d.]. Prieiga per internetą: <[http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos\\_sritys/ino/VM\\_bendradarbiavimas/Klasteriai/klasteriai.php](http://www.ukmin.lt/lt/veikla/veiklos_sritys/ino/VM_bendradarbiavimas/Klasteriai/klasteriai.php)>.
31. LR statistikos departamentas. (2015). [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. gruodžio 9 d.]. Prieiga per internetą: <<http://osp.stat.gov.lt/>>.
32. Malinauskienė, E. (2013). [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. gruodžio 2 d.]. Prieiga per internetą: <[http://eglemal.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/01/Competitiveness2012\\_Neak\\_Lecture6\\_lt1.pdf](http://eglemal.home.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/01/Competitiveness2012_Neak_Lecture6_lt1.pdf)>.

33. Malkin, I. (2011). Klasteriai. Kas, kodėl ir kaip? [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. lapkričio 13 d. ]. Prieiga per internetą: <[http://www.abbi.lt/UserFiles/File/pdf/2011%2006%2009\\_Klasteriai\\_IM\\_v1.pdf](http://www.abbi.lt/UserFiles/File/pdf/2011%2006%2009_Klasteriai_IM_v1.pdf)>.
34. Morkevičius, A. (2006). Baldai – svarbiausia Lietuvos medienos produkcija. Baltijos miškai ir mediena [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. gruodžio 13 d. ]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/bmm-straipsnis.cfm?id=414>>.
35. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2008). Klasteriai, kaip tarp organizacinių verslo ryšių specifinė forma. *Economics and Management*, 2008, p. 588 – 599.
36. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2008). Nauji makroekonominės politikos svertai: klasterių fenomenas. *Business: Theory and Practice*, Vol. 9 (4), p. 245 – 252.
37. Navickas, V., Malakauskaitė, A. (2009). Pažangios užsienio šalių patirties diegimas formuojant turimo klasterius Lietuvoje. *Applied Economics: Systematic Research*, Vol. 3 (1), p. 13 – 26.
38. Skaržauskienė, A., Gudelytė, L., Lančinskienė, A. (2014). Klasterių veikla Lietuvoje: iššūkiai ir galimybių paieška. *Socialinės technologijos*, Nr. 4 (1), p. 192 – 204.
39. Stalgienė, A. 2010. Klasterių vystymosi barjerai. *Management Theory and Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, Vol. 24 (5), p. 155 – 164.
40. Stalgienė, A., Paunksnienė, J. (2009). Klasterizacija – prielaida didinti Lietuvos maisto ir gėrimų pramonės konkurencingumą? *Management Theory and Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, Vol. 16 (1), p. 106 – 114.
41. Švetkauskas, Č. (2004). Medienos perdirbimo pramonės perspektyvos. Baltijos miškai ir mediena [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. gruodžio 13 d. ]. Prieiga per internetą: <<http://www.medis.lt/bmm-straipsnis.cfm?id=88>>.
42. Tidikis, R. (2003). Socialinių mokslų tyrimų metodologija. Vilnius : Lietuvos teisės universiteto Leidybos centras.
43. Tulušienė, G., Tutlytė, J. (2011). Kūrybinių industrijų klasterių Kauno regione plėtros galimybių analizė. [interaktyvus]. [žiūrėta 2015 m. gruodžio 13 d. ]. Prieiga per internetą: <[http://www.krda.lt/\\_files/xqmg17o13hrr3eaola116c6k8w04c4s4oc48sg4k2x4t0puaz1x1huypt3](http://www.krda.lt/_files/xqmg17o13hrr3eaola116c6k8w04c4s4oc48sg4k2x4t0puaz1x1huypt3)>.
44. Vaitkevičius, S., Stalgienė, A. (2010). Klasterizacijos raiška Lietuvos grūdų sektoriuje. *Management Theory and Studies for Rural Business & Infrastructure Development*, Vol. 22 (3), p. 174 – 180.
45. Viederytė, R. (2014). Economics Implications on the Basis of Lithuanian Maritime sector's clustering. *Regional Formation and Development Studies*, Vol. 13, p. 118 – 126.
46. Žydzūnaitė, V. (2007). Tyrimo dizainas: struktūra ir strategijos. Kaunas: Technologija.

## PRIEDAI

### 1 PRIEDAS

#### Interviu klausimai ekspertams

1. Jūsų amžius: ..... metai
2. Jūsų išsilavinimas .....
3. Darbo trukmė medienos ir baldų pramonės sektoriuje ..... metai
4. Įmonės, kurią atstovaujate veiklos pobūdis?
5. Kokios yra medienos ir baldų klasterio susiformavimo galimybės Tauragės regione?
6. Kokie išorinės aplinkos veiksniai turi neigiamą/teigiamą poveikį klasterio formavimuisi?
7. Kokie vidinės aplinkos veiksniai turi neigiamą/teigiamą poveikį klasterio formavimuisi?
8. Ar yra susikūrę ryšiai ir tinklai, kurie jungtų medienos ir baldų pramonės narius?
9. Ar Tauragės infrastruktūra yra tinkama medienos ir baldų klasterio formavimuisi? Pagrįskite.
10. Ar yra aiškūs lyderiai Tauragės regione, kurie galėtų dalyvauti klasterio kūrime? Įvadinkite.
11. Kas yra didžiausi galimi Tauragės regiono medienos ir baldų klasterio konkurentai?
12. Koks valdžios požiūris, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione?
13. Koks finansinių institucijų požiūris, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione?
14. Ar Tauragės regione galima įgyti specialybę, susijusią su medienos ir baldų pramone? Ar darbuotojams tikslinga įgyti išsilavinimą šioje srityje?
15. Kokios inovacijos yra diegiamos medienos ir baldų srityje Tauragės regione? Koks smulkių verslininkų vaidmuo inovacijų diegimo srityje?
16. Kokios pagrindinės problemos, su kuriomis susiduriama, siekiant formuoti medienos ir baldų klasterį Tauragės regione?
17. Ar Jūs dalyvautumėte medienos ir baldų klasterio formavime? Pagrįskite.